CLUB DIRIGENTI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI
FEDERATO ANDAF

LETTERA AI SOCI

N° XXVIII - LUGLIO 2016

Anno 14 Numero 1 Nuova serie - Lettera ai soci N° XXVIII Riproduzione riservata - Tribunale di Torino Registro di stampa - Iscrizione N° 5702 del 22/05/2003

In ricordo di Nerina

Si nasce e si muore da soli, il resto... Fallo in buona compagnia! E quale migliore compagnia è stata quella di Nerina! Chi non si ricorda di Nerina Bianchi, la *tesoriera di ferro* per oltre 17 anni?!

Entrata nel Club poco dopo la sua fondazione, nel 1983, è rimasta nel Consiglio per quasi 20 anni. Socia con più anni di permanenza nel Club ha sempre amministrato le *finanze* in modo impareggiabile con eccellenti risultati, nulla sfuggendo allo sguardo vigile della sua competenza. In qualità di componente della Comissione Organizzazione partecipò alla realizzazione di tutti i principali eventi del Club, curando gli incontri conviviali in modo indimenticabile: qualche giorno prima si recava sul posto e verificava ogni particolare, ogni condizione di successo, perfino l'assaggio del menù previsto. Determinante, preziosa, insostituibile, di aiuto spontaneo e disinteressato, vera colonna portante della nostra associazione.

Nella foto mentre, in occasione del Trentesimo compleanno del CDAF, riceve il meritato premio per la permanenza oltre venticinquennale nel Club.

Condivido con tutti i Soci il commovente saluto che Le ha rivolto il past-president Sergio Cascone durante la funzione di commiato:

"Ciao Nerina, carissima amica, non riesco a capacitarmi che tu ci abbia lasciato. Ho vivido il tuo ricordo e le tante occasioni avute di fare qualche cosa insieme, i momenti di impegno e di convivialità, le parole di incoraggiamento e di sconforto passeggero, i pensieri, le meditazioni e le risoluzioni. Quanti anni abbiamo passato insieme!

Sai, ho letto che il mantello del passato è fatto con il tessuto delle emozioni della nostra vita e cucito con i fili enigmatici del tempo. In genere non possiamo fare altro che avvolgercelo attorno alle spalle per trarne conforto, o trascinarcelo dietro mentre ci sforziamo di proseguire il nostro cammino. Ma tutto ha una causa e un senso. Ogni vita, ogni amore, ogni azione, ogni emozione e pensiero hanno una ragione e un significato. Nulla porta più chiarezza del dolore nel ricordare il passato, le parti che lo compongono ci appaiono con tale limpidezza che ogni cucitura del tempo rivela il suo scopo, il messaggio che contiene: fiducia nella fede, per chi ci crede o, per chi la fede non ce l'ha, fiducia nell'uomo, che poi

Indice

Yes4To, una convinta adesione pag. 2
Piemonte: riconoscimento **Unesco** pag. 3
Innovativa piattaforma cloud per i servizi pag. 4
Interventi normativi in ambito lavoro e previdenza pag. 5
Responsabilità amministrativa degli Enti. La nuova norma antiriciclaggio pag. 8
Manager e Innovazione sociale pag. 9
Gestione del credito, non accontentarsi di un buon compromesso pag. 11
Business Plan strumento sottovalutato pag. 12
Performance dei processi sistemi e variabili pag. 14
Smartworking, filosofia manageriale pag. 16
Manager efficace, quale modello? pag. 17
Ridurre l'inquinamento atmosferico? Due tecnolgie innovative pag. 18
Grandi carrozzieri torinesi, la rinascita del mito pag. 23
Cessione dei beni ai soci nuove importanti agevolazioni pag. 24
Vendite on-line, in attesa di una disciplina europea pag. 25
Jobs Act e controlli a distanza pag. 26
Cyber crime e sicurezza pag. 28
Controlli a distanza sugli impianti produttivi pag. 29
Innovazione e Mercati nel settore ferrroviario pag. 31
Pensione complementare
Le basi per un futuro meno incerto pag. 32
Opportunità e vantaggi pag. 33
L.B.O. e deducibilità interessi passivi pag. 36
Strumenti finanziari e IFRS 9 pag. 37
Sede dell'Impresa e giustizia civile pag. 38
Rapporti con il Fisco lo strumento dell'interpello pag. 39
Vita di Club pag. 40

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

credo sia la stessa cosa.

È come se ti sentissi, ora, qui, che mi rimproveri affettuosamente burbera: "adesso non ti sbrodolerai mica con belle parole d'occasione!". No, non temere, ma allora ascolta come ti hanno ricordato alcuni tuoi amici:

"Cara, indimenticabile Nerina! Pietra miliare nella storia del nostro Club."

"Un mito se n'è andato! La nostra leonessa ci ha lasciato!"

"Che grande tristezza. È venuta a mancare una persona meravigliosa sempre carica di passione e disponibile con il prossimo. Erano anni che non frequentava più il Club, ma il suo ricordo era sempre presente tra tutti noi."

"Nerina era una persona squisita, sempre disponibile e con il sorriso sulle labbra .... mi rammarico di non essere riuscito ad incontrarLa nell'ultimo periodo: personalmente ho avuto modo di imparare molto da Lei, sia professionalmente sia, soprattutto, umanamente. Ne avrò per sempre un bel ricordo."

"Una donna meravigliosa. Che bella Nerina: la sua intelligenza sensibile era irresistibile. La pensavo e citavo spesso."

"Una donna, un'amica che ha fatto del lavoro e del volontariato lo scopo della sua vita. Rigorosa, precisa, diretta, concreta, essenziale, decisa, intelligente, colonna portante della nostra Associazione AIDDA ed esempio vero di donna laboriosa, onesta, comprensiva e generosa nei consigli di cui tutte noi conserviamo caro ricordo: ci ha insegnato davvero tanto Nerina!"

"Soltanto quando qualcuno come Nerina ci lascia ci accorgiamo che la nostra concezione di vita si basa anche sulla certezza che persone come lei - fulminante, decisa, allegra - esistano ed esistano sempre."

"Che grande tristezza. Una grande perdita per tutti noi."

Ciao Nerina, carissima amica, per chi ha fede la morte non è altro che un entrare morendo in Dio e, perciò, noi preghiamo che tu sia assunta dalla morte alla vita di Dio."

Anche raccogliendo il testimone di Nerina, vera sostenitrice dell'apertura del CDAF ai giovani, il nostro club ha recentemente aderito a Yes4To, tavolo interassociativo, sapientemente coordinato dalla Dottoressa Barbara Graffino.

Qui di seguito una breve presentazione di Yes4To e delle sue iniziative.

BARBARA GRAFFINO
(Coordinatrice del progetto)

Yes4To è un tavolo interassociativo costituitosi per contribuire, con la formulazione di proposte unitarie e condivise, alle scelte strategiche e politiche per lo sviluppo del territorio, a cui aderiscono i Gruppi Giovani di 21 associazioni di giovani imprenditori, professionisti e dirigenti d'azienda del territorio torinese, in rappresentanza di oltre 18.000 persone. Al centro dell'attività del tavolo vi sono i temi prioritari dell'Imprenditorialità, del Lavoro e internazionalizzazione, dell'Economia della Pubblica Amministrazione, della Famiglia e del Sociale, del Turismo e dell'Attrattività del territorio.
Per la prima volta nella storia cittadina, nel 2011, le associazioni rappresentative dei giovani impegnati nell'imprenditoria e nelle professioni hanno dato vita ad un'esperienza di lavoro e riflessione per formulare una proposta unitaria per le scelte della politica cittadina. Da allora, il numero delle associazioni aderenti al tavolo interassociativo è cresciuto di anno in anno fino ad arrivare all'attuale numero di 21.

Fanno parte di Yes4to: ***AGAT*** *· Associazione Giovani Avvocati Torino;* ***ANCE*** *- Gruppo Giovani Collegio Costruttori Edili;* ***APCO*** *· Associazione Italiana Consulenti di management; Gruppo Giovani /* ***Minerva Federmanager*** *Torino;* ***Giovani Consulenti del Lavoro****;* ***ASIGN*** *· Associazione Italiana Giovani Notai; Associazione* ***Rena****;* ***BusinessJus****;* ***CDAF*** *· Club Dirigenti Amministrativi e Finanziari;* ***Federalberghi*** *Torino;* ***CNA*** *· Associazione Provinciale di Torino;* ***Coldiretti*** *Giovani Impresa Torino; Coordinamento Giovani Imprenditori* ***Confesercenti****;* ***GAC*** *· Gruppo Architetti Canavese & Valle d'Aosta;* ***GAT*** *· Gruppo Giovani Architetti di Torino;* ***GGI*** *· Gruppo Giovani Imprenditori Unione Industriale; Gruppo Giovani Imprenditori di* ***API*** *Torino;* ***JCI*** *· Junior Chamber International;* ***Manageritalia*** *Torino;* ***UCID*** *· Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti;* ***UGDCEC*** *· Associazione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili - Torino.*

Yes4To è inoltre partner di Torino Social Innovation, il programma della Città di Torino per favorire la creazione di soluzioni innovative ai problemi sociali esistenti; all'interno di TSI **Yes4To** sostiene i proponenti inseriti nel percorso di accompagnamento imprenditoriale attraverso attività di supporto allo sviluppo dell'idea imprenditoriale e attraverso l'individuazione di imprese che possano fornire tutoraggio .

In questi anni **Yes4To** ha messo a disposizione le proprie risorse ed il proprio network per la realizzazione di importanti progetti sul territorio, sia direttamente organizzati dall'associazione, sia in collaborazione con altri attori.

Nel Novembre 2013 **Yes4To** organizza, in collaborazione con l'Università degli Studi, Dipartimento di Economia e Statistica, e con il patrocinio di Regione, Provincia e Città di Torino – *"START4TO – Tutto quello che volevi sapere sul mondo delle Start-Up"*, un'intera giornata di in-formazione con l'obiettivo di offrire una panoramica, il più esaustiva possibile, dei principali attori che operano sul territorio regionale a favore dell' "eco-sistema" delle start-up. L'iniziativa ha prodotto un interessante ebook scaricabile gratuitamente dal sito www.yes4to.it una guida pratica con tutti i contatti utili per chi ha un idea di impresa e intende realizzarla.

Per favorire lo sviluppo della città **Yes4To** ha partecipato ai lavori che hanno portato alla creazione del terzo piano strategico di Torino convinti che la collaborazione tra pubblico e privato sia il vero motore per un nuovo sviluppo economico.

Dal 2014 inoltre, **Yes4To** preoccupata per l'alto tasso di disoccupazione giovanile e per l'elevato tasso di abbandono scolastico dei giovani in eta scolare, **Yes4To** entra nella scuole superiori torinesi con il progetto Talento per portare l'esperienza dei suoi membri e raccontare alle giovani generazioni disorientate rispetto al futuro le nuove possibilità del mondo del lavoro. Grazie al progetto TalenTo, attivo ormai da due anni e che nel 2016 ha raddoppiato i propri numeri, circa 2000 studenti di 20 scuole di Torino, hanno avuto la possibilità di avvicinarsi al mondo del lavoro, visitando in prima persona le aziende e realizzando progetti di alternanza scuola-lavoro, come nel caso del Liceo Giordano Bruno che ha realizzato un prodotto ed una campagna marketing per la Reynaldi Cosmetica srl.

L'impegno di **Yes4To** continua e, cogliendo l'occasione del rinnovamento politico della città, lo scorso Maggio, ha presentato un nuovo manifesto programmatico dove sono racchiusi tutti temi e le proposte che più stanno a cuore ai rappresentanti delle associazioni che costituiscono il tavolo.

Yes4To è ormai un punto di riferimento cittadino, non soltanto per i progetti che porta avanti ma come modello di collaborazione fattiva e virtuosa per il bene comune. Tra i suoi obiettivi anche la promozione del ricambio generazionale. Una generazione cresciuta nella condivisione che vuole mettere a servizio le sue competenze in una logica meritocratica ma soprattutto di servizio.

Il Programma MAB (Man and Biosphere) dell'UNESCO (Art 32 del 5-4-2016)

Un nuovo riconoscimento UNESCO al Piemonte, il corso del Po e la collina torinese sono inseriti come Riserva della Biosfera

di GIORGIO BORELLO
(Socio CDAF)

Nel contesto del quarto congresso mondiale MAB (Man and Biosphere) che ha avuto luogo a Lima nello scorso mese di marzo, il parco del Po e la collina torinese sono diventati Riserva di Biosfera UNESCO.

Questo riconoscimento è stato assegnato per la prima volta all'Italia ad un comprensorio naturalistico caratterizzato da una elevata presenza umana. Si tratta di un'area che si estende per 120 chilometri del corso del fiume Po con oltre un milione e mezzo di abitanti, in larga maggioranza concentrati su un area di 1700 Km quadrati, in un ambiente ricco di colline boschive con varietà interessanti di flora e fauna ove sono insediati 85 comuni.

Il territorio di *Collina Po Man and Biosphere Reserve* presenta un distretto dove gli elementi naturali ed antropici si uniscono olisticamente tra loro per costruire un progetto circolare fra Uomo e Biosfera, contribuendo alla stessa evoluzione del principio di una "area naturale protetta".

Dal punto di vista naturalistico si ravvisano due elementi fondamentali: il fiume Po e la collina torinese. Queste risorse assumono un alto valore di tutela ambientale nel contesto di una realtà territoriale ad elevata presenza umana, in una Torino metropolitana con una connotazione turistica consolidata e ancora in forte crescita, ma anche con numerose e diversificate attività economiche.

A questo quadro si aggiunge un valore culturale molto interessante dato dalla presenza di un ampio e diversificato patrimonio culturale materiale e immateriale formatosi nei secoli e non intaccato dalla trasformazione territoriale nella fase di alta industrializzazione.

Torino è la prima città al mondo ad essere chiusa in una biosfera; alla scelta da parte dell'UNESCO ha sicuramente contribuito, oltre ad un dossier di candidatura di alto livello, l'aver avviato già negli anni 90 una serie di processi di riqualificazione, valorizzazione e recupero delle risorse del territorio, utilizzando strumenti normativi e legislativi ad hoc. Un ulteriore contributo deriva dalle attività legate al Programma Torino Strategica che include una linea di ricerca definita "Infrastruttura Verde".

A circa un anno dall'inizio dell'iter per la candidatura, martedì 5 aprile, a Palazzo Lascaris è stato presentato il riconoscimento UNESCO, in quanto proprio nella sede del Consiglio regionale del Piemonte, il 27 marzo 2015 veniva firmato l'accordo con IREN per l'avvio del processo di questa prestigiosa qualifica.

Il Programma "*Man and Biosphere*" - MAB UNESCO nato nel 1970 durante la 16ª conferenza generale UNESCO ed avviato nell'anno successivo, si prefigge di migliorare il rapporto tra Uomo e Ambiente riducendo la perdita di biodiversità attraverso programmi di ricerca e *capacity-building*. La certificazione UNESCO viene rilasciata agli Stati che si impegnano a gestire aree territoriali nell'ottica della conservazione delle risorse e dello sviluppo sostenibile, con il pieno coinvolgimento delle comunità locali.

Il piano d'azione per le strategie del MAB approvato in Perù, è il punto di riferimento per la governance di *Collina Po Man and Biosphere Reserve* che si articola in cinque aree di intervento: sostenibilità di sviluppo, cooperazione disciplinare e territoriale, sostenibilità economica, spazi di dialogo e partecipazione, governance locale.

Altre azioni correlate sono: Master Plan Po dei laghi, la fruizione della collina torinese, la fruizione del fiume Po, i progetti locali di valorizzazione, i progetti di valorizzazione dell'agricoltura, eventi ed attività di educazione e comunicazione sulla sostenibilità.

È stato anche rilevato che Torino è l'unica città italiana che ha un paesaggio completo con un patrimonio arboreo straordinario, la collina, le montagne, la pianura, quattro fiumi; inoltre oggi possiamo anche considerarla al centro di un Distretto UNESCO, in quanto da tempo le Residenze Sabaude sono state inserite nel patrimonio dell'umanità.

GARANZIE SUI FINANZIAMENTI, CONSULENZA SU FINANZA AZIENDALE E AGEVOLATA

UNIONFIDI

FININDUSTRIA

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'ammissibiltià 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
CUNEO Tel. 0171 69.33.69
IVREA (TO) Tel. 0125 19.63.379
MATERA Tel. 0835 29.29.11
NOVARA Tel. 0321 33.16.52
RHO (MI) Tel. 02 36.54.13.62
VERBANIA Tel. 0323 58.16.04

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

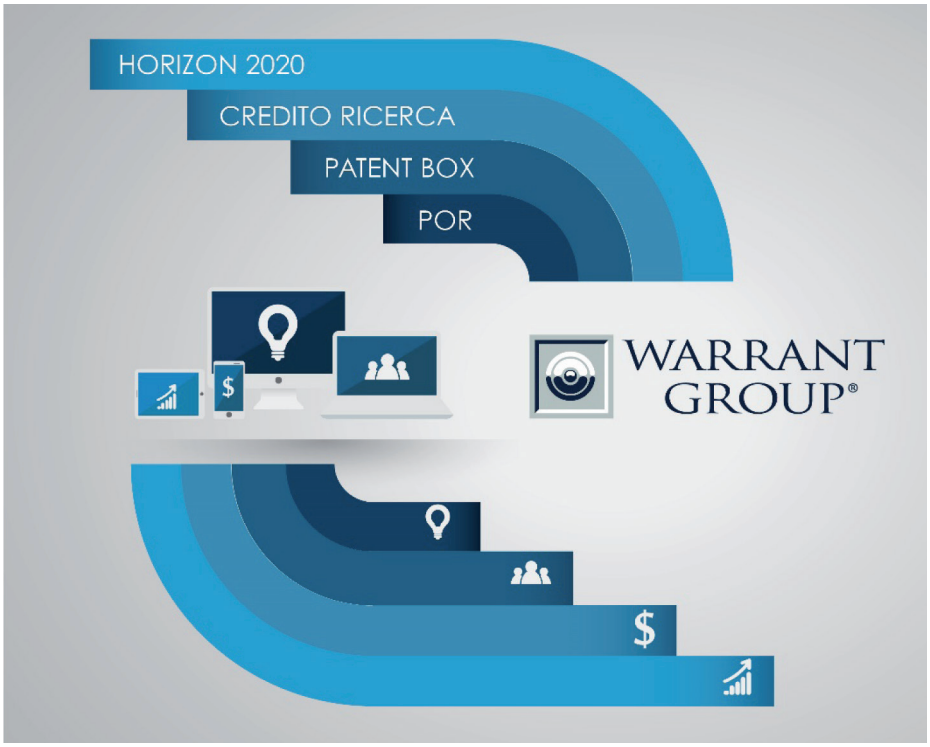
www.unionfidi.com • www.finindustria.com

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

Dal knowhow di Warrant Group, un'innovativa piattaforma cloud per R&D e Intangible

di LUCA ONNIS
(CIO di Warrant Group)

Una piattaforma di servizi di nuova concezione che permette alle imprese di monitorare in tempo costi e benefici di tutti gli investimenti in ricerca, sviluppo, innovazione e asset intangibili: Warrant Group mette in campo il suo ultraventennale know how in ambito consulenza finanziaria (agevolata e d'impresa) e trasferimento tecnologico per dar vita alla prima piattaforma cloud che analizza e traccia la reddittività di tutti gli investimenti in R&D e intangible.



Grazie a tale piattaforma, sarà possibile supportare la gestione di progetti di ricerca e sviluppo e degli asset intangibili, mediante l'individuazione, la rilevazione puntuale, il monitoraggio e la rendicontazione dei costi sostenuti. Sarà possibile trasferire informazioni dall'area tecnica alla funzione amministrativa dell'azienda, rendendo più efficiente il controllo delle attività finalizzate a ricerca e sviluppo e a privative industriali, e più semplice e accurato l'invio delle informazioni richieste a fini civilistici e fiscali. Sarà possibile acquisire tutti gli elementi necessari per valutare gli aspetti legati all'eventuale capitalizzazione dei costi di ricerca industriale e sviluppo sperimentale, in ottica ottimizzazione politiche di bilancio. Si potrà accedere in modo semplice e diretto a tutti gli incentivi fiscali legati ad attività di ricerca industriale e sviluppo sperimentale e ad asset intangibili. Si potrà fornire una ricostruzione professionale e certificata dei costi, utile in caso di successivi controlli da parte dell'amministrazione finanziaria. Infine, sarà possibile documentare l'esperienza maturata nell'ambito dei progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale, favorendo la partecipazione dell'azienda a nuovi progetti finanziati a livello comunitario o locale, a reti di imprese, o collaborazioni con organismi di ricerca altamente qualificati per attività di trasferimento tecnologico.

L'obbligo a tracciare i costi per privative industriali e per ricerca e sviluppo reso obbligatorio dall'Agenzia delle Entrate, la normativa sul Patent Box che richiede un dettaglio analitico dei costi e dei ricavi relativi agli asset intangibili per cui si vuole accedere al beneficio e la mole di incentivi comunitari, nazionali e regionali a supporto delle attività di innovazione delle imprese sono stati fattori determinanti perché Warrant Group creasse tale piattaforma di facile utilizzo e accessibile tramite un servizio cloud da ogni device.

Mai come in questi ultimi anni infatti, sono stati così numerosi gli incentivi comunitari, nazionali e regionali introdotti dalla Comunità Europea così come dal Ministero dello Sviluppo Economico per riattivare il ciclo di investimenti privati verso il rafforzamento delle leve per la competitività. In questa fase di inversione del ciclo economico, le imprese hanno bisogno di risorse per sostenere la spesa in ricerca e sviluppo, innovare prodotti, impianti e processi produttivi, anche attraverso l'uso di nuove tecnologie, di nuovi materiali e di sistemi totalmente digitalizzati, nonché attraverso una maggiore integrazione di filiera.

Ecco dunque che sono state rese disponibili dotazioni finanziarie estremamente consistenti, come a esempio:

1) Horizon2020, il più grande programma mai realizzato dall'Unione europea per la ricerca e l'innovazione, che ha messo in campo 80 miliardi di euro;
2) la misura del Credito di imposta per attività di Ricerca e Sviluppo, per la quale sono stati stanziati fondi pari a 2,34 miliardi e che mette a disposizione un importo massimo annuale di 5 milioni euro per impresa, a condizione che la spesa complessiva per investimenti in attività di ricerca e sviluppo per ogni periodo d'imposta per cui si intende fruire del beneficio ammonti almeno a 30.000 euro;
3) il Patent Box per agevolare lo sviluppo del cosiddetto patrimonio immateriale delle imprese. Tale regime opzionale consente l'esclusione dalla tassazione di una quota del reddito derivante dall'utilizzo di opere dell'ingegno, da brevetti industriali, da marchi d'impresa, da disegni e modelli, nonché da processi, formule e informazioni relativi a esperienze acquisite nel campo industriale, commerciale o scientifico giuridicamente tutelabili. Si tratta di un costo a regime per lo Stato di circa 200 milioni di euro;
4) il bando Industria Sostenibile con una dotazione finanziaria di 250 milioni di euro per promuovere un'economia non solo competitiva ma anche innovativa e sostenibile, soprattutto sul fronte dell'utilizzo delle risorse.

Si tratta di incentivi per lo più a carattere strutturale che sicuramente segneranno il panorama italiano delle agevolazioni fiscali per almeno i prossimi 5 anni: disporre dunque di uno strumento, per monitorare e gestire la reddittività di tutti gli investimenti in ricerca e sviluppo e intangibili diventa essenziale per prendere decisioni strategiche più consapevoli. E rappresenta un ulteriore passo verso quella digital transformation in cui la tecnologia non è l'agente unico del cambiamento, ma un prezioso alleato con il quale costruire nuove aree di efficienza e pensare al futuro, giocando d'anticipo.

Interventi normativi in ambito del lavoro e della previdenza

di CLAUDIO LESCA
(Past President CDAF
Consigliere Fondo Pensione
PREVINDAPI)

Cari Soci,

vorrei fare alcune considerazioni di carattere personale in merito ai numerosi articoli che in questi mesi sono stati pubblicati sui giornali degli interventi normativi approvati, o di quelli che potrebbero essere attuati nel prossimo futuro, in tema di lavoro, previdenza e assistenza integrativa, nonché riguardo ai relativi dibattiti che le parti sociali (Governo, partiti, sindacati, aziende) hanno avviato.
Una simile attenzione mediatica, spesso, crea difficoltà nel comprendere in modo chiaro la portata e il contenuto delle riforme normative attuate o in discussione, creando incertezza, sconcerto e talvolta apprensione.
Per cercare di fare un po' di chiarezza, ritengo che possa essere utile descrivere brevemente alcune fra le principali novità introdotte, ed in tal senso vorrei provare ad illustrare gli effetti proponendo anche alcuni esempi concreti.

a) Legge stabilità 2016 (L.208/2015) e Decreto attuativo del 13/4/2016 del Ministero del lavoro (in vigore dal 2 giugno 2016). Part-time agevolato e nuove prospettive per l'invecchiamento attivo

Il comma n. 284 dell'ultima Legge di stabilità ha introdotto la possibilità, per i lavoratori del settore privato con contratto di lavoro a tempo pieno e indeterminato che maturano il requisito anagrafico per la pensione di vecchiaia entro il 31 dicembre 2018 (e con almeno 20 anni di versamenti contributivi), di ridurre il proprio impegno lavorativo dal 40% fino al 60%, d'intesa con il datore di lavoro, senza incorrere in alcuna penalizzazione da un punto di vista contributivo.
Per il momento, la suddetta facoltà è riconosciuta esclusivamente ai lavoratori che matureranno il diritto alla pensione di vecchiaia entro 36 mesi, ovvero, in pratica, a coloro che sono nati prima del 31 maggio 1952.

Probabilmente tale limitazione soggettiva di applicazione della norma ne riduce i reali vantaggi, considerando che i lavoratori per i quali verrebbe applicata la norma, potrebbero aver già beneficiato di misure per l'applicazione delle regole pensionistiche esistenti pre riforma Fornero.

In ogni caso l'applicazione della misura agevolativa in questione, da un punto di vista procedurale (vedasi anche la circolare INPS del 26 maggio 2016, n. 90), prevede che, ottenuta la preventiva certificazione INPS del possesso dei requisiti pensionistici, venga fatta richiesta di autorizzazione, allegando l'accordo sottoscritto tra datore di lavoro e lavoratore, alla Direzione Territoriale del Lavoro (Dtl) competente (vale il silenzio assenso decorsi 5 giorni), e successivamente la domanda sia inviata, con apposita istanza, all'INPS che può autorizzarla nei limiti della disponibilità delle risorse complessive previste dal legislatore (la contribuzione figurativa sarà riconosciuta nel limite massimo di € 60 milioni per il 2016, 120 milioni per il 2017 e 60 milioni per il 2018), secondo l'ordine di ricezione delle richieste dei lavoratori.

Nei casi applicabili, comunque, **i vantaggi che la nuova norma consente sono significativi, sia per l'azienda, che riduce il costo per la retribuzione dovuta al dipendente, sia per il lavoratore, che beneficia del pagamento, da parte del datore di lavoro, oltre che della retribuzione per la prestazione eseguita, anche di una somma pari ai contributi che il datore avrebbe versato sulla quota di retribuzione che non è più corrisposta, a seguito della scelta del lavoratore di usufruire del part-time agevolato**.
Inoltre, per il lavoratore, tale somma è esente da tassazione e da contribuzione.
In termini percentuali, ipotizzando il caso di un lavoratore che decida di ridurre la propria prestazione lavorativa del 40% con il part-time agevolato, l'azienda ridurrebbe di circa un 30% il costo per la retribuzione al dipendente (al lordo della tassazione) mentre al contempo la retribuzione netta del lavoratore (tenendo conto della quota del TFR) subirebbe una riduzione poco più del 20% rispetto a quella che riceveva con il contratto a tempo pieno.

Oltre a quanto fin qui illustrato, è importante precisare che ai lavoratori che decidono di avvalersi del part time agevolato, **l'INPS riconosce una contribuzione figurativa per un importo pari ai contributi non versati dal datore di lavoro**.
Così facendo, l'importo della pensione del lavoratore non subirà effetti a fronte dalla riduzione della retribuzione.

b) Disegno di legge Concorrenza (così detto Decreto Concorrenza)

La «legge sviluppo» del 2009 ha disposto l'adozione di una legge per il mercato e la concorrenza al fine di rimuovere gli ostacoli regolatori, di carattere normativo o amministrativo, all'apertura dei mercati, nonché per promuovere lo sviluppo della concorrenza e di garantire la tutela dei consumatori.
Il **Disegno di legge Concorrenza,** attualmente all'esame degli organismi deliberanti, è stato il primo ad essere presentato dal Governo per dare attuazione alla «legge sviluppo» del 2009, anche in applicazione ai principi del diritto dell'Unione europea.

Il D.D.L. in commento affronta tra gli altri, un tema d'interesse per i lavoratori in ambito previdenza, ovvero la rivisitazione di alcune regole operative dei Fondi Pensione Complementari.
In particolare, è in discussione l'estensione anche ai PIP (Piani Individuali Pensionistici) della possibilità di riscatto totale della propria posizione individuale maturata, in caso di perdita del lavoro, **nonché in tutte le forme di previdenza complementare, la riduzione a 24 mesi,** rispetto agli attuali 48, **del periodo di inoccupazione richiesto per poter presentare la domanda di riscatto totale**.

Inoltre, per andare incontro alle esigenze dei lavoratori che rimangono inoccupati e che sono penalizzati dall'incremento dei requisiti per il pensionamento, è stato ipotizzato di consentire **la presentazione della domanda per il conseguimento anticipato della rendita maturata nella previdenza complementare, anche fino a 10 anni prima della maturazione dei requisiti per la pensione pubblica. Attualmente la norma prevede che ciò sia possibile solo entro i 5 anni precedenti tale data**.

Infine, è stata proposta la costituzione di un tavolo di lavoro per la definizione e l'introduzione nell'ambito dei fondi pensione

complementari di politiche di raggruppamento, con soglie patrimoniali/n° aderenti minime, con lo scopo di rendere così più efficace ed efficiente la loro offerta di servizi, con una conseguente riduzione dei costi operativi e di gestione e indubbi vantaggi per i lavoratori.

Invece è stata stralciata la proposta, contenuta nella prima bozza del decreto, che avrebbe consentito al lavoratore di attuare la così detta "portabilità" della propria posizione previdenziale complementare (i.e. trasferimento della posizione maturata quale aderente e dei relativi versamenti) tra fondi pensione complementari di qualsiasi tipo (Fondi Preesistenti, Fondi Negoziali, Fondi Aperti, Piani Individuali Pensionistici), mantenendo il beneficio del contributo aggiuntivo datoriale (che oggi è limitato ai soli casi di iscrizione in un fondo complementare negoziale) e con la possibilità, per i fondi stessi, di consentire l'adesione anche da parte di lavoratori non impiegati nel settore industriale di riferimento del fondo complementare in questione.

c) Legge stabilità 2016 e Decreto attuativo Interministeriale del 25/3/2016. Erogazione dei premi di risultato e partecipazione agli utili d'impresa con tassazione agevolata

La legge di stabilità 2016 ha reintrodotto una particolare ipotesi di tassazione agevolata dei premi di produzione (parte variabile del salario) per tutti i lavori dipendenti del settore privato, compresi gli assunti a tempo determinato, indeterminato e in somministrazione (sono invece esclusi i dipendenti del settore pubblico e i titolari di reddito assimilato a quello di lavoro dipendente), stanziando € 430 milioni per il 2016 e € 589 milioni per gli anni successivi.

In particolare l'agevolazione prevede l'applicazione di un'imposta sostitutiva del 10% in luogo dell'IRPEF e delle addizionali regionali e comunali, e l'esclusione del valore del premio di produzione dalla determinazione del reddito del lavoratore.
È utile precisare, tuttavia, che trattandosi comunque di retribuzione, sul premio sono dovuti i contributi previdenziale a carico sia dell'azienda, pari al 23,81% per l'INPS e circa il 6,50% per altri enti, sia del lavoratore, pari al 9,19%, come pure l'accantonamento a carico dell'azienda per il TFR, pari al 7,41%.

Il beneficio è applicabile nel limite di € 2.000 (l'eventuale premio eccedente rientra nell'imponibile del lavoratore ed è pertanto soggetto a tassazione ordinaria), ed è inoltre riservato ai soli lavoratori che abbiano conseguito **nell'anno precedente un reddito da lavoro inferiore a € 50.000 annui** (sono esclusi eventuali redditi di lavoro dipendente assoggettati a imposizione separata e redditi diversi da quelli da lavoro dipendente).
Il limite di premio agevolabile è incrementato a € 2.500 per le imprese che prevedono precise forme di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro.

Per beneficiare dell'applicazione dell'imposta sostitutiva, i premi di produzione devono riferirsi a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione, prevedendo i criteri di misurazione.

Inoltre, è necessario che i premi siano previsti da accordi collettivi nazionali o aziendali, firmati da sindacati rappresentativi a livello nazionale, ovvero dalle RSU/RSA di riferimento, e siano depositati entro 30 gg dalla stipula presso le Direzioni territoriali del lavoro.
Per il premio di produzione 2015, gli eventuali accordi collettivi già esistenti devono essere depositati entro il 15 giugno 2016.

La tassazione agevolata dei premi di risultato rappresenta sicuramente un valido sistema per far sì che il lavoratore ottenga un maggior beneficio dal riconoscimento economico derivante da una buona *performance* lavorativa rispetto alla retribuzione ordinaria, ma non comporta particolari vantaggi per il datore di lavoro.
Considerando gli stringenti requisiti previsti per la sua applicazione, sorge spontaneo domandarsi se esistano altri sistemi con i quali si possano ottenere analoghi o addirittura maggiori vantaggi e, soprattutto, che consentano anche all'azienda di ottenere benefici.
A tale riguardo, in effetti esistono altri sistemi di erogazione del premio di produzione, rispetto al pagamento in denaro (inserimento in busta paga), che alla luce delle normative in essere, consentono di ottenere maggiori vantaggi sia per l'azienda sia per il lavoratore.
Molto interessante, in tal senso, è **la possibilità di conversione del premio di produzione, in tutto o in parte, e per scelta del lavoratore, in prestazioni/servizi di *welfare*.**

È utile precisare infatti che nell'ipotesi in cui il lavoratore decida di convertire il premio di produzione in *welfare* il valore della prestazione, pur sempre nei limiti applicativi precedentemente indicati, rispetto all'erogazione in denaro, **non concorre a formare reddito da lavoro dipendente, non è soggetto a contribuzione e, soprattutto, neppure all'imposta sostitutiva del 10%.**

Un metodo pratico di erogazione di servizi/prestazioni di *welfare*, può essere attuato **attraverso la consegna da parte del datore di lavoro di *voucher*.**

I *voucher* sono documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale, che devono essere nominativi, non trasformabili in denaro o cedibili a terzi e che possono dare diritto ad un solo bene, prestazione, opera, servizio per l'intero valore nominale senza integrazioni a carico del titolare (e comunque nel limite del plafond agevolato e sempre secondo i criteri specifici previsti dalla norma fiscale).
La legge di Stabilità 2016 ha infatti modificato l'art. 51 del TUIR, estendendo la portata dell'agevolazione fiscale e ampliando la gamma dei servizi/prestazioni riconducibili al sistema del *welfare* (precisi riferimenti possono essere individuati nell'articolo dell'avv. Donatella Cungi dello Studio Legale Toffoletto).

I vantaggi che derivano dall'attuazione della metodologia sopra descritta sono notevoli sia per le aziende, che possono ottenere risparmi significativi in termini di costo (considerata la deducibilità fiscale del costo del lavoro ai fini IRES, generalmente pari al 27,5%) sul conto economico, sia per **i lavoratori, che ottengono un bene/servizio il cui valore è ben superiore rispetto al denaro che gli sarebbe stato corrisposto in caso di inserimento del premio in busta paga**.

Infatti, ipotizzando un lavoratore con diritto ad un premio di produzione di € 2.000, nel caso di conversione in *welfare,* l'azienda ridurrebbe il costo fino a € 1.450, (cioè con un risparmio di oltre il 20%), mentre il lavoratore riceverebbe dei servizi il cui valore sarebbe di € 2.000, invece che ottenere solo € 1.600 in contanti (cioè con un beneficio concreto di quasi il 25%).
Questo sistema è inoltre interessante in quanto potrebbe essere **applicabile anche dalle piccole/medio aziende, dove non sono in atto accordi sindacali**.

L'agevolazione fin qui descritta non trova ovviamente applicazione nell'ambito della categoria dei dirigenti, **non essendo applicabili alla stessa i limiti oggettivi previsti dalla norma, dato che in virtù dei minimi contrattuali previsti, il reddito da lavoro è superiore ai € 50.000**.
Nei loro confronti, tuttavia, sono disponibili altre possibilità di ottimizzazione del pacchetto retributivo, **mediate ad esempio il versamento di contributi aggiuntivi alla previdenza complementare** (ovviamente sempre che il lavoratore sia già iscritto ad un fondo pensione complementare), che consentirebbe di ottenere un significativo vantaggio sia a beneficio dell'azienda sia del lavoratore.

È chiaro che questo metodo può essere applicato a tutte le tipologie di lavoratori, ma consente di ottenere il massimo vantaggio proprio con la categoria dei dirigenti.
Infatti, al crescere del valore del versamento i vantaggi per il dirigente sono ancor più evidenti, permanendo analoghi benefici per l'azienda (**i versamenti alla previdenza complementare sono un costo deducibile fiscalmente e non sono soggetti ai contributi previdenziali,** anche se l'azienda è tenuta comunque al versamento all'INPS di un contributo di solidarietà del 10%).

Ipotizzando un versamento ulteriore (oltre a quello minimo già effettuato in base alla previsione del CCNL) a beneficio di un lavoratore non dirigente di € 2.000 al Fondo Previdenza, il costo per l'azienda scenderebbe a meno di € 1.600, e il valore reale per il lavoratore (considerando già **l'imposta cui sarà soggetto il montante accumulato nel fondo al momento dell'erogazione pensionistica - al massimo il 15% e a ridursi fino al 9%** dopo trent'anni di iscrizione - e **tenuto conto del beneficio di detraibilità sul reddito annuale, pari a € 5.164,57**), sarebbe di € 1.700, con un vantaggio di circa il 5%.

Qualora il versamento aggiuntivo al Fondo Previdenza fosse effettuato a beneficio di un dirigente (per il quale con l'iscrizione di base alla previdenza complementare sono comunque già raggiunti i limiti di detraibilità fiscale), ad esempio per € 5.000, il costo finale per l'azienda si ridurrebbe sempre del 20%, mentre **per il dirigente il valore ottenuto sarebbe di circa € 3.500, molto di più dei € 2.500** (considerata la tassazione marginale ordinaria e l'incidenza dei contributi previdenziali) **che incasserebbe se quella quota fosse erogata come denaro in busta paga (ottenendo pertanto un beneficio di circa il 25%)**.

I Modelli ex D.Lgs. 231/2001 e il continuo aggiornamento: un binomio inscindibile

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

Il D.Lgs. 231/01 che ha introdotto la ormai nota responsabilità amministrativa degli enti è stato ed è oggetto di continui interventi normativi che ne hanno ampliato negli anni in maniera molto significativa la sfera di applicazione.

Una delle ultime modifiche è quella introdotta dalla Legge 186/2014, con la quale è stata introdotta fra i reati presupposto la fattispecie del "autoriciclaggio" ex art. 648 ter.1 c.p., che attribuisce rilevanza penale alla condotta di chi, in seguito a un "*delitto non colposo*", impieghi, sostituisca, trasferisca, in attività finanziarie, imprenditoriali o speculative, il denaro, i beni o le altre utilità provenienti dalla commissione del precedente delitto, in modo da ostacolare concretamente l'identificazione della provenienza delittuosa.

Il dibattito generato dalla nuova norma ha riguardato, da un lato, l'interpretazione della fattispecie penale e, dall'altro, per quanto qui di interesse, la portata dell'attività di aggiornamento dei modelli di organizzazione, gestione e controllo adottati conformemente al D.Lgs. 231/2001, con particolare riferimento al relativo *risk assessment*.

Secondo un primo orientamento, la "provvista" reimpiegata nel reato di autoriciclaggio deve provenire dalla consumazione di un reato presupposto già incluso nel D.Lgs. 231/01. In tal senso, si è espressa la stessa Confindustria con circolare n. 19867 del 12 giugno 2015, secondo la quale "*l'autoriciclaggio dovrebbe rilevare ai fini dell'eventuale responsabilità dell'ente soltanto se il reato base rientra tra quelli presupposto previsti in via tassativa dal Decreto 231.*"

Secondo altra interpretazione, invece, attraverso la fattispecie dell'autoriciclaggio sarebbero stati indirettamente inclusi nel D.Lgs. 231/01, tra gli altri, i delitti tributari. In tal senso depone anche una lettura del Disegno di Legge C. 2400 all'esame della II Commissione Giustizia, con il quale il legislatore sembra intenzionato ad introdurre nel decreto – questa volta in via diretta attraverso l'art. 25 *terdecies* – alcune fattispecie di reati tributari.

L'adesione all'una o all'altra tesi ha importanti e rilevanti risvolti pratici sul *risk assessment*.

Nel primo caso, siccome l'attività di *risk assessment* si deve svolgere avendo riguardo ai soli delitti non colposi già inclusi nel "catalogo 231", nella maggior parte dei casi di fatto il modello risulterebbe già idoneo a prevenire la commissione dei reati presupposto, dovendosi per lo più ritenere già operanti i presidi valutati in sede di adozione del modello e, in particolar modo, quelli a prevenzione dei reati di ricettazione e riciclaggio.

Viceversa, il secondo orientamento sembra rendere indispensabile un'attività di *risk assessment* che tenga in considerazione anche ulteriori fattispecie di reato oggi non incluse nel D.Lgs 231/01, ma che possono costituire il delitto fonte dell'autoriciclaggio.

Ma come procedere? Quali funzioni coinvolgere? Quali processi analizzare?

In via preliminare, è doveroso precisare che, affinché il reato di autoriciclaggio si consumi, è necessario che si concretizzino i seguenti passaggi:

i) venga a crearsi attraverso un primo delitto fonte una provvista di denaro, di beni o di altre utilità;

ii) detta provvista sia impiegata in attività imprenditoriali, economiche e finanziarie

(iii) in modo tale da poter ostacolare la identificazione della provenienza delittuosa della provvista stessa.

Per identificare come si possa creare una provvista, il coinvolgimento dei *process owner* è fondamentale. A tal fine, di grande importanza risulta il coinvolgimento dei responsabili dell'area amministrativa, finanziaria e contabile dell'ente, quali il CFO (Chief Financial Officer) o il Responsabile Amministrativo.

Allo stesso modo, importante è l'acquisizione di una conoscenza approfondita dell'ente attraverso l'esame della documentazione anche fiscale delle società (bilancio, dichiarazioni fiscali, fatture attive e passive, ecc.) e dei processi potenzialmente sensibili.

A tale riguardo, sarà necessario verificare le modalità attraverso le quali avviene la registrazione contabile di fatture o altri documenti per cui è prevista l'obbligatoria registrazione (ad esempio, documenti attestanti oneri detraibili come erogazioni liberali a favore associazioni sportive dilettantistiche, ecc.), dovranno essere valutati i controlli che, nell'ambito del processo di fatturazione, sono finalizzati a garantire:

(i) la correttezza dei dati riportati in fattura e finalizzati ad evitare sovrafatturazioni (caso tipico: le consulenze)

e (ii) l'identificazione delle parti intervenute nel contratto sottostante, onde evitare che la prestazione sia resa da soggetti diversi rispetto a quelli a cui i documenti fiscali sono intestati.

Ma rilevano anche processi minori, quali, la gestione delle note di credito o di addebito, in quanto operazioni che comportano una variazione in aumento o in diminuzione dell'imponibile o dell'imposta; la gestione delle schede carburante o dei Documenti di Trasporto, ecc.

Per prevenire i rischi di consumazione del reato di autoriciclaggio tutti i processi oggetto di analisi dovranno garantire la tracciabilità, al fine di assicurare che la creazione ed il successivo reimpiego della provvista siano perfettamente ricostruibili - anche a a ritroso - e non possa, dunque, essere contestato all'ente di aver concretamente ostacolato l'identificazione della (eventuale) provenienza delittuosa della stessa.

Al termine di tale attività, dovranno essere valutate le eventuali criticità riscontrate e dovrà essere predisposto un apposito *remediation plan* atto a risolvere i *gap* emersi.

In quest'ottica, di grande ausilio per l'aggiornamento del modello risulterebbe l'implementazione degli specifici sistemi di gestione del rischio fiscale (Tax Control Frameworks), che definiscono i principi e le linee guida operative, le procedure e i protocolli per l'accertamento e il monitoraggio dei rischi fiscali, i soggetti preposti al controllo, i flussi informativi, il piano di formazione aziendale, nonché l'identificazione e formalizzazione di rischi fiscali.

I manager attori dell'innovazione sociale

di SILVIO TANCREDI MASSA
(Vice Presidente Manageritalia
Torino - Consulente Praxi)

L'impegno e la responsabilità dei manager non finisce in azienda, ma continua mettendo le loro competenze al servizio dell'innovazione sociale. I prossimi passi di Prioritalia, il movimento dei manager per l'innovazione sociale.

L'impegno e la responsabilità dei manager è confinata solo all'azienda nella quale operano? No, per nulla. Si ampia e allarga anche all'ambito sociale. Su questo da anni stiamo lavorando creando occasioni d'impegno sociale dei nostri manager come Manageritalia e Prioritalia, il movimento dei manager nato proprio nel 2012 con questo obiettivo.
E questo ci è stato confermato anche da un'indagine di AstraRicerche per Manageritalia, nella quale i quasi 1.000 manager intervistati a fine 2015 ci hanno detto all'unisono (92%) che essere manager implica una maggiore responsabilità nei confronti dello sviluppo della società italiana in generale.
Sin dalla nascita di Prioritalia, avvenuta nel 2012, con il progetto 1.000 manager per 100 progetti, tanti sono stati in tutta Italia gli interventi che hanno visto dirigenti pensionati e in attività donare parte del loro tempo e delle loro competenze affiancando pubbliche amministrazioni e/o società non profit per dare loro maggiore managerialità per raggiugere gli obiettivi. Un volontariato e un impegno civile basato sulle competenze.
Proprio a Torino e in Piemonte mi piace ricordare l'intervento attuato da Manageritalia Torino affiancando la Giunta del Comune di Leinì. L'obiettivo era quello di supportare la nuova amministrazione per costruire un innovativo sistema di *governance* del Comune incentrato sulle esigenze dei cittadini e costruito con il supporto di una squadra di dirigenti volontari associati. Un'iniziativa al passo con le più avanzate municipalità europee e pressoché unica nel panorama nazionale.

L'impegno non si è mai fermato, ed è continuato con ancora maggior forza l'anno scorso puntando proprio su progetti di innovazione sociale che vedono Prioritalia farsi promotore e attore, grazie al suo imprinting manageriale, di forti sinergia tra tutte le componenti produttive e innovative del Paese. L'obiettivo è portare persone e organizzazioni a lavorare per migliorare la società nella quale tutti viviamo con forti dosi di innovazione prese anche dal mondo aziendale e dell'economia, ma innestate a livello sociale e qui fatte germogliare e crescere. Un percorso che in altri Paesi crea da tempo una forte osmosi tra economia e società con reciproci e forti vantaggi per tutta la comunità.

Questo anche l'obiettivo della nuova iniziativa di Prioritalia ***Leadership civiche per le città di domani***. Un progetto a supporto del Paese per ridisegnare le nostre città che si concretizza in un percorso che culminerà nella definizione di una policy di sviluppo urbano. Il primo passo è stato l'indagine "Leadership civiche per le Città di Domani: le competenze dei manager per generare sviluppo". Un'indagine realizzata ad aprile 2016 da G&G Associated per Prioritalia intervistando un campione di 1.000 cittadini rappresentativo della popolazione di 15 tra le principali città chiamate a rinnovare le loro amministrazioni comunali.
I risultati non fanno che confermare la necessità di impegnarsi e fare davvero innovazione sociale e l'importante e auspicato dai cittadini ruolo dei manager.
Infatti, **la stragrande maggioranza degli intervistati (78%) sono favorevoli** ad un ruolo dei manager a sostegno della gestione operativa delle Amministrazioni locali. Addirittura quasi entusiasti e plebiscitari i più giovani, i 18-35enni, con l'84%. Un contributo che ritengono importante per individuare e ottimizzare le risorse (92%), lavorare per obiettivi e motivare le persone (91%), innovare, gestire bene i conti (90%), avere strategie a lungo termine (89%), appassionarsi al proprio lavoro (86%). Ma prima delle competenze professionali, le aspettative dei cittadini verso un supporto dei manager investono soprattutto il fronte etico: onestà, trasparenza, realismo.

Legalità, sicurezza, innovazione e forte spinta etica sono, infatti, le parole chiave che meglio definiscono l'idea delle

INTERVENTI PIÙ URGENTI NELLE ALTRE CITTÀ - Valori medi su scala da 1 "nessuna urgenza" a 10 "urgenza estrema"

interventi	*Media*	*Torino*	*Milano*	*Firenze*	*Bologna*	*Napoli*	*Bari*	*Palermo*	*Altre*	*Roma*
Corruzione e legalità	8,2	7,9	8,5	7,4	8,0	8,7	8,5	8,3	7,7	9,0
Strade	8,0	7,4	7,7	7,9	7,8	8,5	8,1	8,1	8,0	9,1
Trasporti pubblici	7,9	7,5	7,3	7,7	7,5	8,5	8,4	8,1	7,4	8,9
Traffico	7,7	6,9	7,4	7,7	7,7	8,0	7,7	8,0	7,5	8,9
Inquinamento	7,5	7,4	7,7	7,3	7,5	7,7	7,6	7,5	7,2	8,2
Gestione degli appalti	7,5	7,1	7,4	7,0	7,5	7,8	7,7	7,5	7,4	8,5
Riqualificazione delle periferie	7,5	7,0	7,4	7,0	7,2	7,9	7,9	7,6	7,4	8,1
Sostegno alle nuove imprese	7,3	7,0	7,2	6,9	7,3	7,4	7,7	7,6	7,6	7,4
Efficientamento degli uffici comunali	7,3	6,6	7,0	6,7	7,0	7,4	7,8	7,8	7,2	7,8
Verde pubblico	7,2	6,6	7,2	7,2	6,8	7,7	7,9	7,2	7,0	7,5
Parcheggi	7,2	6,5	6,6	6,8	6,9	7,5	7,6	7,7	7,0	8,0
Comunicazione con i cittadini	7,0	6,8	6,9	6,3	6,7	7,4	7,0	7,3	6,9	7,4
Innovazione digitale	6,9	6,8	6,6	6,8	6,7	6,7	7,5	6,8	7,3	7,2

"città di domani" dei cittadini italiani interpellati.
Gli intervistati esprimono "Grave malessere urbano" e profondo bisogno di "legalità e sicurezza". La qualità della vita (giudicata con una votazione da 1 pessima a 10 eccellente) è mediamente insufficiente 5,4. La città che mostra il disagio più accentuato è Roma (4,1), subito seguita dalle grandi città del Sud (Palermo 4,4, Napoli 5 e Bari 5,3). Torino insieme a Milano raggiunge solo la sufficienza con un 6 netto.

Le urgenze. La lotta alla corruzione è l'intervento ritenuto più urgente, la priorità assoluta, in ogni dove (voto medio 8,2 in una scala che va da 1 nessuna urgenza a 10 estrema urgenza), ma su tutti prevale in negativo Roma (voto 9), seguita subito da Napoli (8,7). Torino non è messa benissimo con un voto tra i meno negativi, ma pur sempre pari a 7,9.
La denuncia, generalizzata e nota, emerge però per la prima così netta a livello locale e cittadino e soprattutto tra i giovani. Si è ormai consci che gli effetti della mancanza di legalità si riverberano su tutti gli ambiti della vita di una città: dai servizi essenziali alla mobilità, dal decoro urbano alla riqualificazione delle periferie.

Da questa attestazione di fiducia verso i manager e di urgenza di fare qualcosa, emerso dall'indagine presentata in un importante convegno il 26 aprile a Roma alla presenza del Ministro Maria Elena Boschi, vuole ripartire l'Impegno dei manager. Come ha detto aprendo l'incontro di Roma la presidente di Prioritalia Marcella Mallen **i manager non vogliono sostituirsi alla politica** e neppure si tratta di quelle situazioni che li vedono diventare sindaci o city manager. Prioritalia è nata quattro anni fa, proprio per **facilitare un coinvolgimento dei manager nella società, fuori e oltre il loro ruolo professionale**, perché, in questo Paese in difficoltà, ciascuno deve sentirsi impegnato e fare la sua parte per un rilancio complessivo e competitivo.
Lo studio parla chiaro: l'insofferenza degli italiani è anche un indice positivo, perché denota comunque non accettazione della situazione attuale che appare piuttosto sfavorevole, al Sud al Centro come al Nord, sia pure con sfumature e indicazioni diverse. Da qui e così ripartirà l'impegno disinteressato di Prioritalia e dei manager italiani volto a coinvolgere tutti i cittadini a fare davvero innovazione sociale per aiutare le Amministrazioni a cambiare passo, supportarle e poi controllare step by step gli obiettivi. Un'accountability trasparente, puntuale e abilitante per collavorare a costruire il nostro futuro, proprio partendo dalle città e dal territorio. E il prossimo step sarà proprio quello di confrontarsi con alcune delle amministrazioni appena rinnovate portando le idee emerse nell'incontro di Roma e sviluppate da gruppi di lavoro di manager e altri personaggi di spicco di economia e società.

PRIORITALIA

Fondata nel 2012 da Manageritalia, Federmanager, Fenda, Fidia, Sindirettivo, Cida, #Prioritalia valorizza l'impegno civile della comunità manageriale. Coinvolge il tessuto vivo e produttivo del Paese per concretizzare una visione di sviluppo attraverso il dialogo e la partnership con gli attori che svolgono un ruolo attivo nel sistema sociale, culturale ed economico. #Prioritalia intende parlare al Paese cominciando con un percorso di supporto progettuale al Sistema Paese (puntando sul concetto di *give back* della comunità manageriale). Un percorso che vuole consolidarsi con la costruzione di un evento di dibattito e costruzione di una policy per governare il cambiamento, dal locale al nazionale, a partire dalle grandi città prossime a rinnovare i propri organi amministrativi nel giugno 2016.

Cosa sta facendo

Al fine di dare continuità e maggiore impatto nel tempo al progetto di supporto al Paese, realizza un percorso che prevede:

Survey

Indagini quantitative e interviste qualitative per l'analisi del sentiment di come vogliamo le città oggi.

Evento di lancio e tavole rotonde – 26 aprile a Roma, Ara Pacis

Presentazione e discussione delle indagini precedute da tre tavole rotonde di approfondimento dei temi di innovazione e sviluppo urbano.

Policy

A partire dai risultati della survey e dalla raccolta degli output e dei temi emersi durante l'evento del 26 aprile, verrà redatto un documento di policy, dato dal trasferimento di competenze e knowhow dei manager del Paese.
Il documento verrà poi presentato in incontri con le istituzioni, assieme alla disponibilità di #Prioritalia di supportare le nuove amministrazioni.

Evento conclusivo

Al primo evento e all'attività di accreditamento della proposta di policy presso le nuove amministrazioni, seguirà un secondo evento conclusivo che servirà anche a promuovere e misurare la percezione dell'interesse sui messaggi proposti da #Prioritalia.

Per maggiori informazioni visita il sito #Prioritalia www.prioritalia.it » Cosa facciamo

Perchè accontentarsi?

di SALVATORE DI LORETO
(Head of Business Development
SCAI Capital)

Ha senso *accontentarsi* quando si tratta di gestire due delle cose più importanti in Azienda quali la *relazione con i clienti* ed il *denaro*?

È dimostrato che la tecnologia semplifica la vita e migliora la performance. Ciò vale anche per gestione del credito.

Molto spesso, però, la scelta degli strumenti è frutto di compromessi che si possono ricondurre ad una semplice domanda: *è sufficiente* che sia "*abbastanza buono*" oppure deve essere "*il migliore*"?

Vediamo insieme quali sono i 4 rischi principali che si corrono accontentandosi dell'"abbastanza buono" per la gestione del credito.

1) La scarsa funzionalità danneggia la produttività

La maggior parte delle volte, un sistema "abbastanza buono" registrerà non tutte le informazioni, prelevandole solo da alcune fonti, gestendo, così, una serie limitata di operazioni. Per di più, se un altro dipartimento - come l'area vendite - dispone di un software differente ma con fini simili, i due, molto probabilmente, non garantiranno la condivisione dei dati.

Il rischio

Immaginate che la tesoreria abbia attribuito un certo pagamento a un determinato cliente e che il team di gestione del credito non l'abbia saputo. Il cliente in questione potrebbe ricevere un sollecito dall'ufficio crediti per un pagamento che, in realtà, è già stato incassato. Ne conseguirebbe uno spreco di tempo (vostro e del cliente) e il rischio d'incrinare i rapporti. Oltre che avere un effetto negativo sulla produttività, la frammentazione impedisce la condivisone d'informazioni preziose e la costruzione di un punto di vista univoco sul cliente.

Allora, qual è l'alternativa?

Ricercare un software di gestione che offra una gamma completa di funzionalità riconducibili al credito, una soluzione che combini, ad esempio, gestione dei solleciti e cash allocation, permettendo la condivisione delle informazioni e fornendo i dati completi istantaneamente. Integrare la gestione del credito in tutta l'organizzazione riduce i tempi complessivi, evita la duplicazione dei dati e assicura che ogni funzione disponga del quadro più esaustivo possibile sul rapporto col cliente.

2) La mancanza d'informazioni si traduce in occasioni perse

Sappiamo che un sistema di gestione "abbastanza buono" non permetterà l'accesso all'insieme completo d'informazioni, comportando, nel migliore dei casi, in una visione limitata e lacunosa della performance e del comportamento dei clienti.

Il rischio

Le conseguenze delle decisioni basate su informazioni incomplete possono andare dall'inutile al disastroso. Se banalmente scoprissimo, ad esempio, che un determinato gruppo di clienti non risponde mai ai solleciti semplicemente perché abituati a effettuare i pagamenti l'ultimo Venerdì del mese, quanto tempo, risorse, energie e rapporti incrinati potremmo risparmiare?

Allora, qual è l'alternativa?

Una soluzione integrata offre un focus globale sulla relazione con i clienti e sulle transazioni finanziarie. La condivisione delle informazioni determinanti crea una visione univoca e consente maggiore prevedibilità, riducendo il rischio. Maggiore sarà l'accesso alle informazioni, maggiore sarà la possibilità d'identificare le aree in cui è necessario migliorare i processi. Si eviterebbero sprechi e si potrebbe investire sul miglioramento dei servizi e sulla crescita dei clienti.

3) I dati incompleti danneggiano le relazioni

I dati contenuti nella vostra applicazione per il credito non indicano soltanto il comportamento dei vostri clienti ma misurano anche tutte le attività del vostro team di gestione. Permettono, in definitiva, di conoscere la vostra efficacia, cosa che un software "abbastanza buono" non fornirà mai.

Il rischio

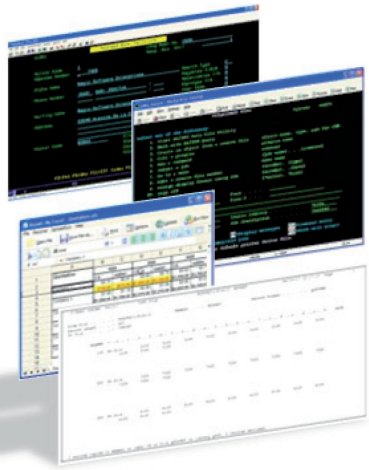
Una visione incompleta sul vostro cliente e sul suo comportamento aumenterà le comunicazioni inutili con un probabile deterioramento dei rapporti. Se, per esempio, contattassimo un cliente per il sollecito di un pagamento senza però essere a conoscenza di una controversia, ecco che sorgerebbero tensioni e malumori.

Allora, qual è l'alternativa?

Integrare la gestione dei reclami con la gestione del credito e della collection garantisce una migliore visione d'insieme. I reclami possono talvolta essere una fonte preziosa d'informazioni, mostrando le aree della vostra organizzazione in cui è necessario intervenire.

4) Ciò che funziona oggi, potrebbe non funzionare domani

Una soluzione "abbastanza buona", magari sviluppata internamente, potrebbe soddisfare esigenze immediate ma essere inadeguata per supportare le modifiche imposte dall'evoluzione del business, dell'organizzazione e del comportamento dei clienti.



Accontentarsi

OnGuard Connext: il migliore

Chi ha detto che il software gestionale di oggi debba essere uguale a quello di 15 anni fa? OnGuard costituisce un passo avanti negli strumenti per la gestione del credito rendendo possibile ciò che una volta era inimmaginabile

Il rischio

Scegliere la soluzione "abbastanza buona" potrebbe sembrare un modo efficace per mantenere la gestione del credito ma col rischio di danneggiare le possibilità future di successo dell'organizzazione. Se si scoprisse che la soluzione scelta non è abbastanza buona, sarebbero obbligatori investimenti non pianificati.

Allora, qual è l'alternativa?

Il giusto software di gestione del credito ha una flessibilità sufficiente per sostenere i cambiamenti dell'organizzazione nel tempo consentendovi di risparmiare tempo e denaro offrendovi, ad sempio, la possibilità di passare da un'installazione on-premise ad una in hosting, senza disagi o costi specifici.

In conclusione

Determinare se la soluzione scelta sia sempre al passo con le vostre policy e strategie è un processo continuo. Il giusto software si adegua agli aggiornamenti e cresce al passo con voi. Scegliere il sistema che soddisferà sempre le vostre esigenze è d'importanza vitale.

Occasioni perse, bassa produttività, relazioni con i clienti deteriorate e sistemi insostenibili sono problemi che è possibile evitare.

Noi consigliamo di non accontentarsi della soluzione che "sembra funzionare" e di puntare al valore aggiunto che il giusto software potrebbe garantire alla vostra organizzazione. Perché accontentarsi di meno?

Per maggiori informazioni, contattate gli esperti di SCAI Capital scrivendo a:

info@scaicapital.com

o telefonando al +39 011 2273 611

Business Plan: uno strumento mal compreso

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

All'autore di questo articolo è capitato di ricevere, qualche tempo fa, una mail con la quale un consulente proponeva la costruzione del business plan al prezzo di 99 (novantanove) euro. La dimensione economica della proposta la dice lunga sulla presumibile profondità dell'approccio e sulla considerazione attribuita alla complessità dello strumento.

Anche senza dare troppo peso a episodi che potrebbero essere isolati e non emblematici, resta comunque il fatto che in numerosi casi, a fronte di richiesta di piano industriale da parte di banche o altri finanziatori oppure in una prospettiva interna manageriale, la tendenza a produrre numeri economico-finanziari espressivi di risultati attesi nel lungo periodo, senza preoccuparsi troppo delle scelte strategiche e gestionali alla loro origine, e della loro coerenza, è piuttosto frequente.

Questo articolo non pretende di rivelare ingredienti nascosti del business plan, né tanto meno di reinventarlo dalle origini. Aspira solo a portare l'attenzione su alcuni aspetti della materia alquanto trascurati:

1) Il business plan è la concretizzazione di un processo lungo e articolato, quello di pianificazione strategica, e richiede una metodologia adeguata.
2) Nel redigere il piano, la determinazione dei risultati attesi (economico-finanziari) è solo l'ultima tappa di un iter in cui il contenuto delle decisioni strategiche e l'identificazione dei driver dei risultati sono la vera essenza del processo.
3) La metodologia del piano è sostanzialmente la stessa per tutte le imprese. Tuttavia – da un lato – una cosa è redigerlo per scopi di finanziamento esterno (o di valutazione economica per operazioni straordinarie), un'altra è costruirlo per scopi manageriali interni. Sotto un altro profilo, una cosa è il business plan per le imprese in funzionamento dotate di equilibrio economico-finanziario, un'altra è il piano per start-up, un'altra ancora per imprese in crisi.
4) Il piano non serve tanto a "farsi venire le idee imprenditoriali giuste", ma a esplicitare e razionalizzare il disegno strategico e rendere possibile (o almeno un po' più probabile) la sua traduzione in pratica.

Fig. 1

Su questi ed altri aspetti rilevanti del business plan l'autore ha pubblicato di recente un libro, *"Business Plan. Guida per imprese sane, start-up e aziende in crisi"* (Editore Egea, 2016, co-autori Silvio Musso e Luciana Zamprogna).

Qui di seguito i punti di cui sopra vengono ripresi e approfonditi.

In primo luogo, esiste una *metodologia* del piano, che, anche se non può essere codificata in maniera univoca, prevede pur sempre step ben definiti e supportati da un bagaglio di strumenti concettuali e di informazioni adeguato. Le fasi di tale metodologia, viste attraverso il contenuto del piano, possono essere schematizzate cosi:

a) la strategia in essere, con i risultati recenti;

b) le linee-guida o intenzioni strategiche future, collegate alle idee imprenditoriali;

c) la mappa strategica di business, con gli obiettivi, i sub-obiettivi e i fattori critici di successo (FCR);

d) le iniziative strategiche o piani d'azione, con i relativi progetti;

e) i risultati attesi e i driver da cui gli stessi dipendono.

La vera essenza del piano sono, in sequenza, le linee-guida o intenzioni strategiche, la mappa strategica di business e i piani d'azione. In particolare, un ingrediente di tutto rilievo, e quasi sempre ignorato dalla prassi, è la costruzione della *mappa strategica* di business. Questa è un modo (riduttivamente identificato a volte con il sistema di indicatori denominato "Balanced Scorecard") per analizzare, razionalizzare ed esplicitare le intenzioni suddette, attraverso un sistema di obiettivi, sub-obiettivi e FCS, declinati nelle principali prospettive del business model, e cioè (Vedi fig. 1):

Grazie a questa razionalizzazione, vengono messi in luce (nelle caselle) gli obiettivi e le variabili-chiave e (con le frecce) i nessi causali tra le variabili, che, partendo dagli obiettivi di fondo, conducono infine all'individuazione di iniziative e progetti strategici mirati, evitando la perpetuazione di progetti in corso non più funzionali al disegno strategico perseguito o l'avvio di progetti non coerenti con la strategia.

Nel redigere il piano, la determinazione dei *risultati attesi* (economico-finanziari) è ovviamente la fondamentale sintesi finale, che si materializza in un bilancio preventivo pluriennale. Questo però ha un senso e un'affidabilità solo se lo posseggono gli step precedenti e se sono ben chiari per ogni business i *driver* dei risultati, ed in particolare, per la gestione operativa:

- il modello di generazione dei ricavi;
- il modello di fabbisogno di risorse e di sostenimento dei costi;
- il modello dei fabbisogni di capitale per investimenti della gestione operativa.

La metodologia del business plan assume sostanzialmente gli stessi connotati in tutte le imprese. Tuttavia, almeno due distinzioni sono opportune per calibrare lo strumento in funzione della realtà che lo richiede:

a) dal punto di vista della sua *funzione*, se si tratta di uno strumento di management "interno", la funzione di comunicazione, guida e responsabilizzazione dei ruoli-chiave circa gli obiettivi e le scelte da realizzare per implementare la strategia di business tende a prendere il sopravvento e comporta l'esigenza di dare al piano un grado elevato di analisi e uno sviluppo che rifletta l'articolazione della struttura organizzativa e del sistema di responsabilità. Ciò avviene anche e soprattutto grazie alla costruzione della citata mappa strategica di business. Viceversa, la funzione di comunicazione per l'esterno (tipicamente per soddisfare le richieste di potenziali finanziatori) fa esaltare la necessità di rendere chiara la competitività delle iniziative proposte e la capacità del piano di permettere risultati economici che garantiscano una congrua rimunerazione del capitale investito e flussi finanziari adeguati, con la conseguenza che taluni strumenti analitici, propri della prima funzione, si ridimensionano;

b) dal punto di vista delle *condizioni d'esistenza e di continuità aziendale*, si distinguono tre situazioni:

- l'azienda con attitudine autonoma alla continuità, in quanto dotata di equilibrio economico-finanziario durevole, o almeno dei suoi presupposti;
- la start-up che intende entrare ex-novo in un business;
- l'azienda entrata in uno stato di crisi, che tuttavia persegue la continuità e mira al risanamento.

Anche a questo riguardo, la metodologia vera e propria del piano non cambia significativamente. Ciò che invece varia è il processo in cui il business plan si colloca, che richiede una focalizzazione mirata soprattutto per start-up e per imprese in crisi.

Per le start-up, è ad esempio critica la fase della *verifica della sostenibilità* del modello di business, prima di arrivare alla stesura del business plan definitivo. Pertanto, a tale fase intermedia del processo, che potrebbe anche concludersi con la decisione di non procedere nell'iniziativa e, quindi, di non redigere neanche un business plan, va dedicata un'attenzione particolare.

Per le imprese in crisi, la costruzione del piano industriale si colloca in un processo molto articolato e complesso, quello del risanamento, in cui la componente "gestionale" (di cui il piano è l'elemento più tipico) s'intreccia con quella "procedurale", che chiama in causa vari soggetti (tribunale, creditori ecc.) ed è disciplinata dalle norme del diritto fallimentare.

Infine, una breve flash sul rapporto tra *ideazione* e *attuazione* della strategia. La linea di confine non è affatto netta; tuttavia, è opportuno sottolineare che compito del piano è soprattutto esplicitare la strategia, razionalizzarla e renderne possibile l'attuazione, più che aiutare imprenditore e top management a farsi venire l'ispirazione giusta e le idee per competere con successo. Enfatizzare il ruolo "implementativo" del business plan significa allontanare il rischio che una buona idea imprenditoriale naufraghi miseramente all'atto della sua messa in pratica, come capita in molti casi di strategie finite male.

La performance dei processi: sistemi di misurazione e variabili chiave di successo

di FABIO GHI
(Amministratore Delegato
Bios Management)

La grande sfida delle aziende oggi è gestire processi e informazioni in ottica strategica con lo scopo di mantenere e alimentare il proprio vantaggio competitivo.

L'interazione di risorse, processi e strumenti di gestione determina la corretta traduzione della strategia, la quale deve essere rispondente alla complessità peculiare di aziende, settori, ed in generale, mercati di riferimento.

Così la capacità di governare e presidiare i processi operativi e non, risulta essere un fattore competitivo vincente che impatta positivamente sulla catena del valore. Di conseguenza individuare le modalità di gestione ottimale dei processi e di misurazione delle performance aziendali è il primo modo per creare valore nel tempo, aumentando l'efficienza complessiva e diminuendo gli sprechi.

Una contestuale mappatura dei processi consente di effettuare le dovute distinzioni fra processi primari (o core) i quali impattano direttamente sul valore da trasferire al cliente ed i processi secondari (o di supporto) che non hanno dirette influenze sul cliente ma sono a supporto della struttura primaria.

Le priorità a cui occorre far fronte rispondono alle seguenti domande:

Come monitorare i processi in modo efficace?

Quali tecnologie sono in grado di supportare la crescita delle aziende in tal senso?

È possibile misurare il successo della propria organizzazione?

L'obiettivo che BIOS Management si pone per rispondere a tali esigenze è quello di creare una soluzione INTEGRATA in grado **ottimizzare i processi di gestione** aziendale e **creare valore nel tempo** attraverso l'utilizzo di sistemi di misurazione delle performance di processo.

I vantaggi derivanti da progetti del genere possono essere espressi in termini di:

- **Efficienza** in quanto rilevare prima e ridurre poi, gli sprechi di tempo si traduce in una riduzione dei costi;
- **Efficacia** rispetto alle informazioni che vengono prodotte, poiché la loro natura "integrata" ne aumenta la significatività e di conseguenza il valore della conoscenza da trarne.

Partendo così dalle competenze maturate in ambito di Business Process Management e servendoci delle tecnologie DSS (Decision Support System), BIOS ha sviluppato una soluzione in grado di gestire e mappare le informazioni, sistematizzandole e analizzandole ed infine, attraverso dashboard e KPI ad hoc, permetta di monitorare le performance in tempo reale.

In quest'ottica la Business Intelligence è al servizio dei sistemi di Workflow Management, all'interno di un ambiente che in prima battuta organizza e alimenta la base dati che sarà di seguito il punto di partenza per le attività non solo di monitoraggio e controllo, ma anche di previsione e simulazione.
Risulta fondamentale la scelta dei KPI finalizzati a misurare l'intera gamma di prestazioni di un processo. Tali prestazioni, nel loro insieme devono quantificare il valore dell'output del processo per il cliente (sia interno o esterno).

Gli indicatori chiave di prestazione (Key Performance Indicator) costituiscono una sintesi delle informazioni necessarie per determinare e illustrare come un'organizzazione progredisce verso i suoi obiettivi di business.

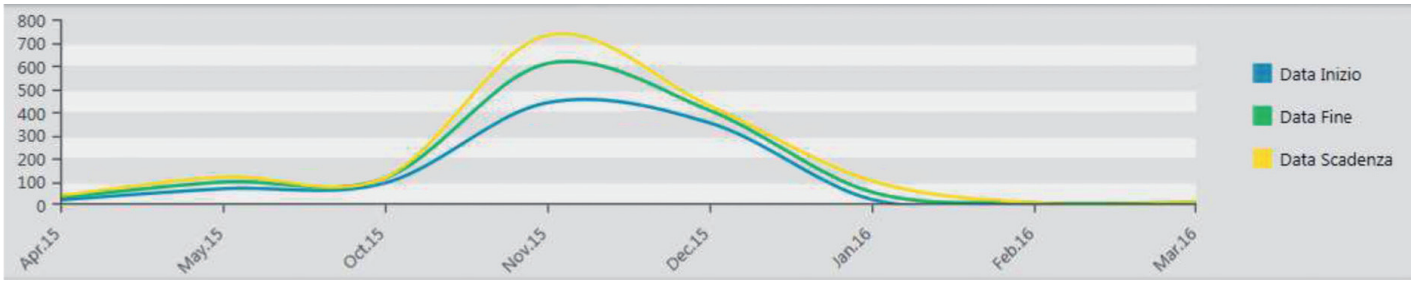
In particolare i principali elementi che costituiscono i parametri sui quali viene valutata l'efficacia e l'efficienza per ogni processo riguardano:

- **costo delle attività**, e quindi del processo;
- **apporto di fattori e mezzi tecnici** al suo svolgimento;
- **tempo di svolgimento delle attività**, per giungere dagli input del processo al suo risultato finale comprendendo gli eventuali tempi morti tra un'attività e l'altra;
- **qualità dell'output finale**, che risulta dalla qualità di esecuzione delle attività del processo: è il risultato del processo.

BIOS è fortemente convinta che la disponibilità e fruibilità del dato siano aspetti determinanti per un efficace ed efficiente modello di governance aziendale, sia in termini di know how propedeutico alle scelte aziendali sia in termini di time to market.
Inoltre non è da sottovalutare l'aspetto per cui il risultato aziendale è direttamente correlato alla struttura di attività e processi che l'azienda compie per soddisfare le esigenze e i bisogni del mercato e dei clienti interni; il miglioramento delle attività interne permette infatti di incrementare il valore aggiunto dell'output che le aziende offrono sul mercato.

Se si vuole cogliere la sfida del mercato, presidiare le complessità operative e gestionali, una focalizzazione sull'efficienza e sull'efficacia dei processi diventa necessaria e imprescindibile e contribuisce a implementare un modello competitivo solido e duraturo.

Processo	Delta	Data Fine	Data scadenza
WF02_PF	13	12/05/2015	25/05/2015
WF03_PF	3	12/05/2015	15/05/2015
WF04_V	7	12/05/2015	19/05/2015
WF01_PF	-169	30/10/2015	14/05/2015
WF02_PF	13	14/05/2015	27/05/2015
WF03_PF	-162	28/10/2015	19/05/2015
WF004_	7	28/10/2015	04/11/2015
WF005_S	5	28/10/2015	02/11/2015
WF006_F	12	28/10/2015	09/11/2015
588	10	30/10/2015	09/11/2015
592	29	29/10/2015	27/11/2015
593	1	28/10/2015	30/10/2015



BIOS
MANAGEMENT

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

- STRATEGIA
- SUPPORTO OPERATIVO GESTIONALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE
- CORPORATE FINANCE
- COMPLIANCE & RISK MANAGEMENT
- ORGANIZZAZIONE & HR
- PERFORMANCE & KNOWLEDGE MANAGEMENT

ALBA
C.so Piave, 174 - 12051
Tel. +39 0173 287371
alba@biosmanagement.it

TORINO
P.zza Maria Teresa, 6/a - 10123
Tel. +39 011 0462146
torino@biosmanagement.it

MILANO
L.go Richini, 6 - 20122
Tel. +39 02 58215315
milano@biosmanagement.it

ROMA
P.zza del Popolo, 18 - 00187
Tel. +39 06 36712846
roma@biosmanagement.it

BARCELONA
C/Balmes 188, 6°2° - 08006
Tel. +34 931 521006
barcelona@biosmanagement.com

Lavoro agile lavoro smart

di LUCA FURFARO
(Consulente del lavoro in Torino)

Lo Smartworking non è una tipologia di contratto, o un metodo di lavoro, deve invece essere inteso come una filosofia manageriale votata all'utilità sia economica che sociale, l'unione di diverse misure per il raggiungimento di un risultato ottimale.
Lo Smartworking integra interventi sistemici su tecnologie digitali, policy organizzative, stili di leadership e comportamenti organizzativi e layout fisico. Con lo Smartworking il posto fisso, inteso come aspetto logistico tramonta, superando i limiti di luogo ed orario di lavoro.

Tale approccio innovativo all'organizzazione del lavoro si caratterizza per la flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari di lavoro e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati, in sostanza il lavoro incontra le nuove tecnologie creando nuove possibilità.

I dati dell'osservatorio sullo Smartworking affermano che si sta finalmente imponendo anche in Italia come un concetto riconosciuto e compreso, sdoganandosi dal semplice telelavoro.

La bozza di legge collegata alla legge di Stabilità 2016 definisce il lavoro agile o Smartworking come "una modalità flessibile di lavoro subordinato, che può essere svolto in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno, utilizzando strumenti tecnologici, seguendo gli orari previsti dal contratto di riferimento e prevedendo l'assenza di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti all'esterno dei locali azienda".

Tale documento, seppure ancora non definitivo, risulta essere il primo tentativo organico di definizione e di inquadramento normativo di questa filosofia di gestione delle risorse umane.

Incrementare la produttività e favorire la conciliazione dei tempi vita-lavoro riducendo lo stress, conservando agevolazioni fiscali e contributive anche per questa formula d'impiego; ecco gli obiettivi che si pone lo Smartworking.

Per quanto concerne il trattamento economico del lavoratore, la normativa ha il suo punto fermo nell'affermare che il lavoratore agile abbia il diritto di ricevere un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato ai lavoratori che svolgono le stesse mansioni all'interno dell'azienda. Il datore dovrà comunque garantire salute e sicurezza a chi svolge questo tipo di prestazione. A questo proposito è previsto la predisposizione di un'informativa scritta con cadenza annuale nella quale vengono individuati i rischi generali connessi al tipo di lavoro. Naturalmente il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali ed è tutelato contro gli infortuni sul lavoro che possono avvenire durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello scelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali.

Il datore di lavoro sarà tenuto ad adoperare misure atte a garantire la protezione dei dati utilizzati ed elaborati dal lavoratore che svolge la prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile.

La recente legge di Stabilità 2016 ha inserito tra le possibilità di detassazione con imposta sostitutiva al 10%, a fronte dei normali scaglioni Irpef, anche le somme percepite come retribuzione per lavoro agile, ciò comporta quindi per il lavoratore un indiscutibile vantaggio sempre che tale fattispecie passi attraverso un accordo aziendale sottoscritto dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative.

Lo SmartWorking così come il Co-working può risultare per le aziende un ottimo modo per tagliare i costi legati alle sedi aziendali, lo spazio fisico occupato e le risorse energetiche adoperate diminuiscono. Ma non dobbiamo vedere tali modalità operative solo come diminuzione dei costi, le stesse possono funzionare, soprattutto in un periodo di incertezza per il futuro come quello che stiamo vivendo, anche per una crescita controllata e senza investimenti in spazi fisici per l'azienda.

BENEFICI PER L'AZIENDA CON POLITICHE DI SMARTWORKING

- AUMENTO DI PRODUTTIVITÀ DEI LAVORATORI +20%
- RIDUZIONE DEI COSTI DI GESTIONE DELLO SPAZIO FISICO - 20/30%
- RIDUZIONE DEL TASSO DI ASSENTEISMO - 50/70%

Dati dell'osservatorio digital innovation

BENEFICI PER UN LAVORATORE CHE SVOLGE 2 GIORNI/SETTIMANA DI HOME WORKING IN UN ANNO...

- 172 ORE RISPARMIATE
- 1.200 € RISPARMIATI
- AUMENTO DELLA SODDISFAZIONE E DEL BENESSERE

Dati dell'osservatorio digital innovation

Inoltre non occorre dimenticare un risvolto sociale di questa nuova filosofia di lavoro, legato all'impatto ambientale con la diminuzione delle emissioni di CO_2 legate alle trasferte ed agli spostamenti per raggiungere i luoghi di lavoro.

Con l'esperienza di altri paesi nelle quali il lavoro agile è già da tempo utilizzato si è capita l'importanza della "disconnessione" è necessario quindi che le parti definiscano delle fasce orarie di disconnessione, altrimenti il rischio è che il lavoratore diventi "schiavo" della connessione permanente.

Ma non possiamo dire che via siano solo luci per il lavoro agile, da un lato l'utilizzo di tale modalità può essere un ottima modalità di promozione dell'azienda, un luogo di lavoro smart attrae talenti che funzionano da volano per lo sviluppo dell'impresa, dall'altro lo Smartworking non può essere visto come una moda da seguire solo per non essere out.

Inoltre, come evidenziato anche per il telelavoro, sul personale dipendente il lavoro agile può produrre due tipologie di effetti distorsivi, da un lato quello che viene definito "Effetto Stachanov", ovvero la tendenza a lavorare più del dovuto quasi per dimostrare di meritarsi la maggiore autonomia con timore del giudizio di colleghi e responsabili. Dall'altro, invece, si ha "l'Effetto Mulino Bianco", ovvero il rischio che lavorando da casa si venga risucchiati dalla cura della famiglia perdendo la volontà di fare carriera.

Essere un manager efficace? It's your deal

di ELENA CAFFARENA
(Coordinatore Nazionale PRAXI Formazione e Sviluppo)

Per anni abbiamo vissuto nella convinzione che lo sviluppo delle nostre competenze manageriali fosse in capo all'azienda. A noi la responsabilità di "farci tondi o quadrati" in base alle esigenze. Questo approccio è risultato vincente finché le aziende sono state in grado di garantire un rapporto di lavoro continuativo per tutta la vita in un mercato tutto sommato stabile. L'unico elemento valutato era l'aver assunto la forma desiderata dal "pensiero monoaziendale".

Oggi lo scenario è cambiato: i senior si trovano a dover repentinamente e involontariamente ripensare alla propria prospettiva professionale e le persone più giovani a doversi guardare intorno per trovare opportunità interessanti, e poter continuare a crescere nella propria carriera. Chi resta nella medesima azienda si rende conto che le esigenze del mercato, dei collaboratori e dell'azienda hanno reso la vita del manager molto più complicata.

Le pressioni interne ed esterne, volontarie o subite, richiedono un approccio più strategico da parte di ciascuno di noi allo sviluppo delle proprie competenze manageriali. Il mondo richiede una performance crescente basata su una maggiore efficacia.

Quale modello può essere preso a riferimento? Abbiamo molte opportunità di apprendimento e miglioramento anche nella vita quotidiana, però l'elemento fondamentale è capire cosa non funziona, dato che con il comportamento che assumiamo non riusciamo a raggiungere lo scopo per cui agiamo. L'altro giorno ero da un cliente e l'AD mi diceva: "non capisco perché le persone non si prendano a cuore le cose spontaneamente, perché io debba sempre dir loro cosa fare, se non trovo io le soluzioni nessuno fa proposte. Che cos'è lo "human factor" su cui devo puntare per rendere i miei manager più orientati ai risultati, proattivi e problem solver?".

Io, lo confesso, non ho avuto il coraggio di dirgli che il fattore umano su cui puntare non era nel comportamento dei suoi manager, ma nel suo. Il suo livello di consapevolezza rispetto agli effetti negativi del suo comportamento era molto basso, troppo basso per migliorare la performance del suo team. La prima parola chiave del miglioramento è quindi la **consapevolezza**. Avere self-awareness significa analizzare gli obiettivi che si vogliono raggiungere e comprendere se i comportamenti che agiamo sono coerenti con lo scopo. La consapevolezza è la prima fase fondamentale per lo sviluppo delle nostre capacità.

A seguire c'è la **determinazione** nel perseguire lo scopo. Quanta gente conosciamo, fra cui noi stessi certamente, che ha fatto un abbonamento in palestra e dopo un primo momento di slancio non ha proseguito? Dopo aver diagnosticato quali sono le nostre capacità da migliorare, occorre perseverare per comprendere quali "muscoli" manageriali sviluppare per essere più armonici e in salute. Il secondo elemento chiave è quindi la **self-responsibility**, che significa prendersi a cuore il nostro miglioramento e non mollare. La self-responsibility si esplicita nella definizione di un piano con obiettivi di miglioramento, di esercizi per migliorarne l'efficacia e di monitoraggio sulle attività da implementare. Come con una scheda personale redatta in palestra, occorre definire un piano di obiettivi di miglioramento e avere la pazienza, la determinazione e il coraggio di proseguire. Fare esercizi brevi, ma a lungo nel tempo, garantisce l'evoluzione delle nostre capacità verso una maggiore efficacia.

Il risultato arriva con l'allenamento, come ci ricorda Richard St. John in un'indimenticabile talk su TED con quasi 9 milioni di visualizzazioni (che consigliamo di andare subito a vedere), il successo è il frutto di pratica costante, infaticabile e orientata al risultato che garantisce il raggiungimento dell'obiettivo di miglioramento che ci siamo posti. Quindi occorre mettere in atto tre parole chiave *practice, practice, practice*. Un grande aiuto nel guidare il nostro percorsi di apprendimento, oltre che dal suggerimento di St. John, ci arriva anche dal ciclo dell'apprendimento elaborato da David Kolb, guru dell'apprendimento individuale e sociale, che definisce le regole dell'apprendimento degli adulti in un ciclo in 4 elementi chiave: studio teorico (leggi un libro, un articolo, …), osservazione per imitazione (guarda come fanno cli altri che ci riescono meglio di te, guarda un film), sperimentazione attiva (prova a cambiare il tuo comportamento per vedere come cambia l'effetto prodotto), riflessione sull'esperienza (rielabora quanto è avvenuto per focalizzare ciò che funziona meglio in ogni situazione). Possiamo partire da ogni punto del ciclo per il nostro self-development, quello che è più affine al nostro stile più teorico, esperienziale diretto o di osservazione degli altri: l'importante è che sia orientato a mettere in atto la nostra "scheda della palestra manageriale".

Come abbiamo sinteticamente descritto, il processo è strutturato ma non è facile da attuare il autonomia, che è invece quello che ci richiede il momento storico. Ci siamo posti il problema di come poter aiutare i singoli manager che vogliono essere protagonisti della propria crescita manageriale con qualcosa di direttamente fruibile, senza intermediazione aziendale, e abbiamo sviluppato il primo ***coach da tasca*** che ciascuno può portare con sé e "accendere" quando si riesce a ricavare un momento di tempo. Dopo oltre un anno di lavoro, a maggio 2016 abbiamo pubblicato PRAXI4Manager, la prima App di autosviluppo manageriale.

Ciascuno può decidere di incrementare la propria consapevolezza (self-awareness) tramite l'auto-valutazione e la etero-valutazione dei comportamenti manageriali da parte del proprio network, assumersi la responsabilità della propria crescita (self-responsibility) definendo obiettivi precisi di sviluppo basati sui feedback quantitativi e qualitativi ricevuti, e allenare la propria managerialità (self-development) tramite le risorse contenute nell'App e in un portale web dedicato.

PRAXI4Manager contiene un modello di leadership esclusivo, basato sull'evoluzione del profilo manageriale richiesto dal mercato (nonché atteso dai collaboratori) e articolato in 5 aree della managerialità, 16 competenze e 56 comportamenti.

Non riveliamo di più perché la versione lite dell'APP è disponibile per chiunque: quindi vi invitiamo a fare un salto su AppStore e scoprirla con i vostri occhi.

Quindi buona palestra con PRAXI4Manager per un futuro lavorativo di maggiore successo che avvantaggi voi, la vostra azienda e i vostri collaboratori.

Due tecnologie efficaci e potenzialmente pervasive per ridurre l'inquinamento atmosferico

di STEFANO FIORENTIN
(Socio CDT - Club Dirigenti Tecnici)

Negli ultimi cento anni la temperatura mondiale è cresciuta mediamente di 0.8°C, di cui 0.6°C solo negli ultimi 40 anni. Le emissioni antropiche di gas serra, aumentate enormemente rispetto all'epoca pre-industriale, sono tra le cause primarie di questo repentino surriscaldamento.

Il *Climate Change* è attualmente la più grande minaccia al nostro futuro. Per comprendere a fondo la gravità di questo fenomeno è importante sapere che da aprile 2015 la concentrazione di CO2 in atmosfera ha superato le 400 parti per milione laddove erano 280 in epoca pre-industriale. Alle emissioni di anidride carbonica si aggiungono le emissioni inquinanti, prevalentemente le polveri sottili, il biossido di azoto, il monossido di carbonio e gli idrocarburi volatili. Gli effetti di queste sulla nostra salute sono davvero disastrosi: uno studio pubblicato nel 2014 dall'Organizzazione Mondiale della Sanità certifica che l'inquinamento atmosferico outdoor è responsabile di 3,7 milioni di morti all'anno nel mondo, in particolare nelle città che, pur occupando solo il 2% della superficie mondiale, sono responsabili del 70% delle emissioni nocive. Il rapporto 2013 dell'Agenzia Europea dell'Ambiente afferma che l'Italia nel 2012 ha registrato 84.400 decessi di questo tipo, su un totale di 491.000 a livello europeo, posizionandosi come il paese europeo più colpito. Un numero impressionante, 25 volte superiore a quello delle vittime degli incidenti stradali.

Innalzare gli standard ambientali combinando sostenibilità e competitività economica non è più una scelta, ma un'esigenza dettata dall'urgenza di individuare soluzioni efficaci per contrastare sia le emissioni nocive sia le emissioni di CO2 su scala globale.

Le principali fonti di inquinamento sono il riscaldamento (residenziale e terziario), responsabile di oltre il 50% delle emissioni nocive, i trasporti, responsabili di un 15%, quindi l'industria e l'agricoltura. Risulta quindi prioritario intervenire sulla sostenibilità ambientale del riscaldamento secondo due direttrici: da un lato con la riduzione delle dissipazioni termiche degli edifici, dall'altro con la riduzione dell'impatto ambientale dei sistemi di riscaldamento.

Sulla prima direttrice i legislatori hanno già predisposto azioni concrete: la Direttiva Europea *Energy Performance of Buildings* richiede che tutti i nuovi edifici siano *nearly zero-energy buildings* (NZEB) entro la fine del 2020, mentre tutti gli edifici pubblici dovranno essere NZEB entro il 2018.

Per quanto riguarda la seconda direttrice, sono oggi disponibili due tecnologie che permettono di ridurre notevolmente l'impatto ambientale del riscaldamento: la pompa di calore e la micro-cogenerazione.

La pompa di calore realizza il ciclo termodinamico inverso rispetto a quello di un refrigeratore. Alimentata dall'energia elettrica, sfrutta l'energia termica dell'aria esterna sottraendole calore per fornirlo all'ambiente da riscaldare, con un fattore di moltiplicazione che può arrivare a 4 e oltre. Ad esempio, per una potenza elettrica assorbita di 5 kW elettrici si può avere una generazione di 20 kW termici e oltre, laddove una semplice stufa elettrica trasforma l'energia elettrica in termica con una corrispondenza uno a uno. Pertanto ¾ dell'energia termica erogata da una pompa di calore è di origine rinnovabile (calore dell'aria). Il restante quarto, corrispondente all'energia elettrica assorbita, lo sta diventando poco per volta, nella misura in cui l'energia elettrica viene prodotta in percentuali progressivamente crescenti da fonti rinnovabili.

Il micro-cogeneratore consta di un motore endotermico alimentato a metano (o biometano) che produce simultaneamente calore ed energia elettrica, con il vantaggio di sfruttare il potere calorifico del combustibile con una efficienza globale (elettrica più termica) che può superare il 100% se si raggiunge la condensazione dei vapori d'acqua prodotti dalla combustione. La micro-cogenerazione può sopperire al fabbisogno elettrico e termico di realtà sia del residenziale sia del terziario, con impatto ambientale minimo.

La concezione del micro-cogeneratore risale alla fine degli anni '70, quando il Centro Ricerche Fiat brevettò il "Totem". Si trattava di un prodotto in anticipo sui tempi, che solo nell'ultimo decennio ha cominciato ad affermarsi in Europa e soprattutto in Giappone.

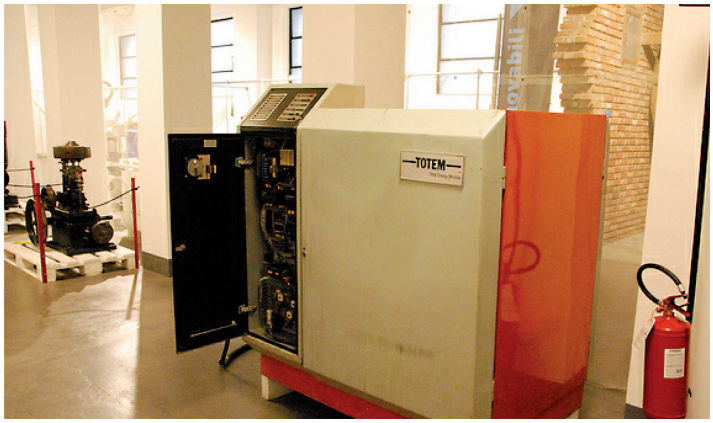
Recentemente TOTEM ENERGY, azienda di Rivoli (Torino), ha dato vita alla seconda generazione di Totem che, utilizzando le più moderne tecnologie motoristiche - le stesse utilizzate per le autovetture Euro 6 – è in grado di garantire livelli di emissioni nocive 20 volte inferiori a quelli di una moderna caldaia per riscaldamento.

Se ipotizzassimo di sostituire con micro-cogeneratori alimentati con metano di rete anche solo il 70% delle caldaie installate in Italia e relative alle utenze tra i 50 e i 200 kW termici, si otterrebbe un taglio del 30% della CO2 (del 100% se si utilizza biometano) e del 60% delle emissioni di NOx e CO, con una riduzione di oltre 2500 morti all'anno.

Un ulteriore passo verso l'alta efficienza consiste nel combinare micro-cogeneratore e pompa di calore.

Quest'ultima infatti perde parte della sua efficienza nella produzione di acqua calda se questa ha temperature medio-alte (60 – 70°C), come talora richiesto da alcuni impianti di riscaldamento, laddove il micro-cogeneratore può intervenire assicurando un secondo salto termico, fin oltre i 70°C. L'energia elettrica prodotta dal micro-cogeneratore è utilizzata per alimentare la pompa di calore, consentendo di raggiungere una efficienza globale di conversione del potere calorifico del metano in calore, dell'ordine del 150%, laddove le moderne caldaie a condensazione non vanno molto oltre il 100% in caso di condensazione (quando la temperatura dell'acqua erogata è inferiore a 60°C).

La strada per contrastare l'inquinamento dovuto al riscaldamento è segnata: ora bisogna percorrerla più velocemente possibile.



Il Totem FIAT del 1980.
Cortesia del Museo della Scienza e della Tecnica di Milano

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

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

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

Roma: Via Crescenzio, 12 - 00193 - Milano: 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. Dopo aver festeggiato il suo primo decennio di attività, Bios Management, conferma la sua espansione territoriale con l'apertura di due nuove sedi a Milano e Roma: punti nevralgici dell'attività imprenditoriale italiana. A corredo di questa sfida tutta italiana, Bios affronta il 2016 mostrando un'ambizione di più ampio respiro con la costituzione di una nuova società in Spagna con sede a Barcellona: Bios Iberica!

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

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 è una Società di Intermediazione Mobiliare costituita a Torino nel 1995, con l'obiettivo di permettere agli investitori privati di comprare e vendere azioni per via telematica, direttamente dal loro PC, con esecuzione immediata degli ordini e costi ridotti. Ha iniziato l'operatività nel marzo 1996 con un sistema non-Internet proprietario, risultando il primo broker telematico in Italia e uno dei primi nel mondo, e si è progressivamente specializzata per le esigenze di una clientela costituita da investitori molto attivi (day trader e scalper).
Nel dicembre 1998 ha attivato il suo sistema di trading Online via Internet, una piattaforma interamente proprietaria che viene arricchita e perfezionata di continuo, spesso accogliendo le richieste dei clienti su forum e newsgroup, mezzi di comunicazione ai quali la società partecipa direttamente e dedica grande attenzione. Da quando è stata fondata, la società ha chiuso in lieve perdita solo i primi due esercizi (1995 e 1996), facendo registrare costantemente un utile di bilancio nei successivi esercizi, dal 1997 al 2011. I clienti operativi crescono rapidamente:

a gennaio 1999 superano il traguardo dei 1.000, sono oltre 3.000 nel settembre dello stesso anno, 10.100 a fine 2001, 17.821 a fine 2011. Nel 2012 per la prima volta il numero dei clienti si riduce, a 17.259, ma solo per effetto dell'introduzione dell'imposta di bollo sui depositi titoli: è Directa stessa a contattare i clienti inattivi perché esaminino l'opportunità di chiudere il conto in assenza di operatività, per non subire inutilmente il prelievo fiscale. Nel 2013 il numero dei clienti operativi risale di poco (17.313, +0,03%), mentre aumenta del 6,7%, da 180 a 192, il numero delle convenzioni tra Directa e Banche o SIM (190 e 2 rispettivamente).

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

Euro Ges.C, è una società specializzata nella gestione e recupero del credito. Operiamo da anni in collaborazione con alcune delle più importanti società finanziarie e bancarie presenti sul mercato nazionale. Le partnership negli anni si sono estese anche alle Società Commerciali per consentire la gestione del Business To Business al fine di velocizzare l'incasso dei crediti di difficile recuperabilità migliorando il cash flow aziendale. Garantiamo sempre l'immagine dei nostri committenti. La nostra rete di collaboratori esterni, professionisti del recupero, consente di raggiungere direttamente presso il domicilio i debitori al fine di rendere l'azione di recupero ancora più incisiva. La nostra phone collection interna permette la gestione dei crediti anche di piccolo importo (small ticket). La gamma dei servizi offerti, mirati all'esclusiva gestione del credito, è fondamentale per valutare azioni diversificate e talvolta personalizzate per conseguire il successo dell'attività. La ns. organizzazione è concepita per essere flessibile e pronta per intervenire in tempi brevissimi.

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

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

Soci Sostenitori CDAF

Pirola Pennuto Zei & Associati
studio di consulenza tributaria e legale

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

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

PITAGORA revisione

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

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

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

SCAI Capital

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

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

SOGEC ADVISOR

Si tratta di uno spin off di **Sogec srl** una società di mediazione creditizia iscritta all'OAM, attiva su tutto il territorio nazionale che,n el 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

STUDIO SISTEMA

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

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

Tagetik read the future

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

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

UNIONFIDI

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

WARRANT GROUP®

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

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

Cronaca Internazionale - Mercoledì 27 aprile 2016
UP Design ha presentato due nuove automobili elettriche

di GIORGIO BORELLO
(Socio CDAF)

La rinascita del mito dei grandi carrozzieri torinesi riparte dal Caffè Letterario Umberto Palermo di Moncalieri, Torino.

Il 27 aprile il presidente di UP Design, Umberto Palermo, ha presentato ai media locali e nazionali, le due fuori serie con il nuovo brand MOLE: VALENTINO su base Tesla Model S. e LUCE, la world premiere a propulsione elettrica.

L'evento si è svolto in un affollato Caffè letterario, alla presenza dell'assessore del Comune di Torino Enzo Lavolta, sempre disponibile dove si parla di innovazione e del presidente del Comitato Organizzatore del Parco Valentino Andrea Levy.

Con Valentino e Luce esordisce il nuovo brand Mole, posizionato sulle calandre anteriore e posteriore delle vetture, a confermare la ricerca e lo sviluppo di nuove idee all'insegna di innovazione e tradizione da parte di questa giovane azienda.

Valentino si distingue per le linee dinamiche ed eleganti che esaltano dinamicità, tensione e sportività, ampliando le prestazioni della Tesla di serie; il prototipo su base

Tesla Model S. con doppio motore elettrico e una autonomia di 502 Km, vuole ricordare la scuola torinese che ha creato in decenni i migliori prodotti automobilistici a livello mondiale per originalità e innovazione.

Luce rappresenta la carrozzeria italiana, dalle linee dinamiche ed eleganti , con una autonomia di 340 Km e gli ingredienti stilistici che l'azienda ha portato avanti in questi anni, con gli altri suoi modelli: Vittoria, Lucrezia e Mole.

Luce e Valentino saranno esposte al Salone dell'Auto di Torino al Parco del Valentino dall'8 al 12 giugno 2016, un evento internazionale al quale parteciperanno 40 case automobilistiche e dove sono attesi oltre 500.000 visitatori.

La UP Design è nata da una intuizione dell'attuale presidente Umberto Palermo nel 2010, con l'obiettivo di dare continuità al mondo della carrozzeria ed oggi è una azienda apprezzata in Asia, Sud America, Nord Europa e ovviamente in Italia. Oggi le imprese sono diventate tre palesando il notevole coraggio di questo imprenditore a remare contro corrente e a creare posti di lavoro in tempi veramente difficili.

Singolare il motto di Palermo: Con UP Design "disegno", con le Officine "costruisco" e con il Caffè UP "si gusta".

Agevolazioni in materia di assegnazione e cessione dei beni ai soci, trasformazione in società semplice e estromissione dei beni dell'imprenditore individuale

di MARIA ROSARIA LECCESE
e PAOLO BERTOLI
(Partner Widar International)

Una nuova importante agevolazione per risolvere l'annoso problema dei beni detenuti dalle società ma estranei all'esercizio dell'impresa.

L'istanza è da presentare entro il 30 settembre 2016

La legge di "stabilità" per il 2016, n. 208 del 28 dicembre 2015, all'art. 1 commi da 115 a 121, ha introdotto un regime fiscale temporaneo volto ad agevolare l'assegnazione e la cessione ai soci di taluni beni immobili e di beni mobili iscritti in pubblici registri. Il termine per fruire di tale agevolazione è il 30 settembre 2016.

La norma comprende, con alcune particolarità, la possibilità di fruire delle medesime agevolazioni anche per la trasformazione in società semplici delle società che hanno per oggetto esclusivo o principale la gestione dei predetti beni e le operazioni di estromissione dei beni dell'imprenditore individuale.

Ai fini delle imposte sui redditi e dell'IRAP l'agevolazione consiste nell'applicazione, sull'eventuale plusvalenza conseguente da una delle predette operazioni, di una imposta sostitutiva pari all'8%, ovvero pari al 10,5% per le società c.d. "non operative" o in perdita sistemica in almeno due dei tre periodi di imposta precedente a quello in corso al momento della assegnazione.

L'imposta sostitutiva dovrà essere versata nella misura del 60% entro il 30 novembre 2016 e nella restante parte entro il 16 giugno 2017.

Ove le operazioni in commento siano da assoggettarsi ad imposta di registro è prevista l'applicazione della riduzione al 50% delle aliquote ordinarie (quindi 1% per la "prima casa", 7,5% per i terreni agricoli, 2% per i fabbricati destinati specificamente all'esercizio dell'impresa e non suscettibili di altra destinazione senza radicali trasformazioni nonché per le aree destinate ad essere utilizzate per la relativa fabbricazione, e 4,5% per gli altri immobili). Le imposte ipotecarie e catastali si applicano in ogni caso nella misura fissa.

Nessuna agevolazione è prevista in materia di IVA, pertanto, dal momento che ai fini di tale imposta l'assegnazione ai soci è assimilata alla cessione (art. 2, c. 2. N. 6 D.P.R. n. 633/1972), occorrerà verificare se l'operazione sia imponibile o, più probabilmente, con specifico riferimento al regime "naturale" applicabile agli immobili, esente salvo talune eccezioni.

L'esercizio dell'opzione per l'assegnazione/cessione agevolata deve intendersi perfezionato con l'indicazione in dichiarazione dei redditi dei valori dei beni assegnati e della relativa imposta sostitutiva.

Sotto il profilo soggettivo possono avvalersi del regime agevolato: le società per azioni, le società in accomandita per azioni, le società a responsabilità limitata, le società in nome collettivo le società in accomandita semplice, le società di armamento e le società di fatto. Possono beneficiare dell'agevolazione anche le società in liquidazione.

Per quanto riguarda i soci delle predette società, ai fini dell'applicabilità della predetta agevolazione, è condizione l'iscrizione alla data del 30 settembre 2015 nel libro soci, ove prescritto, ovvero l'esistenza di un titolo di trasferimento avente data certa anteriore al 1° ottobre 2015; non assume rilevanza la natura di persona fisica o giuridica né la residenza fiscale nel territorio dello Stato né l'eventuale variazione nella percentuale di partecipazione. L'agevolazione è applicabile anche nel caso di intestazione fiduciaria delle azioni/quote.

Sotto il profilo oggettivo l'agevolazione è applicabile:

- **nel caso di assegnazione/cessione/trasformazione in società semplice, ai beni immobili** (anche riscattati a seguito di operazioni di leasing) **diversi da quelli strumentali per destinazione** (intendendosi per tali quelli che a prescindere dalla classificazione catastale sono utilizzati esclusivamente per l'esercizio dell'impresa) e ai **beni mobili iscritti in pubblici registri anch'essi non utilizzati come beni strumentali nell'attività propria dell'impresa**. Come chiarito anche dalla Circolare n. 26/E del 1° giugno 2016 dell'Agenzia delle Entrate, **non si considerano strumentali per destinazione gli immobili locati a terzi**, come quelli appartenenti a società che hanno per oggetto la gestione di immobili. Saranno agevolabili anche i beni alla cui produzione o al cui scambio è diretta l'attività dell'impresa, c.d. beni "merci";
- **nel caso di estromissione dall'impresa individuale, solo ai beni immobili strumentali per natura o per destinazione.**

La base imponibile su cui applicare l'imposta sostitutiva è determinata come differenza **tra il valore normale** del bene assegnato (da determinarsi secondo i criteri di cui all'art. 9 del D.P.R. n. 917/1986 recante il testo unico in materia di imposte sui redditi) e il relativo costo fiscalmente riconosciuto (al netto degli ammortamenti dedotti). In alternativa al citato valore normale, nel caso di beni immobili, la norma consente l'utilizzo del valore emergente dall'applicazione alle rendite risultanti in catasto dei moltiplicatori determinati con i criteri e le modalità previsti dal primo periodo del comma 4 dell'art. 52 del testo unico in materia di imposta di registro (terreni 112,5, cat. C/1 e E 42,84, cat. A/10 e D 63, cat. B 176,40, "prima casa" 115,5, altri fabbricati 126). Nel caso di cessione agevolata, il corrispettivo è determinato in misura comunque non inferiore ad uno dei predetti valori.

Ove dall'operazione derivi una minusvalenza, la stessa non è deducibile ai fini della determinazione del reddito di impresa, tuttavia la mancanza di base imponibile non preclude la possibilità di fruire della disciplina agevolata in esame.

Con specifico riferimento all'assegnazione di beni, la fattispecie costituisce uno degli strumenti attraverso i quali la società effettua alternativamente o in modo combinato la distribuzione dell'utile di esercizio o di riserve di utili, la ripartizione di riserve di capitali o la riduzione del capitale. L'assegnazione, come anche la cessione dei beni, potrà anche realizzarsi tramite la riduzione di posizioni debitorie che la società ha nei confronti dei soci. Nel caso di assegnazione per il tramite di utilizzo di riserve in sospen-

sione di imposta occorrerà assoggettarle a tassazione nella misura del 13%.

L'assegnazione dei beni ai soci (se socio di società di capitali), ove avvenga per il tramite di distribuzione di riserve di utili, comporterà inoltre l'ulteriore tassazione dei dividendi. Tuttavia la circolare n. 26/E del 1° giugno 2016 ha chiarito che a tal fine il pagamento dell'imposta sostitutiva operato dalla società determina l'irrilevanza ai fini della tassazione in capo al socio dell'importo corrispondente alla plusvalenza sulla quale l'imposta sostitutiva è stata applicata. Nell'ipotesi in cui l'assegnazione agevolata avvenga con riduzione di riserve di capitale il valore di assegnazione e la relativa entità soggetta ad imposta sostitutiva incideranno, per il socio, sul costo fiscale della propria partecipazione.

L'assegnazione agevolata posta in essere da società di persone esaurisce ogni obbligo di tassazione in capo al socio assegnatario.

Con riferimento alla assegnazione/cessione di beni immobili diversi dalla "prima casa", dalla data dell'atto di assegnazione/cessione decorre il termine quinquennale per escludere da imposizione sui redditi la successiva cessione (art. 67, C. 1, Lett. B del d.P.R. 917/86 – Tuir).

Nelle intenzioni del legislatore le disposizioni in commento sono rivolte principalmente alle società cosiddette "non operative" e alle società che concedono in godimento ai soci i beni oggetto della agevolazione in commento, nei confronti delle quali negli ultimi anni si è registrato un notevole inasprimento normativo volto a scoraggiare l'utilizzo improprio della struttura societaria per intestare beni immobili o mobili che invece sono di utilizzo personale o familiare.

Appare evidente tuttavia l'utilità dell'agevolazione introdotta anche allo scopo di realizzare un'operazione di pianificazione familiare, per regolare/definire per tempo rapporti economico patrimoniali in ambito familiare.

Vendite on line: divieti? No, grazie!

di MARGHERITA BARIÈ
(Socio di Carnelutti
Studio Legale Associato)

Chiunque di noi ha avuto a che fare con almeno un acquisto on line: chi ne è dipendente, chi rimane ancora oggi scettico, chi lo trova un ottimo modo per risparmiare e fare buoni affari, chi ha addirittura carte di credito dedicate e, infine, chi – il vero *addicted* – contribuisce direttamente con tanto di recensioni per le diverse tipologie di prodotti acquistati, con tanto di stellette e voti.

Non è un caso se Amazon può essere considerato, almeno negli Stati Uniti ed in Europa, il rivenditore *e-commerce leader* nel mondo, con un fatturato globale, almeno nel 2014, di oltre 160 miliardi di dollari.

Le vendite *on line*, insomma, hanno rivoluzionato il modo di concepire gli acquisti: li hanno resi legati più ai *click* che agli specchi dei negozi nei camerini, più alle transazioni immediate – e, ahinoi, all'addebito successivo sulle carte di credito – che al provare e riprovare l'abito giusto, il paio d'occhiali o le scarpe per la serata. Tanto, male che vada, il consumatore può restituire il prodotto e, con corriere, avere quello giusto in 24/36 ore nei casi più noti.

A fronte di un settore in così grande crescita ed espansione, come spesso accade, la normativa ha "seguito" l'evolversi degli eventi, così che, secondo il ben noto principio del *laissez faire*, ha allargato sempre più le maglie per i rivenditori *on line*, così da garantire loro la possibilità, ben oltre i confini nazionali, di vendere, vendere, e ancora vendere.

La disciplina europea, in materia, risulta molto improntata alla tolleranza e volta a consentire, il più possibile, il diffondersi progressivo del fenomeno: si tenga a mente il Regolamento UE N. 330/10, per la parte che più qui interessa, ovvero, appunto, quella delle vendite on line.

Il Regolamento anzidetto – al fine di disciplinare alcune tipologie di accordi verticali di cui all'art. 101, par. 3 del TFUE, valorizzandone l'effettiva utilità – ha ribadito un generale principio di "non discriminazione" in merito al modo e al tipo di vendita, sia essa offline che online: esse non devono subire restrizioni che possano portare effetti negativi alla libera concorrenza, principio la cui rilevanza si configura all'art. 41 della Carta Costituzionale oltre che a livello comunitario all'art. 101 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE).

Le vendite on line sono divise in vendite attive e vendite passive: in altre parole, le vendite attive sono contraddistinte da una attività di ricerca e selezione della clientela da parte del rivenditore contraddistinte dal *"contatto attivo con i singoli clienti"* (paragrafo 51 delle Linee direttrici sugli accordi verticali).

Le vendite passive, ovvero la stragrande maggioranza, sono quelle in cui ci imbattiamo anche semplicemente a seguito della digitazione sul motore di ricerca della parole chiave che a noi interessano e che noi sollecitiamo visitando il sito web per un certo tipo di prodotto e/o servizi: dalla padella alla racchetta da tennis, dal vestito firmato (e scontato) ai ricambi per l'auto. Sono: *"le risposte ad ordini non sollecitati di singoli clienti, incluse la consegna di beni o la prestazione di servizi"* (paragrafo 51 delle Linee direttrici sugli accordi verticali).

Con riferimento alle predette vendite, il principio dell'assoluta libertà di operare vendita passive è stato confermato anche dalla sentenza Pierre Fabre Dermo – Cosmetique SAS contro President de l'Autorité de la Concurrence e Ministre de l'Economie, de l'Industrie e de l'Emploi, C – 439/09.

La sentenza prendeva in esame le tipologie di limitazioni imposte alla rivendita, da parte di distributori terzi, anche su internet, dei prodotti della linea cosmetica Pierre Fabre. Questi prodotti, a loro volta, erano soggetti all'imposizione di una distribuzione selettiva, sempre da parte di Pierre Fabre (ovvero un sistema in cui il fornitore rifornisce solo alcuni distributori selezionati secondo criteri qualitativi e/o quantitativi).

La distribuzione selettiva, in parole semplici, consiste nella scelta mirata, da parte del produttore di beni, di alcuni distributori nazionali unici e specializzati, scelti per meglio canalizzare, controllare, monitorare la distribuzione di prodotti di "lusso" o, comunque, che per caratteristiche di prestigio, tecnologia, necessitano di particolari competenze e skills. A loro volta questi distributori nazionali specializzati applicheranno il medesimo rigido criterio di scelta di altri rivenditori esclusivi, dando così luogo a una rete, appunto, di distribuzione selettiva.

La Corte di Giustizia ha ritenuto sussistere una restrizione della concorrenza in merito all'imposizione di divieti generali ed assoluti – ai distributori autorizzati – di vendere

su Internet i prodotti Pierre Fabre al pubblico. Infatti, pur a fronte della necessità della Pierre Fabre di tutelare l'immagine della azienda, senza svilirne i prodotti con un commercio incontrollato degli stessi, tali prodotti cosmetici tuttavia non assurgevano al rango di poter godere di una tutela specifica, personalizzata e di una conseguente distribuzione selettiva (come sopra descritta) restrittiva della concorrenza.

A riprova della necessità di mantenere "aperto" il fronte delle vendite on line in Internet, la sentenza ha anche ammesso che, in linea di principio, si possa costituire anche una rete di distribuzione selezionata on line, anche se ne ha ravvisato l'oggettiva difficoltà – attesa la numerosità dei rivenditori – nella concretizzazione. In aggiunta ha specificato che dette operazioni "restrittive" possono operarsi solo alla luce di criteri "qualitativi" e oggettivi, che possano evidentemente giustificare il sacrificio e la compressione della concorrenza.

In conclusione, Internet viene considerato uno strumento di vendita molto efficace per raggiungere pubblico ed utenti cui, attraverso canali di vendita tradizionali, sarebbe precluso l'accesso a una pluralità di beni. Le vendite passive, pertanto, sono considerate modalità ragionevoli di consentire ai clienti di raggiungere il venditore o distributore di un bene.

Se un potenziale acquirente visita un sito, vi trova un prodotto interessante, e, pur stando a migliaia di chilometri di distanza, perfeziona un acquisto, ebbene questa è considerata una vendita passiva e come tale incentivata: a tal punto l'Unione ha voluto sul tema esser chiara da aver disciplinato **le restrizioni che non possono in alcun modo applicarsi a tali vendite**

- *Limitazioni di vendita per clienti situati in territori diversi da quelli in cui è sito il distributore (esclusivo);*
- *Limitazioni alle transazioni nel caso in cui il distributore (esclusivo) mediante verifica sulle carte di credito venga a conoscenza che il cliente si trova in un territorio diverso;*
- *Limiti a priori imposti alle vendite on line, in termini quantitativi;*
- *Imposizioni di prezzi penalizzanti per vendite on line diversi da quelli rivenduti off line.*

I produttori di beni di marca, in aggiunta a quanto sopra, hanno dovuto porsi anche il problema della pubblicità on-line da parte dei distributori, nella misura in cui l'utilizzo della pubblicità on-line possa mettere in discussione i sistemi di distribuzione "chiusa" (ad es., le esclusive territoriali o i sistemi di distribuzione che fanno ricorso ad una rete di distributori autorizzati).

La Commissione ha chiarito che **la pubblicità on-line "mirata",** cioè specificamente indirizzata a determinati clienti (ad es. i link "sponsorizzati" sui motori di ricerca, i banner o altri annunci on-line indirizzati a determinate categorie di utenti o a quelli localizzati in un particolare territorio) **costituisce una forma di "vendita attiva"** e come tale può essere oggetto di restrizioni da parte del fornitore: unica ipotesi in cui dette limitazione sono ammesse.

Come evidente dagli elementi sopra evidenziati, oggi il trend è già fortemente orientato verso una significativa liberalizzazione delle vendite on line: questa sembra ormai una strada a senso unico, sempre a vantaggio del pubblico e dei distributori.

Da osservatori esterni, il mantenimento di un elevato livello di concorrenza non può che giovare al livello dei prezzi dei beni offerti e all'ampliamento della scelta del consumatore, sempre che ciò non vada ad implementare il fenomeno della contraffazione dei prodotti di marca.

La direzione, ormai, è presa, i players di questo mercato sono sempre di più e sempre più agguerriti e, senz'altro, lo saranno anche i distributori e i consumatori nel mantenere costanti – e, anzi aumentare – i vantaggi acquisiti.

È evidente, pertanto, che, non esistendo nel nuovo Regolamento un'elencazione specifica dei singoli divieti, **occorrerà attendere quella "disciplina" che si formerà nel tempo, "caso per caso", con la Giurisprudenza della Corte di Giustizia Europea**. Il principio cardine per il Fornitore dev'essere comunque quello di limitare il meno possibile le vendite online, valutando di volta in volta le limitazioni da imporre ai suoi rivenditori (e dovendo essere ben conscio che, in tal caso, il rischio di violare il nuovo Regolamento Comunitario sarà sempre presente).

I controlli a distanza e il Jobs Act

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

Con l'ultimo decreto attuativo del Jobs Act - il D. Lgs. n. 151/2015, in vigore dallo scorso 24 settembre 2015 - sono state apportate significative innovazioni alla disciplina dei controlli a distanza prevista dall'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori (L. 300/1970), nel tentativo di contemperare le esigenze datoriali con la tutela della dignità e della riservatezza dei lavoratori, in ossequio ai principi sanciti dal Codice della Privacy.
In primo luogo, si segnala che la nuova formulazione letterale dell'art. 4 non riproduce il generale divieto, per il datore di lavoro, di utilizzare impianti audiovisivi e altre apparecchiature per controllare, a distanza, l'attività dei lavoratori, contenuto nella precedente versione della norma.
Ciò nonostante, tale divieto - sebbene implicitamente - resta: all'interno del nostro ordinamento continuano, infatti, ad essere legittimi i soli controlli c.d. preterintenzionali, che rappresentano cioè un mero effetto indiretto dell'utilizzo, all'interno dell'azienda, di apparecchiature di controllo per salvaguardare quelle esigenze datoriali meritevoli di tutela.
Come noto, nella sua formulazione originaria l'articolo 4 consentiva al datore di lavoro di installare impianti audiovisivi, o altre apparecchiature da cui potesse derivare la possibilità di controllo a distanza dei lavoratori, a condizione che (i) il loro utilizzo fosse richiesto da esigenze organizzative, produttive o di sicurezza e (ii) venisse previamente esperita una particolare procedura di autorizzazione - sindacale o, in mancanza di accordo, amministrativa.
Con la riforma è stata introdotta, invece, una duplice disciplina: la prima applicabile agli impianti audiovisivi e alle altre apparecchiature di controllo, la seconda riservata agli strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la propria la prestazione lavorativa.
Le apparecchiature di controllo a distanza, oltre ad essere subordinate - come in precedenza - al previo accordo sindacale o ad un provvedimento amministrativo, possono essere impiegate a condizione che rispondano ad esigenze organizzative, produttive o di sicurezza del datore di lavoro, ovvero siano volte alla effettiva *"tutela del patrimonio aziendale"*; una finalità, quest'ultima, introdotta dalla riforma e non contemplata, invece, nel precedente testo.

Si segnala, in merito, che il Ministero del Lavoro ha pubblicato, on line, il modello unificato di autorizzazione all'installazione di impianti di videosorveglianza nei luoghi di lavoro, al fine di semplificare - e uniformare a livello nazionale - le procedure autorizzative applicate nelle diverse Regioni.
Quanto agli strumenti di lavoro utilizzati dal dipendente nell'esecuzione della prestazione lavorativa, compresi quelli di registrazione degli accessi e delle presenze, non è richiesta né la sussistenza di specifiche esigenze aziendali né alcuna procedura di autorizzazione preventiva.
Il riferimento è, evidentemente, a tutti gli strumenti di lavoro tecnologici di cui il lavoratore si avvale quotidianamente nello svolgimento della propria prestazione (smartphone, tablet, computer), altamente diffusi nel contesto lavorativo attuale e il cui utilizzo, pur implicando un potenziale controllo indiretto del lavoratore, non è subordinato ad alcun tipo di autorizzazione.
È necessario, tuttavia, che il datore di lavoro non trasformi (tramite, ad esempio, l'utilizzo di keyloggers) gli strumenti utilizzati dal proprio dipendente per rendere la prestazione lavorativa in apparecchi finalizzati, invece, a consentire un vero e proprio controllo occulto sulla stessa.
In tale ultima ipotesi, infatti, non potranno che applicarsi le condizioni generali previste dalla legge, ovvero l'esistenza di particolari e comprovate esigenze aziendali e il previo accordo sindacale (o, in mancanza, un'autorizzazione amministrativa).
L'ultima, ma non meno rilevante, novità è la possibilità, per il datore di lavoro, di utilizzare i dati raccolti - attraverso non solo gli apparecchi di controllo a distanza lecitamente installati, ma anche mediante gli strumenti di lavoro utilizzati dai dipendenti - "*per tutti i fini connessi al rapporto di lavoro*", dunque anche di natura disciplinare, per verificare la diligenza del lavoratore e il corretto adempimento della prestazione.
L'impiego delle informazioni raccolte, tuttavia, è subordinato al rispetto di una duplice condizione di legittimità: da un lato (i) fornire al lavoratore un'adeguata informazione in relazione all'impiego di tali strumenti e alle modalità di effettuazione dei controlli, dall'altro (ii) assicurare il rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali di cui al D. Lgs. 196/2003.
La violazione degli adempimenti informativi sopra richiamati determina l'inutilizzabilità dei dati raccolti, in linea con quanto già previsto dall'art. 11, comma 2, del Codice della Privacy.
Per effetto della modifica apportata dal D. Lgs 151/2015 all'art. 171 del Codice della Privacy, l'utilizzo illegittimo delle informazioni raccolte non comporta l'applicazione delle sanzioni penali di cui all'art. 38 dello Statuto dei Lavoratori - ammenda fino ad euro 1.549 euro e arresto fino ad un anno - comminate solo in caso di violazione dei primi due commi dell'art. 4.
Alla luce della nuova formulazione della norma appare evidente come l'aspetto più delicato attenga alla corretta predisposizione delle policy aziendali interne, che dovranno essere il più possibile dettagliate in merito alle modalità di utilizzo delle tecnologie informatiche e di effettuazione dei controlli.
Le stesse, inoltre, dovranno essere conformi ai principi sanciti dal Codice della Privacy e alle linee giuda previste dal Garante stesso, che richiedono un utilizzo dei dati personali ispirato ai principi di necessità, correttezza, pertinenza, completezza e non eccedenza.
Sotto tale profilo si segnala che lo scorso 25 maggio 2016 è entrato in vigore il nuovo Regolamento Europeo in materia di protezione dei dati personali, che diventerà definitivamente applicabile in tutti i Paesi dell'Unione Europea a partire dal 25 maggio 2018.
Nei prossimi due anni, quindi, il Garante per la protezione dei dati personali provvederà ad aggiornare i propri precedenti provvedimenti in tema di videosorveglianza, posta elettronica, internet, per allinearli ai nuovi principi contenuti nel Regolamento, cui dovranno necessariamente adeguarsi anche le imprese.

Art. 4 Statuto dei Lavoratori
(L. 300/1970)
"Impianti audiovisivi"

È vietato l'uso di impianti audiovisivi e di altre apparecchiature per finalità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori.

Gli impianti e le apparecchiature di controllo che siano richiesti da esigenze organizzative e produttive ovvero dalla sicurezza del lavoro, ma dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori, possono essere installati soltanto previo accordo con le rappresentanze sindacali aziendali, oppure, in mancanza di queste, con la commissione interna. In difetto di accordo, su istanza del datore di lavoro, provvede l'Ispettorato del lavoro, dettando, ove occorra, le modalità per l'uso di tali impianti.

Per gli impianti e le apparecchiature esistenti, che rispondano alle caratteristiche di cui al secondo comma del presente articolo, in mancanza di accordo con le rappresentanze sindacali aziendali o con la commissione interna, l'Ispettorato del lavoro provvede entro un anno dall'entrata in vigore della presente legge, dettando all'occorrenza le prescrizioni per l'adeguamento e le modalità di uso degli impianti suddetti.

Contro i provvedimenti dell'Ispettorato del lavoro, di cui ai precedenti secondo e terzo comma, il datore di lavoro, le rappresentanze sindacali aziendali o, in mancanza di queste, la commissione interna, oppure i sindacati dei lavoratori di cui al successivo art. 19 possono ricorrere, entro 30 giorni dalla comunicazione del provvedimento, al Ministro per il lavoro e la previdenza sociale.

Art. 4 Statuto dei Lavoratori
(D. Lgs 151/2015)
"Impianti audiovisivi e altri strumenti di controllo"

Gli impianti audiovisivi e gli altri strumenti dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori possono essere impiegati esclusivamente per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro **e per la tutela del patrimonio aziendale** e possono essere installati previo accordo collettivo stipulato dalla rappresentanza sindacale unitaria o dalle rappresentanze sindacali aziendali. In alternativa, nel caso di imprese con unità produttive ubicate in diverse province della stessa regione ovvero in più regioni, tale accordo può essere stipulato dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. In mancanza di accordo gli impianti e gli strumenti di cui al periodo precedente possono essere installati previa autorizzazione della Direzione territoriale del lavoro o, in alternativa, nel caso di imprese con unità produttive dislocate negli ambiti di competenza di più Direzioni territoriali del lavoro, del Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

La disposizione di cui al comma 1 **non si applica agli strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa e agli strumenti di registrazione degli accessi e delle presenze**.

Le informazioni raccolte ai sensi dei commi 1 e 2 sono utilizzabili **a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro** a condizione che sia data al lavoratore **adeguata informazione delle modalità d'uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli e nel rispetto di quanto disposto dal decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196**.

Rischio Cyber, la tua azienda è protetta?

di PAOLO TAGLIABUE
(Director, Head of Financial
& Professional Risks FINPRO
Marsh Spa)

La sempre più stretta interconnessione tra business e spazio digitale ha aumentato notevolmente il danno potenziale derivante da una compromissione della riservatezza, disponibilità o integrità delle informazioni o dei sistemi informativi delle organizzazioni. Secondo l'ultimo rapporto *Clusit*, nel 2015 in Italia *gli attacchi gravi di dominio pubblico* sono aumentati raggiungendo quota 1.012 (nel 2014 erano 873), per un costo stimato di 9 miliardi di euro di danni sia diretti che indiretti, e hanno coinvolto l'intero sistema economico nazionale.

Sono molteplici le cause di esposizione alle minacce cyber: l'archiviazione di grandi quantità di informazioni personali e dati sensibili relativi ai clienti e ai dipendenti, il ricorso a fornitori/outsourcer per i propri servizi IT, l'utilizzo di reti informative aziendali (comprese quelle accessibili dall'esterno) per lo svolgimento del proprio business.

A tutto questo si aggiunge il fatto che le tecnologie di attacco sono sempre più "facili" ed accessibili ad una vasta platea di criminali informatici. L'esposizione in Italia, in termini di attacchi da *bot* infetti (il termine *bot, abbreviazione di robot,* indica un programma in grado di funzionare in modo autonomo su compiti predefiniti), è altissima: secondo il report *Internet Security Threats 2016 di Symantec* l'Italia è al 5° posto dopo Cina, USA, Taiwan e Turchia. Le vittime sono soprattutto piccole e medie imprese, alla base del tessuto economico italiano, che molto spesso risultano essere anche le meno preparate ad affrontare queste minacce. Un esempio sicuramente allarmante sono le recenti ondate di denunce alla polizia postale per casi di *ransomware,* dei *malware* con cui i criminali informatici infettano il computer, criptano i dati della vittima e richiedono un pagamento per la decrittazione.

L'impatto economico di questi attacchi può essere estremamente importante per le organizzazioni. A titolo di esempio, nel dicembre 2013 un attacco cyber a una catena di supermercati americani è stato responsabile della perdita di informazioni personali e dati sensibili di circa 70 milioni di utenti, inclusi nomi e cognomi, indirizzi postali, indirizzi email, ma anche i numeri delle carte di credito/debito, le date di scadenza e i codici di sicurezza, per un costo nell'ordine delle centinaia di milioni di euro, ancora non quantificato totalmente. Tre episodi più recenti riguardano il furto di 80 milioni di dati personali di clienti e dipendenti ai danni di una compagnia di assicurazione sanitaria scoperto solo nove mesi dopo l'accaduto; la cyber rapina che ha interessato oltre 100 istituti bancari per un danno stimato di circa 1 miliardo di euro; e il blackout di una rete elettrica che ha interessato circa 80.000 utenze.

Il rischio cyber, e in particolare il furto di informazioni sensibili, è strettamente correlato al tema del trattamento dei dati personali, che è tra l'altro oggetto di una recente normativa comunitaria. Il nuovo regolamento UE 2016/679 sulla privacy dei dati, approvato lo scorso maggio, si applicherà a tutti gli Stati Membri entro due anni. Il Regolamento, che riguarda i dati in uso, archiviati e in transito detenuti dalle aziende e private - PMI e grandi organizzazioni - disciplina le attività di profilazione e trattamento dei dati (anche se i titolari non hanno sede nell'Unione) e introduce anche l'obbligo di notifica al Garante della Privacy e ai soggetti interessati di avvenute violazioni della privacy. Se si considera inoltre che lo stesso regolamento prevede sanzioni fino a 20 milioni di euro o fino al 4% del fatturato annuo mondiale, in caso di violazioni accertate dello stesso, ci si rende conto di come ormai, quando si parla di tutela dei dati, sia necessaria una gestione anche economica, e non solo di sicurezza informatica, che include anche la valutazione dell'eventuale trasferimento di tale rischio sul mercato assicurativo.

L'assicurazione del rischio cyber offre una copertura per la perdita, distruzione e divulgazione non autorizzata di informazioni/dati sensibili e personali archiviati, nonché l'interruzione e la compromissione dei sistemi informatici. Sono quindi assicurati i danni subiti dalla società colpita, compresa la perdita di guadagno e le spese extra dovute all'interruzione dell'attività aziendale, le spese per i consulenti legali e gli esperti informatici, il monitoraggio del credito e le relazioni pubbliche, ma anche i costi di estorsione informatica. Sono inoltre oggetto di copertura quei danni che derivano dalla responsabilità per la violazione dei dati di terzi di cui l'azienda sia in possesso, ovvero i costi di indagine, risposta e difesa derivanti da richieste di risarcimento intentate da terzi o per istruttorie avanzate dal Garante della Privacy. Sebbene non indispensabile per acquisire una copertura assicurativa cyber, l'identificazione e valutazione degli scenari di danno cibernetico, prodromiche alla definizione delle caratteristiche della copertura assicurativa, ne consente l' ottimizzazione in termini di costo e adeguatezza.

Le implicazioni e il potenziale impatto in termini economici del rischio cyber, in un mondo sempre più interconnesso, dimostrano ancora una volta che si tratta di un tema non più relegato solo alla funzione IT ma da dibattere all'interno del consiglio d'amministrazione e includere nella strategia aziendale di gestione, ritenzione e mitigazione dei rischi.

Il nuovo art. 4 l. 300/1970

di PAOLO PROVENZALI
(Ferrario Provenzali & Partners)

La l. 183/2014 ha conferito delega al Governo per la *"revisione della disciplina dei controlli a distanza sugli impianti e sugli strumenti di lavoro, tenendo conto dell'evoluzione tecnologica e contemperando le esigenze produttive ed organizzative dell'impresa con la tutela della dignità e della riservatezza del lavoratore"*.

Secondo la precedente formulazione dell'art. 4, co. 1 l. 300/1970 era *"vietato l'uso di impianti audiovisivi e di altre apparecchiature per finalità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori"*. Impianti e apparecchiature potevano essere installati con il solo fine di tutelare le *"esigenze organizzative e produttive"* o le esigenze di *"sicurezza del lavoro"*, e a patto che fosse raggiunto un accordo con i sindacati o fosse ottenuta un'apposita autorizzazione amministrativa.

L'art. 23, co. 1 del D.lgs. 151/2015 introduce la nuova norma. L'art. 4, co. 1 non contiene più il divieto generale di utilizzare impianti audiovisivi ed altri strumenti da cui derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori, ma ne ammette l'utilizzo, purché siano rispettate precise condizioni. In sostanza è necessario che l'installazione sia preceduta da un accordo sindacale o da una autorizzazione amministrativa e che sia giustificata da specifiche esigenze aziendali. Sulla base della recente modifica legislativa, tali esigenze non sono più solo quelle *"organizzative e produttive"* e inerenti alla *"sicurezza del lavoro"*, ma anche quelle riguardanti la *"tutela del patrimonio aziendale"*, che deve essere inteso in senso ampio e quindi includere tanto i beni materiali quanto quelli immateriali, quali i marchi, i brevetti e il *know-how*. Il legislatore ha quindi inteso codificare i c.d. controlli difensivi di creazione giurisprudenziale, ammessi ove volti a sanzionare i comportamenti illegittimi del lavoratore, con il conseguente utilizzo in giudizio delle prove così acquisite.

Secondo il comma 2 del nuovo art. 4 le limitazioni previste nel comma 1 sono escluse con riferimento agli "*strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa*" e agli *"strumenti di registrazione degli accessi e delle presenze"*. In tali ipotesi, dunque, il legislatore ha inteso ammettere i controlli sull'attività del lavoratore a prescindere da accordi sindacali o autorizzazioni amministrative, e senza che debbano ricorrere particolari esigenze datoriali.
Il comma 3, infine, detta alcune disposizioni conclusive: le informazioni raccolte ai sensi dei commi 1 e 2 sono utilizzabili *"a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro"* ma a condizione che *"sia data al lavoratore adeguata informazione delle modalità d'uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli e nel rispetto di quanto disposto dal decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196"*.

Le problematiche annesse alla nuova normativa

a) La prima criticità riguarda l'individuazione di cosa costituisca strumento di lavoro. Il comma 2 dell'art. 4 esclude infatti la necessità di un accordo sindacale o dell'autorizzazione amministrativa nonché la ricorrenza di particolari esigenze aziendali, quando le informazioni vengono raccolte a mezzo degli *"strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa"*.

Sul tema, il Ministero del lavoro, con comunicato stampa del 18 giugno 2015, ne ha fornito un'interpretazione assai restrittiva, affermando che la nuova normativa non liberalizza la sorveglianza tecnologica, ma adegua la disciplina dell'art. 4 alle recenti innovazioni tecnologiche[1] e alle indicazioni che il Garante della *privacy* ha fornito negli ultimi anni, prime fra tutte le Linee guida del 2007 sull'utilizzo della posta elettronica e di internet. In particolare, il Ministero del lavoro sostiene che per tali strumenti debbano intendersi solo quelli che 'servono' al lavoratore per adempiere alla sua prestazione, ad esempio il *pc*, il *tablet* e il cellulare. Nel momento in cui vengono modificati per controllarne l'attività (ad esempio con l'installazione di *software* di localizzazione o filtraggio), tornano ad essere necessari l'accordo o l'autorizzazione e la ricorrenza di particolari esigenze.

La lettura combinata dei commi 2 e 3 parrebbe invece ammettere che, nell'ipotesi del comma 2, il controllo sia direttamente autorizzato dalla natura intrinseca dello strumento. Inoltre, quando anche si volesse far fede all'interpretazione del Ministero del lavoro, possono individuarsi alcuni strumenti tramite cui il controllo datoriale sull'attività del proprio lavoratore dovrebbe considerarsi legittimo. Si pensi, ad esempio, allo ***smartphone*** conferito in uso al venditore a domicilio dotato di un'applicazione che il lavoratore consulta per i suoi spostamenti: in tal caso non si può negare che l'applicazione con i relativi dati sia uno strumento che 'serve' al lavoratore per rendere la sua prestazione. È invece discutibile l'utilizzo del **GPS**, talvolta installato nelle vetture aziendali, per poterne rilevare la posizione in caso di furto. In questo senso, può dirsi che lo strumento soddisfa specifiche esigenze aziendali senza costituire uno strumento di lavoro, ricadendo quindi nell'ambito di cui al co. 1. Sul punto, però, le indicazioni ministeriali ottenute sinora escludono la necessità di ogni tipo di autorizzazione, considerando il GPS e il veicolo un unico e inscindibile strumento di lavoro.

In base alla nuova normativa, la stessa eccezione di cui al co. 2 si applica anche agli *"strumenti di registrazione degli accessi e delle presenze"*. A tale riguardo, è possibile che il legislatore abbia voluto intendere per *"presenze"* l'entrata e l'uscita dal luogo di lavoro, mentre per *"accessi"* gli spostamenti all'interno di aree il cui ingresso è limitato ad alcuni soggetti. In questo modo, diverrebbe possibile non più solo individuare il momento di inizio e quello di fine lavoro, bensì anche il tempo in cui il lavoratore è presente e transita da un'area aziendale all'altra.

In questo contesto normativo, la corretta individuazione del significato da attribuire a tale disposizione è tanto più rilevante sol che si consideri che l'art. 23, co. 2 del D.lgs. 151/2015 ha modificato anche l'art. 171 del D.lgs. 196/2003 (c.d. Codice della *privacy*), il quale, oggi, richiama espressamente l'applicazione di sanzioni penali nell'ipotesi in cui sia violato l'art. 4, co. 1 e 2[2]. È facile comprendere la delicatezza del ruolo che il giudice è chiamato a ricoprire: laddove escluda che la fattispecie non rientri nell'ambito di cui al comma 2, potranno applicarsi sanzioni penali.

---

1 Nello stesso senso sembrava disporre la l. 183/2014, la quale, come illustrato sopra, delegava il Governo alla *"revisione della disciplina dei controlli a distanza sugli impianti e sugli strumenti di lavoro,* ***tenendo conto dell'evoluzione tecnologica...****"*.

2 L'art. 171 del D.lgs. 196/2003 dispone che *"La violazione delle disposizioni di cui (…)* ***all'articolo 4, primo e secondo comma****, della legge 20 maggio 1970, n. 300, è punita con le sanzioni di cui all'articolo 38 della legge n. 300 del 1970"*. L'art. 38 dello Statuto dei lavoratori prevede la comminazione di una ammenda da Euro 154 a Euro 1.549 o l'arresto da 15 giorni fino ad un anno e, nei casi più gravi, l'applicazione congiunta di entrambe le sanzioni.

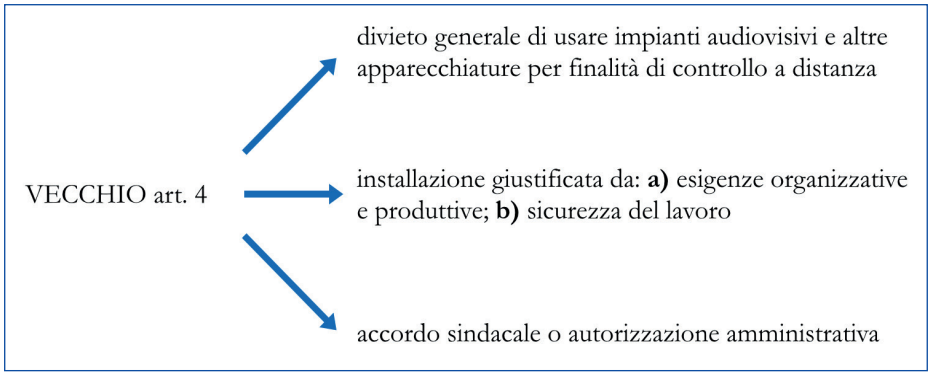
b) La seconda criticità della nuova disposizione investe il suo comma 3, secondo il quale i dati raccolti sia a mezzo degli strumenti ed impianti installati previo accordo o autorizzazione sia a mezzo degli strumenti del lavoratore sono utilizzabili "*a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro*". Per la prima volta, la legge ammette espressamente che lo scopo del **controllo** può anche essere **disciplinare**, e quindi finalizzato a verificare il corretto adempimento della prestazione del dipendente. Tuttavia, la disposizione deve essere letta in modo coerente alle regole della disciplina generale in materia di protezione dei dati personali. Pertanto, essa non può significare una totale libertà di sorveglianza, ma piuttosto che il controllo è legittimo solo se strettamente necessario per la realizzazione di giustificati obiettivi datoriali che non possono essere soddisfatti in altro modo meno invasivo della sfera personale del lavoratore. A questo proposito, la raccomandazione del Consiglio d'Europa dell'1 aprile 2015, ancorché non abbia efficacia vincolante per gli Stati membri, contiene regole precise su come effettuare il trattamento dei dati personali e i controlli tecnologici. In particolare, la prima parte della raccomandazione (la quale si riferisce a *"any processing of personal data for employment purposes"*) ribadisce che principale obiettivo in materia di protezione dei dati personali dei lavoratori è quello di diminuirne al minimo la circolazione e garantire la maggior trasparenza possibile nel loro utilizzo. Inoltre, ogni datore di lavoro deve tenere in considerazione le possibili implicazioni che il trattamento può avere per i diritti fondamentali e le libertà dei lavoratori. Pertanto, deve concludersi che le informazioni acquisite potranno essere usate per fini connessi al rapporto di lavoro, escludendone ogni uso eccessivo che non trovi giustificazione nell'esigenza di garantire la funzionalità del medesimo rapporto di lavoro.

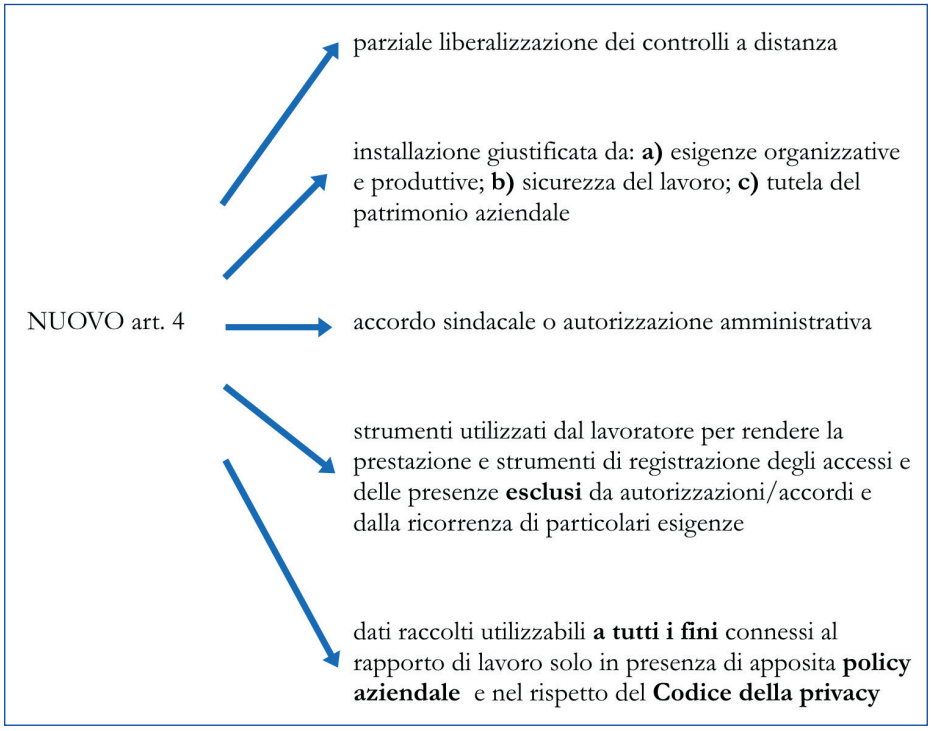
Lo stesso comma 3, poi, fissa le due ulteriori condizioni che devono essere rispettate ai fini del legittimo utilizzo dei dati raccolti e, di nuovo, sia nell'ipotesi di cui al comma 1 che nell'ipotesi di cui al comma 2. In particolare è necessario che *"al lavoratore sia data adeguata informazione delle modalità d'uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli"* e che sia rispettato *"quanto disposto dal decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196"*. In primo luogo, dunque, l'informazione resa al lavoratore deve essere 'adeguata', con ciò intendendosi che gli dovranno essere comunicati precisamente i termini e i limiti dei controlli cui può essere assoggettato. La previsione normativa si pone così in linea con la giurisprudenza secondo cui sono illegittimi i controlli effettuati ad insaputa del dipendente.

Occorre poi chiedersi se sia sufficiente rispettare il dettato dell'art. 13 del D.lgs. 196/2003 oppure se siano necessari accorgimenti ulteriori. Di certo, il datore di lavoro che intenda utilizzare i dati raccolti dovrà quantomeno osservare i principi di liceità, correttezza, necessità, determinatezza della finalità perseguita, pertinenza, completezza e non eccedenza. Ancor più in generale, occorre domandarsi se è necessario il rispetto sia delle disposizioni contenute nel D.lgs. 196/2003 sia dei provvedimenti del Garante. L'art. 154, comma 1, lett. c del Codice della *privacy*, secondo cui il Garante può prescrivere anche d'ufficio ai titolari del trattamento le misure necessarie o opportune al fine di rendere il trattamento conforme alle disposizioni vigenti, porta a ritenere che dovranno osservarsi entrambi. Lo stesso richiamo ministeriale, nel comunicato stampa del 18 giugno 2015, alle Linee guida per l'uso della posta elettronica ed internet sul luogo di lavoro[3] induce a muovere nella medesima direzione. In tal caso, tra i tanti, sarà necessario considerare: il Provvedimento del Garante del 12 novembre 2014 recante le *Linee guida in materia di riconoscimento biometrico e firma grafo metrica* (per l'utilizzo di strumenti che usano dati biometrici, come le impronte digitali al posto di semplici *badge*); l'Autorizzazione Generale n. 1/2014 sul trattamento dei dati sensibili dei lavoratori; il Provvedimento del Garante dell'8 aprile 2010 in materia di videosorveglianza; le *Linee guida in materia di trattamento dei dati dei lavoratori per finalità di gestione del rapporto di lavoro alle dipendenze di datori di lavoro privati* (Deliberazione 53/2006) *e pubblici* (Deliberazione 23/2007).

Conclusioni

Se da un lato il divieto generale di cui al vecchio art. 4, co. 1 appare soppresso, allo stesso tempo, sol che si considerino i limiti





posti dalla nuova disciplina, la liberalizzazione tecnologica operata dal D.lgs. 151/2015 non può certamente ritenersi integrale.

Quanto agli impianti e agli strumenti di cui al comma 1 dell'art. 4, la nuova disciplina ricalca la precedente, richiedendo accordi sindacali o autorizzazioni amministrative e specifiche esigenze che devono essere *"esclusivamente"* quelle indicate al nuovo comma 3. Diversi orientamenti si riscontrano già per quanto concerne l'individuazione di ciò che può costituire strumento di lavoro.

La norma è ben lungi dall'ammettere in modo incondizionato controlli sull'attività dei lavoratori. Certo è che, nel caso di unilaterale attivazione dei controlli datoriali che siano privi di un espresso accordo sindacale o di una autorizzazione amministrativa, sarà altamente probabile un contenzioso. Senza dubbio, per i datori di lavoro che intendano utilizzare le informazioni raccolte, **è quanto mai necessario definire una *policy* interna** che, per usare le parole del Garante, dovrà essere redatta *"in modo chiaro e senza formule generiche, da pubblicizzare adeguatamente (…) e da sottoporre ad aggiornamento periodico"*[4].

---

3 Sul trattamento effettuato sulle e-mail dei dipendenti, si veda anche il recente Provvedimento del 30 luglio 2015 con cui il Garante ha ritenuto illegittimo il trattamento dei dati effettuato dalla società che non aveva immediatamente chiuso l'account di alcuni ex dipendenti e non aveva impostato un messaggio automatico sugli stessi che informasse i terzi della chiusura medesima, nonostante si fosse accorta di come gli ex dipendenti continuavano a gestire al di fuori dell'azienda affari che la stessa credeva chiusi da tempo. Ha infatti statuito che *"il datore di lavoro, pur avendo la facoltà di verificare l'esatto adempimento della prestazione lavorativa ed il corretto utilizzo degli strumenti di lavoro da parte dei dipendenti,* ***deve in ogni caso salvaguardarne la libertà e la dignità*** *e, in applicazione dei principi di liceità e correttezza dei trattamenti di dati personali, informare in modo chiaro e dettagliato circa le consentite modalità di utilizzo degli strumenti aziendali e l'eventuale effettuazione di controlli anche su base individuale"; inoltre "l'assenza di una esplicita policy al riguardo può determinare una legittima aspettativa del lavoratore, o di terzi, di confidenzialità rispetto ad alcune forme di comunicazione"*.

4 Vedi *"Linee guida del Garante per posta elettronica e internet"* del 10 marzo 2007.

Cronaca Nazionale - Torino 7 aprile 2016 Innovazione e mercati internazionali nel settore ferroviario

di GIORGIO BORELLO
(Socio CDAF)

Un mercato mondiale da 150 miliardi di euro anno.

Nell'ambito di EXPO Ferroviaria 2016 al Lingotto Fiere di Torino, si è svolto il Workshop "Innovazione e mercati Internazionali nel settore ferroviario" con obiettivo le tendenze della tecnologia ferroviaria nel breve e medio termine, derivanti dai bisogni della mobilità con ricadute sui mercati in termini di ristrutturazione del sistema industriale a livello globale. L'iniziativa è inserita nel Progetto Integrato di Filiera (PIF) Torino Piemonte Railway gestito dal Centro Estero per l'internazionalizzazione (Ceipiemonte).
Sono arrivate interessanti testimonianze da Ansaldo STS e da due attori industriali operanti in Turchia e Iran: Aselsan Group e MAPNA; questi ultimi hanno sottolineato le grandi opportunità che si aprono in questo settore per le nostre imprese nei rispettivi Paesi.
Relativamente all'innovazione del settore ferroviario, per sottolineare gli orientamenti di sviluppo e innovazione individuati dall'UE e dall'industria e le prospettive di sviluppo economico l'innovazione di questo settore è assistita dal finanziamento del Programma Pubblico Privato SHIFT2Rail che fa parte del programma generale HORIZON 2020.
Shift2Rail è la prima iniziativa ferroviaria tecnologica congiunta europea di ricerca mirata, innovazione e soluzioni di mercato accelerando l'integrazione di nuove e avanzate tecnologie in soluzioni innovative di prodotto ferroviario. Il programma promuove la competitività dell'industria ferroviaria europea ed è in grado di soddisfare le mutevoli esigenze dei trasporti dell'Unione Europea.
Molti sono gli obiettivi presi in esame nel convegno, tra questi primeggia il raggiungimento di velocità sempre più elevate: già oggi il treno più veloce è cinese il CRH380A che viaggia a quasi 500 km ora ma anche noi in Italia con il Frecciarossa 1000 abbiamo raggiunto la velocita commerciale di quasi 400 Km ora che significa collegare Torino e Milano in circa 20 minuti (al netto dei rallentamenti).
Ma per avere veramente grandi velocità elevate occorrono nuove tecnologie quale ad esempio il Maglev, una modalità di trasporto innovativa anche se in continuo studio e perfezionamento da molti anni. Il Maglev è un treno a levitazione magnetica in servizio commerciale a Shangai dove collega la città con l'aeroporto viaggiando a oltre 400 Km ora (ma può arrivare a 600 Km).
Altra modalità allo studio è il ripescaggio delle monorotaie che sembra avere un futuro interessante.
Altri obiettivi sono quelli di raddoppiare la capacita di trasporto di passeggeri e merci, ma molte innovazioni sono attese da altri settori quali i sistemi di controllo, automazioni, design, attrattività, smart materials, connettività Wireless, riduzione dei pesi e l'utilizzo della meccatronica.
Da quanto evidenziato al convegno è emersa una interessate possibilità di lavoro per le aziende piemontesi dei settori dei sistemi, elettrificazione, segnalamento, servizi di ingegneria, manutenzione, riparazioni, revamping e armamento ferroviario. Come detto, in primis su queste tematiche a breve, già oggi Turchia e Iran, ma a seguire Cina, India, Europa, Paesi del Golfo e area NAFTA (Usa, Canada e Messico).

La Pensione Complementare. Riflessioni su come creare le basi per un futuro meno incerto

di CLAUDIO LESCA
(Past President CDAF
Presidente Commissione
Previdenza e Assistenza APDAI/
Federmanager Torino)

Cari colleghi,

prendo spunto dall'articolo del Direttore Generale di Federmanager, pubblicato sulla rivista on line Progetto Manager di gennaio/febbraio, dove commentando la recente sentenza del Tribunale di Palermo sulla questione della perequazione delle pensioni, è richiama **l'importanza della pensione complementare,** per esprimere alcune personali considerazioni sul tema, che ritengo di grande impatto per tutti noi.

Soprattutto per chi lavora, i vari interventi normativi di questi ultimi anni sulla pensione pubblica sono stati devastanti (si pensi alla delicata questione degli esodati-salvaguardati): è infatti indubbio che nel prossimo futuro lo spostamento dell'età pensionabile sia per la pensione di vecchiaia (oggi a 65 anni e 7 mesi per le lavoratrici dipendenti e 66 anni e 7 mesi per i lavoratori, ma destinata ad arrivare a 69 anni e 9 mesi per tutti nel 2050) che per quella anticipata con i requisiti contributivi (ad oggi pari a 41 anni e 10 mesi di versamenti per le lavoratrici e 42 anni e 10 mesi per i lavoratori, ma destinata a crescere fino a 45 anni per le lavoratrici e 46 anni per i lavoratori nel 2050), l'allungamento della speranza di vita, il passaggio al metodo contributivo per il calcolo della pensione, avranno pesanti ripercussioni sulle condizioni di vita della maggior parte dei lavoratori italiani.

Il problema non interessa solo l'Italia ma coinvolge tutti i paesi europei, tanto che la Commissione Europea pochi anni fa aveva presentato il Libro Bianco sulle pensioni (WHITE PAPER – An Agenda for Adequate, Safe and Sustainable Pensions) nel quale si esaminava il modo in cui l'UE e gli Stati membri avrebbero potuto intervenire per affrontare le principali sfide cui sarebbero stati chiamati i sistemi pensionistici nazionali, proponendo una serie di iniziative volte a creare condizioni idonee a consentire un migliore equilibrio tra il redditi disponibile durante la vita lavorativa e la pensione.

In questo contesto, la Previdenza Complementare in Italia, come più volte ricordato dai Ministri del Lavoro e delle Politiche Sociali (dal Ministro Fornero all'attuale Ministro Poletti), riveste una funzione "sociale" ancor più rilevante rispetto al passato: infatti è evidente che **la pensione pubblica (Assicurazione Generale Obbligatoria – AGO) non sarà più in**

grado di sostenere adeguatamente la vecchiaia dei lavoratori, una volta che essi andranno in pensione (si stima che per un lavoratore dipendete medio il tasso di sostituzione, ovvero l'incidenza della pensione rispetto all'ultima retribuzione, con il sistema contributivo sarà circa il 60% rispetto all'80% del sistema retributivo).

È quindi fondamentale prepararsi a quel momento, costruendosi delle rendite aggiuntive che possano affiancarsi alla pensione pubblica e fornire un aiuto e un sostegno al bisogno economico dei singoli lavoratori (e delle loro famiglie).

Sulla base dell'esperienza decennale maturata quale membro degli organi direttivi di **PREVINDAPI (il Fondo Pensione Negoziale Preesistente dei Dirigenti e dei Quadri Superiori della PMI costituito da Federmanager e Confapi**) e del Fondo Telemaco (il Fondo Pensione Negoziale dei lavoratori del settore delle Telecomunicazioni costituito da Asstel e le Organizzazioni Sindacali), mi permetto di condividere con voi alcune mie riflessioni sulle tematiche connesse alla Pensione Complementare.

Sembrerà strano, ma ancora troppi lavoratori (inclusi molti dirigenti e quadri) non hanno aderito al cosidetto "secondo pilastro pensionistico", regolamentato dal D. Lgs 252/05, rappresentato sia dai Fondi Pensione Negoziali (FPN) e Preesistenti (FPP, quali **PREVINDAI e PREVINDAPI**, i fondi costituiti da Federmanager con le parti datoriali), o dai Fondi Aperti (FPA) e dei Piani Individuali Pensionistici (PIP),

perdendo, tra l'altro, l'opportunità di beneficiare del contributo aggiuntivo aziendale previsto dai contratti di lavoro nei casi di FPN/FPP.

Per avere tutte le informazioni necessarie per fare una scelta ponderata e motivata basterebbe entrare sul sito della COVIP (**www.covip.it**).

In questi anni di operatività nel settore, mi sono confrontato sul tema con molti operatori ed esperti, sia nell'ambito di incontri tecnici sia durante gli eventi annuali della Giornata Nazionale della Previdenza (promossi con il patrocinio dell'Alto Patronato della Presidenza della Repubblica, del Ministero dello Sviluppo Economico, del Ministero dell'Istruzione), e ho organizzato numerosi incontri per cercare di sensibilizzare i lavoratori su questa problematica.

Purtroppo si sentono ancora tutti i giorni discussioni sul fatto che la Previdenza Complementare sia lo strumento più adatto a incrementare la pensione pubblica, se debba/possa esserci un'integrazione più stretta tra l'INPS e i Fondi Pensione, se mantenere il TFR in azienda possa consentire risultati migliori rispetto al versamento nei Fondi, se i Fondi siano efficienti nel gestire le risorse finanziarie ricevute.

Ed intanto il tempo trascorre e soprattutto i giovani (operanti in qualsiasi categoria professionale e settore economico) buttano via risorse preziose per il proprio futuro, soprattutto perdendo **il contributo aggiuntivo che le aziende sarebbero disposte a versare, come previsto dai vari CCNL se il lavoratore optasse per l'iscrizione alla previdenza complementare, attraverso i Fondi Pensione Preesistenti (FPP) o Negoziali (FPN) di cui sono parti istitutive**, versando a loro volta un contributo pari a quello aziendale, oltre al suo TFR maturando (si tratterebbe in altri termini di una sorta di risparmio forzato del lavoratore).

Tale contributo varia da circa l'1% nel caso di operai e impiegati al 4% nel caso dei dirigenti: peraltro **sia per PREVINDAI che per PREVINDAPI è previsto dal 2013 a carico dell'azienda un minimo di €4.800 all'anno. Per un dirigente quindi si tratta di un contributo aggiuntivo, ribadisco ottenibile solo iscrivendosi alla previdenza, che in vent'anno di lavoro vale oltre €100.000.**

La Pensione Complementare. Opportunità e vantaggi conseguenti all'iscrizione alla previdenza

di CLAUDIO LESCA
(Past President CDAF
Presidente Commissione
Previdenza e Assistenza APDAI/
Federmanager Torino)

Cari colleghi,

con riferimento al mio precedente articolo sulla pensione complementare e alle domande ricevute da colleghi, rilevo come spesso il lavoratore si affacci alla previdenza con scarsa conoscenza della materia e con preconcetti errati.

Proviamo vedere i dubbi che potrebbero sorgere ad un lavoratore, prendendo ad esempio il dipendente Bianchi, nominato dirigente dopo 9 anni dall'inizio dell'attività lavorativa (ad esempio nel 2007 anno in cui la legge ha introdotto l'obbligo della scelta di destinazione del TFR) e raggiunga la data di pensionamento con uno stipendio medio di €80.000 annui (come valore medio in 35 anni di dirigenza).

- ***«La pensione è così lontana che me ne preoccuperò quando sarà il momento di andarci».***

Si stima che la partecipazione per l'intera vita lavorativa (oggi prevista in oltre 42 anni, ma destinata a crescere nel tempo) ad un Fondo Pensione Integrativo possa contribuire ad integrare la pensione pubblica per un ammontare compreso tra il 10-15% (in caso di una contribuzione dell'1% della RAL), e addirittura fino ad oltre il 30% (con contributi annui pari al 4% della RAL, come nel caso dei Dirigenti) oltre ovviamente al valore del TFR.

Per una categoria come quella dei Dirigenti, per la quale si stima **riceverà una pensione mensile prossima al 40% della propria ultima retribuzione**, sono integrazioni di non poco conto.

Inoltre vale la pena di riflettere sul fatto che posticipare di 5 anni dall'inizio della vita lavorativa l'iscrizione ad un fondo pensione complementare significa rinunziare al 15% del montante lordo ottenibile al termine della carriera lavorativa. Farlo di vent'anni significa perderne oltre il 50%.

- ***«Se tengo il TFR in azienda, in caso di necessità posso prendere l'anticipo».***

I Fondi complementari riconoscono anticipazioni del 75% (5% in più rispetto a quanto previsto per il TFR e senza limiti percentuali di disponibilità da parte dell'azienda), di cui un 30% a semplice richiesta dell'aderente senza necessità di motivazioni.

- ***«Preferisco tenere il TFR in azienda perché optare per i Fondi è una scelta irreversibile e se rimango senza lavoro o cambio azienda posso incassarlo subito».***

È vero che la scelta è irreversibile, ma in questi casi i Fondi (sebbene sia in contrasto con la logica di supporto all'esigenza pensionistica) prevedono che il lavoratore possa riscattare tutta la propria posizione.

- ***«Il TFR si rivaluta di più rispetto ai rendimenti ottenuti dai Fondi» o «Faccio da me perché sono bravo a cercare le opportunità di investimento», oppure, «Ho un amico che fa il gestore finanziario di mestiere e mi ha consigliato……».***

Il lavoratore può investire quanto ricevuto in busta paga, al netto delle imposte. Nei Fondi viene invece versato un ammontare lordo (che nel futuro sarà per di più tassato ad aliquota agevolata) comprensivo anche del contributo aggiuntivo aziendale. Inoltre occorre anche evidenziare che la comparazione dei rendimenti TFR/Fondi è sempre oggetto di analisi sui giornali sulla base di valori percentuali assoluti (chissà perché solo da poco incomincia a intuirsi questo aspetto), senza tener conto del contributo aggiuntivo del datore di lavoro.

La quota aggiuntiva che versa l'azienda rappresenta infatti un rendimento figurativo variabile tra il 10% ad oltre il 25%, in funzione del contributo aziendale, che come detto varia tra l'1% e il 4% della RAL annuale. Tale rendimento si crea subito, nel momento stesso in cui si versa la propria contribuzione personale (come già detto pari, come minimo, a quella versata dall'azienda) e il TFR: quale altra forma di investimento rende altrettanto?

Per il nostro dirigente Bianchi, il contributo aziendale (peraltro più dei €3.200 derivanti del calcolo, in quanto **sia per Previndai che per Previndapi è previsto a carico dell'azienda un minimo di €4.800 all'anno) stiamo parlando di oltre €100.000 versati dall'azienda durante la vita lavorativa.**

Occorre poi evidenziare che la norma fiscale prevede una tassazione agevolata.

Si tratta della posticipazione della tassazione dei contributi versati dal lavoratore, della deducibilità annua in dichiarazione dei redditi dei contributi versati (fino a €5.164), della minor tassazione dei rendimenti finanziari, e soprattutto il fatto che il montante finale che verrà erogato al momento del pensionamento (composto dai contributi versati dall'azienda e dal lavoratore e dal suo TFR, oltre che dai rendimenti finanziari realizzati), sarà tassato, dopo 35 anni di permanenza nel fondo, al 9% anziché all'aliquota marginale ordinaria (che per un dirigente si presume normalmente ben superiore al 30%).

Pertanto il lavoratore Bianchi **avrà un minor esborso di imposte, quando andrà in pensione nel 2042, di circa €50.000** (senza considerare il risparmio realizzato durante il periodo lavorativo sulla tassazione della parte di stipendio utilizzato per versare contributi e la deducibilità degli stessi, **stimabile in altri €70.000 circa).**

Non bisogna infine dimenticare l'effetto dei costi di gestione dei Fondi. Prendendo a riferimento l'indicatore sintetico dei costi (in breve: ISC) calcolato da COVIP per ciascuna tipologia di forma pensionistica complementare (considerando un aderente tipo che versa €2.500 all'anno e un rendimento del 4%), si osserva che per i FPN l'indicatore medio è dell'0,9% per periodi di partecipazione di 2 anni, indicatore che scende allo 0,2% per periodi di partecipazione di 35 anni; per i fondi pensione aperti e i PIP tali valori sono decisamente più elevati essendo rispettivamente del 2,1% e del 3,5% a su base 2 anni, scendendo all'1,1% e all'1,5% su 35 anni.

A questo proposito la stessa COVIP rileva come i costi abbiano un'incidenza decisamente rilevante sull'ammontare della prestazione finale: su un periodo di partecipazione di 35 anni, un minor costo annuo dell'1% si traduce, a parità di altre condizioni, in una prestazione finale di circa il 16% maggiore.

Se il dirigente Bianchi di cui sopra, scegliesse forme pensionistiche diverse (FPA, PIP o altre) dal fondo di categoria (FPN o FPP), si tratterebbe di cifre intorno ai €70.000.

Spero di essere riuscito nell'intento di dare degli spunti per riflettere su opportunità e benefici della previdenza complementare.

Per chi desiderasse approfondimenti segnalo che potete consultare il video di un convegno organizzato dai Club dei Dirigenti dell'Unione Industriale di Torino dal titolo **"(In)formazione su Previdenza Complementare"** al link:

http://www.cdaf.it/vita-del-club/video/172.htm

oppure quello dal titolo **"I Fondi Pensione: quali prospettive e opportunità dopo la riforma Fornero"**,

con la presenza del Ministro Fornero, al link:

http://www.cdaf.it/vita-del-club/evento/162.htm

e cliccare sull'icona video.

I diritti del lavoratore: lo *Straining*

di SIMONE MORABITO
(Avvocato)

1) Che cos'è lo *Straining*?

Un nuovo fenomeno è stato recentemente accolto dalla giurisprudenza come possibile lesione subita dal lavoratore con conseguente diritto al risarcimento del danno. Si tratta dello *Straining*, dal verbo inglese "to strain" ossia "tendere", "mettere sotto pressione", "stringere": fenomeno dalla valenza psicologica e, ora, giuridica derivante da un conflitto organizzativo nel posto di lavoro. L'individuazione di tale fenomenologia è da attribuire al Professor Harald Ege, Psicologo specializzato in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, il quale, già teorizzatore del fenomeno del Mobbing, è pervenuto *"all'idea di identificare dal punto di vista della Psicologia del Lavoro quei conflitti organizzativi non rientranti nel Mobbing ma comunque comprendenti situazioni lavorative stressanti, ingiuste e lesive, quali per esempio la dequalificazione o isolamento professionale, con il termine originale ed esclusivo di Straining"*[1]. In particolare, lo Straining, attuato mediante le tipizzazioni giuslavoritstiche legate al potere direttivo del datore di lavoro, è intenzionalmente rivolto a uno o più soggetti al fine di provocarne un peggioramento permanente della condizione lavorativa.

2) Differenze con il *Mobbing*

Sicuramente meno conosciuto del fenomeno noto col nome di *Mobbing* (conosciuto ai più per l'eco mediatico più che per il reale accoglimento giurisprudenziale), lo *Straining* è una condizione psicologica posta a metà strada tra questo e il semplice stress occupazionale e si differenzia quindi dallo stress per le modalità in cui è esercitata l'azione vessatoria. Nel *Mobbing* l'azione di molestia deve essere caratterizzata da una serie di condotte ostili, continue e frequenti nel tempo: tale condizione deve causare un danno alla salute causalmente riconducibile all'azione persecutoria attuata sul posto di lavoro. Diversamente, lo *Straining* non si concretizza obbligatoriamente in un'azione vessatoria continuativa, inoltre la situazione stressante non viene necessariamente ripetuta nel tempo. Al fine si potere parlare di *Straining*, infatti, è sufficiente anche una sola azione lesiva purché i suoi effetti siano perpetui nel tempo.

3) Come si riconosce lo *Straining*

Al fine di poter parlare di *Straining* si devono dimostrare i seguenti requisiti:

i) il lavoratore è stato vittima da parte del datore di lavoro di un comportamento illegittimo;

ii) il comportamento illegittimo deve avere effetti continui e reiterati (si può trattare di in un grave demansionamento con dequalificazione professionale o nell'abuso di un'azione di per sé lecita, come il trasferimento, la trasferta o il distacco).

iii) Tali comportamenti debbono causare evidenti danni, ingiustamente sofferti dal lavoratore.

Non tutti i fattori patogeni di stress integrano responsabilità per il datore di lavoro[2].

In particolare esistono diverse tipologie di comportamenti che hanno trovato accoglimento in giurisprudenza. Sicuramente può integrare lo *Straining* il comportamento del datore il quale, pur avendo il lavoratore ricoperto ruoli di assoluta responsabilità non riconosce, benché più volte richiesta, la professionalità acquisita – e oggettivamente provata – oppure l'assoggettamento graduale del lavoratore a un isolamento (anche formativo), il mancato coinvolgimento o la mancata informazione circa nuovi progetti o altri scenari precedentemente regolarmente affrontati. Non solo, ma conseguenze come la perdita definitiva da parte del lavoratore, in un ragionevole lasso di tempo, di ogni attività o responsabilità precedentemente ricoperta o la perdita della preparazione professionale del lavoratore possono dare origine a *Straining*. Senza volere essere troppo specifici, i possibili effetti potrebbero anche consistere nell'umiliazione del lavoratore nel vedere disposto dai vertici aziendali il peggioramento progressivo della propria carriera professionale attraverso l'esclusione dalle operazioni di responsabilità oppure l'isolamento e il discredito dell'immagine del lavoratore. Anche il suo disappunto allorché venga incaricato di svolgere ruoli subalterni rispetto al periodo precedente o il patimento per non essere più coinvolto dal datore di lavoro, nonostante il miglioramento della professionalità, sempre se comprovata da oggettivi riscontri. Tra gli effetti rientra anche la condizione di isolamento del lavoratore o la lontananza del lavoratore dall'operatività quotidiana e dai momenti formativi periodici, con una evidente perdita di competenze e conoscenze.

4) Risarcimento del danno

Questi eventi lesivi possono dare origine al risarcimento del danno in favore del lavoratore. Tali danni possono consistere nel c.d. ***danno alla professionalità***, nella forma del mancato utilizzo delle conoscenze precedentemente acquisite e del loro ulteriore perfezionamento, con conseguente perdita di chances professionali. Oltre a ciò, tali azioni possono concretizzarsi in un ***danno non patrimoniale***: la giurisprudenza ha, infatti, chiarito che nell'ambito della categoria generale del danno non patrimoniale può esistere una diversa sofferenza, derivante dalla necessità di adottare nella vita di tutti i giorni comportamenti diversi da quelli precedenti o dal "non poter più fare" quello che si faceva prima. La sofferenza così verificatasi può dare origine a un risarcimento del danno che può aggiungersi al più noto danno morale, conseguente alla sofferenza soggettiva cagionata dal reato. Tali voci di danno sono ora tutte risarcibili nell'ambito del danno non patrimoniale, sempre che sussista il pregiudizio di diritti inviolabili della persona.

5) Parametri elaborati dal Prof. Ege per riconoscere lo *Straining*

(vedere tabella)

PARAMETRI PER IL RICONOSCIMENTO DELLO STRAINING	REQUISITI
1. Ambiente lavorativo	Il conflitto deve svolgersi sul posto di lavoro
2. Frequenza	Le conseguenze dell'azione ostile devono essere costanti
3. Durata	Il conflitto deve essere in corso da almeno sei mesi
4. Tipo di azioni	Le azioni subite devono appartenere ad almeno una delle categorie elaborate
5. Dislivello tra gli antagonisti	La vittima è in una posizione costante di inferiorità
6. Andamento secondo fasi successive	La vicenda ha raggiunto almeno la II fase ("Conseguenza percepita come permanente")
7. Intento persecutorio	Nella vicenda devono essere riscontrabili uno scopo c.d. *"politico"* e un obiettivo discriminatorio

1 Harald Ege, *Oltre il Mobbing. Straining, Stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*, Milano, 2005, p. 67.

2 P. Formini, *Lo Straining*, 4 BusinessJus 19 (2012) in **www.BusinessJus.com**

L.B.O.: i chiarimenti dell'Agenzia delle Entrate sulla deducibilità degli interessi passivi

di UMBERTO TERZUOLO
(Dottore Commercialista
in Torino)

1. Introduzione

L'Agenzia delle Entrate con la Circolare 6/E del 30 marzo 2016 ha fornito interessanti chiarimenti sul trattamento fiscale delle operazioni di acquisizione con indebitamento o di *merger leverage buy-out*. L'esigenza di una interpretazione univoca da parte dell'Amministrazione era molto sentita dagli operatori del settore alla luce delle numerose contestazioni sulla deducibilità degli oneri finanziari connessi all'operazione per difetto di inerenza.

2. L'inquadramento giuridico-fiscale dell'operazione di L.B.O.

In estrema sintesi, l'operazione di *leverage buy-out* si concretizza in un insieme di operazioni finalizzate ad acquisire una partecipazione di controllo (o totalitaria) in una *target company*.

L'acquisizione avviene creando una *Newco* o S.P.V. *(Special Purpose Vehicle)* finanziata in minima parte con *equity* e prevalentemente con capitale di debito ottenuto da banche o da società del gruppo con a garanzia il patrimonio della società *target*. Stante la delicatezza della operazione, l'art. 2501*bis* del Cod. civ. nel *corpus* normativo inerente alla fusione ha previsto specifici obblighi informativi per permettere a soci di minoranza e creditori di valutarne la sostenibilità economica e finanziaria.

L'operazione si conclude con l'acquisizione della società *target* attraverso una fusione per incorporazione o una fusione inversa sostituendo il pegno sulle partecipazioni della *target company* con una garanzia diretta sul patrimonio dalla società risultate dalla fusione. Di fatto, il debito per l'acquisizione verrà ripagato con i flussi di cassa della *target company*.

La costituzione della S.P.V. è spesso imposta dai terzi finanziatori e la fusione con la *target company* ha la principale finalità di consolidare il debito con le attività poste a garanzia del suo soddisfacimento.

Dal punto di vista fiscale, con la fusione la deduzione degli oneri finanziari per l'indebitamento è trasferita dal reddito imponibile della società S.P.V. a quello della società risultante dalla fusione. In attesa che la fusione venga perfezionata, è anche possibile esercitare l'opzione per il consolidato fiscale e compensare le perdite della S.P.V. (causate dagli interessi passivi per l'indebitamento) con gli utili della *target company*. Attraverso distribuzioni di dividendi si potranno trasferire infine i flussi di liquidità dalla controllata alla controllante per poter ripagare il debito e i relativi interessi.

3. I chiarimenti della Circolare 6/E

a) Il trattamento fiscale degli oneri finanziari.

L'Amministrazione Finanziaria, approfondendo le tipologie di strumenti finanziari tipiche di questo genere di operazioni, osserva che spesso sono utilizzati prestiti "ponte" da rinegoziarsi a fusione avvenuta, dove il pegno sulle partecipazioni della società *target* è posto a garanzia del debito stesso.

Queste forme di finanziamento spesso prevedono apposite clausole quali, ad esempio, il divieto per la società *target* di stipulare ulteriori finanziamenti o di effettuare ulteriori operazioni, oppure ancora vincolando l'onerosità del debito al rendimento economico della società *target*.

Analizzando le "valide ragioni economiche" a base dell'operazione, l'Amministrazione osserva come sia evidente che l'indebitamento risulti essere strumentale all›acquisizione, tanto più che la sostenibilità finanziaria dell'operazione è attestata dalle informazioni supplementari di cui all'art. 2501-*bis* del Cod. civ.. Pertanto, gli interessi passivi su queste tipologie di indebitamento (contratte dalla S.P.V. per acquisire la *target*) saranno inerenti sia in caso di fusione sia di consolidato fiscale. La deducibilità dovrà soggiacere solamente alle ordinarie regole previste dall'art. 96 del T.U.I.R., a prescindere che i soggetti coinvolti nell'operazione siano stabiliti in Italia o all'estero.

B) I profili elusivi-abusivi della deduzione degli interessi passivi o del riporto delle perdite.

In passato, spesso, l'Amministrazione Finanziaria aveva contestato le operazioni di L.B.O. ritenendole finalizzate solo a far dedurre gli interessi passivi o recuperare le perdite fiscali dal reddito della società *target*.

Nel documento di prassi, la fusione è definita come il naturale epilogo delle acquisizioni con indebitamento e, spesso, la struttura dell'operazione è imposta da soggetti finanziatori o creditori: anche l'Amministrazione riconosce quindi che esistano valide motivazioni extra-fiscali per giustificare l'operazione ed escludere fenomeni abusivi ex art. 10-*bis* L. 212/2000.

La Direzione Centrale pertanto invita le Direzioni regionali e provinciali ad abbandonare le contestazioni in essere, salvo i casi in cui l'artificiosità dell'operazione sia evidente (ad esempio, quando gli operatori coinvolti nel L.B.O. controllano la società *target*, anche indirettamente).

Di estrema rilevanza è poi la possibilità concessa dall'Amministrazione di disapplicare le disposizioni antielusive di cui all'articolo 172 del T.U.I.R che prevede, come è noto, specifiche limitazioni per la società risultante dalla fusione in merito alla deduzione degli interessi passivi o al riporto delle perdite della società fusa o incorporata.

Il primo limite consiste nell'importo del patrimonio netto della società incorporata o fusa, come da ultimo bilancio o situazione patrimoniale approvata ai sensi dell'articolo 2501-*quater* del Cod. civ. al netto dei conferimenti effettuati nei precedenti 24 mesi.

Il secondo limite, il c.d. "test di vitalità", prevede che la somma dei ricavi e delle spese del personale dell'ultimo esercizio (e fino alla delibera di fusione) debba essere superiore al 40% della loro media nei due esercizi precedenti.

L'Agenzia osserva che nelle operazioni di L.B.O. la prima disposizione antielusiva non sia applicabile, soprattutto qualora non vengano considerati i conferimenti effettuati negli ultimi 24 mesi, trattandosi molto spesso di *Newco*.

Inoltre, il "test di vitalità" non ha quasi mai efficacia perché mancano gli esercizi precedenti di attività con cui calcolare la media dei ricavi e delle spese di personale. Sarà quindi possibile richiedere la disapplicazione (ex art. 11 comma 2 L.

212/2000) di queste norme antielusive asserendo che:

- per il test del patrimonio netto, i conferimenti effettuati nei 24 mesi precedenti non sono artificiosi ma fisiologici e strumentali alla fase di *start-up* della *Newco*;
- il "test di vitalità" è superato attraverso mezzi di prova alternativi come, ad esempio, dimostrando la strumentalità del ruolo della S.P.V. nell'operazione di *merger leverage buy-out*.

C) L'applicazione della disciplina del transfer pricing ai rapporti di finanziamento.

Il documento di prassi, infine, precisa che nel caso di gruppi con entità non residenti, qualora i soggetti esteri che controllano la S.P.V. abbiano raccolto i capitali di debito al di fuori del gruppo e li concedano in prestito alla *Newco*, tale rapporto infragruppo dovrà essere remunerato in base al "valore normale" ai sensi dall'art. 110 comma 7 del T.U.I.R. ossia. Questa indicazione è peraltro allineata con le linee guida OCSE in tema di *transfer pricing*.

4) Conclusioni

La Circolare chiarisce finalmente alcuni aspetti particolarmente delicati attraverso interpretazioni *pro*-contribuente.

Deve essere vista sicuramente con favore l'apertura dell'Amministrazione verso questo tipo di operazioni (anche attraverso più certezza sul fronte tributario), sempre più comuni stante la ripresa del numero di acquisizioni e l'attuale basso costo di indebitamento.

L'auspicio è, ovviamente, che gli Uffici periferici recepiscano nel minor tempo possibile le indicazioni della Direzione Centrale e l'Amministrazione non cerchi di resistere nei vari gradi di giudizio appellandosi in modo aprioristico ad una intrinseca artificiosità delle operazioni di L.B.O.

Strumenti finanziari: nuovo principio contabile IFRS 9

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

e ELENA SANDRONE
(Partner Ria Grant Thornton)

L'introduzione del nuovo principio contabile internazionale IFRS 9 (in prima adozione dal 1° gennaio 2018) modifica a livello sostanziale i criteri di classificazione e di contabilizzazione e gli approcci valutativi di tutti gli strumenti finanziari nei bilanci redatti secondo gli IAS/IFRS. Il principio sostituisce quasi integralmente il criterio del *fair value,* quale valore di riferimento per gli strumenti finanziari, con un nuovo metodo basato sul "*business model*" e sul "*cash flow*" dello strumento finanziario, da valutare sulla base delle motivazioni per cui tale strumento è stato acquistato/detenuto dalle società.

Con questo "stravolgimento" di regole rispetto al precedente IAS 39, lo IASB ha voluto contribuire al miglioramento delle modalità di contabilizzazione degli strumenti finanziari e alla risoluzione della ritardata rilevazione delle svalutazioni sulle attività finanziarie e delle perdite su crediti.

Il criterio del *fair value*, precedentemente previsto dallo IAS 39, consentiva infatti di "sospendere" le attività finanziarie e i crediti nell'attivo di bilancio al proprio valore equo che risultava quasi sempre sostenibile per le aziende in crescita, mentre generava un effetto moltiplicativo, derivante dalle svalutazioni effettuate in un unico esercizio, sui bilanci delle aziende che registravano risultati negativi. Al fine di mitigare tale effetto, oltre al cambiamento di criterio di valutazione, nel nuovo IFRS 9 viene previsto un unico modello per la determinazione dell'eventuale *impairment loss* da rilevare sugli strumenti finanziari.

Le modifiche apportate si sostanziano, quindi, nell'adozione di nuove modalità di valutazione delle perdite attese e nella definizione di nuove regole di rilevazione degli strumenti di copertura.

In particolare, il nuovo metodo di riferimento elencato nell'IFRS 9 garantisce un più tempestivo riconoscimento delle perdite attese anche grazie all'*impairment model* e alla semplificazione delle nozioni e delle regole rispetto allo IAS 39.

Di seguito si illustrano brevemente le principali novità introdotte.

Impairment Test

Il nuovo modello di valutazione dei crediti prevede l'accantonamento delle perdite attese (*expected loss*) contestualmente all'iscrizione del valore nominale del credito in bilancio, ciò al fine di "prevedere" gli scenari sfavorevoli e di rendere più prudenziali le contabilizzazioni degli strumenti finanziari.

Hedge Accounting

Rispetto all'impostazione dello IAS 39, l'IFRS 9 contestualizza in modo migliore la contabilizzazione di tutti gli aspetti di "*hedge accounting*", grazie all'introduzione di un nuovo modello di valutazione che, in ottica più prudenziale, dovrebbe portare all'allineamento tra i rischi di gestione e i valori espressi in bilancio.

Misurazione

Con il nuovo principio, lo IASB intende operare una migliore classificazione degli strumenti finanziari al fine di escludere le "categorie miste" dai bilanci.
Lo IAS 39, del resto, era molto generico in termini di classificazione e spesso i bilanci presentavano in un'unica voce strumenti finanziari di diversa categoria, misurati con diversi modelli di valore, rendendo quindi le voci poco omogenee e, nei casi più estremi, difficilmente comparabili.

Classificazione

L'IFRS 9, infine, modifica il criterio di contabilizzazione delle variazioni di valore degli strumenti finanziari dovute al peggioramento del merito creditizio, che dovranno essere contabilizzate nelle voci di conto economico complessivo, eliminando pertanto elementi di (talvolta eccessiva) volatilità dal risultato d'esercizio.

Sede dell'impresa ed efficienza della giustizia civile

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

L'efficienza della giustizia civile è uno degli elementi che può influire sulla decisione imprenditoriale relativa alla scelta del luogo dove investire. Questa considerazione ha suggerito una serie di riforme, con il fine dichiarato di rendere la giustizia più veloce ed efficiente, per aumentare la competitività dell'Italia nell'attrarre investimenti.

Quali sono i principali elementi che un imprenditore o un dirigente deve considerare, in relazione alla giustizia civile, nella scelta della localizzazione di un'azienda?

È necessario conoscere, almeno sommariamente, la competenza territoriale dei vari uffici a seconda del tipo di controversia.

Fondamentale per un'impresa è il rapporto con il cliente.

Se il cliente è consumatore, secondo la definizione data dal Codice del Consumo, tutte le controversie che lo vedono coinvolto saranno di esclusiva competenza dell'ufficio giudiziario della sua residenza, senza che abbia alcun rilievo la sede dell'impresa.

Diverso il caso in cui il cliente non è consumatore. Si aprono diversi scenari: qualora l'impresa si trovi ad affrontare un giudizio di cognizione, potrà, di norma, e salvo patto contrario, instaurarlo presso l'Ufficio Giudiziario territorialmente competente sul luogo in cui ha la sua sede.

Nel caso di esecuzione, invece, dovrà di norma rivolgersi all'Ufficio Giudiziario competente sul luogo in cui ha sede il suo debitore o sul luogo in cui è sito l'eventuale immobile pignorato.

Per esempio, per una fattura non pagata, l'impresa creditrice potrà agire per ottenere il decreto ingiuntivo, a seconda del valore, o presso il Tribunale o presso il Giudice di Pace territorialmente competente per la propria sede, e poi procedere all'esecuzione – pignoramento del conto corrente – presso il Tribunale territorialmente competente per la sede del debitore.

A parti invertite, un discorso analogo vale per i rapporti con i fornitori; l'impresa si troverà in linea di massima ad affrontare il giudizio di cognizione presso il giudice territorialmente competente per la sede della controparte, ma vedrà radicate le esecuzioni presso il Tribunale della propria sede.

Allo stesso modo, competente per eventuali procedure concorsuali (fallimentari e simili) sarà il Tribunale del luogo in cui ha sede l'impresa.

Per quanto concerne le controversie relative ai rapporti di lavoro subordinato, è competente il Tribunale del luogo in cui è sorto il rapporto, ovvero si trova l'azienda o una sua dipendenza dove il lavoratore presta la propria attività; in pratica, spesso, il tribunale territorialmente competente è quello del luogo in cui vi sono la sede operativa o le eventuali unità locali dell'impresa.

Infine, per quanto riguarda i rapporti sociali, nel caso di società di capitali, e alcuni aspetti dell'attività imprenditoriale (concorrenza sleale, marchi, brevetti, diritto d'autore, antitrust, appalti pubblici, ecc.) è competente il Tribunale dell'Impresa, diviso territorialmente in 22 uffici – in linea di massima siti nei capoluoghi di regione.

Ricordiamo, poi, la possibilità di indicare un Ufficio Giudiziario territorialmente competente, in aggiunta a quelli naturali, o in esclusiva, nei contratti, anche se conclusi con soggetti stranieri o all'estero; e anche di ricorrere a sistemi di risoluzione delle controversie alternativi alla giurisdizione statale, tra i quali il più importante e conosciuto è l'arbitrato.

La localizzazione della sede legale, quindi, comporta, in linea di massima, la scelta di un Giudice per le cause di cognizione, comprese quelle societarie, di lavoro, di esecuzione e concorsuali, nella veste di debitore, escluse quelle con i clienti consumatori.

Ha importanza la scelta di un Ufficio Giudiziario piuttosto che un altro? Sicuramente, vi è una netta differenza tra Tribunali in relazione alla durata di un processo.

L'Osservatorio per il monitoraggio degli effetti sull'economia delle riforme della giustizia ha fornito, nel 2015, i dati relativi alla fine del 2013, i più recenti compiutamente elaborati e pubblicati: il Tribunale di Aosta risulta il più veloce, con una durata media per un procedimento contenzioso di cognizione di 320 giorni (e il 3,7% di procedimenti con durata ultratriennale, quindi potenzialmente lesivi del diritto del cittadino alla celerità del processo) mentre a Lamezia Terme la durata è di 2.036 giorni, con il 67% di ultratriennali.

Da dati dello stesso documento, risulta che i paesi europei a noi vicini hanno una media di quasi 400 giorni (Svizzera 390, Germania 394, Francia 395) e che, nel distretto di Torino, hanno medie inferiori Aosta, Cuneo e Asti (320, 386 e 390) e di poco superiori Torino (424) e Ivrea (449). La media italiana, sempre per il Tribunale, è di 844 giorni.

In particolare, per quanto ci interessa più da vicino, il Piemonte ha uffici giudiziari con tempi di definizione dei processi simili a quelli dei principali paesi europei, quantomeno per le cause di una certa consistenza economica, sia in primo che in secondo grado, cioè nei vari Tribunali e nella Corte d'Appello di Torino. Resta ovviamente esclusa la Corte di Cassazione, unica per tutta l'Italia.

Un azienda interessata alla celere definizione dei giudizi che potrebbero riguardarla, quindi, dovrebbe considerare con favore il mantenimento o lo spostamento della sede nella nostra regione, in quanto si rapporterà con uffici giudiziari che risolveranno le controversie in tempi paragonabili agli altri stati europei e dimezzati rispetto alla media italiana.

L'interpello può dare certezza al rapporto tra Fisco e contribuente

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

Il nostro sistema tributario impone ai contribuenti l'onere di applicare norme che talvolta possono prestarsi a interpretazioni differenti, sia per la varietà dei casi pratici che si verificano in concreto, sia per l'incessante, e spesso disorganico, susseguirsi di interventi legislativi. In un quadro come questo, oltretutto, l'Amministrazione Finanziaria non è sempre tempestiva ed esauriente nei suoi interventi di indirizzo operativo, che si concretizzano sia nell'emanazione di atti interpretativi generali come circolari, note e comunicati stampa, sia nella pubblicazione delle risoluzioni, ovvero dei documenti di prassi che contengono le risposte fornite a specifici quesiti sottoposti dai contribuenti e ritenute di interesse generale.

Non è quindi sempre agevole, per i contribuenti e per i professionisti che li assistono, trovare risposte puntuali e lineari in merito all'inquadramento normativo applicabile ai casi che si verificano nella quotidianità operativa. Non solo: talvolta accade che, per effetto della complessità e dell'incertezza che caratterizza la normativa fiscale, i contribuenti si ritrovano costretti a decidere se correre un ipotetico rischio fiscale, derivante solamente dal fatto che l'Amministrazione potrebbe interpretare la norma in modo diverso, oppure adottare un (costoso) approccio *pro fisco* per mettersi al riparo da future contestazioni.

In situazioni come queste, e soprattutto dinanzi a casi che comportano un rilevante esborso o un marcato risparmio fiscale, può essere utile ricorrere all'istituto dell'interpello.

Si tratta di uno strumento attraverso il quale il contribuente può sottoporre il caso concreto all'Amministrazione Finanziaria, richiedendo all'Ufficio di fornire la propria interpretazione scritta in merito al trattamento fiscale applicabile alla fattispecie descritta nell'istanza.

Un indubbio vantaggio fornito da questo istituto consiste proprio nella possibilità di attenuare l'incertezza interpretativa tipica del contesto tributario, perché il contribuente ha la possibilità di conoscere preventivamente qual è la posizione dell'Amministrazione con riferimento alle problematiche illustrate. Non solo: la risposta resa al contribuente in sede di interpello è vincolante per l'Ufficio in caso di successive verifiche (naturalmente solo nel limite del caso descritto ed effettivamente posto in essere), mentre il contribuente può liberamente scegliere se aderire o meno alla soluzione fornita dall'Amministrazione, riservandosi, in caso di contestazioni future, di difendersi nelle opportune sedi.

Si tratta quindi di un importante strumento di dialogo, che, soprattutto nella versione recentemente riformata, può essere annoverato fra i cosiddetti "istituti deflattivi del contenzioso", in quanto permette di valutare in anticipo quella che sarà la posizione dell'Ufficio rispetto ad una determinata situazione e di evitare potenziali ed onerosi contenziosi.

Diverse tipologie di interpello con regole comuni

La disciplina degli interpelli è stata recentemente revisionata ad opera del D.Lgs n. 156 del 24 settembre 2015 e riorganizzata nel corpo di un'unica norma, che individua regole comuni per le quattro diverse tipologie di istanza. Ai sensi dell'articolo 11 dello Statuto del Contribuente (Legge 212/2000) ora le istanze di interpello presentabili all'Amministrazione Finanziaria possono essere di tipo:

- **Ordinario:** attivabile in relazione alle obiettive condizioni di incertezza rilevate nell'applicazione delle disposizioni di legge al caso concreto e personale (interpello ordinario **intrepretativo**), oppure in relazione all'obiettiva incertezza sulla corretta qualificazione della fattispecie (interpello ordinario **qualificatorio**);
- **Probatorio:** utilizzabile per richiedere all'Amministrazione Finanziaria un parere circa la sussistenza delle condizioni e la valutazione delle prove richieste dalla legge per poter usufruire di particolari regimi fiscali, come ad es. CFC, continuazione del consolidato, società non operative, riconoscimento del beneficio ACE in determinate circostanze, ecc…; questa tipologia di interpello può essere attivata solo quando la norma di riferimento opera un esplicito richiamo in tal senso e, sostanzialmente, consente di anticipare la valutazione degli elementi di prova che l'Amministrazione avrebbe condotto in sede di verifica fiscale;
- **Anti-abuso:** consente di richiedere un parere all'Amministrazione in merito alla configurabilità di fattispecie riconducibili all'abuso del diritto, inteso come uso distorto di strumenti giuridici allo scopo prevalente di ottenere un risparmio di imposta e in assenza di specifiche violazioni delle disposizioni di legge;
- **Disapplicativo:** deve essere obbligatoriamente attivato per richiedere all'Amministrazione Finanziaria di disapplicare le norme tributare che, per ragioni antielusive, limitano la possibilità di usufruire di deduzioni, detrazioni o crediti di imposta. In questa sede, il contribuente può preventivamente provare che la disapplicazione delle norme antielusive non lede gli interessi dell'erario, in quanto non si realizzeranno effetti elusivi o riduzioni della base imponibile. Si tratta, per esempio, delle disposizioni antielusive che limitano il riporto delle perdite in caso di fusione, oppure di quelle relative al *dividend washing*.

Qualunque sia la tipologia di interpello, l'istanza deve essere presentata **preventivamente** rispetto al comportamento in merito al quale si chiedono chiarimenti e, comunque, prima della scadenza dei termini per la presentazione della dichiarazione (se il quesito riguarda le imposte dirette o l'Iva) o dell'assolvimento di altri obblighi tributari connessi alla fattispecie.

I tempi di risposta dell'Amministrazione sono di **90 giorni** per le istanze di interpello ordinario e di **120 giorni** per le altre tipologie, con la possibilità per l'Ufficio di usufruire di una proroga di altri **60 giorni**, nel caso in cui provveda a richiedere documentazione ulteriore rispetto a quella inizialmente allegata all'istanza.

In ogni caso, vige la regola del **silenzio-assenso**, in base alla quale, se l'Ufficio interpellato non fornisce una risposta entro la scadenza, il contribuente può ritenere corretta la sua interpretazione (così come descritta nell'istanza), che si cristallizza e diventa vincolante per l'Amministrazione.

Nuovi Soci CDAF

NOME	*AZIENDA*
AJTYRESA MERI	RIA GRANT THORNTON
BELLA SALVATORE	UNIONE INDUSTRIALE TORINO
FORNARO OSCAR	INDIALOGO
GENOVESE FABRIZIO	SCUOLA PUBBLICA
GIANNETTA TANIA	STIMATA S.P.A
LAZZARI GIULIA	RIA GRANT THORNTON SPA
OUNGRE THIERRY	WILLIS TOWERS WATSON

Prossimi Eventi CDAF 2016

5 ottobre
Organizzato con SCAI Capital
Academy Sinergy Key
"FOCUS CREDITO HI - BUSINESS"

Metà ottobre
ANDAF/KPMG Novità
"BILANCIO 2016: ULTIME NOVITÀ PER LA REDAZIONE DEI BILANCI"

20 ottobre
In collaborazione con Dipartimento di Management
"IL BUSINESS PLAN NELLE DIVERSE SITUAZIONI D'IMPRESA"

Metà novembre
ANDAF/Dipartimento di Management Torino
"RESPONSABILITÀ CIVILE E PENALE DEGLI AMMINISTRATORI (AD, DG E CFO)"

Dicembre
Cena degli auguri di Natale

Direttore Responsabile
Direttore Editoriale:
Pier Giorgio Giraudo

Comitato di Redazione:
Giancarlo Somà,
Pier Giorgio Giraudo.

Progetto e Design:
www.alfabetacomunicazione.it

Stampa: M.G. snc - Torino

Nota per i collaboratori:
Le opinioni espresse negli scritti della "Lettera ai Soci" impegnano esclusivamente il loro autore.
Il Club e la redazione ringraziano vivamente gli autori degli articoli pubblicati.