



Auguri di Buon Natale e Felice Anno Nuovo dal Presidente Claudio Lesca

Cari Soci e amici tutti, come sapete la sera del 14 dicembre ci siamo trovati al Lingotto presso l'NH Tech Restaurant, grazie al grande impegno profuso da Mariateresa Buttigliengo, da Giorgio Cavallo e dalla Segreteria del CDAF.

Per chi non è riuscito a venire segnalo che è stata una serata piacevole e all'insegna dell'amicizia, con la presenza di una decina di gioiosi bimbi e ragazzi, rallegrata dalla musica dal trio di flauti "The running flutes" composto dai

giovanissimi Filippo Maria Del Noce (figlio di Adina Garzino), Gabriele Leoni e Danilo Putrino, diplomati al Conservatorio, che hanno avuto con noi il loro battesimo in pubblico.

Le circa 120 persone presenti hanno potuto apprezzare la bontà e varietà degli aperitivi, accompagnati dall'ottimo champagne Veuve Clicquot Yellow Label come sempre amabilmente offerto da Pier Giorgio Giraud, proposti al primo piano di una struttura particolarmente interessante e tech, che è stato

anche il luogo in cui al termine della cena abbiamo poi gustato l'ampio e delizioso buffet di dolci proposti con il caffè, in modo da avere un ampio spazio in cui poter scambiare più facilmente gli auguri fra tutti noi.

La cena è stata infatti servita al 2° piano, dove abbiamo potuto deliziarci degli squisiti piatti previsti

Continua nella pagina seguente

Giorgio Cavallo
Mariateresa Buttigliengo



Trio flauti
"The running flutes"



dal menù e proposti con un servizio di eccellenza, e si è conclusa con il tradizionale taglio dei panettoni offerti da La Torinese e il brindisi di auguri, nel corso del quale agli auguri di Buon Natale e Felice Anno Nuovo, abbiamo aggiunto la speranza che il 2013 possa finalmente avere una concreta ripresa della produttività del Paese e una fattiva soluzione alle molteplici tensioni sociali esistenti e ci porti così una maggiore tranquillità e serenità.

All'uscita la distribuzione dell'omaggio dei panettoni ADMO, Associazione Donatori Midollo Osseo, che oramai per tradizione sosteniamo nella sua attività a favore soprattutto dei bambini colpiti da leucemia, con la partecipazione straordinaria di Babbo Natale (vedete se riuscite ad indovinare chi si nasconde dietro quella barba bianca) e dei suoi piccoli elfi.

Infine vi ricordo che tutte le foto della serata sono vedibili (come tutti gli eventi, semplicemente inserendo data, mese e anno) nel sito dell'amico Pierpaolo Mazza al link <http://www.ppmazza.com/cdaf/141212>



Champagne offerto da Pier Giorgio Giraudo



Indice

Crediamo nel futuro	pag. 3
Crisi aziendali	4
Tagetik fornisce i "Benchmark" di mercato	7
L'arte del mecenatismo "low cost"	8
Diritto nell' ordinamento tributario italiano	9
L'apprendistato tra scuola e lavoro	11
150 anni della Camera di Commercio	12
La gestione dei conflitti per le aziende	13
Nuova responsabilità in materia di appalti	14
Ridurre i costi aziendali con il (LSS)	16
Organizzazione della rete commerciale	21
D.Lgs. 231/2001	23
I licenziamenti dopo la c.d. "Riforma Fornero"	25
La disciplina delle start-up innovative	26
Supply Chain & Purchasing Manager	28
Un attico sulle Alpi	29
Fondi UE: ABI e Warrant lanciano Banche 2020	30
Le novità dell' articolo 33	32
Cyber Risk	34
La forza e l'orgoglio (CDT)	35
Vita di Club	36



Segreteria CDaf

Nonostante tutto noi crediamo ancora nel nostro futuro



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

Sono qua oggi con voi per incontrare il mio passato e preparare il nostro futuro, ma... questa nostra società immagina di avere un futuro???
Da questa domanda ho articolato queste mie considerazioni che oggi vi propongo.

La disaffezione verso la democrazia e la conseguente contestazione della democrazia costituiscono una tendenza che caratterizza il nostro Paese. Si registra infatti una forte disaffezione nei confronti delle istituzioni, della classe politica e dei partiti, come testimoniano i dati dei numerosi sondaggi nonché quelli dell'aumento dell'astensionismo nel voto.

La democrazia liberale e rappresentativa non rimane inerte di fronte a queste sfide. È in corso un aggiornamento delle istituzioni pubbliche con il ruolo attivo (e riconosciuto ampiamente dagli italiani) della Presidenza della Repubblica e della Corte Costituzionale. Si sta procedendo, inoltre, ad una grande riforma federalista che è anche una forma di modernizzazione delle istituzioni. I partiti politici provano a riformarsi e, da questo punto di vista, l'esperienza delle primarie al centro sinistra è interessante come tentativo di ricostruire un ponte tra organizzazioni partitiche e società civile.

La democrazia partecipativa, espressione usata per designare la voglia sempre più forte di una parte della società di "controllare" i politici, di partecipare al meccanismo di decisione pubblica, di essere partecipe in modo attivo al dibattito politico. Parlare di democrazia partecipativa non equivale tuttavia a parlare di democrazia diretta. La democrazia partecipativa non vuole sostituirsi alla democrazia rappresentativa, ma essere un complemento a quest'ultima. Lo dimostrano la vitalità della vita associativa e delle diverse forme di rappresentanza, nonché tutto il fermento che si registra nel mondo di Internet.

Dobbiamo considerare la dimensione etica dell'azione dei leader (molti parlano "crisi valoriale" della classe dirigente), che rappresenta l'essenza e la misura della qualità della propria azione, e che va garantita dall'azione delle istituzioni. È quindi neces-

sario investire in istituzioni, elemento questo che segna una precipua debolezza del nostro contesto nazionale, passando da una concezione del potere conservativa ad una competitiva.

Alcune evidenze statistiche possono aiutare a comprendere l'importanza delle problematiche delle giovani generazioni per l'insieme della società e dell'economia nel nostro Paese. Secondo Confartigianato, nel 2010, il 26,7% delle imprese italiane non è riuscito a trovare personale per le qualifiche richieste con evidenti ricadute in termini di competitività del sistema produttivo. D'altra parte, la quota dei trentenni acquirenti di autovetture è scesa dal 27% del 2008 al 24% del 2010, mentre *single* e giovani coppie, che fino al 2007 rappresentavano il 25% degli acquirenti nel mercato delle abitazioni, sono oggi scesi al 20%. Parlando di giovani si finisce necessariamente con l'affrontare le problematiche della società italiana nel suo insieme, focalizzandosi su una delle tante disparità (tra generazioni, uomini e donne, territori, tra italiani e immigrati e così via) che la caratterizzano, nonché sulle necessarie azioni da intraprendere come classe dirigente per "ricompattare" il tessuto sociale.

Segnalo una serie di fattori strutturali che risultano penalizzanti per i giovani italiani. Tra questi in primo luogo, una spesa pubblica indirizzata per lo più verso la popolazione di età più adulta (previdenza, assistenza e sanità), a discapito di politiche di sostegno alla ricerca e alla scuola, che risultano decisamente sottodimensionate rispetto alle esigenze e ai ritardi del Paese.

In questo contesto sfavorevole, i dati sull'occupazione giovanile segnano una vera e propria emergenza. Si registra un aumento preoccupante dei giovani inattivi, i cosiddetti NEET (Not in Education, Employment or Training) che salgono al 19,7% nella fascia di età tra i 20-24 anni, 3 punti di più in un anno (a fronte di una media UE del 14,9%). I giovani sono vittime anche di un forte tasso di disoccupazione, 28,6% tra i 15-24 anni (con elevate differenze territoriali: 39% nel Sud, 15% nel Nord-Est), nonché di un aumento del lavoro precario, a fronte di ricambio generazionale sempre più lento e problematico.

È interessante osservare anche gli aspetti comportamentali e valoriali dei giovani dinanzi a questa situazione non certo facile. Le nuove generazioni vivono questa condizione occupazionale (ma anche di vita) oscillando tra la "coercizione" e l'opzione. Vale a dire che in assenza di condizioni posi-

tive di contesto, i più sembrano rinunciare ad impegnarsi attivamente per raggiungere posizioni di rilievo nella società e nell'economia che percepiscono come difficilmente raggiungibili, privilegiando opzioni lavorative finalizzate, o meglio potenzialmente orientate, a salvaguardare un generico concetto di "qualità della vita". Si vive in molti casi in una situazione di "felice incertezza", caratterizzata da una percezione di una continua reversibilità delle scelte e da una "presenza leggera" dei giovani nella società, caratterizzata da un impegno (professionale) ridotto all'essenziale, stante le basse probabilità percepite di successo e gli elevati sforzi da compiere.

In altri termini il sistema, al di là dei proclami e delle denunce, non riesce a favorire il dinamismo della società e delle nuove generazioni che crescono in un precariato a tempo indeterminato, con frustrazioni che contribuiscono al diffondersi di una cultura del disagio più che del rischio e della sfida.

In questo senso, la situazione dei giovani rispecchia quella di un intero Paese incapace di ripensarsi, ripiegato sulla difesa di antiche posizioni, che paiono oggi non più sostenibili a fronte delle mutazioni veloci dei mercati e della concorrenza dei paesi di nuova industrializzazione, dove manco a dirlo il peso quantitativo e qualitativo dei giovani nell'economia e nella società è una delle fondamentali leve del successo. Bisogna quindi ricostituire la fiducia, proporre una buona pedagogia delle istituzioni, una cultura delle leadership, rivalutare l'impegno nei ruoli istituzionali e politici, creare reti esemplari e sviluppare politiche tra sostenibilità e innovazione.

Occorre ripensare l'istruzione terziaria e tecnica di cui le imprese hanno bisogno, riabilitando le funzioni e l'immagine di una fabbrica che ormai è considerata alla stregua di una prigioniera. Ricordo inoltre come le università siano poco attive sul fronte del *placement* e nel supporto alle esperienze di studio all'estero, aumentando di fatto il *gap* esistente tra mondo educativo e produttivo. Il problema è serio ed è di sistema. Prima esisteva un'osmosi scuola - fabbrica che ora non c'è più.

Alcuni sforzi sono stati fatti per internazionalizzare l'Università ma i tagli che hanno colpito il mondo accademico, a seguito delle riforme e della crisi, hanno bloccato i timidi segnali di cambiamento in atto. C'è poi da aggiungere che alcune miopi riforme delle università, favorendo il proliferare degli atenei "sotto casa" (pensiamo al caso dell'Emilia Romagna), hanno impedito lo

sviluppo premiale di poli di eccellenza educativa nel nostro Paese.

Il mondo cambia e le aziende devono cambiare per forza di cose (cercando sempre più "gente che si sappia interrogare"). Lo stesso non accade per il sistema educativo e, più in generale alle istituzioni, che scontano una tradizionale vischiosità al cambiamento. Bisogna rendersi conto che le stesse "regole di ingaggio" sono cambiate: non è più tempo di aspettare, ma occorre andare a cercare il lavoro e inserirsi in modo proattivo nelle dinamiche internazionali, l'alternativa è un "gentile declino".

Per invertire la tendenza sono necessarie classi dirigenti preparate, anche se scarseggiano le sedi di formazione (si veda per tutte la penuria di vere *business school* nel nostro Paese). Un tempo c'erano le scuole di partito e quelle delle grandi aziende, ma oggi non si riescono ad individuare sedi alternative e, quindi, si finisce con l'affidarsi all'improvvisazione. Il settore privato, in questo senso può offrire il suo contributo alla selezione e alla formazione sul campo di una classe dirigente più cosmopolita e aperta; alcuni segnali già si intravedono, ma bisogna potenziare l'interscambio tra giovani e persone con esperienza.

Per evitare di andare in ordine sparso è importante il ruolo che può essere svolto dalle associazioni di categoria, ricordando che è in atto un cambio di paradigma verso il pluralismo nella rappresentanza, in forza del quale la classe dirigente non si forma nei partiti, ma al di fuori di questi.

È quindi necessario avere una democrazia chiara senza sincretismi ideologici e interrogarsi anche sulla rappresentazione e la formazione dei giovani in politica.

La questione dei giovani è un elemento cruciale per la società italiana del futuro, al pari di altri fenomeni come la situazione delle donne, le disparità territoriali, il rapporto tra italiani e immigrati, la definizione di valori comuni e condivisi. La questione giovanile è anche una questione europea, visto che si riscontra oramai in tutti paesi una generalizzata riflessione sul precariato e sulla paura di vedere esplodere uno scontro tra generazioni (*clash of generations*).

Tuttavia l'Italia presenta alcune specificità forti: un debito altissimo, che pesa sulle nuove generazioni; il declino demografico, con le sue pesanti conseguenze, che deve essere risolto al più presto; un sistema universitario e formativo poco efficiente e attraente (a parte alcune eccezioni), una forma di gerontocrazia che è stata assimilata dalle strutture mentali della maggior parte della popolazione, una classe dirigente criticabile.

C'è infine da ricordare un ultimo importante elemento: i giovani talenti italiani sono numerosissimi e spesso apprezzati più all'estero che in Italia. Bisogna, dunque, ripensare le politiche pubbliche e l'impegno dei privati a favore dei giovani, per dare loro più spazio e visibilità.

Con queste premesse ritengo possano esserci tutti gli elementi per credere ancora nel nostro futuro e nelle nuove generazioni.

Crisi aziendali



di SILVIA RIMOLDI
(Partner KPMG -
Socia CDAF)

Revisione della legge fallimentare per favorire la continuità aziendale.

Concordato preventivo, accordi di ristrutturazione dei debiti e altre novità significative.

Sono entrate in vigore l'11 settembre 2012 le misure contenute nel "Decreto Crescita e Sviluppo" per favorire il superamento delle crisi di impresa e consentirne la continuità aziendale.

L'art. 33 del D.L. n. 83 del 22 giugno 2012, convertito con modificazioni nella L. n. 134 del 7 agosto 2012, ha introdotto importanti modifiche al **concordato preventivo**, agli **accordi di ristrutturazione dei debiti** e, in misura minore, ai piani attestati di cui all'art. 67, terzo comma, lett. d), per agevolare le imprese che versano in situazioni di difficoltà finanziaria così da consentire alle stesse di predisporre e attuare un adeguato Piano che ne permetta il risanamento.

Si segnalano qui di seguito i provvedimenti di maggior interesse.

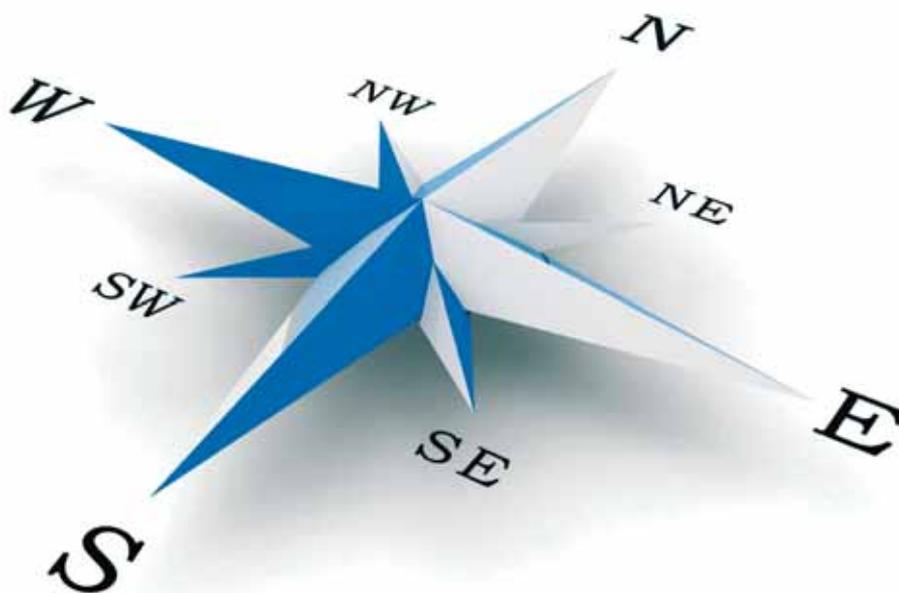
1) Concordato preventivo

a) è stato disciplinato (art. 186-*bis* L.F.) il concordato preventivo **con continuità aziendale**.

Fino ad oggi, dalle modifiche introdotte nel 2005, il concordato preventivo ha avuto una funzione quasi esclusivamente liquidatoria, anche a causa di carenze di coordinamento con altre norme che il Governo ha inteso colmare. La nuova norma si applicherà ai concordati il cui piano **preveda la prosecuzione dell'impresa** in capo allo stesso debitore, oppure la cessione a terzi dell'azienda in esercizio o il conferimento dell'azienda in una o più società, anche di nuova costituzione.

Per agevolare la prosecuzione dell'impresa sono state previste:

- (i) una **moratoria** fino a un anno dall'omologazione del concordato per il pagamento dei crediti assistiti da privilegio, pegno o ipoteca (salvo che la prelazione si riferisca a beni destinati a essere preventivamente liquidati);
- (ii) deroghe alle previsioni contrattuali e di legge in merito alla **risoluzione dei contratti in corso d'esecuzione**;



(iii) possibilità di **prosecuzione nei contratti e negli appalti** (nonché la partecipazione a nuove procedure di gara) con la Pubblica Amministrazione, fino ad ora oggetto di **automatica risoluzione** in cui l'impresa fosse assoggettata a procedure concorsuali;

(iv) possibilità di **effettuare pagamenti di crediti per prestazioni di beni e servizi anteriori alla domanda**, pagamenti spesso indispensabili per la prosecuzione dell'attività.

b) è stata agevolata la concessione di **nuova finanza** nelle procedure di concordato.

Una criticità nell'utilizzo del concordato preventivo come strumento di risanamento aziendale è stata sicuramente la **difficoltà nell'accesso al credito** per le imprese in crisi, al punto da impedirne la prosecuzione dell'attività. In tali situazioni di difficoltà si rende spesso necessario il ricorso alla c.d. **finanza ponte** la quale, in molti casi, non è stata concessa da parte degli istituti di credito per il timore di vederne negata la prededucibilità da parte del Tribunale e l'assimilazione delle somme erogate ai crediti chirografari. Con la nuova norma (art. 182-*quater* L.F.) l'impresa che presenta domanda di concordato potrà chiedere al Tribunale di essere autorizzata a contrarre **finanziamenti prededucibili** i quali potranno essere concessi, tra l'altro, anche da soggetti diversi dalle banche.

c) è stata introdotta (art. 161 L.F.) la possibilità di presentare una **domanda di concordato c.d. in bianco**.

L'impresa in crisi può depositare il ricorso per l'ammissione al concordato preventivo allegando unicamente i **bilanci degli ultimi tre esercizi** e riservandosi di presentare la **proposta ai creditori**, il **piano concordatario**, l'**attestazione** sulla veridicità dei dati aziendali e sulla fattibilità del piano nonché tutta la documentazione prescritta decorso un termine (da 60 a 120 giorni) fissato dal Tribunale. Ciò consente un'immediata protezione del patrimonio dell'impresa, anche grazie all'ampliamento degli strumenti che evitano iniziative di aggressione di singoli creditori, per tutto il periodo, a volte non breve, necessario per la redazione del piano, la predisposizione della documentazione e lo svolgimento degli adempimenti richiesti. La nuova norma può altresì prevedere che, in alternativa al concordato preventivo, alla domanda in bianco possa fare seguito la presentazione di un **accordo di ristrutturazione dei debiti** (art. 182-bis L.F.), mantenendo invariate le medesime prote-

zioni dell'impresa nei confronti dei propri creditori sociali.

d) è stata modificata la disciplina dei **contratti in corso di esecuzione**.

Fino ad ora, l'accesso alle procedure di concordato preventivo non consentiva all'impresa di risolvere i contratti ritenuti svantaggiosi o non più necessari. Con l'entrata in vigore della nuova norma (art. 169-*bis* L. F.) viene prevista la possibilità che il debitore, previa autorizzazione del Tribunale, possa **sciogliere i contratti pendenti** alla data di presentazione del ricorso fatta eccezione per i contratti di lavoro subordinato, i contratti di locazione (se l'impresa in concordato è locatrice), i contratti preliminari di compravendita trascritti, riguardanti immobili destinati ad abitazione principale dell'acquirente o immobili non abitativi destinati a costituire sede principale dell'attività di impresa dell'acquirente. Si tratta di una norma di grande importanza, perché consente all'imprenditore in crisi di liberarsi, con l'accesso al concordato preventivo, di **vincoli contrattuali** che non appaiono più utili per la prosecuzione dell'attività d'impresa o, a maggior ragione, nell'eventuale fase di liquidazione dell'azienda. La controparte, a fronte della risoluzione, ha diritto ad un indennizzo a titolo di risarcimento per l'inadempimento contrattuale.

e) è stato, infine, posto a carico dei creditori dissenzienti l'onere di esplicitare con il proprio voto il rifiuto della proposta concordataria.

La norma previgente richiedeva l'**espresso assenso dei creditori** alla proposta concordataria, in assenza del quale la proposta si intendeva rigettata. Tale meccanismo portava, di fatto, ad assimilare nelle

votazioni l'astensione al dissenso, condizionando in misura fondamentale il raggiungimento delle maggioranze previste dalla legge per l'approvazione del concordato preventivo. Con la modifica introdotta (art. 178 L. F.) il creditore che non intende accettare la proposta del debitore avrà l'**onere di manifestare esplicitamente**, e nel termine di **20 giorni** dalla chiusura dell'adunanza, il proprio **dissenso**; in caso contrario, egli sarà considerato **assenziente** e come tale sarà considerato ai fini del computo della maggioranza dei crediti.

2) Accordi di ristrutturazione dei debiti

a) è stata istituita una moratoria per i crediti vantati da creditori non aderenti all'accordo.

Gli **accordi di ristrutturazione dei debiti** (art. 182-*bis* L. F.) prevedono la possibilità per l'impresa in crisi di sottoscrivere tanti più creditori che rappresentino almeno il 60% dei debiti uno o più accordi che disciplinino le modalità e i termini del risanamento aziendale. Essi hanno avuto una diffusione assai limitata anche a causa di alcune difficoltà che le nuove norme intendono superare e tra queste la necessità di **pagare regolarmente i creditori estranei all'accordo** (facendo fonte al pagamento integrale della somma dovuta credito alle scadenze originariamente previste). Questo vincolo ha condizionato negativamente molti piani di risanamento atteso che l'impossibilità di **dilazionare** tali pagamenti ha comportato la destinazione di una quota significativa delle risorse finanziarie al soddisfacimento dei **creditori non aderenti** a discapito di quelli che, invece, avevano accettato la ristrutturazione del debito. La modifica



operata alla norma (nuovo art. 182-*bis*, comma 1, L. F.) ha rimosso questi vincoli introducendo una **moratoria coattiva** nei confronti dei creditori che non aderiscono all'accordo di ristrutturazione dei debiti: l'accordo dovrà ora assicurare l'**integrale** (e non più *regolare*) pagamento dei creditori estranei entro **centoventi giorni dall'omologazione** ovvero, per i crediti non ancora scaduti a quella data, entro centoventi giorni dalla loro **scadenza**.

b) è stata estesa la **protezione del patrimonio dell'impresa** in crisi.

Come già descritto in tema di concordato preventivo (lettera c), l'imprenditore che versa in situazione di difficoltà finanziaria e intende predisporre un Piano di risanamento, può presentare domanda di concordato *in bianco*, ottenendo così l'immediata sospensione dell'azione di aggressione di eventuali creditori (pignoramenti, iscrizioni ipotecarie, ecc.), e riservarsi di presentare, nei termini fissati dal Tribunale, domanda di omologazione di un accordo di ristrutturazione dei debiti. Utilizzando tale norma, quindi, il debitore potrà ottenere un **ombrello protettivo** sul suo patrimonio per il tempo necessario ad attivare le trattative con i creditori e predisporre il piano di risanamento.

c) è stata prevista la **possibilità di non ripianare la perdita del capitale**.

È assai frequente che un'impresa in situazione di crisi finanziaria abbia subito perdite tali da ridurre o addirittura azzerare il capitale sociale e che i soci siano impossibilitati a provvedere al ripianamento. La nuova norma (art. 182-*sixties* L.F.) prevede che la società che intende proporre un accordo di ristrutturazione dei debiti (e vale anche per la domanda di concordato) non sia tenuta a ripianare le perdite sofferte evitando così l'obbligo di **scioglimento** della società per la riduzione del suo capitale sociale sotto il minimo di legge. L'*esenzione* dal ripianamento delle perdite opera dal deposito della domanda di omologazione di accordo di ristrutturazione dei debiti (e di ammissione al concordato preventivo, anche *in bianco*) e fino all'omologazione della procedura richiesta. La società potrà in tal modo proseguire la sua attività e utilizzare le sopravvenienze attive che deriveranno dalla ristrutturazione del debito per ricostituire il capitale perduto.

d) è stata estesa la possibilità di ottenere **finanziamenti prededucibili**.

Dopo il deposito della domanda di omologazione di accordi di ristrutturazione dei

debiti, l'impresa può ora (art. 182-*quinquies* L.F.) chiedere al tribunale di essere autorizzata a contrarre **finanziamenti prededucibili**, se funzionali al migliore soddisfacimento degli altri creditori, con l'indubbio pregio di facilitare e accelerare il ricorso al credito bancario dell'imprenditore in crisi, subito dopo avere raggiunto l'accordo con i creditori per la ristrutturazione del suo debito e in attesa dell'omologazione da parte del tribunale.

e) sono state introdotte importanti modifiche fiscali in tema di **non tassazione delle sopravvenienze attive**.

Fino ad ora, le eventuali rinunzie dei creditori ai propri crediti nei confronti di una impresa in crisi (c.d. stralci) costituivano per quest'ultima una sopravvenienza attiva fiscalmente rilevante. Ciò comportava l'originarsi di un reddito imponibile (costituito dall'importo dello *stralcio* al netto dei costi complessivi dell'impresa) in una situazione di tensione o di assenza di liquidità con la conseguente impossibilità di poter far fronte al pagamento delle relative imposte. La nuova norma (art. 88, comma 4, TUIR) prevede ora che la riduzione dei debiti dell'impresa che ha ottenuto da parte del Tribunale l'omologazione di un accordo di ristrutturazione dei debiti «*non costituisce sopravvenienza attiva per la parte che eccede le perdite*» pregresse e di periodo. Questo significa, in pratica, il venir meno di qualunque imposta sulle somme rinunziate dai creditori.

3) Altre novità significative ricomprese nell'art. 33 del Decreto Crescita e Sviluppo

a) è stata ampliata la **deducibilità fiscale delle perdite su crediti**.

Le perdite su crediti hanno spesso costituito per le imprese un tema di duplice difficoltà: da un lato, infatti, si verificava il venir meno dell'incasso del credito a causa dell'insolvenza del debitore; dall'altro, era frequente che la **perdita non risultasse deducibile a fini fiscali** perché priva dei requisiti richiesti («*elementi certi e precisi*»). Il decreto in esame ha stabilito (nuovo art. 101, comma 5, TUIR) la **possibilità di deduzione dei crediti di modesta entità**, prevedendo per legge la sussistenza dei requisiti, dopo che siano decorsi sei mesi dalla scadenza prevista di pagamento o in caso di intervenuta prescrizione. Si intendono crediti di modesta entità quelli di importo unitario non superiore a **Euro 5.000 per le imprese di più rilevante dimensione** (con ricavi supe-

riori a Euro 150.000.000) e non superiore a **Euro 2.500 per le altre imprese**.

b) è stata introdotta la possibilità di **pubblicazione nel registro delle imprese del piano attestato** ai sensi dell'art. 67, terzo comma, lett. d) a cura dell'impresa proponente.

I piani attestati hanno costituito, dalla loro introduzione nel 2005, lo strumento più diffuso per il risanamento *in bonis* delle situazioni di crisi aziendali, in quanto ritenuti più semplici e snelli rispetto agli accordi di ristrutturazione del debito (per il carattere *privatistico*, per l'assenza del controllo del Tribunale, ecc.). L'impossibilità, tuttavia, di dare rilevanza esterna al piano, e quindi il timore di eventuali rischi di revocatoria o di contestazioni ad opera di creditori o di terzi estranei al piano, ha fatto sì che, di recente, molti creditori, soprattutto costituiti dal ceto bancario, abbiano manifestato la preferenza allo strumento dell'accordo di ristrutturazione. Con la modifica introdotta sarà quindi possibile dare visibilità esterna ai piani attestati, attraverso la pubblicazione presso il competente registro delle imprese, e continuare a far ricorso a questo utile mezzo di risanamento aziendale.

c) sono state, infine, varate importanti modifiche in merito al ruolo e alla figura dell'**attestatore**.

Tutti gli strumenti di legge previsti per la risoluzione delle situazioni di crisi aziendali (concordato preventivo, accordo di ristrutturazione dei debiti e piano attestato) prevedono l'obbligo di **attestazione**, ad opera di un esperto, circa la **veridicità dei dati aziendali** e la **fattibilità del piano** di risanamento. Con il decreto in commento: **i)** è stato chiarito che la **scelta dell'attestatore spetta all'impresa** in crisi (escludendo, quindi, che sia il Tribunale tenuto a provvedere alla nomina); **ii)** è stato precisato il carattere di **indipendenza** professionale dell'attestatore (non essere legato all'impresa e a coloro che hanno interesse all'operazione di risanamento da rapporti di natura personale o professionale; deve essere in possesso dei **requisiti previsti dall'articolo 2399 c.c.**; non aver prestato anche indirettamente negli ultimi cinque anni attività di lavoro subordinato o autonomo in favore del debitore ovvero partecipato agli organi di amministrazione o di controllo); sono state introdotte sanzioni penali (art. 236-*bis* L.F.) a carico dell'attestatore che, nello svolgimento del proprio incarico, «*espone informazioni false ovvero omette di riferire informazioni rilevanti*».

Tagetik fornisce i "Benchmark" di mercato per misurare come opera la funzione Finance

a cura di TAGETIK (Socio Sostenitore CDAF)

La ricerca rivela che le aziende "Top Performer" risparmiano milioni grazie ad una miglior gestione e controllo dei processi di Performance Management

Gestione dei processi "Finance"

"L'attuale scenario economico impone alle aziende di analizzare attentamente le performance del business, tenere sotto controllo le proprie strutture di costo e misurare l'efficienza nella gestione dei processi finanziari", spiega Manuel Vellutini - EVP, Chief Operating Officer di Tagetik.

"Per questo, Tagetik ha condotto con APQC la ricerca "Top Performer" (www.tagetik.com/it/infographic) volta a fornire a manager e dirigenti finanziari i principali "benchmark" di mercato per misurare i costi e l'efficienza della funzione "Finance" in aziende di medie-grandi dimensioni. E, affinché le aziende possano comprendere i benefici potenziali di un approccio "Top Performer" abbiamo rappresentato i "benchmark" di mercato sotto forma di "info-grafica" e abbiamo elaborato un calcolatore Microsoft Excel personalizzato a loro completa disposizione".

Risultati della ricerca

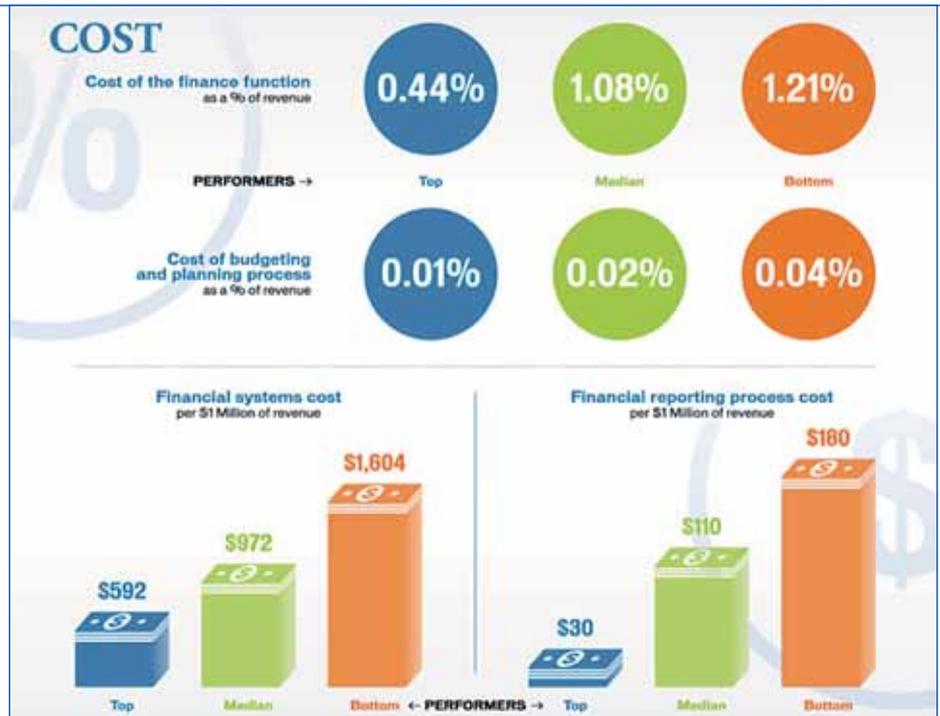
Secondo la ricerca condotta da APQC (www.apqc.org) per Tagetik, aziende "Top Performer" possono risparmiare fino al 300% nella gestione dei processi "Finance". Il che significa un risparmio di 233 milioni di \$ per un'azienda da 20 bilioni di \$.

Aziende "Top Performer" infatti:

- Spendono 6 volte meno nel reporting finanziario;
- Pianificano a 1 anno con costi 3 volte più bassi;
- Impiegano 14 giorni in meno per produrre il budget annuale;
- Chiudono i bilanci consolidati con 5 giorni di anticipo;
- Pubblicano i dati trimestrali con 6 giorni di anticipo;
- Risparmiano 20 giorni nell'elaborazione dei risultati annuali;
- Producono i report gestionali interni con 6 giorni di anticipo.

È possibile scaricare gratuitamente il calcolatore Microsoft Excel personalizzato per scoprire i benefici potenziali di un approccio "Top Performer":

www.tagetik.com/it/infographic





di LOREDANA DROVETTO
(Consigliere Delegato American
Appraisal Italia - Socia CDAF)

In tempi di risorse limitate, parlare di mecenatismo può far sorridere: il termine richiama epoche più felici o – per restare nell'oggi – sporadiche iniziative da parte di grossi Gruppi Industriali.

Non è detto che debba essere così: esiste anche un mecenatismo *low cost*, che dà ricadute positive sull'immagine dell'Azienda e, soprattutto, sostiene quella particolare



categoria di giovani che - malgrado le esortazioni del Ministro Profumo e le evidenti primazie dei laureati in materie economiche - ha scelto di cimentarsi con l'arte e la cultura.

Le **regole** per un mecenatismo efficace e a basso costo sono poche:

- **Avere il sostegno convinto del management aziendale**

L'attenzione alla cultura deve far parte del DNA aziendale; tutti devono essere coinvolti nell'ideazione, nell'organizzazione e nella diffusione dell'iniziativa.

- **Considerare l'investimento come una parte integrante della propria strategia comunicativa**

Il tema deve essere coerente con la *vision* aziendale e con la comunicazione istituzionale.

- **Verificare con attenzione il livello di collaborazione offerto dall'entità rappresentativa del settore culturale**

La *tutorship* artistica designata deve essere di livello e aperta a sviluppare progetti coerenti con la strategia aziendale, impegnandosi direttamente per il periodo – breve, ma intenso! – della produzione artistica. La collaborazione può includere anche la disponibilità di una sede adatta per lo svolgimento dell'evento.



- **Privilegiare l'aspetto formativo rispetto a quello economico**

Offrire agli allievi la possibilità di seguire workshop su nuove tecniche espressive piuttosto che limitare l'intervento all'assegnazione di un premio in denaro. Ciò permette una prima selezione dei partecipanti ed un loro maggiore coinvolgimento.

- **Garantire visibilità all'iniziativa**

Sia il tutor che gli allievi apprezzano ogni occasione che dia loro visibilità, considerandola parte integrante del premio. Più l'iniziativa è visibile, maggiore è il loro impegno.

Esiste, ovviamente, anche qualche **problema**: il maggiore è rappresentato dalla scelta del partner artistico ed è meglio mettere a preventivo almeno un primo tentativo fallimentare o, comunque, poco soddisfacente. Molti sono i fattori che concorrono all'insoddisfazione, non ultimi i meccanismi di potere che regolano i rapporti all'interno delle istituzioni culturali e che possono condizionare, anche pesantemente, l'operato del *tutor* artistico più valido.

Parliamo per **esperienza**: American Appraisal Italia, infatti, assegna - da cinque anni - il Premio "Giovani talenti" agli allievi delle Accademie di Belle Arti. Il riconoscimento - che consiste nel finanziamento di un workshop specialistico e in una somma di denaro - premia sei opere di grafica, realizzate intorno ad un tema scelto annualmente dall'Azienda, che vengono riprodotte in copie numerate e donate ai Clienti in occasione del Natale.

Nel corso di questi cinque anni, lo sforzo è stato costantemente orientato a migliorare i contenuti tecnico-artistici delle opere, coerentemente con l'immagine innovativa che intendiamo dare della nostra Azienda:

siamo quindi passati dagli acquerelli del primo anno alla grafica su legno e poi alla grafica con matrice Solarplate, incisa con una nuova tecnica a raggi UV. Anche la scelta del tema ci ha impegnati non poco, nel tentativo di richiamare semanticamente il nostro settore di attività, mantenendo però l'attenzione alla realtà del momento: sono così nate le opere per l'Edizione speciale dei 150 anni dell'Unità d'Italia e quelle di quest'anno – Anno delle Energie rinnovabili – sul tema "Mutabile Energia", ospitate presso il Museo dell'Energia della Fondazione AEM di Milano. Nato come iniziativa "fatta in casa", per sostituire alle banali agende un dono più personalizzato, il Premio è quindi diventato un evento, un'occasione di incontro qualificato con clienti, fornitori ed amici.

Ma tutto questo, **quanto costa**? Nel caso specifico, tra i 20 e i 35 Euro ad opera originale (se ne stampano circa 500), a seconda che si considerino o meno – all'interno del costo – le spese non strettamente connesse alla produzione artistica. Qualora si escludano queste ultime, il costo/cliente risulta interamente deducibile in base ai limiti fissati per le spese di rappresentanza.

Certamente, il settore artistico di riferimento è importante: la grafica consente di "tarare" al meglio il rapporto tra qualità e prezzo. Tuttavia, vista la possibilità di sponsorizzazioni congiunte e sinergiche (in parte sperimentate nella stampa su legno, effettuata su materiali forniti a prezzo di costo in cambio di una promozione del marchio), la gamma dei settori si può ampliare in maniera significativa.

Ciò che non ha prezzo è senza dubbio la soddisfazione di restituire, all'arte e alla bellezza, un posto nella vita aziendale (così poco "estetica") e, *semel in anno*, di sentirsi ricchi e più buoni.

L'elusione e l'abuso del diritto nell'ordinamento tributario italiano



di GIUSEPPE CORASANITI
(Prof. Diritto Tributario Università
di Brescia - Studio Uckmar)

Come noto, è *communis opinio* che l'elusione fiscale occupi uno spazio intermedio tra risparmio legittimo (o lecito) d'imposta ed evasione. L'elusione fiscale non è «violazione», ma «aggiramento» di precetti fiscali. È un comportamento formalmente conforme alle norme (norme impositive o norme di favore), ma non alla loro *ratio*; l'elusione realizza un «risparmio fiscale» e non è giustificata da valide ragioni extrafiscali. L'elusione, insomma, è posta in essere con strumenti leciti, mentre l'evasione appartiene all'area dell'illecito.

Prima del famoso trittico di sentenze della Corte di Cassazione, a sezioni unite, del 23.12.2008, nn. 30055, 30056 e 30057, si riteneva pacifico che nell'ordinamento fiscale italiano non ci fosse una norma generale anti-elusione nella recente giurisprudenza in tema di abuso del diritto. In specie, non lo era quella contenuta nella versione originaria dell'art. 10, 1° co., l. 29.12.1990, n. 408 e parimenti non lo era quella derivante dalla sua riformulazione, operata per effetto dell'art. 28 l. 23.12.1994, n. 724. Allo stesso modo non era considerata tale neppure quella dettata nell'art. 37 *bis*, d.p.r. 29.9.1973, n. 600, dato il catalogo tassativo contenuto nel suo 3° co., delle operazioni a cui può essere applicata e considerata la sua operatività, ristretta al solo settore delle imposte sui redditi.

Tuttavia le Sezioni Unite della Suprema Corte hanno dichiarato apertamente che nel nostro ordinamento è presente «...un generale principio antielusivo; con la precisazione che la fonte di tale principio, in tema di tributi non armonizzati, quali le imposte dirette, va rinvenuta non nella giurisprudenza comunitaria quanto piuttosto negli stessi principi costituzionali che informano l'ordinamento tributario italiano... I principi di capacità contributiva... e di progressività dell'imposizione» di cui all'art. 53 Cost. costituiscono il fondamento sia delle norme impositive in senso stretto, sia di quelle che attribuiscono al contribuente vantaggi o benefici di qualsiasi genere, essendo anche tali ultime norme evidentemente finalizzate alla più piena attuazione di quei principi per cui «non può non» (quindi deve) «ritenersi

insito nell'ordinamento, come diretta derivazione delle norme costituzionali, il principio secondo cui il contribuente non può trarre indebiti vantaggi fiscali dall'utilizzo distorto, pur se non contrastante con alcuna specifica disposizione, di strumenti giuridici idonei ad ottenere un risparmio fiscale, in difetto di ragioni economicamente apprezzabili che giustifichino l'operazione, diverse dalla mera aspettativa di quel risparmio fiscale». Il riconoscimento di tale principio si traduce nel disconoscimento degli effetti abusivi di negozi posti in essere al solo scopo di eludere l'applicazione di norme fiscali.

Più di recente la Corte di Cassazione nella sentenza n. 1372/2011 ha chiarito che l'applicazione del principio dell'abuso del diritto deve essere guidata da una particolare cautela «essendo necessario trovare una giusta linea di confine tra pianificazione fiscale eccessivamente aggressiva e libertà di scelta delle forme giuridiche, soprattutto quando si tratta di attività di impresa». La Corte individua, in negativo, il carattere abusivo di un'operazione, che va escluso quando «sia individuabile una compresenza, non marginale, di ragioni extrafiscali, che non si identificano necessariamente in una redditività immediata dell'operazione medesima ma possono rispondere ad esigenze di natura organizzativa e consistere in un miglioramento strutturale e funzionale dell'azienda». Inoltre, si specifica che tale principio del divieto di abuso del diritto si rivela inapplicabile nelle ipotesi in cui gli Uffici, nelle proprie contestazioni, non abbiano allegato il «risparmio fiscale» tratto dal contribuente dalle contestate «operazioni commerciali» poste in essere e non abbiano dimostrato che l'operazione realizzata dall'impresa appare economicamente irrazionale. A tale sentenza, quanto ad importanza, fa seguito la sentenza della Cassazione del 30 novembre 2012, n. 21390, secondo cui il carattere elusivo di una operazione, nel fondarsi sul difetto di valide ragioni economiche e sul conseguimento di un indebito vantaggio fiscale, presuppone l'esistenza di un valido strumento giuridico che, pur se alternativo a quello scelto dal contribuente, sia comunque funzionale al raggiungimento dell'obiettivo economico perseguito dal contribuente. Nel caso di specie non si possono ritenere equiparabili, sotto il profilo degli effetti giuridici ed economici, le operazioni di acquisizione delle partecipazioni sociali e di fusione per incorporazione e per tale

ragione la Suprema Corte ha ritenuto che sussistessero valide ragioni economiche per optare, come soluzione più vantaggiosa per la società acquirente e indipendentemente dai benefici fiscali conseguiti, in favore dell'acquisto delle quote della società alienante anziché alla fusione per incorporazione.

Un'ultimo profilo che merita attenzione è il recente indirizzo giurisprudenziale in merito all'applicazione delle sanzioni amministrative e penali alle ipotesi elusive/abusivo.

La giurisprudenza di merito ha costantemente ritenuto che non possano irrogarsi sanzioni amministrative per le contestazioni d'inopponibilità all'Amministrazione Finanziaria delle operazioni che si assumano poste in essere allo scopo esclusivo di conseguire un indebito risparmio d'imposta o per abuso del diritto fiscale proprio per il ricorrere di obiettive condizioni di incertezza sulla portata e sull'ambito di applicazione della norma tributaria, ovvero perché il disconoscimento di eventuali vantaggi conseguiti per mezzo di un comportamento lecito già di per sé rappresenta una sanzione.

In tema di abuso del diritto, inoltre, si è anche espressa la Suprema Corte di Cassazione, la quale nella sentenza n. 12042/2009 ha chiarito che nel caso di violazione di un principio di ordine generale come l'abuso del diritto non possono trovare applicazione le sanzioni essendo in presenza di obiettive condizioni di incertezza sulla portata della norma sanzionatoria.

Tuttavia, se tale conclusione può essere considerata pacifica per le ipotesi di abuso del diritto, nel caso di ipotesi tipizzate di elusione fiscale la Corte di Cassazione nella sentenza n. 25537 del 30 novembre 2011 ha ritenuto di sanzionarle da un punto di vista amministrativo con le sanzioni previste in caso di dichiarazione infedele. Ne deriva che la dichiarazione presentata senza fare emergere il reddito che si sarebbe prodotto in assenza del comportamento elusivo e senza rideterminare l'imposta conseguentemente dovuta sarebbe di per sé stessa infedele, ai sensi dell'art. 1, 2° co., d.lg. n. 471/1997, con conseguente applicabilità della sanzione amministrativa *ivi* prevista.

Riguardo all'applicabilità delle sanzioni penali, la Corte di Cassazione, sez. penale, 7.7.2006 aveva ritenuto che «il risparmio fiscale non è riconducibile ad alcuna fatti-

specie incriminatrice del d.lgs. n. 74 del 2000, ancorché riconosciuto inopponibile allo Stato-Erario ex art. 37-bis del d.p.r. n. 600/1973 e successive modificazioni».

Tale orientamento, tuttavia, perde di attualità in quanto una sentenza della Cassazione, sez. penale, del 7 luglio 2012, sebbene in sede di impugnazione di provvedimenti cautelari, ha statuito che il reato di cui all'art. 4 d.lgs. n. 74/2000 è configurabile anche in presenza di una condotta elusiva rientrante tra quelle previste dall'art. 37 bis d.p.r. n. 600/1973, quando tale condotta, risolvendosi in atti e negozi non opponibili all'Amministrazione finanziaria, comporti una dichiarazione infedele per la mancata esposizione degli elementi attivi nel loro effettivo ammontare.

Successivamente, la Corte di Cassazione, sez. penale, nella sentenza 28.2.2012, n. 7739, si è espressa compiutamente sulla questione della rilevanza penale dell'elusione tributaria.

La Suprema Corte chiarisce che «non qualunque condotta elusiva ai fini fiscali può assumere rilevanza penale, ma solo quella che corrisponde ad una specifica ipotesi di elusione espressamente prevista dalla legge».

Alla luce di tale sentenza, quand'anche si consolidasse tale orientamento, sembra di poter dire che i comportamenti elusivi, in presenza di tutti gli elementi richiesti dalla norma penale, *ivi* incluso il requisito soggettivo, ovvero l'elemento psicologico del reato, possono avere una rilevanza penale qualora detti elementi siano positivamente accertati da parte del giudice ma limitatamente ai casi in cui le condotte elusive siano *ex ante* qualificate come tali da parte di una norma fiscale, nella specie da parte dell'art. 37 bis d.p.r. n. 600/1973 e/o da parte di tutte quelle norme con finalità antielusive, come ad esempio l'art. 73, co. 5 bis, Tuir, contenente la presunzione di residenza per i soggetti IRES, rilevante per il caso di specie deciso dalla Cassazione penale.

La Suprema Corte, tuttavia, chiarisce che sono escluse da ogni rilevanza penale quelle condotte qualificate come abusive, atteso che «in campo penale non può affermarsi l'esistenza di una regola generale antielusiva, che prescindendo da specifiche norme antielusive, così come, invece, ritenuto dalle citate Sezioni Unite civili della Corte Suprema di Cassazione, mentre può affermarsi la rilevanza penale di condotte che rientrino in una specifica disposizione fiscale antielusiva».

Da ultimo, mette conto segnalare che è pendente in Senato un disegno di legge di delega fiscale nella quale all'art. 3 è previsto che il Governo revisioni le vigenti disposizioni antielusive al fine di introdurre un principio generale di divieto dell'abuso del diritto, il quale si potrà applicare solo nel caso in cui lo scopo di ottenere indebiti vantaggi fiscali si configuri come causa prevalente dell'operazione abusiva, escludendone la configurabilità se l'operazione è giustificata da ragioni extrafiscali non marginali. Grava sull'Amministrazione finanziaria l'onere di dimostrare il disegno abusivo e le modalità di manipolazione e di alterazione funzionale degli strumenti giuridici utilizzati nonché la loro non conformità ad una normale logica di mercato gravando, invece, sul contribuente l'onere di allegare la esistenza di valide ragioni

extrafiscali alternative o concorrenti che giustificano il ricorso a tali strumenti. Sono previste, inoltre, specifiche regole procedurali, che garantiscano un efficace contraddittorio con l'amministrazione fiscale e salvaguardino il diritto di difesa in ogni fase del procedimento di accertamento ed in ogni stato e grado del giudizio tributario.

Quanto alle sanzioni penali, inizialmente, è stata espressamente prevista l'esclusione della rilevanza penale dei comportamenti ascrivibili a fattispecie abusive.

Tuttavia, dopo i rilievi formali mossi dal Quirinale al Governo, tale esclusione è stata espunta da quello che dovrebbe essere il testo definitivo della delega fiscale che dovrà essere approvata dal Parlamento.

DIETRO AL SUCCESSO DELLA TUA AZIENDA C'È SEMPRE UN PARTNER DI FIDUCIA

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

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



GARANZIE SUI FINANZIAMENTI. CONSULENZA SU FINANZA AZIENDALE E AGEVOLATA

www.unionfidi.com • www.finindustria.com

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

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

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

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

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

ALESSANDRIA Tel. 0131 68.86.4
ASTI Tel. 0141 43.69.65
BIELLA Tel. 015 35.51.39
BRESCIA Tel. 030 83.60.696

CASALE M.to (AL) Tel. 0142 44.43.19

CUNEO Tel. 0171 69.33.69
IVREA (TO) Tel. 0125 19.63.379
NOVARA Tel. 0321 33.16.52
RHO (MI) Tel. 02 36.54.13.62
VERBANIA Tel. 0323 40.24.46

L'apprendistato strumento di transizione tra scuola e lavoro



di RICCARDO ROSI
(Vice Direttore Unione Industriale
di Torino)

Per capire l'importanza dell'apprendistato, basterebbe riferirci al quadro generale dell'occupazione giovanile in Italia.

Infatti, tutte le statistiche confermano che:

- i nostri giovani entrano tardi nel mercato del lavoro rispetto ai loro coetanei europei;
- quando trovano lavoro, sono soggetti a formule contrattuali flessibili, che spesso non vengono stabilizzate;
- il loro bagaglio di conoscenze e competenze in esito al loro percorso di istruzione (sempre che lo finiscano), è spesso disallineato con i fabbisogni professionali delle imprese.
- I percorsi di istruzione scelti non sono funzionali alla "occupabilità" dei giovani, ma piuttosto alla – eventuale e non certa – crescita futura attraverso studi di livello universitario;
- Manca quasi totalmente un'Istruzione Superiore Tecnica e professionalizzante e non di matrice universitaria.

In un simile contesto, aggravatosi esponenzialmente negli ultimi anni a causa della crisi economica che ha colpito il nostro Paese più di altri, è chiaro che l'apprendistato rappresenta un *asset* fondamentale sia per i giovani che per le imprese.

È importante per i giovani, perché è un contratto di lavoro a tempo indeterminato e perché è l'unico contratto che coniuga l'occupazione con la formazione.

È importante per le imprese, perché consente di realizzare un vero e proprio investimento di lungo periodo in risorse umane, con un costo del lavoro più contenuto e, soprattutto, con la possibilità di qualificare le nuove leve con una formazione *ad hoc*.

Nonostante queste sue potenzialità, nel corso degli anni l'apprendistato ha avuto fortune alterne, anche in ragione di un quadro di riferimento complesso e stratificato.

Il Testo Unico approvato con il Decreto Legislativo n. 167/2011, emanato anche a seguito di un'intesa siglata ad ottobre 2010 dal Governo, dalle Regioni e dalle



Parti Sociali, ha cercato di fare chiarezza, ponendo le premesse normative per una reale valorizzazione dell'istituto. In particolare:

- l'apprendistato professionalizzante, erede diretto del primo apprendistato degli anni '50, è stato riorientato in modo deciso verso l'impresa, considerata il contesto naturale per erogare il "cuore" della formazione dell'apprendista, quella di carattere tecnico-professionale;
- il c.d. apprendistato di 1° livello è stato rivisitato nell'ottica di farne uno strumento utile al conseguimento di una qualifica o di un diploma del sistema di leFP, contribuendo in tal modo al contenimento del fenomeno della dispersione scolastica, particolarmente accentuato nel nostro Paese;
- quanto al c.d. alto apprendistato, l'ampliamento della gamma delle tipologie attivabili è in linea con l'esigenza di dare concrete risposte ad una domanda sempre maggiore di lavoratori con un elevato livello di istruzione.

Al Testo Unico si è di recente aggiunta la Legge n. 92/2012, di riforma del mercato del lavoro, che ha inteso ribadire la centralità dell'apprendistato anche se in modo indiretto. Non si è, infatti, agito attraverso misure mirate a facilitare o a rendere più "attraente" e conveniente l'apprendistato (non è certamente tale, ad esempio, la

norma sulla percentuale minima di stabilizzazione), ma si è operato, invece, "ostacolando" legislativamente il ricorso alle altre forme di flessibilità.

Ciò sconta una visione "ideologica" e, mi permetto, profondamente sbagliata dell'intervento legislativo, modellato non per aiutare la realtà, ma per "plasmare" secondo la volontà astratte del legislatore (distinguendo, ad esempio, in modo apodittico la flessibilità "buona" da quella considerata "cattiva").

In realtà sarebbe occorso e occorrerebbe ben altro, anche perché l'incidenza dell'apprendistato è ancora oggi marginale rispetto al volume degli ingressi dei giovani nel mercato del lavoro.

Ma la base normativa è comunque buona e lascia margine di manovra sia alla contrattazione collettiva, sia, per quanto concerne le materie assegnate alla competenza delle Regioni, alle dinamiche relazionali tra le stesse Regioni e le Parti Sociali.

Sotto quest'ultimo aspetto, l'esperienza maturata in Piemonte può dirsi senz'altro positiva, ma c'è ancora molto da fare, sia sul versante della semplificazione, sia per rendere certe e rapide le soluzioni prescelte.

La Camera di Commercio: da 150 anni al servizio delle imprese torinesi



1862 - 2012
Le Camere di Commercio
compiono 150 anni



di Guido BOLATTO
(Segretario Generale
Camera di Commercio di Torino)

Nata già nel 1825 durante il Regno di Sardegna, insieme alle Camere di Nizza e Chambery, ma riconosciuta dal neonato stato italiano solo nell'autunno del 1862, la **Camera di commercio di Torino** ha festeggiato quest'anno i suoi 150 anni con un evento che si è svolto il 22 novembre scorso. Per celebrarlo sono state premiate 128 imprese storiche, la più antica del 1640, che testimoniano la straordinaria ricchezza e la solidità del tessuto economico locale: una capacità di fare impresa che è patrimonio importante soprattutto in momenti di incertezza come quelli attuali.



prima impresa: Herman Gustavo, che in Piazza Castello commercializzava impermeabili, particolarmente apprezzati per l'innovativo trattamento utilizzato sul tessuto. Oggi le realtà torinesi iscritte al Registro imprese della Camera di commercio di Torino sono ben **237.000**, dai grandi gruppi industriali alle più piccole realtà individuali.

Ma l'ente camerale non è solo Registro imprese. È al fianco degli imprenditori con **numerosi servizi innovativi** che promuovono le aziende fin dalla costituzione, supportandone la nascita e favorendone lo sviluppo. Oltre a informazioni su finanziamenti nazionali e internazionali, aggiornamenti normativi, banche dati e manualistica, propongono anche percorsi formativi per gli imprenditori o per gli aspiranti imprenditori, con un'attenzione particolare all'utenza straniera, negli ultimi anni costantemente in crescita.



La Camera di commercio di Torino esprime oggi la sintesi degli interessi economici del territorio, con un'attenzione particolare rivolta alla società civile e al mondo dei consumatori. L'ente offre servizi anagrafico-amministrativi, indispensabili per svolgere attività di impresa: tra questi il più importante è il Registro imprese, strumento indispensabile di informazione legale ed economica. Il Registro è oggi gestito sempre più con modalità telematica, semplificata e di facile accesso, per agevolare chi sceglie di fare impresa, in modo veloce ed efficiente.

CAMERA DI COMMERCIO		
Classe	Chiamata con, nominata o designata dal Registro e dal Tribunale di Torino	DITTA - RAGIONE SOCIALE SECC. FILLALI e FINZA.
1° classe	Remano	Remano
2° classe	Remano	Remano
3° classe	Remano	Remano
4° classe	Remano	Remano
5° classe	Remano	Remano
6° classe	Remano	Remano
7° classe	Remano	Remano
8° classe	Remano	Remano
9° classe	Remano	Remano
10° classe	Remano	Remano

Modalità certamente diverse rispetto al 1911, anno di nascita del Registro delle ditte, l'anagrafe delle imprese italiane. Il 12 maggio 1911 si iscriveva a Torino la

Un cenno particolare meritano poi le attività dedicate alla valorizzazione della vocazione turistica della città. Tra le iniziative pluriennali promosse dall'ente in questo ambito: il marchio di qualità alberghiero *Yes! Enjoy Torino Top Hospitality* per hotel e rifugi di Torino e provincia; il calendario di visite d'impresa *Made in Torino Tour the excellent* per conoscere da vicino le eccellenze produttive del tessuto locale; la selezione biennale dei Maestri del Gusto, artisti del sapore e della tradizione, presentata nell'ultimo Salone del Gusto insieme a Slow Food e al Laboratorio chimico camerale, e la guida vini Torino DOC che presenta ogni due anni la straordinaria ricchezza del patrimonio vitivinicolo torinese.

La Camera di commercio interpreta poi un ruolo sempre più significativo nel dialogo fra le componenti economiche operanti sul territorio. A favore della trasparenza e della correttezza dei rapporti commerciali, è particolarmente intensa l'attività di informazione su diritti e doveri di consumatori e imprese commerciali, senza dimenticare la mediazione, il deposito brevetti, i servizi ispettivi, sanzionatori e di metrologia legale. Oltre alle attribuzioni assegnate per legge, infine, a Torino la Camera di commercio propone e realizza servizi innovativi, spesso inediti in Italia, come lo Sportello Tutela della proprietà industriale, nato per diffondere la cultura brevettuale tra piccole medie imprese e giovani, e l'archivio digitalizzato dei marchi storici, per valorizzare chi dal 1926 fino al 1941 ha depositato qui a Torino marchi commerciali e d'impresa.

Alle imprese che si affacciano sui mercati esteri la Camera di commercio offre servizi dedicati: partecipazione a missioni e fiere, assistenza nel cogliere le opportunità delle gare internazionali con il progetto Tender, e una rete di 17 Desk in paesi strategici. Inoltre, per alcuni settori specifici, sono stati avviati **grandi progetti** come From Concept to Car, Torino Piemonte Aerospace, Think Up, Into Mech e Piemonte InContract, rispettivamente per le imprese dell'automotive, dell'aerospazio e difesa, dell'ICT, della mecatronica e del contract regionale. La Camera di commercio di Torino coordina inoltre ALPS - Enterprise Europe Network, punto di contatto di una rete di 500 organizzazioni selezionate dalla Commissione Europea per lo sviluppo delle attività delle imprese a livello europeo.

A tutti questi servizi le imprese e i cittadini possono accedere iscrivendosi gratuitamente al portale Promopoint: www.promopoint.to.camcom.it



La mediazione civile e commerciale ex D.Lgs 28/2010: una nuova modalità "efficiente" di gestione dei conflitti per le aziende



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

Il legislatore italiano, in adempimento alla direttiva europea 52/2008, con l'emanazione del D. Lgs 28/2011, del D.M 180/2010 e del più recente decreto integrativo 145/2011, ha introdotto nel nostro ordinamento una nuova procedura per la risoluzione delle controversie civili e commerciali, che si propone come strumento per garantire un facile, rapido ed economico accesso alla giustizia per i cittadini e per le aziende. Gli obiettivi principali della normativa presentata sono alleggerire il sistema giudiziario tradizionale al fine di garantire una più rapida soluzione delle dispute e ridurre sostanzialmente i costi che gli utenti devono sostenere per arrivare alla risoluzione di una controversia.

In seguito all'entrata in vigore della normativa, gli operatori del settore hanno ampiamente discusso la portata dei possibili vantaggi economici per le parti coinvolte offerti dal ricorso alla mediazione. Questi, ad una prima analisi, si traducono nell'attribuzione di un costo massimo della procedura suddiviso per scaglioni in base al valore della lite (art. 17 D. Lgs 28/2010 e art. 16, comma 4 D.M 180/2010), nella possibilità di comparire in mediazione senza l'ausilio di un consulente legale e, nel caso si opti per farsi comunque assistere, nel fatto che la breve durata (art. 7 D. Lgs 28/2010) della procedura implica un minor costo della consulenza rispetto ad un procedimento ordinario, ed, in fine, la possibilità di avere benefici fiscali rispetto alle somme pagate al mediatore per il lavoro da lui svolto (art. 20 D. Lgs 28/2010).

Tuttavia dal punto di vista della teoria economica la valutazione delle potenzialità e delle criticità del nuovo modello di mediazione stimola qualche ulteriore riflessione. In particolare è importante sviluppare una attenta analisi degli effetti e degli esiti delle procedure sul benessere sociale, considerare il ruolo che questa nuova procedura svolge nel ridisegnare le interazioni sociali e, soprattutto, quelle economiche, e, infine, analizzare come l'uso della procedura possa modificare il modo di fare business delle aziende e possa aiutarle a strutturare in modi alternativi tanto i rapporti con i soggetti terzi quanto le relazioni interne alla stessa struttura aziendale.

L'esperienza statunitense, dimostra che la scelta delle aziende di sviluppare all'interno

delle proprie strutture apposite procedure di supporto per la risoluzione delle controversie, che insorgono nelle relazioni commerciali, può portare notevoli vantaggi che si concretizzano nella riduzione dei costi di transazione¹ tanto nella gestione dei rapporti con i terzi che nella gestione della struttura gerarchica interna all'azienda.

La mediazione in quanto strumento di risoluzione delle controversie che vede protagoniste le parti coinvolte e che affida al mediatore il solo compito di facilitare la comunicazione tra i soggetti in lite, si propone, quindi, come una nuova opportunità per sviluppare una nuova cultura aziendale e sviluppare interazioni economiche caratterizzata da alti livelli di fiducia reciproca. La procedura, infatti, non solo può risultare efficace nella risoluzione di dispute specifiche ma presenta un vero e proprio nuovo modello attraverso cui le organizzazioni possono imparare a gestire i loro conflitti agendo già nelle primissime fasi in cui questi si presentano.

L'analisi dell'esperienza statunitense ha messo in evidenza che soprattutto quando si parla di imprese commerciali le cui dispute hanno prevalentemente origine all'interno delle loro interazioni commerciali e nelle loro pratiche di business, poter trovare una rapida soluzione al di fuori delle aule dei tribunali rappresenta una alternativa desiderabile al fine di mantenere l'efficienza dell'impresa. È interessante guardare alle motivazioni specifiche con cui le aziende giustificano la loro aumentata propensione verso la mediazione. Ci si potrebbe aspettare che la motivazione sostanziale rispetto alla scelta del ricorso a procedure alternative come la mediazione debba essere ricercata nei vantaggi che queste possono offrire alle imprese in termini di costi della lite e di durata del procedimento. Tuttavia, emerge una più articolata combinazione di motivazioni che spiega la preferenza delle aziende per la mediazione. Troviamo, infatti, da un lato una serie di motivazioni che potremmo definire soggettive che portano le aziende a considerare la mediazione addirittura come una procedura di soluzione delle liti di livello superiore, rispetto alle altre forme di ADR (come l'arbitrato) ed al processo ordinario, in quanto procedura che permette alle parti di risolvere personalmente la loro controversia individuando un accordo condiviso da entrambe le parti, e in quanto procedura che permette alle imprese di mantenere il controllo sia sulla procedura che sul suo esito. Non meno importante risulta essere il valore che queste aziende attribuiscono al media-

tore ed alla sua preparazione rispetto alla materia del contendere per accompagnare le parti verso un accordo che nella maggior parte dei casi esse definiscono come più soddisfacente rispetto al potenziale esito della lite giudiziale.

La diffusione della cultura della mediazione incontra tuttavia ancora forti resistenze, anche oltreoceano. In alcune realtà infatti i manager sono scettici rispetto al ricorso a questa procedura perché temono che essa possa compromettere la loro autorità. Uno dei più grandi timori dichiarati dalle imprese, infatti, è rappresentato dall'idea che l'introduzione della mediazione porti ad un cambiamento nella struttura di potere aziendale, che possa ridurre il ruolo dei manager nella risoluzione dei conflitti, e che possa ridurre la sensazione che le dispute siano effettivamente risolte sulla base di diritti accertati.

Tuttavia, le esperienze già presenti nelle realtà aziendali straniere evidenziano che i vantaggi del ricorso alla mediazione rispetto ad altre procedure tradizionali di risoluzione dei conflitti portano vantaggi rispetto a due dimensioni della attività di impresa: da un lato la mediazione fornisce una modalità di risoluzione delle liti veloce, relativamente poco costosa (sia rispetto ai costi espliciti che a quelli impliciti nella gestione delle interazioni economiche), e dagli esiti più soddisfacenti rispetto alle esigenze di efficienza aziendale. Dall'altro è evidente che, in quelle realtà in cui la cultura della mediazione è stata introdotta, si siano sviluppate nuove pratiche per la gestione dei conflitti e che i manager che hanno acquisito una diversa formazione rispetto alla gestione delle liti dimostrino di avere strumenti più efficaci per la loro risoluzione, di migliorare la loro reputazione esterna, di saper guidare meglio il proprio staff e di avere una maggiore propensione verso la ricerca di soluzioni creative.

La recente riforma normativa introdotta nel nostro ordinamento rappresenta, quindi, una importante occasione di riflessione per le aziende italiane rispetto alle *chance* offerte da nuove e diverse modalità di gestione dei conflitti economici per strutturare nuovi modelli di business che migliorino le performance aziendali.

¹ Con il termine di costi di transazione si fa riferimento ad una categoria di costi di particolare importanza per le aziende, che può essere definita come l'insieme dei costi sostenuti a titolo diverso dai soggetti economici protagonisti di uno scambio al fine di definire, iniziare, condurre ed eseguire una transazione.

Nuova responsabilità solidale in materia di appalti (ambito fiscale)



di ALESSANDRO MIKLA
ELISA GALIZIA
(Partner Studio Pirola Pennuto Zei & Associati)

Introduzione

La disciplina della responsabilità solidale in ambito fiscale nella "filiera" degli appalti di opere e servizi (ossia tra committente, appaltatore e subappaltatore) è stata recentemente rivisitata dall'art. 13-ter del Decreto legge 83/2012 (c.d. "Decreto Sviluppo", convertito dalla Legge 134/2012)¹.

Occorre preliminarmente segnalare che le citate modifiche presentano criticità ed incertezze interpretative, solo in parte chiarite dall'Agenzia delle Entrate (Circolare 40/E dell'8/10/2012).

Disciplina della solidarietà in ambito fiscale

In citato art. 13-ter del D.L. 83/2012² prevede che l'appaltatore risponde in solido con il subappaltatore, nei limiti del corrispettivo dovuto, del versamento delle ritenute fiscali sui redditi di lavoro dipendente e dell'IVA dovute da quest'ultimo all'Erario *in relazione alle prestazioni effettuate nell'ambito del rapporto di subappalto*.

La norma consente di escludere tale responsabilità se l'appaltatore acquisisce la documentazione comprovante la corretta esecuzione dei versamenti "scaduti alla data del pagamento del corrispettivo".

Viene altresì previsto per l'appaltatore il diritto, definito dall'Agenzia delle Entrate *potestativo*, di sospendere la propria prestazione (tipicamente, il pagamento) in attesa che la controparte (subappaltatore) produca la documentazione attestante la regolarità dei propri adempimenti fiscali³.

Il *committente* non è invece soggetto alla predetta responsabilità solidale, bensì ad una sanzione amministrativa pecuniaria⁴ qualora provveda al pagamento senza aver ricevuto dall'appaltatore la documentazione attestante la regolarità dei versamenti fiscali (di quest'ultimo e di tutti gli eventuali subappaltatori⁵).

Con riferimento alla decorrenza delle nuove disposizioni, la documentazione sopracitata deve essere richiesta unicamente in relazione ai pagamenti effettuati dall'11 ottobre 2012 (sessantesimo giorno

successivo a quello di entrata in vigore della norma) riferiti a contratti stipulati dal 12 agosto 2012.

Attestazione dell'avvenuto adempimento degli obblighi fiscali

Al fine di dimostrare il regolare adempimento degli obblighi fiscali (versamento delle ritenute di lavoro dipendente e dell'IVA) l'appaltatore/subappaltatore deve:

- fornire la copia dei modelli F24 relativi al versamento delle ritenute fiscali sui redditi di lavoro dipendente e dell'IVA;
- in alternativa: produrre specifica asseverazione circa la correttezza dei citati versamenti⁶;
- in alternativa: produrre dichiarazione sostitutiva (autocertificazione)⁷.

Con riferimento a tale ultima alternativa - non prevista in via normativa, ma solo in via interpretativa - non può non rilevarsi come tale autocertificazione possa vanificare le finalità della norma, in quanto soggetti malintenzionati potranno certificare, in completa autonomia, un'inesistente ottemperanza ai propri obblighi fiscali.

Ambito di applicazione delle nuove disposizioni

Va inoltre evidenziato come l'ambito oggettivo di applicazione della norma non appaia del tutto chiaro: il testo della disposizione fa generico riferimento ai contratti di *appalto di opere o di servizi*, con la conseguente estensione della disciplina a tutti i settori economici (ad esempio, contratti per la pulizia locali ovvero di manutenzione impianti).

Peraltro è stato da più parti evidenziato che le nuove disposizioni dovrebbero essere limitate al settore edile. Infatti:

- la disposizione in parola è collocata nel capo III del D.L. 83/2012, capo espressamente rubricato "misure per l'edilizia", con il che l'applicazione sembrerebbe limitata a tale settore⁸;
- il settore edile, come noto, era stato oggetto di specifiche disposizioni relative all'inversione contabile per le prestazioni di servizi rese dai subappaltatori⁹, introdotte per contrastare l'omissione dei versamenti IVA. La normativa relativa alla solidarietà in ambito fiscale dovrebbe costituire pertanto un'ulteriore misura di controllo relativa al settore edile.

Ancora, non tutti i contratti con oggetto l'esecuzione di un'opera o un servizio possono essere qualificati come contratti d'ap-

¹ Come noto, vige un regime di responsabilità solidale anche per i debiti retributivi, contributivi e assicurativi, la cui disciplina è contenuta nel D. Lgs. 276/2003, anch'esso oggetto di recenti modifiche.

² Tale articolo modifica le disposizioni di cui all'art. 35, comma 28, del D.L. 223/06 contenente la disciplina originaria in tema di responsabilità solidale in ambito fiscale. Si segnala che la disciplina degli appalti è in continua evoluzione ed è stata più volte oggetto di intervento legislativo: nel 2012 aveva già subito delle modifiche ad opera del D.L. 16/2012 (c.d. "Decreto sulle semplificazioni fiscali").

³ Dal testo normativo non appare richiesta la verifica relativamente agli eventuali soggetti a valle del subappaltatore (ulteriori subappaltatori di quest'ultimo). Ciò diversamente da quanto esplicitato in capo al committente (cfr. nota 5).

⁴ Da un minimo di 5.000 ad un massimo di 200.000 euro.

⁵ È stato al riguardo osservato che il committente potrebbe anche non conoscere tutti i subappaltatori di cui si è avvalso l'appaltatore o non sapere del loro intervento; ciononostante risulta tenuto ad acquisire la documentazione richiesta dalla norma (cfr. N. Villa, "Appalti, slalom sul campo minato della responsabilità solidale" in Italia Oggi, 5/11/2012).

⁶ L'asseverazione può essere rilasciata dal responsabile di un CAF - imprese oppure da altro soggetto abilitato (iscritto agli Albi dei dottori commercialisti ed esperti contabili e dei consulenti del lavoro).

⁷ Soluzione avallata dall'Agenzia delle Entrate nella circolare 40/E al fine di sopperire alle criticità inerenti gli adempimenti richiesti dalle nuove disposizioni e, in particolare, alla circostanza che l'IVA a debito sulla prestazione confluisca in una liquidazione complessiva che evidenzia saldi debitori/creditori di importo differente. In merito, l'Agenzia precisa che la dichiarazione deve "indicare il periodo nel quale l'IVA relativa alle fatture concernenti i lavori eseguiti è stata liquidata, specificando se dalla suddetta liquidazione è scaturito un versamento d'imposta, ovvero se in relazione alle fatture oggetto del contratto è stato applicato il regime dell'IVA per cassa oppure la disciplina del reverse charge".

⁸ In proposito si osserva che giurisprudenza prevalente ritiene che la rubrica di una norma costituisce un elemento interpretativo significativo (Consiglio di Stato, 7 marzo 1972, n. 163). Poiché il testo dell'art. 13-ter non precisa il settore di applicazione, appare ragionevole concludere che la rubrica della norma ("misure per l'edilizia") sia dirimente. Si consideri inoltre come la Circ. 40/E non prenda posizione, limitandosi a richiamare in preambolo che è stata modificata "la disciplina in materia di responsabilità fiscale nell'ambito dei contratti d'appalto e subappalto di opere e servizi", con ciò alimentando l'incertezza che ad oggi imbarazza qualsiasi settore di attività, dunque un amplissimo comparto dell'economia reale.

⁹ Cfr. art. 17, comma 6, lettera a), del DPR 633/72.

palto, esistendo altre tipologie contrattuali simili, "confondibili" con questo istituto.

Ai sensi dell'art. 1655 del Codice civile l'appalto è quel contratto con il quale una parte assume, con organizzazione dei mezzi necessari e con gestione a proprio rischio, il compimento di un'opera o di un servizio verso corrispettivo in denaro. Molto simile a tale istituto risulta quello del "contratto d'opera" (art. 2222 del Codice civile) che prevede che il compimento dell'opera avvenga con il lavoro esclusivo o prevalente dell'imprenditore o lavoratore autonomo¹⁰.

Con il *contratto di subfornitura* invece, l'opera del subfornitore è svolta in conformità a progetti esecutivi, conoscenze tecniche e tecnologiche, modelli o prototipi forniti dal committente; tale elemento di dipendenza dal committente non è ravvisabile nel contratto di appalto. Quest'ultimo inoltre si distingue dal *contratto di somministrazione* in quanto non prevede prestazioni periodiche e continuative.

Ulteriori criticità

La norma potrebbe generare un circolo vizioso di subordinazione del pagamento dei corrispettivi al rispetto degli adempimenti fiscali, giacché richiede il corretto soddisfacimento degli adempimenti *scaduti* alla data del versamento del corrispettivo: l'Agenzia delle Entrate in proposito evidenzia che nell'autocertificazione va indicato "il periodo nel quale l'IVA relativa alle fatture concernenti i lavori eseguiti è stata liquidata" e "il periodo nel corso del quale le ritenute sui redditi di lavoro dipendente sono state versate", dando per assunto che tali adempimenti debbano essere effettuati, ancorché in ritardo rispetto alla scadenze di legge, prima del pagamento del corrispettivo¹¹.

Ciò significa che, se per poter incassare il corrispettivo occorre prima soddisfare i debiti per IVA e ritenute, con tutta probabilità vari soggetti non riusciranno ad onorare tali adempimenti proprio perché in attesa dell'incasso del corrispettivo, fonte della liquidità necessaria ad effettuare i versamenti. Nei casi poi di liquidazione IVA trimestrale o di differimento dei versamenti (es. soggetti terremotati), il corrispettivo rischierebbe una dilazione di mesi rispetto agli ordinari termini contrattuali.

Il blocco dei pagamenti dei corrispettivi finché non venga dimostrata l'avvenuta liquidazione dell'IVA ed il suo (eventuale) pagamento (così come quello delle ritenute) si pone certamente al servizio della

ragion fiscale ma penalizza i contribuenti nella loro basilare veste di operatori economici interessati ad un regolare svolgimento delle transazioni commerciali (*in primis*, il loro tempestivo pagamento). Appare allora logico propendere, a fini di opportuno riequilibrio, per la produzione della certificazione in tempi utili affinché il pagamento del corrispettivo avvenga alla propria naturale scadenza, esplicitando che l'IVA verrà debitamente liquidata (ad esempio, trimestralmente) oppure che il termine per il versamento delle ritenute non risulta ancora scaduto. Il che peraltro richiama le predette criticità legate a comportamenti fraudolenti, che penalizzerebbero le ragioni erariali.

Si rileva infine che la sanzione addossata al committente, nella misura variabile da 5.000 a 200.000 euro, si pone senza alcuna proporzionalità con il pagamento effettuato¹².

Possibili modifiche della disciplina

Si segnala che un recente emendamento al Decreto Crescita 2.0 di prossima emanazione (attualmente in Commissione Industria del Senato) dovrebbe apportare ulteriori modifiche alla disciplina in esame. In particolare, tra le altre:

- dovrebbe essere inserita nel testo di legge la possibilità di produrre la dichiarazione sostitutiva (autocertificazione), ad oggi disposta in via meramente interpretativa (Agenzia delle Entrate, Circolare 40/E);
- il responsabile solidale potrà eccepire la preventiva escussione del debitore prima di doversi surrogare nell'obbligazione tributaria;
- vengono escluse dalla disciplina non solo le stazioni appaltanti (soggetti-disciplinati dal D.Lgs. 163/06 - che appaltano lavori pubblici), ma anche le amministrazioni aggiudicatrici e le imprese pubbliche;
- dovrebbe essere eliminato il termine *forniture* dall'infelice attuale dicitura "appalto di opere, forniture e servizi" al fine di correttamente inquadrare l'ambito applicativo della disposizione.



Conclusione

La disciplina in oggetto rappresenta un tipico caso di riversamento delle attività di controllo dalla funzione pubblica ai privati, oberati di rischi ed oneri senza alcun vantaggio corrispettivo¹³. Riversamento aggravato da un testo normativo, ancora una volta, impreciso e inadeguato a fronteggiare sostanziali ricadute sulle realtà imprenditoriali, da tempo indebolite dalle note difficoltà del ciclo economico.

¹⁰ In dottrina è stato sostenuto come il contratto d'opera possa essere interessato dalla nuova disciplina in quanto solitamente assimilato dall'Agenzia delle Entrate al contratto di appalto (cfr. disciplina del *reverse charge* ai fini IVA); altri invece concludono per la sua esclusione alla luce della lettera della norma.

¹¹ Con il che eventuali ritardi nel pagamento dei corrispettivi dovuti, circostanza tutt'altro che improbabile, amplierebbe, nella lettera della norma, il periodo temporale di "osservazione" delle scadenze. Inoltre la nuova disciplina appare confliggente con l'istituto del ravvedimento operoso, appetibile in periodi di crisi di liquidità.

¹² Infatti, qualora un committente non svolgesse le verifiche previste dalla norma nei confronti di un appaltatore cui deve soli 1.000 euro sarebbe passibile della sproporzionata sanzione di almeno 5.000 euro.

¹³ È stato osservato in merito da autorevole dottrina che la "delega" da parte dello Stato dell'attività di controllo ai privati dovrebbe essere limitata "alle situazioni in cui i dati e le informazioni richieste sono già per ragioni giuridiche o economiche in possesso del soggetto obbligato ovvero siano facilmente reperibili in modo automatico da pubbliche amministrazioni" (Santacroce B., "Lo Stato non deve delegare ai privati il ruolo di controllore" in Il Sole24ore, 26 novembre 2012).

Ridurre i costi aziendali con il Lean Six Sigma (LSS)



di ALDO GALLARÀ
(Master Black Belt Lean Six Sigma,
Responsabile BU LSS - Praxi)

L'attuale momento economico impone alle imprese di adottare **approcci innovativi** su costi e qualità.

Il **Lean Six Sigma** è l'unica disciplina, universalmente riconosciuta ed applicata, che **permette il contemporaneo raggiungimento di due obiettivi strategici** dell'impresa, apparentemente in antitesi tra loro:

- la **riduzione drastica dei costi di processo** attraverso l'eliminazione degli sprechi e delle attività che consumano tempo e risorse senza aggiungere valore, e contestualmente,
- il notevole miglioramento dei livelli qualitativi dei prodotti e/o dei servizi aziendali.

La **valenza strategica dell'applicazione del Lean Six Sigma** è evidente nel privato come nel pubblico, nel manifatturiero come nel terziario e nei servizi: **i processi permeano ogni Funzione e una metodologia che consente di migliorarli, agendo sui costi, contribuisce a salvaguardare i margini aziendali, in**

un'epoca in cui il prezzo è solitamente imposto dal mercato (globale!).

Va segnalato che l'applicazione del metodo permette una **forte crescita professionale delle risorse aziendali coinvolte attivamente sui progetti**, con conseguente patrimonializzazione del know-how.

Il Lean Six Sigma nasce come evoluzione successiva della metodologia Six Sigma (relativa al miglioramento dei processi aziendali, messa a punto da Motorola e applicata estensivamente da General Electric), grazie all'integrazione di strumenti ed approcci specifici del Toyota Production System.

La metodologia propone un approccio progettuale, orientato al **miglioramento della performance dei processi, che vengono dapprima misurati con logiche e strumenti statistici relativamente complessi, e poi migliorati in termini di efficienza o di efficacia**. Il team di lavoro applica la metodologia DMAIC (Figura 1) e i relativi strumenti a supporto.

Nel caso in cui l'Azienda, oltre a migliorare i processi critici, desidera creare una cultura aziendale improntata alle logiche del Lean Six Sigma, è possibile creare progressivamente una comunità di Risorse certificate **Green Belt** (cioè esperti degli strumenti di

miglioramento dei processi) e **Black Belt** (cioè veri e propri Capo Progetto e Team Leader). Questa scelta porta un immediato beneficio all'Azienda, poiché per ottenere la Certificazione è richiesto ai discenti di lavorare operativamente al miglioramento dei processi critici aziendali, in parallelo ai moduli formativi; e nel medio termine, ne consegue una *forma mentis* orientata al miglioramento continuo.

È interessante sottolineare che **un progetto LSS può beneficiare di finanziamento tramite i Fondi Inter-professionali**.

Gli ambiti di applicazione della metodologia sono ampi: è pensiero comune che **i processi produttivi e/o logistici** siano gli unici da presidiare e migliorare. In realtà i **processi transazionali** (cioè non direttamente coinvolti nella produzione: ciclo attivo e passivo, gestione crediti,...), presenti in qualsiasi tipo di attività aziendale (manifatturiera, servizi,...) hanno spesso margini di miglioramento insospettabili, proprio perché meno controllati in termini di efficienza ed efficacia.

Un'attenta applicazione del Lean Six Sigma permette di ottenere **risparmi sempre significativi (anche 25-30%)**, in termini di minori costi interni, ottimizzazione dei tempi e maggiore soddisfazione del Cliente (interno o esterno).

Il DMAIC è la metodologia LSS adottata da PRAXI per il miglioramento dei processi





Gruppo Atradius Credit Insurance NV è uno degli assicuratori del credito leader a livello mondiale e fornisce assicurazione del credito, cauzioni e servizi di recupero crediti a livello internazionale, con una presenza in 42 Paesi. Con ricavi totali per circa 1,7 miliardi di Euro ed una quota del 31% del mercato globale dell'assicurazione del credito, i prodotti offerti dal Gruppo contribuiscono alla crescita delle imprese nel mondo proteggendole dal rischio di insolvenza derivante dalla vendita di beni e servizi a credito. Con 160 uffici a livello mondiale, il Gruppo Atradius ha accesso ad informazioni commerciali su 52 milioni di imprese nel mondo e delibera quotidianamente oltre 22.000 limiti di credito.

In Italia offre i seguenti servizi: Assicurazione dei crediti commerciali (Italia - Estero), Fideiussioni assicurative, Recupero crediti (Italia - Estero)

Via Crescenzio, 12 - 00193 Roma; Via Turati, 40 - 20121 Milano; Piazza de Gasperi, 18 - 35131 Padova; Via Fabro, 8 - 10122 Torino - Tel. 011 5617198 www.atradius.it



Azimut è il principale Gruppo Italiano indipendente operante (dal 1989) nel settore del risparmio gestito. La capogruppo Azimut Holding è quotata alla Borsa di Milano dal 2004 ed è membro, fra gli altri, dell'indice FTSE MIB. Il Gruppo comprende diverse società attive nella promozione, nella gestione e nella distribuzione di prodotti finanziari ed assicurativi, aventi sedi in Italia, Lussemburgo, Irlanda e Cina (Hong Kong e Shanghai). In Italia Azimut SGR opera nella promozione e gestione dei fondi comuni di diritto italiano, nonché nella gestione su base individuale di portafogli di investimento per conto terzi, mentre Azimut Capital Management SGR è la società per la gestione di fondi hedge di diritto italiano, e Azimut Consulenza SIM, AZ Investimenti SIM e Apogeo Consulting SIM curano la distribuzione dei prodotti del Gruppo e di terzi tramite la propria rete di promotori finanziari. Le società estere sono la lussemburghese Az Fund Management, e le irlandesi AZ Life Ltd (ramo vita) e la AZ Capital Management Ltd (hedge fund).

Via Cernaia, 11 - 10121 Torino - Tel. 011 5115111 - www.azimut.it



BDO S.p.A. fa parte dell'organizzazione globale BDO International una delle prime 5 società nel campo della revisione e dell'organizzazione contabile al mondo ed è membro di BDO International Limited, società di diritto inglese, con sede legale a Londra. È presente in 135 paesi con 1.118 uffici attraverso un network consolidato ed organico con una struttura che oggi conta oltre 48.000 persone con un fatturato di circa US\$ 5,672 miliardi (4,064 miliardi).

La BDO S.p.A. si è costituita nel 1965 come società di revisione ed organizzazione contabile. In Italia svolge l'attività attraverso 14 uffici cui fanno capo oltre 300 professionisti, laureati in materie economiche ed esperti in contabilità e finanza di impresa. È registrata presso l'U.S. P.C.A.O.B. (Public Company Accounting Oversight Board). È Partner Equity Markets di Borsa Italiana-London Stock Exchange Group. Dal 1980 è iscritta all'albo speciale delle società di revisione autorizzate dalla Consob (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa) alla revisione contabile legale ai sensi del D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58. Tutti gli amministratori ed i dirigenti della BDO S.p.A. sono iscritti nel Registro dei Revisori Contabili e negli albi professionali dell'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili.

Via Francesco Dellala, 8 - 10121 Torino - Tel. 011 7730867 - www.bdo.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 400 professionisti, 2 sedi italiane (Milano e Roma), 2 sedi nella penisola iberica (Madrid e Lisbona), numerose partnership internazionali (Austria, Germania, Francia, Sud Africa; USA), 75 Clienti attivi e 240 contratti in essere per fatturato che nel 2007 è stato di 40ML€.

Le aree di maggiore presenza sono:

- Energia e Infrastrutture
- Aziende Manifatturiere
- Telecomunicazioni e Media
- Banche e Istituti Finanziari / Assicurativi.

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 il secondo player nazionale operante sul mercato italiano.

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

Soci Sostenitori CDAF



All'interno del Gruppo Reply, **Eos Reply** è la società specializzata nei servizi e nelle soluzioni di Business Process Outsourcing con focalizzazione particolare sui processi Financial & Accounting e sui processi ad essi correlati di consulenza e di gestione documentale in ambito amministrativo e contabile. Reply ha definito un'offerta completa, integrata e coerente per essere in grado di affrontare processi e contesti complessi e critici. La missione di Eos Reply è di permettere ai propri clienti di focalizzarsi sui propri processi core, avendo la possibilità di fruire a servizi a elevato valore aggiunto, erogati all'interno di un rapporto di partnership costruttivo e duraturo.

Via F. Postiglione, 14 - 10024 Moncalieri (TO) - Tel. 011 3717800 - www.reply.it



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. 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.

C.so Vittorio Emanuele II, 48 - 10123 Torino - Tel. 011 8395144 - 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.

Via Cavour, 1 - 10123 Torino - Tel. 011 565471 - www.marsh.it



studio di consulenza
tributaria e legale

Lo **Studio Pirola Pennuto Zei & Associati** nasce come associazione professionale negli anni '70 su iniziativa di un gruppo di professionisti già attivi da diversi anni nel settore della consulenza fiscale e legale volta a società medio-grandi e a gruppi multinazionali. Nel corso degli anni, lo Studio ha registrato una continua crescita ed ha costantemente consolidato il proprio approccio multidisciplinare, creando centri di eccellenza specializzati.

Lo Studio offre servizi di consulenza tributaria e legale che comprendono adempimenti tributari e pianificazione fiscale a livello nazionale ed internazionale, prezzi di trasferimento, IVA, consulenza fiscale, legale e regolamentare in materia bancaria e finanziaria, assistenza agli espatriati, consulenza in diritto dell'informatica e diritto d'autore, diritto del lavoro, diritto commerciale, in operazioni di fusione ed acquisizione, nonché servizi di finanza aziendale. Lo Studio, che dal 2006 redige il Bilancio dell'Intangibile, opera in modo indipendente con 9 sedi in Italia, 1 a Londra e 1 in Cina, oltre 480 professionisti, di cui 320 consulenti fiscali e, grazie anche all'integrazione con lo Studio legale Agnoli Bernardi & Associati, 160 avvocati, nonché con corrispondenti a livello internazionale.

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



Fornire servizi confezionati su misura per ciascun cliente con strumenti quali la competenza tecnica, la trasparenza nelle procedure, la visione integrata del business del cliente, il costante aggiornamento di principi, sistemi e metodi operativi. Lungo tale direttrice **Pitagora** ha costruito nel tempo il proprio ruolo professionale ed i tratti distintivi della propria struttura. Uno sforzo di tutti orientato ad un imprescindibile obiettivo: il conseguimento di un elevato standard qualitativo nello svolgimento dell'attività di revisione e organizzazione contabile, condotta in maniera esclusiva tralasciando volutamente e da sempre altre attività correlate, come la consulenza fiscale e societaria, che possono generare situazioni di conflitto d'interesse, ed essere in contrasto con la normativa che regola l'attività di "revisione contabile". L'esperienza di Pitagora comprende oltre alla Revisione contabile anche competenze specifiche al servizio dei clienti quali Compliance alla Legge 262/05 e aggiornamento delle procedure contabili-amministrative;

Soci Sostenitori CDAF

• 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 organizzativo, 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



Da quarantacinque anni **Praxi** assiste Aziende ed Enti Pubblici nel processo di miglioramento, rinnovamento e sviluppo. Ha 250 Dipendenti, 10 Sedi in Italia, una a Monaco di Baviera ed una Società partecipata a Londra (Consalia Ltd.), 6 milioni di Euro di Capitale Sociale. Praxi è articolata su quattro Divisioni: • *Organizzazione* - Sviluppa la sua attività nelle Aree Consulenza Direzionale, Lean Six Sigma, Amministrazione, Finanza e Controllo, Marketing e Vendite, Produzione.

• *Informatica* - offre consulenza per l'ottimizzazione del sistema informativo, lo sviluppo del software, l'auditing di area e l'assistenza nelle "software selection". Sono punti di forza specifici: la Business Intelligence, il mondo ERP, il mondo e-business. • *Valutazioni e Perizie* - negli ultimi tre anni, ha effettuato valutazioni di beni per 50 miliardi di Euro. La Divisione si articola su due Business Unit: Praxi Industrial opera nel campo dei beni industriali materiali ed immateriali, ed offre i seguenti servizi: Valutazioni a fini assicurativi, Valutazioni a fini gestionali, Valutazioni a fini IAS-IFRS. Praxi Real Estate opera nel campo immobiliare ad uso residenziale, commerciale, ricettivo, industriale. Offre i seguenti servizi: Valutazioni immobiliari, studi di fattibilità, Loan valuations, Non performing loans. • *Risorse Umane* - si articola nelle seguenti aree di competenza: praxiexecutive per la ricerca mirata di Top Managers, a livello nazionale ed internazionale – Ricerca e Selezione per ricerca, valutazione e selezione di manager e professional, Grandi selezioni e Concorsi, Consulenza di carriera e outplacement – Sviluppo Organizzativo per Modelli di gestione per competenze, Sistemi di valutazione delle prestazioni, Peso delle posizioni, Assessment del potenziale, Sistemi di gestione delle "risorse chiave", Sistemi retributivi e di incentivazione, Indagini di clima, Management della formazione – Formazione per Formazione manageriale a progetto, praxiacademy (Formazione interaziendale), Coaching, Formazione su competenze specialistiche: commerciali, economiche, tecniche – Soluzioni informatiche HR per integrare e supportare i processi di gestione delle Risorse Umane: praxiselper (gestione candidature), praxi4people (gestione integrata dei processi di sviluppo) e praxi360° (indagini di clima e valutazioni a 360°).

C.so Vittorio Emanuele II, 3 - 10125 Torino - Tel. 011 6560 - www.praxi.com



Ria Grant Thornton, società di revisione ed organizzazione contabile riunisce in Italia circa 250 professionisti, tra cui 19 soci, in 14 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

Via Treviso, 36 - 10144 Torino - Tel. 011 19700860 - Fax 011 19700861

Partner Responsabile Ufficio di Torino: dr. Gianluca Coluccio

Corso Matteotti, 32/A - 10121 Torino - Tel. 335 7774482

Corso Sempione, 30 - 20100 Milano - Tel. 02 3314809 - Fax 02 33104195

www.ria-grantthornton.it



RSM Italy A&A è member firm di RSM International, il 6° network mondiale nei servizi professionali di revisione e organizzazione contabile e consulenza fiscale e legale. Con più di 32.000 professionisti, 700 uffici e con un fatturato globale pari ad oltre 4 miliardi di USD, RSM International opera attraverso un network di società indipendenti in 90 Paesi del mondo. RSM International è membro del "Forum of Firms" (FoF) e dell'IFAC, obiettivo dei quali è quello di promuovere, a livello mondiale, standard di alta qualità con riferimento alle procedure di audit e di organizzazione contabile. Tutti i servizi e le attività di RSM sono condotti secondo gli alti standard di qualità imposti da RSM International, dal "Forum of Firms" (FoF), e dall'"International Federation of Accountants" (IFAC). In Italia RSM è presente con sette uffici situati a Milano, Roma, Padova, Empoli, Brescia, Torino e Agrigento e, attraverso realtà dedicate e focalizzate alle diverse aree di competenza offre servizi professionali di revisione e organizzazione contabile, fiscalità e consulenza legale, Corporate Finance. I principali servizi proposti da RSM Italy sono:

• Audit e Assurance • Tax & Legal • Corporate Finance e Valuation • Due Diligence ed Assistenza in Capital Market Transactions • Fraud Investigation e Dispute Services • IFRS/IAS Transition • Internal Audit, Compliance alla L. 262/2005 ed alla L. 231/2001 • Restructuring, Insolvency e Turnaround

Via Carlo Torre, 23 - 20143 Milano - Tel. 02 48518240 - Fax 02 48511938 - www.rsmi.com

Soci Sostenitori CDAF



Siav Sistemi Digitali Spa è attiva nella gestione documentale e nel work flow. Il gruppo è leader in Italia nel Document & Workflow Management e ha al suo attivo più di 2.000 clienti. La gestione elettronica integrata dei documenti aziendali vi permette di ottimizzare: la distribuzione, la ricerca, l'archiviazione.

L'esperienza che abbiamo maturato in Siav Sistemi ha permesso ai nostri clienti di ottenere il recupero della produttività, la riduzione dei costi aziendali, una maggiore efficienza.

Via di Francia, 28 I Gemelli, torre A - 16149 Genova - Tel. 010 465095

Via Genovesi, 2 - 10100 Torino - www.siavsistemi.it



Tagetik è un software vendor esclusivamente dedicato a semplificare e razionalizzare i processi di business per l'area Amministrazione, Finanza e Controllo. Tagetik 4.0 è una piattaforma di Performance Management, unificata e con una forte 'intelligence' finanziaria, ideale per gestire i processi di budget, forecast, pianificazione, consolidamento e reporting, financial close, analisi della profittabilità, disclosure management, governance, risk, compliance e business intelligence.

Con operazioni in oltre 20 paesi e 500 clienti attivi, Tagetik è una 'global boutique' del software che, a dispetto del suo carattere internazionale, rimane focalizzata sulla gestione dei processi finanziari e delle performance di business, fornendo alle aziende soluzioni di eccellenza per migliorare i processi decisionali e realizzare gli obiettivi strategici.

Nessun altro fornitore nei mercati del Performance Management e della Governance eguaglia le forti competenze specialistiche di Tagetik, frutto dell'esperienza progettuale sul campo e del continuo lavoro a fianco dei clienti. La capacità di tradurle in software, attraverso funzionalità pre-pacchettizzate, cultura di processo e tecnologia avanzata, ne fa una soluzione unica per affrontare le attuali sfide della funzione Finance.

La conoscenza dei processi finanziari e operativi, l'innovazione di prodotto e gli elevati tassi di soddisfazione dei clienti sono documentati dai maggiori analisti di mercato e l'azienda è stata nominata 'Microsoft ISV/Software Line of Business Partner of the Year' per l'anno 2011.

Via Farnesi, 141 - 55100 Lucca - Tel. 058 396811 - Fax 058 391199 - www.tagetik.it



Unionfidi, Società Cooperativa istituita nel 1975, è il principale Consorzio Garanzia fidi - Confidi di matrice associativa - industriale.

Interviene a supporto dei propri Soci, piccole e medie imprese - PMI, attraverso assistenza e consulenza a carattere finanziario, ma soprattutto con le proprie garanzie a favore delle Banche, per favorire l'accesso al credito dei propri Soci, a fronte di tutte le tipologie di operazioni: affidamenti a breve termine o finanziamenti a medio lungo; operazioni di factoring e di leasing,...

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

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

Questo elemento è ulteriormente accresciuto dal momento che UNIONFIDI è abilitato a ricorrere alla controgaranzia del Fondo Centrale di Garanzia che, fruendo del "rischio sovrano", presenta una ponderazione preferenziale, particolarmente apprezzata dalle banche finanziatrici.

Sempre per mitigare i rischi assunti, UNIONFIDI ricorre altresì alla controgaranzia del FEI - Fondo Europeo degli Investimenti.

UNIONFIDI, che ha circa 14.000 Soci, tutte PMI, opera su tutto il territorio nazionale e nei confronti di tutti i comparti (industria, artigianato, commercio, agricoltura,...).

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



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

Warrant Group da oltre 15 anni si affianca alle aziende offrendo tutto questo: attenta programmazione dei progetti di ricerca e innovazione; internazionalizzazione commerciale e produttiva assistita da una rigorosa pianificazione economica; scelta appropriata degli strumenti di finanza, agevolata e ordinaria; sviluppo e valorizzazione delle risorse umane.

Leader nel settore della consulenza finanziaria del panorama italiano, Warrant Group è il partner unico in grado di fornire soluzioni globali a supporto dei progetti di sviluppo industriale.

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

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

C.so Mazzini, 11-13 - 42015 Correggio (RE) - Tel. 0522 7337 - www.warrantgroup.it

Filiali: Torino, Bergamo, Treviso ed altre in corso di apertura in tutta Italia.

Organizzazione della rete commerciale. Problemi, opportunità e antiche leggende



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

Quando la situazione economica diventa critica, e i ricavi segnano il passo, il direttore commerciale è tra i primi a porsi dei quesiti e a prendere delle decisioni.

Quasi immediatamente si chiede:

- Perché siamo in questa situazione?
- Come stanno andando i nostri principali competitor?
- Che cosa posso/devo fare per modificare il trend?
- Quanto tempo ho a disposizione per farlo?



A queste domande, le prime risposte "di pancia" (qualcuno sostiene sia la sede pensante della mente umana) sono spesso:

- Il prodotto è troppo caro.
- Il prodotto ha un livello qualitativo non adeguato.
- Il prodotto è obsoleto
- Il mercato non è più in grado di sostenere i volumi fissati dagli obiettivi.
- Il servizio offerto ai clienti è insufficiente.
- Il nostro modello distributivo è inadeguato.

Tutte possibili verità che tendono però a trovare le responsabilità nel lavoro degli altri ma, dopo una breve pausa di riflessione diventano, o dovrebbero diventare, semplicemente:

"Ho riportato i miei dubbi e le mie valutazioni in comitato direttivo. Ora devo cominciare a modificare quello che dipende direttamente da me, senza aspettare nessuno."

Con questa visione positiva (e propositiva), inizia a valutare le aree sulle quali intervenire e per farlo analizza:

- Il Mercato
- La Concorrenza
- L'Offerta
- La Struttura di Vendita

Su quest'ultima area concentreremo la nostra attenzione per esaminare gli scenari, le possibili regole d'intervento e gli ostacoli che molto probabilmente dovranno essere affrontati.

Di norma, organizzare la struttura di vendita è compito del direttore commerciale che, subito dopo averla decisa, la condivide con il direttore del personale per formalizzarla e portare a termine tutte quelle attività che coinvolgono le figure professionali contrattualmente dipendenti.

Ad esempio, se il direttore commerciale ha stabilito di intervenire con attività di supporto alla vendita (call center, strumenti di marketing, formazione...) quasi sicuramente dovrà prevedere l'inserimento di nuove risorse prendendole dall'esterno o, se possibile, da altre funzioni aziendali, oppure dovrà portare in outsourcing attività non strettamente legate al core business. Per gestire questi passaggi motivando le risorse al cambiamento, è quasi obbligatorio, operare in stretta sinergia con i colleghi di HR.

Questo, ovviamente, è quanto succede nelle aziende medio grandi/grandi perché, nelle aziende di piccole/medie dimensioni, la catena decisionale è semplificata in quanto più corta.

Ciò che però accomuna tutte le aziende è l'obiettivo: inserire venditori, retribuiti con provvigioni più un sistema d'incentivazione, che siano validi, preferibilmente provenienti dal settore, fortemente motivati e subito pronti ad operare sul mercato.

Questo è il momento in cui il direttore commerciale, a prescindere da quante risorse dovrà inserire (la struttura nuova potrebbe prevedere interventi di tipo "chirurgico" o la costituzione di una nuova rete da affiancare a quella esistente) incontrerà le prime difficoltà e le prime grandi opportunità.

Ad esempio, dovrà valutare se "ingaggiare pezzi pregiati dalla concorrenza" o inserire "giovani promesse talentuose" già inserite

sul mercato ma non ancora diventate "top player".

La leggenda che tutti recitano, però, non lo aiuta perché narra che "quelli bravi stanno dove stanno perché si trovano bene e perché le aziende se li tengono ben stretti", "quelli non bravi invece sono disponibili perché nessuno li vuole".

Solo a pochi eletti è dato di sapere quanto ciò corrisponda al vero o sia frutto delle antiche credenze del villaggio, ma poco importa, perché comunque vada, è probabile che se la ricerca è fatta dall'azienda top performer, l'impatto emotivo sui candidati sarà senza dubbio diverso da quello generato dalla ricerca di una start up.

Con questo non intendiamo dire che i venditori bravi, i "Professionisti della Vendita", ambiscano tutti ad operare con la "regina del mercato" perché ogni azienda ha le proprie regole e non tutti sono disponibili ad identificarsi con esse. Gli esseri umani, infatti, hanno obiettivi personali diversi tra loro, anche se svolgono la stessa attività.

Alcuni manager commettono il gravissimo errore di far diventare un paradigma il detto "i venditori sono interessati esclusivamente al guadagno". Il benessere economico, ovviamente, interessa più o meno tutti ma, ognuno mira alla qualità della vita secondo precise e personali "visioni".

Allora ci si potrebbe chiedere: quali altre possibili strade si dovranno percorrere?

Alcune aziende, ad esempio, chiedono il supporto dei loro migliori venditori in quanto:

- 1) Rappresentano una referenza inequivocabile per l'azienda e per i possibili candidati.
- 2) Conoscono meglio di altri le reali necessità del mercato e le abilità necessarie per avere "successo" in quel settore e in quell'azienda.
- 3) Essendo figure "rappresentative" del ruolo e dell'azienda, facilitano l'auto-identificazione nei potenziali candidati (mi sento o mi vedo simile a lui quindi diventerò bravo quanto lui).

Ci sono state raccontate esperienze di direttori commerciali che sono riusciti nell'intento premiando in vari modi (denaro... buoni benzina... viaggi per due persone...) coloro che riuscivano a presentare candidati allineati ai requisiti richiesti dal ruolo e dall'azienda.

In sintesi, anziché pagare una società di consulenza esterna, specializzata in ricerca e selezione del personale, offrivano compensi ai propri uomini stimolandoli, di fatto, a promuovere sempre e meglio, l'immagine della propria azienda, del proprio prodotto e del proprio lavoro. (Come si dice "prendere due piccioni con una fava")

Sul tema immagine del ruolo proponiamo alcune riflessioni partendo da semplici quesiti :

- Com'è visto il ruolo del venditore da chi non lo ha mai fatto?
- Che cosa è cambiato dal "Dialogo di un venditore di almanacchi e di un passeggiere" di Giacomo Leopardi ad oggi?
- Quali caratteristiche possiedono i Venditori di Successo?
- Quali sono le prospettive future del ruolo, nell'era di internet?



In risposta alle prime domande produciamo una sorta di visione cronologica:

- **Anni 40/50:** il "viaggiatore" è una persona che non ha una professione.
- **Anni 60/70:** i rappresentanti fanno la bella vita, sono sempre in giro a parlare e conoscere gente, possiedono auto bellissime e frequentano ristoranti e alberghi di lusso
- **Anni 70/80:** I venditori sono persone con pochi scrupoli, cercano sempre di "fregarti"; venderebbero il ghiaccio agli Eschimesi; lavorano poco e guadagnano tanti soldi.
- **Oggi:** con tutti questi concorrenti, questi prodotti nuovi e questa situazione economica chi riesce a vendere qualcosa è davvero bravo !!!

A dimostrazione di quanto stiamo dicendo e del fatto che ancora circolano alcune di queste antiche credenze popolari possiamo portare esempi recenti di neo laureati che, dopo aver dichiarato in sede di colloquio di selezione: "Sono disponibile a fare qualsiasi lavoro pur di cominciare a guadagnare", di fronte alla possibilità di essere inseriti in un ruolo commerciale hanno



risposto "grazie ma non sono interessato, la vendita è molto distante dal mio corso di studi ed io ho studiato per fare altro". Un modo garbato per dire: Venditore? No grazie, sono laureato.

È capitato di selezionare trentenni con laurea, Master e corsi di specializzazione, che pur avendo "lavorato" esclusivamente durante il periodo di tirocinio curriculare, non desideravano neanche prendere in considerazione il ruolo di venditore.

Questa realtà, fortunatamente rappresenta una piccola parte (ma non piccolissima) delle situazioni che è possibile incontrare quando si è alla ricerca di venditori. Fa piacere però constatare che, in coerenza con quanto sopra indicato, sono in costante aumento i giovani di entrambi i sessi che, pur non avendo mai svolto attività di vendita, si dichiarano fortemente interessati al ruolo in quanto riconoscono ad esso valenze di tipo multidisciplinare.

Personalmente consideriamo importantissimo (lo suggeriremmo a tutti, a prescindere dall'età) acquisire un'esperienza di tipo commerciale poiché anche se non dovesse essere il lavoro che svolgeremo per tutta la vita, rappresenterà un periodo di forte apprendimento in termini sociali e professionali.

Nelle aziende moderne ad esempio, sono sempre meno i direttori commerciali e i direttori marketing privi di esperienza di vendita.

Vendere significa comunicare. Non è possibile non comunicare. Anche il silenzio comunica.

Le ricerche di personale offrono molte opportunità in questo senso; statisticamente circa l'ottanta per cento di esse sono riferite all'area marketing e vendite. Non resta che valutare e scegliere.

Per facilitare la scelta, e per aiutare chi si stesse chiedendo: Ma io sarei in grado di farlo? abbiamo provato, con l'aiuto di alcuni esperti, a rilevare le principali caratteristiche dei venditori di successo dividendole tra professionali e personali:

Caratteristiche professionali

- Buona preparazione di base
- Capacità di imparare "facendo"
- Capacità di interpretare i numeri
- Creatività

Caratteristiche personali

- Apertura mentale
- Capacità di ascolto
- Umiltà e voglia di imparare
- Proprietà di linguaggio
- Comunicativa e capacità di lavorare in team
- Entusiasmo
- Multitasking

In conclusione, prima di passare ai saluti esprimiamo un pensiero sul futuro del ruolo (Maya permettendo): A noi piace credere che:

- Internet è uno strumento di vendita e non un Venditore.
- La comunicazione ci mette in contatto con il resto del mondo.
- Un mondo senza comunicazione non è ipotizzabile.
- Un mondo senza Venditori non potrà mai esistere.

A voi tutti e alle vostre famiglie giunga un sincero augurio di BUON NATALE e Felice 2013 da tutto il CDVM.



Un approccio integrato alla 231/2001



di MICHELE ZINGARELLI
(Risk Management
Manager di RSM Italia)

MASSIMO PATRUCCO
(RSM Italia - Socio CDAF)

Breve contenuto della normativa

Il D.lgs. 231/2001 ("Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica"), ha introdotto nel nostro ordinamento l'istituto della responsabilità amministrativa degli enti e delle persone giuridiche diversi da enti della pubblica amministrazione.

"Storicamente", quando si parla di responsabilità, ci si riferisce alla responsabilità penale oppure alla responsabilità civile. Il concetto di responsabilità amministrativa, rappresenta una visione completamente nuova per il nostro legislatore, ed il D.Lgs. 231/2001 può vantare proprio il primato di averlo introdotto.

In cosa consiste la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche?

L'idea del legislatore è stata quella di estendere anche alle persone giuridiche le responsabilità normalmente previste per le persone fisiche. Tuttavia, la natura "immateriale" delle persone giuridiche non permette la personalizzazione dei reati e da qui il concetto di responsabilità amministrativa: nel caso in cui la persona giuridica incorra in uno dei reati previsti dal Decreto, sia l'ente stesso che i suoi amministratori sono ritenuti responsabili, ognuno direttamente ed ognuno con sanzioni differenti.

Chi sono i soggetti per i quali è applicabile la responsabilità del D.Lgs. 231/2001?

Il decreto in questione nasce nel 2001 come disciplina specifica per le persone giuridiche che operavano con enti della Pubblica Amministrazione. Oggi, le fattispecie di reato previste dal Decreto si sono ampliate, ricomprendendo, tra gli altri, i reati societari, i reati legati alla sicurezza sui luoghi di lavoro, i reati ambientali, ... L'ampliamento del numero dei reati e della tipologia degli stessi ha comportato un allargamento dei soggetti a cui poter applicare il D.lgs.

231/2001. Ad oggi, infatti, si può certamente dire che tutte le persone giuridiche ed i propri soggetti apicali possono incorrere in reati caratterizzati da responsabilità amministrativa.

Ciò vale se il reato-presupposto viene commesso da:

- **soggetti in posizione apicale:** Amministratori, Direttore Generale, Direttore di stabilimento, Dirigenti con poteri decisionali e di spesa, ecc.
- **soggetti sottoposti all'altrui direzione:** dipendenti, collaboratori, agenti, ecc.

La responsabilità amministrativa, però, non deve considerarsi l'unica applicabile; essa, infatti, si aggiunge a quella della persona fisica che ha realizzato materialmente il fatto illecito a vantaggio o nell'interesse dell'organizzazione.

Bisogna sottolineare che la società non risponde se le suddette persone hanno agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi.

La 231/2001 non è solo "affare" di chi interagisce con la Pubblica Amministrazione?

La normativa era stata inizialmente introdotta nel nostro ordinamento per contrastare il malcostume piuttosto diffuso nella gestione dei rapporti con la Pubblica Amministrazione. Recentemente, a seguito dell'ampliamento delle fattispecie di reato contemplate, il tema della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche è tornato abbastanza "di moda", e, in particolare, da quando, tra le fattispecie di reato annoverate includono anche quelle legate alla salute e sicurezza sul lavoro (art. 25-septies del Decreto, "Omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime commesse con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro") e ai reati ambientali.

L'estensione della responsabilità al datore di lavoro per tale tipologia di reato ha reso necessario l'adeguamento dei precedenti modelli e/o la rivisitazione del contenuto degli stessi. Al fianco del modello inteso in senso classico, si è reso necessario per tutti gli imprenditori o gli amministratori od i soggetti apicali in generale (per utilizzare la denominazione tipica del Decreto), implementare delle misure di sicurezza specifica e le relative procedure attuative.

Tale situazione ha messo in luce come le questioni da affrontare per gli amministra-

tori ed i datori di lavoro fossero molto eterogenee tra loro e come la 231/2001 non fosse solo affare di chi interagisse con la Pubblica amministrazione.

Quali sono i reati e le sanzioni previsti dal D.Lgs. 231/2001?

I reati previsti dal Decreto sono annoverati dagli articoli 24 e 25 dello stesso, mentre, all'articolo 6, sono elencate le modalità esimenti della responsabilità dell'ente (o della persona giuridica).

Le principali fattispecie di reato sono, ad esempio l'Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche e frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico, o delitti informatici, od ancora i reati societari¹. Tra i reati di recente introduzione occorre poi annoverare i reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime commesse con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e sulla salute sul lavoro introdotti nel 2008 ed i reati ambientali.

La normativa prevede, oltre la pena per la persona fisica che commette il reato, l'applicazione di pesanti sanzioni in capo alla società, suddivise in:

- **sanzioni pecuniarie:** che vanno da un minimo di euro 25.822,84 ad un massimo di euro 1.549.370,00;
- **sanzioni interdittive** che si caratterizzano per incidere sulla continuazione (totale o parziale) dell'attività dell'ente e possono accompagnarsi, nei casi più gravi, a quelle pecuniarie: l'interdizione dall'esercizio dell'attività; la sospensione o la revoca delle autorizzazioni, licenze e concessioni funzionali alla commissione dell'illecito; il divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio; l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli già concessi; il divieto di pubblicizzare beni o servizi.

Le sanzioni pecuniarie ed interdittive, inoltre si accompagnano anche con sanzioni legate alla confisca del profitto realizzato tramite l'illecito ed alla pubblicazione della sentenza sui quotidiani nazionali.

¹ Molto interessante a tal proposito è il contenuto della sentenza di condanna per Banca Italease, accusata di falso in bilancio.

Come può una società tutelarsi?

La commissione del reato è riconducibile a una mancanza organizzativa della società che non ha previsto nel suo schema organizzativo degli strumenti atti ad evitare la commissione dell'illecito stesso.

Tali "strumenti" sono annoverati dall'art. 6 del D.Lgs. 231/2001, e sono:

- Un modello di organizzazione, gestione e controllo tale da prevenire le fattispecie di reato;
- Un organismo di vigilanza, che monitori sul rispetto del modello.

Il legislatore, richiamando implicitamente l'importanza del sistema di controllo interno, così come richiamato dal contenuto di altre normative internazionali (ad esempio la Sarbanes-Oxley Act del 2002), sottolinea che lo strumento più efficace per prevenire la commissione dei reati consiste nell'adozione di un modello di controllo interno e di relativi controlli, di un efficace controllo di gestione e di un sistema di deleghe, poteri, responsabilità.

Sulle modalità di costruzione del modello si sono espresse sia le principali associazioni di categoria (si veda, ad esempio il contenuto delle linee guida emanate da Confindustria), che la giurisprudenza². Quest'ultima, dal canto suo, ha sottolineato nel corso degli anni, che il modello, al fine di costituire un'esimente dalla responsabilità della persona giuridica, deve essere efficace³ e l'Organismo di Vigilanza ne deve monitorare l'effettiva applicazione.

È obbligatorio avere un modello organizzativo? Se non si ha un modello di organizzazione e gestione, si è sempre responsabili?

Molti, come si vede, sono i dubbi legati a tale normativa e molti ancora sono i dubbi che la stessa lascia, in considerazione del fatto che nasce proprio per disciplinare una materia molto vasta.

Innanzitutto occorre premettere che la "compliance" al D.Lgs. 231/2001 non è obbligatoria, ma facoltativa; tuttavia, nel caso in cui una società incorra in un reato previsto dal Decreto, l'assenza di un modello organizzativo rappresenta un'aggravante per la società.

In cosa consiste il modello organizzativo 231?

Parlare di modello organizzativo non è così semplice. Molti imprenditori, dirigenti o amministratori pensano che per modello di organizzazione si intenda un documento che riporti tutti i reati previsti dal decreto e quelli applicabili alla società.

Un modello organizzativo non è solo questo. Esso è un insieme di procedure interne aziendali, di direttive operative interne e di prassi, tali da garantire agli amministratori il controllo dell'attività aziendale quotidiana. Il manuale delle procedure, gli organigrammi ed i mansionari, un ufficio internal audit interno, rappresentano solo alcune delle componenti fondamentali per un efficace modello di organizzazione e gestione.

Approccio integrato alla 231

L'eterogeneità dei reati annoverati determina in primis una conseguenza per le aziende e per i datori di lavoro. La 231/2001 non è più un solo affare della sola Funzione Amministrazione e Finanza, ma coinvolge l'intera vita aziendale a tutto tondo! Per tale ragione, la semplice revisione del modello organizzativo da parte di un legale può non essere sufficiente. Integrazione è dunque la parola d'ordine per poter implementare un efficace (e perché no, efficiente!) modello organizzativo. Per il datore di lavoro un team di consulenti ed esperti di sicurezza sul lavoro, di contabilità ed un legale, può essere la risposta vincente per rispondere alle necessità dettate da una normativa in continuo divenire e che continua ad espandersi verso aspetti sempre più specifici. Tuttavia, coinvolgere diversi consulenti ed esperti può rappresentare, soprattutto in questi periodi di crisi, un costo abbastanza gravoso per le società. Ma come affrontare tale tema? La risposta a questa domanda è ancora integrazione! Ma cosa si può intendere per integrazione in questo contesto?

Nel corso degli anni, il panorama normativo italiano ha abituato gli amministratori, i dirigenti e gli imprenditori in genere a dover documentare, implementare, formalizzare, porre in essere, una serie di adempimenti procedurali molto eterogenei tra loro. Si pensi ad esempio, per le società quotate o i gruppi quotati, agli adempimenti documentali e procedurali previsti dalla compliance alla l. 262/2005 ("Disposizioni per la tutela del risparmio e la discipli-

plina dei mercati finanziari". Si pensi, ancora, alle varie certificazioni legate alla gestione della qualità (es. ISO 18001, ISO 27001, ISO 9001,...).

L'approccio verso cui stanno spingendo, in questo periodo di crisi, le varie associazioni di categoria e le varie associazioni di professionisti, è quello di spingere gli imprenditori ad **utilizzare e valorizzare quanto già presente in azienda**. Efficacia è diventato sinonimo di efficienza! Il modello organizzativo, pertanto, diventa una sorta di "pretesto" e/o strumento con il quale legare tra loro la "compliance" dettata dalle altre normative.

Perché, dotarsi di un modello organizzativo ai sensi del D.Lgs. 231/2001? Perché investire se la "compliance", almeno formalmente, non è obbligatoria?

La risposta a tali domande è sicuramente legata a quanto esposto in precedenza sui rischi gravanti sia sulla persona giuridica che sul datore di lavoro o sugli amministratori nel caso in cui si verificano situazioni di reato o delitto previsti dal decreto. In merito si rinvia all'ampia letteratura dedicata all'argomento ed alle ormai numerose sentenze che sottolineano l'importanza dell'adozione di un efficace modello organizzativo. In questa sede, quello che preme sottolineare è il valore aggiunto per il sistema azienda che l'implementazione di un modello organizzativo 231 può consentire.

² Ci si riferisce, in particolare al decalogo emanato dal GIP di Milano.

³ Si veda, a tal proposito, le sentenze emesse dal Tribunale di Bari del 18/4/2005 ("Non sono tali i modelli in cui né le cosiddette "linee guida" né il codice etico hanno alcuna caratteristica di specificità (nel caso di specie le previsioni risultavano del tutto generali e astratte, spesso tautologiche rispetto alle previsioni penali vigenti, senza che fosse in alcun modo delineato un chiaro protocollo di lavoro in relazione alle diverse procedure normalmente seguite all'interno dell'ente; protocollo che, invece, prescrivendo i singoli passaggi che debbono essere seguiti, avrebbe consentito di neutralizzare gli snodi a rischio). Deve essere chiaramente espressa la specificazione delle sanzioni disciplinari, oltre che degli illeciti e della correlazione tra illecito e sanzione) e del Tribunale di Lucca del 26/10/2004 ("L'idoneità dei modelli, in sede di giudizio, non può che essere valutata ed apprezzata soltanto in via teorica ed astratta, cioè "ex ante" e "sulla carta").

Qualche mito da sfatare: un po' di chiarezza sui licenziamenti dopo la c.d. "Riforma Fornero"

La compliance al D.Lgs. 231/2001 rappresenta per le società, anche e soprattutto nel contesto attuale, un'opportunità per riorganizzarsi, per esaminare e ripensare quel patrimonio organizzativo di cui ogni azienda è dotata. Riorganizzare, in tale contesto, significa porre in essere un sistema di controllo interno aziendale efficace ed efficiente che permetta ai manager di monitorare l'attività aziendale. Monitorare, però, non deve confondersi con, rendere la società meno flessibile, implementando attività di controllo e burocrazia inutile. Il monitoraggio di cui si parla deve essere una attività che scaturisce da una analisi dei rischi di natura operativa, di "compliance" e di immagine della società. Un sistema di budgeting efficace, la presenza di un sistema di controllo di gestione e continue interazioni tra le varie funzioni aziendali, possono essere la risposta maggiormente appropriata alla necessità di monitorare il business aziendale. Molte società prevedono meeting settimanali o mensili dei dirigenti, nel corso dei quali vengono discussi indici di business, andamenti del mercato, novità tecnologiche o nuovi prodotti. Non rappresentano questi un utile strumento di gestione del proprio business ed un efficace strumento, seppur di alto livello, di monitoraggio dei rischi aziendali legati al business?

Rivedere il modello organizzativo può essere un utile momento per documentare le procedure aziendali e renderle più coerenti con le necessità aziendali e, perché no, più snelle. Le verifiche periodiche dell'organismo di vigilanza, possono contribuire a tale visione integrata del modello.

Preme infine evidenziare che il decreto semplificazioni, recentemente introdotto dal Governo, permette la coincidenza del sindaco con l'organismo di vigilanza. Una maggiore interazione tra Organismo di Vigilanza e società di revisione può rappresentare un modo per rendere più efficienti i controlli e le modalità degli stessi, evitando duplicazioni e concentrandosi su elementi ritenuti importanti per le finalità di controllo di entrambi gli organi, con un minor dispendio di tempo e risorse.



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

Contrariamente a quello che molta stampa ha lasciato credere nel corso del dibattito che si è aperto dopo l'entrata in vigore della L. 92/2012, la riforma non incide sui requisiti sostanziali di validità del licenziamento. Le ragioni in presenza delle quali il datore di lavoro può legittimamente intimare il licenziamento rimangono infatti le medesime. Resta dunque integra la garanzia del lavoratore ad essere licenziato solo per un motivo fondato (giustificato), così come rimane il fatto che, in presenza di una giusta causa o un giustificato motivo, nessun indennizzo o risarcimento spetta al lavoratore licenziato, salvo quanto previsto per legge.

Vi sono solo due vere novità che riguardano tutti i licenziamenti, indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda: la prima consiste nell'obbligo di motivazione contestuale, la seconda nell'abbreviazione del termine per depositare il ricorso al giudice dopo l'impugnazione stragiudiziale: non più 270 giorni bensì 180.

A parte questo, l'intervento della riforma si focalizza esclusivamente sulle conseguenze sanzionatorie applicabili laddove il giudice riconosca che il licenziamento è privo dei requisiti di legittimità. E ciò solo per quelle imprese che occupano più di 15 dipendenti nella singola unità produttiva o nell'ambito dello stesso comune, o comunque complessivamente più di 60 dipendenti a livello nazionale. In tali aziende la riforma opera una differenziazione delle tutele in caso di licenziamento invalido.

Il "vecchio" art. 18 dello Statuto dei Lavoratori prevedeva una sola ed unica sanzione in caso di licenziamento intimato in violazione dei limiti di legge: la reintegrazione nel posto di lavoro e il risarcimento del danno in misura pari alle mensilità dalla data del licenziamento alla reintegrazione, con il minimo di cinque. Per il giudice si trattava di una scelta obbligata: una volta accertata, per qualsiasi ragione, l'invalidità di un licenziamento di qualsiasi tipo, l'unica conseguenza possibile era la reintegrazione.

Oggi la riforma prevede una gradazione delle sanzioni a seconda della gravità dei vizi del licenziamento. E la novità più importante è che l'indennizzo economico (e non la reintegrazione) è diventato il rimedio di carattere generale in caso di licenziamento illegittimo, applicabile in tutte le ipotesi in cui la legge non dispone diversamente. Nella "regola generale", dunque, al termine del giudizio il rapporto di lavoro è dichiarato risolto con effetto dalla data del licenziamento ed il lavoratore avrà diritto ad una indennità risarcitoria (onnicomprendiva) nella misura che il giudice potrà determinare tra le 12 e le 24 mensilità tenuto conto di varie circostanze che comprendono l'anzianità lavorativa del dipendente, il numero di dipendenti del datore di lavoro, le dimensioni dell'attività economica, il comportamento e le condizioni delle parti. Peraltro, nell'ipotesi in cui il licenziamento sia nella sostanza giustificato (o comunque che la sua giustificazione non sia contestata dal lavoratore) e il vizio sia solo di natura formale, l'indennità risarcitoria è riconosciuta in misura ridotta (tra le 6 e le 12 mensilità).

Solo in alcune ipotesi, tassativamente previste dal legislatore, resta la sanzione della reintegrazione, con risarcimento limitato però nel massimo a 12 mensilità, senza più il minimo di 5, dedotto quanto percepito dal lavoratore per lo svolgimento di altre attività lavorative nel periodo di estromissione (*aliunde perceptum*) e quanto egli avrebbe potuto percepire se si fosse attivato per ricercare una nuova occupazione utilizzando l'ordinaria diligenza (*aliunde percipiendum*), ma con il versamento dei contributi previdenziali e assistenziali dalla data del licenziamento alla reintegrazione. Tale sanzione si applica, per i licenziamenti disciplinari, nel caso di accertata insussistenza del fatto contestato, oppure se per quel determinato fatto il CCNL o il codice disciplinare prevedono una sanzione conservativa. Si applica altresì nei casi di insussistenza dell'addotta inidoneità fisica o psichica, di non superamento del periodo di comporto e in caso di licenziamento di lavoratori disabili in violazione delle norme che li tutelano. Inoltre, la stessa sanzione "può" (non necessariamente "deve") applicarsi anche in caso di **manifesta insussistenza** del fatto posto alla base del licenziamento per giustificato motivo oggettivo.

La "vecchia" reintegrazione con risarcimento integrale, pari cioè a tutte le mensilità di stipendio perdute dal licenziamento alla reintegrazione (dedotto l'*aliunde perceptum*), con il minimo di cinque mensilità e l'integrale versamento dei contributi previdenziali e assistenziali, rimane un rimedio di carattere residuale, applicabile esclusivamente nei casi di licenziamento discriminatorio, di licenziamento orale e di licenziamento dichiarato nullo in quanto:

- a) intimato in concomitanza di matrimonio o in violazione dei divieti di licenziamento posti a tutela della maternità e paternità;
- b) determinato da motivo illecito determinante;
- c) riconducibile ad altri casi di nullità previsti dal legislatore.

In ogni caso di reintegrazione resta ferma, per il (solo) lavoratore, la facoltà di optare, in sostituzione della reintegrazione ed in aggiunta al risarcimento del danno, per un'indennità pari a quindici mensilità dell'ultima retribuzione globale di fatto.

La vera novità in materia di licenziamenti è, dunque, che all'accertamento dell'illegittimità del recesso non conseguirà necessariamente, come accadeva in passato, la reintegrazione nel posto di lavoro accompagnata dal risarcimento del danno in misura pari alle retribuzioni perdute. Una volta accertata l'illegittimità del licenziamento, il giudice dovrà (ora) individuare (tra le quattro possibili) la sanzione da applicare nel caso concreto.

L'individuazione della sanzione non è però rimessa alla mera discrezionalità del giudice. A parte i casi di discriminazione e le altre ipotesi specificamente previste di cui si è detto, la legge stabilisce un criterio per la scelta tra reintegrazione e indennizzo: la sussistenza o meno del fatto posto alla base del licenziamento. E questo vale sia per i licenziamenti per ragioni oggettive sia per quelli fondati su un inadempimento del lavoratore, salvo per questi ultimi il rispetto dei contratti collettivi e dei codici disciplinari. Se il fatto è totalmente infondato, il licenziamento "merita" la reintegrazione; se invece il fatto nella sua materialità esiste, ma altri elementi di contesto inducono a ritenere il licenziamento sproporzionato (nel caso di ragioni soggettive) o evitabile con una diversa collocazione del lavoratore (nel caso di motivi oggettivi), allora saremo di fronte ad un'ipotesi di ingiusti-

ficazione meno grave, sanzionabile solo con l'indennizzo. Tutto ciò ha senso se il fatto di cui valutare la sussistenza o meno viene inteso nell'accezione di fatto "storico", cioè di quanto effettivamente accaduto. Non pare condivisibile, invece, l'orientamento di chi sostiene che il fatto di cui valutare la sussistenza sia il fatto "giuridico", in quanto l'insussistenza del fatto verrebbe sostanzialmente a coincidere con la mancanza di giusta causa o giustificato motivo, cioè con l'illegittimità del licenziamento. Con la conseguenza che ogni licenziamento illegittimo sarebbe sanzionabile con la reintegrazione, non restando di fatto spazio alcuno per l'ipotesi del solo indennizzo. L'impatto della riforma sarebbe così completamente azzerato.

Da ultimo, ricordiamo che la Riforma ha toccato anche il profilo procedurale dei licenziamenti per giustificato motivo oggettivo: si prevede infatti che il datore di lavoro che intenda licenziare per ragioni oggettive un dipendente, debba comunicare alla Direzione Territoriale del Lavoro e al lavoratore l'intenzione di licenziarlo, con indicazione dei motivi del licenziamento e delle eventuali misure di assistenza alla ricollocazione del lavoratore. La DTL entro 7 giorni dalla comunicazione convocherà il datore di lavoro ed il lavoratore per il tentativo di conciliazione che si deve concludere entro 20 giorni. Il datore di lavoro potrà comunicare il licenziamento solo all'esito della descritta procedura ovvero se la DTL non effettua la convocazione entro 7 giorni. Il licenziamento intimato produce effetto dal giorno della comunicazione con cui il procedimento è stato avviato, indipendentemente dalla possibile malattia insorta successivamente all'avvio della procedura, salvo il diritto del lavoratore al preavviso o alla relativa indennità sostitutiva.

Gli effetti del licenziamento restano sospesi solo nei casi di maternità e di impedimento derivante da malattia o infortunio sul lavoro.

La disciplina delle start-up innovative



di GIOVANNA GIANSANTE
(Partner Studio Legale Labruna
Mazziotti Segni)

Il decreto legge n. 179 del 18 ottobre 2012 (pubblicato sulla G.U. n. 245/2012), convertito con legge n. 221 del 17 dicembre 2012 (pubblicata sulla G.U. n. 294/2012), relativo alle ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese, dedica la sezione IX alla disciplina delle c.d. start-up innovative e degli incubatori certificati.

Le nuove disposizioni si prefiggono l'obiettivo di favorire la crescita sostenibile, lo sviluppo tecnologico, l'occupazione, in particolare giovanile, contribuendo in tal modo allo sviluppo di una nuova cultura imprenditoriale, alla creazione di un ecosistema maggiormente favorevole all'innovazione e ad attrarre in Italia talenti e capitali stranieri.

1) Requisiti delle start-up innovative

La start-up innovativa è definita come la società di capitali, costituita anche in forma di cooperativa, di diritto italiano ovvero la società europea residente in Italia, le cui azioni non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione che possiede i seguenti requisiti:

- a) la maggioranza delle quote o azioni rappresentative del capitale e dei diritti di voto in assemblea ordinaria è detenuta da persone fisiche per almeno 24 mesi;
- b) è costituita e svolge attività di impresa da non più di 48 mesi;
- c) ha la sede principale dei propri affari ed interessi in Italia;
- d) a partire dal secondo anno di attività il valore della produzione annua risultante dall'ultimo bilancio approvato non è superiore a 5 milioni di euro;
- e) non distribuisce e non ha distribuito utili;
- f) ha come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico;
- g) non è stata costituita da fusione, scissione o a seguito di cessione di azienda o ramo di azienda;
- h) possiede almeno uno dei seguenti requisiti:
 - (i) le spese in ricerca e sviluppo sono uguali o superiori al 20% del maggiore tra il valore e i costi della produzione di cui all'art. 2425 c.c.;

(ii) l'impiego come dipendenti o collaboratori a qualsiasi titolo, in percentuale uguale o superiore ad 1/3 della forza lavoro complessiva, di personale in possesso di titolo di dottorato di ricerca o che sta svolgendo un dottorato di ricerca presso una università italiana o straniera, oppure in possesso di laurea e che abbia svolto da almeno 3 anni attività di ricerca certificata presso istituti di ricerca pubblici e privati, in Italia o all'estero;

(iii) sia titolare o depositaria o licenziataria di almeno una privativa industriale relativa a una invenzione industriale, biotecnologica, a una topografia di prodotti a semiconduttori o a una nuova varietà vegetale direttamente afferenti all'oggetto sociale e all'attività di impresa.

È importante sapere che anche le società preesistenti sono considerate start-up innovative se, entro 60 giorni dal 19 dicembre 2012 (data di efficacia della legge di conversione del decreto), depositano al registro delle imprese una dichiarazione del legale rappresentante che attesti il possesso dei requisiti illustrati nel presente punto 1. In tal caso la disciplina prevista dal decreto trova applicazione per un periodo di 4 anni dalla data di entrata in vigore del decreto se la start-up innovativa è stata costituita entro i 2 anni precedenti, di 3 anni, se è stata costituita entro i 3 anni precedenti e di 2 anni se costituita entro i 4 anni precedenti.

2) Incubatori certificati

L'incubatore di start-up innovative certificato è definito come la società di capitali, costituita anche in forma di cooperativa, di diritto italiano ovvero la società europea residente in Italia, che offre servizi per sostenere la nascita e lo sviluppo di start-up innovative e che quindi dispone di strutture adeguate ad accogliere le start-up innovative quali spazi riservati per poter installare attrezzature di prova, test, ecc., è amministrato da persone di riconosciuta competenza in materia di impresa e innovazione e ha a disposizione una struttura tecnica e di consulenza manageriale permanente; inoltre, l'incubatore certificato deve avere regolari rapporti con università, centri di ricerca e altre istituzioni che svolgono attività e progetti collegati alle start-up innovative nonché adeguata e comprovata esperienza nell'attività di sostegno a start-up innovative valutata in base ai valori minimi di determinati indicatori stabiliti nel decreto stesso; i citati valori minimi saranno stabiliti con un successivo decreto del Mini-

stero dello Sviluppo Economico, da adottarsi entro 60 giorni dalla data di entrata in vigore della legge di conversione.

3) Benefici fiscali e rapporti di lavoro

Per gli anni 2013, 2014 e 2015 il decreto riconosce alle persone fisiche una detrazione dall'IRPEF lorda pari al 19% dell'importo investito nel capitale di una o più start-up innovative, con un limite massimo di euro 500.000 per ciascun periodo di imposta e a fronte di un investimento mantenuto per almeno 2 anni. Qualora intercorra una cessione dell'investimento prima del decorso di tale termine il cedente decadrà dal beneficio, con obbligo di restituzione dell'importo detratto unitamente agli interessi legali.

Per le persone giuridiche diverse da start-up, il decreto riconosce, per gli anni 2013, 2014 e 2015, una detrazione dal reddito d'impresa pari al 20% della somma investita nel capitale di una o più start-up innovative, con un limite massimo di euro 1.800.000 per ciascun periodo di imposta e a fronte di un investimento mantenuto per almeno 2 anni. Qualora intercorra una cessione prima del decorso di tale termine il cedente decadrà dal beneficio, con recupero a tassazione dell'importo detratto maggiorato degli interessi legali.

Le percentuali di detrazione sopra indicate sono aumentate qualora l'investimento venga effettuato in start-up a "vocazione sociale" (operanti, ad esempio, nei settori dell'assistenza sociale, dell'assistenza sanitaria, dell'educazione, istruzione e formazione, tutela dell'ambiente e dell'ecosistema), e per le start-up che sviluppano e commercializzano esclusivamente prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico in ambito energetico.

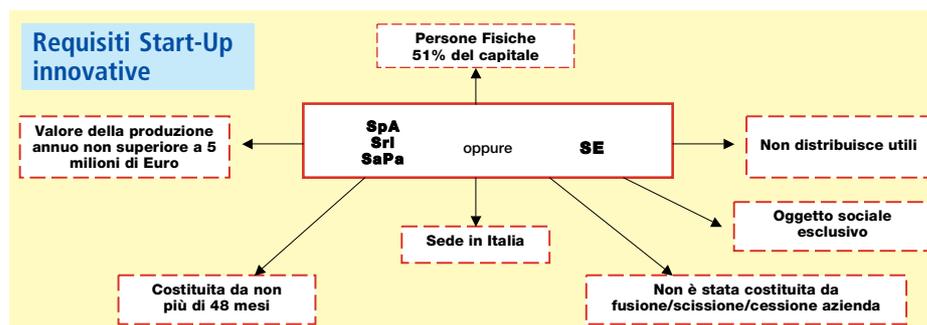
Tuttavia l'efficacia degli sgravi fiscali previsti dal decreto è subordinata, ai sensi dell'art. 108, paragrafo 3, del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea, all'autorizzazione della Commissione Europea, richiesta a cura del Ministero dello Sviluppo Economico.

È prevista inoltre una maggiore flessibilità per quanto attiene i rapporti di lavoro subordinato avuto riguardo ad esempio alla stipula di contratti di lavoro a tempo determinato.

4) Agevolazioni in tema di strumenti finanziari e deroga al diritto societario

Il decreto prevede l'esclusione dal reddito imponibile, sia a fini fiscali che contributivi, dei redditi derivanti dall'assegnazione di strumenti finanziari nell'ambito di piani di incentivazione a amministratori, dipendenti o collaboratori continuativi di start-up innovative e di incubatori certificati. Il decreto introduce inoltre delle deroghe alle norme di diritto societario applicabili alle start-up innovative quali:

- il termine entro il quale la perdita deve essere ridotta a meno di 1/3 del capitale (artt. 2446, secondo comma e 2482-bis quarto comma c.c.) è posticipato al secondo esercizio successivo;
- nell'ipotesi di cui agli artt. 2447 e 2482-ter c.c. l'assemblea può deliberare la decisione di ricostituire il capitale almeno nel minimo legale alla chiusura dell'esercizio successivo. In tal caso non opera la causa di scioglimento della società per riduzione o perdita del capitale al di sotto del minimo legale;
- è consentito nelle start-up innovative costituite in forma di S.r.l. (i) la creazione di categorie di quote fornite di diritti diversi, (ii) in deroga all'art. 2468, primo comma c.c. che le quote costituiscono oggetto di offerta al pubblico di prodotti finanziari (anche attraverso portali on-line per la raccolta di capitali disciplinati all'art. 30 del decreto), (iii) il compimento di operazioni su "quote proprie", in deroga al divieto di cui all'art. 2474 c.c., se effettuate in attuazione di piani di incentivazione che prevedano l'assegnazione di quote di partecipazione a dipendenti, collaboratori, o amministratori, prestatori d'opera e servizi anche professionali.



- 1) Spese di ricerca e sviluppo sono \geq al 30% del maggiore tra il valore e i costi della produzione di cui all'art. 2425 c.c.; oppure
- 2) i dipendenti o collaboratori presentano determinate caratteristiche; oppure
- 3) titolarità o licenza di privativa industriale

Supply Chain & Purchasing Manager, la consapevolezza di un ruolo pro-attivo



di MARIO DE LEVA
(ADACI - Supply Chain Professional)

Crisi, termine che insieme ad austerità è diventato di moda e che ormai non impressiona più nessuno, nasce non tanto dai risultati di fine anno sulla profittabilità di una azienda ma dalla domanda "cosa devo fare?" a cui molti imprenditori oggi non sanno dare una risposta.

Molti di questi hanno una forte difficoltà nel prendere in mano il proprio operato, di oggettivo successo negli anni passati, e doverlo mettere in discussione.

Trovare uno sbocco alternativo è di una notevole difficoltà perché abituati da sempre a produrre ed a progettare un unico prodotto. Questi imprenditori, nonostante la capacità di aver reso tangibile una visione di business, hanno avuto la fortuna di intervenire e investire in un periodo storico che ha favorito l'emissione sul mercato di prodotti/servizi innovativi anche grazie ad una economia galoppante, per questo non si sono mai visti costretti a dover pensare a diversificare il proprio business. Con il calo dei profitti, hanno puntato a smaltire tutti quei costi aggiuntivi per il solo obiettivo di ripristinare il profitto e si è reagito portando un ampliamento iniziale della forza vendite con lo scopo di incrementare quantomeno i valori di revenues. Hanno tagliato realmente i soli costi surplus? Con quale metodologia ed analisi è stata presa la decisione di ampliare la forza vendite?

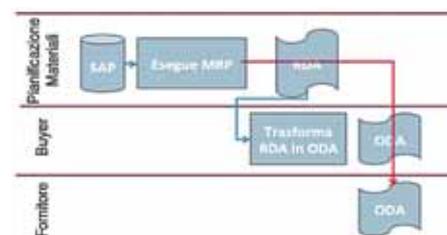
Scelte di questo tipo hanno portato un aumento dei costi di gestione ed accelerato i problemi nelle aziende. Il non utilizzo di strumenti di valutazione adeguati e la mancanza di misurazione ancora oggi è un grosso problema presente in molte aziende e le decisioni sono prese su analisi approssimative ma ancora più spesso spinte da emozioni.

Quanti sanno che per ottenere un risultato del 7% di incremento sugli utili basta intervenire sugli acquisti con meno del 2% di saving, mentre per ottenere lo stesso effetto variando il fatturato quest'ultimo deve lievitare quasi al pari dell'incremento ricercato? Ancor di più quanti di noi hanno portato, anche con forza, queste valutazioni oggettive agli occhi della Proprietà / CDA / Investitori?

La posizione del Supply Chain & Purchasing Manager ha avuto e sta continuando la sua evoluzione e oggi più che mai noi che ricopriamo tale ruolo dobbiamo fare grandi attività di marketing interno nel mostrare le opportunità che il mercato offre nel favorire la profittabilità delle nostre aziende.

Oggi questi imprenditori, dopo il 2000 periodo della grande bolla speculativa di internet, si trovano nuovamente a prendere decisioni complesse per la propria azienda e a competere in un mercato non più locale ma mondiale. Molti sono fermi ad attendere che lo scenario politico possa dare loro un aiuto, bloccando o vincolando gli import di prodotti provenienti da paesi a basso costo (LCC - BCC) puntando sulla presunzione di dire che questi "concorrenti" producono prodotti di bassa qualità. Nulla di più falso!!! Noi occidentali stiamo fornendo metodo, know-how e macchinari nuovi a questi paesi, talvolta insediando del nostro personale pur di garantire un prodotto economico ma di alta qualità.

Nelle aziende più avanzate, che hanno interpretato nel modo corretto l'importanza della figura del Supply Chain & Purchasing Manager, vengono richieste non solo competenze specialistiche di negoziazione e/o gestione dei materiali, ma di intervenire in ogni fase e processo aziendale. Per tale motivo il profilo è tenuto ad arricchirsi di ulteriori conoscenze, non specialistiche, in ambiti che fino a qualche anno fa non erano presi in considerazione.

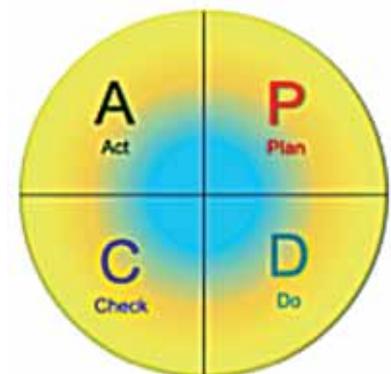


- **Finanza, Lean Six Sigma, Quality Management, Operation, Leadership programs sono alcuni dei temi che ci permettono di essere efficaci durante molte delle fasi che impattano nel processo d'acquisto.** Budget: Rilevazioni degli scostamenti durante il periodo di riferimento con il controllo di gestione
- **Impatto sul circolante:** Visibilità ed analisi tra i pagamenti medi dei Clienti (DSO), dei Fornitori (DPO) e giorni di magazzino (DOH)
- **Analisi approfondita del TCO:** Forte attenzione sulla riduzione degli sprechi,

studio dei flussi operativi e taglio di tutti i rami che non portano valore aggiunto al processo d'acquisto

- **Definizione KPI:** Indicatori di performance interfunzionali, in cui i risultati di una funzione aziendale si riflettono in maniera evidente su quelli di altre funzioni in cascata.

Il Supply Chain Manager & Purchasing prende sempre più una connotazione manageriale gestionale e meno operativa, l'espansione del modello di Partnership ci porta ad analizzare aspetti non solo dedicati alla nostra azienda, ma anche a quella del fornitore. La richiesta di implementare un VMI (Vendor Management Inventory), in cui il fornitore detiene la completa responsabilità del magazzino a fronte di informazioni inviate dal approvvigionatore Cliente, non deve essere un sistema per spostare un immobilizzo di capitale dal nostro "balance sheet" a quello del fornitore, ma deve essere necessariamente uno strumento con cui le due aziende intraprendono un cammino importante al fine della riduzione dei costi totali in ambo le parti. Il fondamento su cui si basa questa tecnica è la condivisione dei rischi. Due sono gli strumenti che non devono mancare in un processo di VMI: Il controllo e la misurazione delle performance di attendibilità delle informazioni che il buyer è tenuto a dare al fornitore (Discrepancy tool) e aprire una finestra sul proprio ERP al fornitore così da essere in grado di leggere l'evoluzione del proprio portafoglio ordini orientato ai soli articoli di competenza del Fornitore stesso. Un ottimo contratto che disciplina i diritti ed i doveri di entrambe le parti chiudono al meglio questo processo.



Ogni intervento deve essere eseguito in maniera metodologica, non lasciando nulla al caso, (1) pianificandolo e quindi raccogliendone il consenso, (2) sviluppandolo sinergicamente, (3) controllandolo nei vari step di avanzamento, (4) correggendolo e migliorandolo ove necessita. Questo è il

Un attico sulle Alpi

flusso del sistema di avanzamento progettuale PDCA.

Tale approccio, combinato con strumenti di tipo analisi ABC, SWOT, Pareto e Kraljic ci permette di intervenire in svariati ambiti, dal processo di sviluppo del budget alla riduzione degli inventari, dalla informatizzazione della Supply Chain ad innovativi sistemi di comunicazione intra-Company ed extra-Company.

La nuova tendenza è passare dal "e-procurement" alla "digitalizzazione della Supply Chain". L'ottica è quella di ridurre in maniera veloce i costi fissi e ridondanti, avere sempre un database aggiornato e facilità di sharing. In questi ultimi 15 anni si sono affinate tecniche e strumenti per l'ottimizzazione dei processi di acquisto ma solo grazie alle nuove tecnologie di comunicazione informatica, tali tecniche e strumenti hanno acquistato flessibilità e velocità.

Le stesse strutture aziendali si stanno adeguando ai nuovi sistemi di comunicazione e scambio dati, e la prova è l'evoluzione che ha avuto IT (Information Technology) che dal solo gestore delle parti informatiche si è tramutato in ITC, Information and Communication Technology.

Il web continua ad essere il canale di preferenza dove approdano tutte le fantasie e illuminazioni degli uomini di azienda che tendono a migliorare il parametro di efficienza nella gestione della Supply Chain e non solo. Il rischio occulto delle applicazioni web, se non ben studiate in fase progettuale e testate in fase finale, è che possono contribuire in maniera incontrollata ad un veloce disastro di complesso ripristino.

Oggi le potenzialità degli strumenti sviluppati sono enormi e noi utilizzatori siamo i generatori di nuove applicazioni sempre più complete. Bisogna non cadere nella ridondanza delle informazioni e fare sempre in modo che tali strumenti possano essere di aiuto e non complicare la quotidianità degli operatori.

L'early involvement sono anni che lo spingiamo all'interno delle nostre aziende, ma se Maometto non va alla montagna, sarà la montagna che va da Maometto, così armati delle conoscenze dei principi di finanza, marketing, Lean Management, informatica, siamo in grado di ricoprire un ruolo pro-attivo in azienda potendo dire la nostra anche nelle fasi di processi i cui risultati, prima o poi, ricadranno su di noi.

Acronimi:

LCC= Low Cost Countries;

BCC= Best Cost Countries;

DPO= Day Payable Outstanding;

DSO= Days Sales Outstanding;

DHO; Days on Hand



di GIORGIO BORELLO
(Socio CDAF)

I lavori per il nuovo attico sulle Alpi inizieranno nel 2016: stiamo parlando della STAZIONE INTERNAZIONALE DI SUSA sulla linea alta velocità Torino - Lione, corridoio 5 (LISBONA - KIEV) delle autostrade ferroviarie europee, un asse infrastrutturale in grado di interagire con aree vastissime sino al centro e nord Europa attraverso i valichi del Sempione, del Gottardo e del Brennero, 5.000 km di linea che metteranno in collegamento 250.000.000 di europei.

La stazione è stata progettata dall'architetto giapponese Kengo Kuma, vincitore del concorso indetto alla fine del 2011 da Lion Turin Ferroviarie che ha visto la partecipazione di 170 nomi dell'architettura mondiale.

L'edificio sorgerà nell'area dell'attuale interporto Sitaf in zona periferica di Susa riqualificando l'area stessa, senza centri commerciali, diventando un centro di aggregazione non solo per la Valle di Susa, ma allargandosi a bacino unico con la contigua Valle della Maurienne.

Strutturalmente sarà un edificio a 3 piani, con uno sviluppo geometrico a spirale con vaste finestrate per una forte illuminazione naturale e con totale copertura di pannelli metallici fotovoltaici che ricordano



i tetti a lose grigie dell'edilizia Valsusina.

L'ultimo piano è riservato al pubblico che potrà ammirare uno stupendo panorama che spazia dalla Sacra di San Michele sino alla punta del Rocciamelone.

In regime di esercizio normale, ogni giorno fermeranno in questa stazione 10 treni internazionali, 8 regionali veloci, 40 regionali oltre ai treni neve sia italiani che francesi.

Per questa gestione sono previsti 200 nuovi posti di lavoro permanenti.

Susa non sarà peraltro solo un area di transito ma potrà diventare un vero polo turistico strategico a livello internazionale.



Fondi UE: ABI e Warrant lanciano Banche 2020



di **ROBERTO FURINI**
(Amministratore Delegato
Warrant Group)

I più recenti sviluppi congiunturali mostrano uno scenario macro mondiale che rimane ancora alquanto debole: la produzione industriale mondiale sta rallentando e a luglio ha fatto registrare un tasso annuale di crescita pari al 3,1%, in netto e costante calo rispetto al 5,1% di marzo e inferiore di circa 1 punto percentuale rispetto al trend di lungo periodo (4,1%). Anche il commercio internazionale sta segnando il passo. A luglio il tasso di crescita annuale è stato del 2,6%, in riduzione rispetto al 3,7% di giugno e 1,5 punti inferiore al trend di lungo periodo. (Fonte: Abi)

Inoltre, tra agosto e settembre l'indice PMI manifatturiero globale, passando da 50,9 a 49,9, è sceso sotto la soglia che divide le fasi di espansione da quelle di contrazione (50 punti). L'area Euro e l'Italia hanno registrato valori molto inferiori al 50: rispettivamente 46,1 e 45,7. Secondo questo indicatore, l'attività manifatturiera è in leggera contrazione anche in Cina e Brasile (49,8); mentre è tornata in espansione negli Stati Uniti (51,5 vs.

49,6% di agosto). Indebolimento europeo confermato anche dall'indice €-coin che ad agosto è sceso a -0,33% rispetto al -0,24% di luglio e a settembre è rimasto su tale livello negativo. (Fonte: Abi)

In questo difficile contesto, l'Unione Europea e l'Italia sono impegnate in uno sforzo senza precedenti per costruire risposte efficaci alla crisi economica in atto. Secondo i dati forniti dal Ministero per la Coesione Territoriale, per il periodo 2007 - 2013 sono stati stanziati a favore dell'Italia 28 miliardi di Euro di fondi europei, cui si aggiungono 26,4 miliardi di euro di cofinanziamento nazionale per una dotazione complessiva di 54,4 miliardi di euro che potranno essere utilizzati entro dicembre 2015, purché si presentino i progetti entro dicembre 2013. Ma, sempre secondo i dati del Ministero (aggiornati al 26 ottobre 2012), l'Italia ha effettivamente speso soltanto poco più di un quarto della cifra assegnata: oltre 40 miliardi sono dunque ancora disponibili.

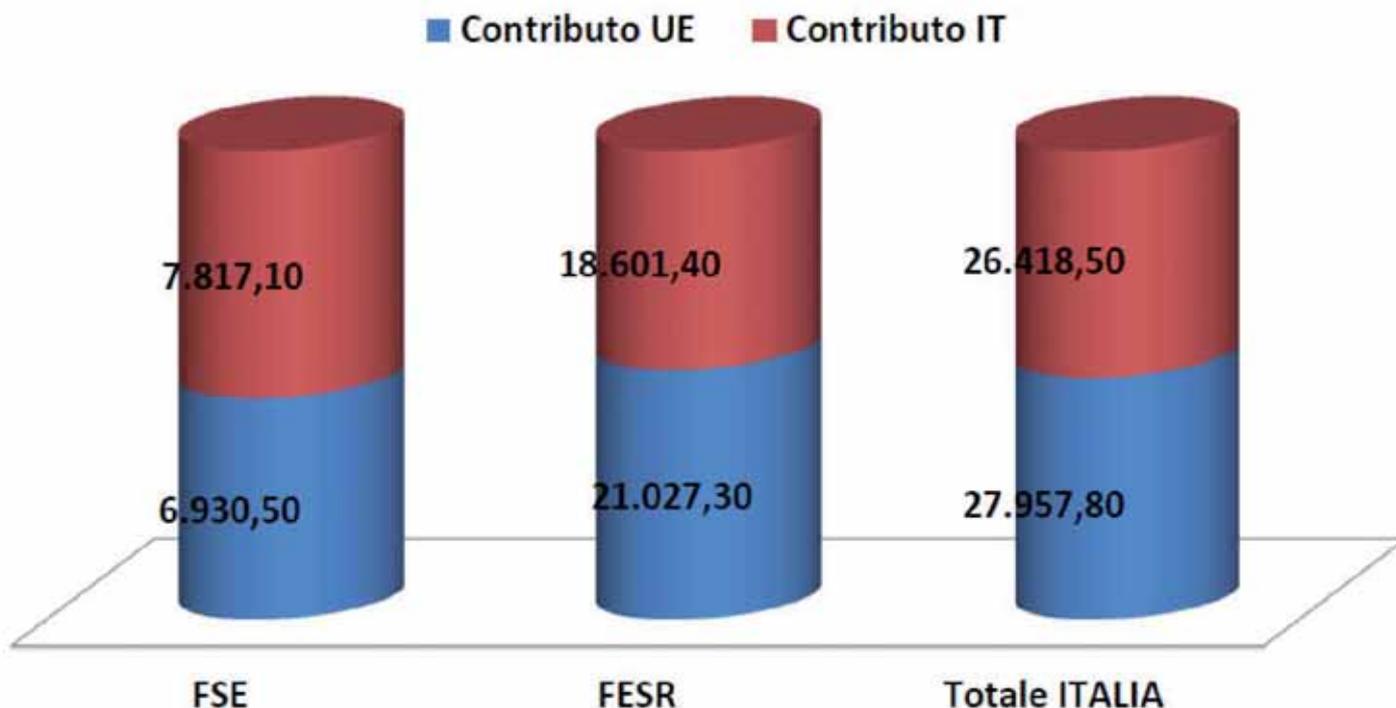
"Nel complesso scenario economico, – sottolinea il direttore generale dell'Abi, Giovanni Sabatini – non ci possiamo permettere di sottoutilizzare le risorse che sono state messe a disposizione dall'Unione Europea. Si tratta infatti di

risorse fondamentali per rilanciare la nostra competitività riguardando comparti quali, tra gli altri, l'innovazione, lo sviluppo dell'Agenda Digitale, la mobilità sostenibile, lo sviluppo della competitività nell'era della globalizzazione.

L'Italia è da sempre uno dei maggiori contribuenti netti al bilancio dell'UE e negli ultimi anni si registra un crescente numero di imprese italiane che partecipano ai bandi di gara. Ciò nonostante non abbiamo la stessa capacità di impiego delle risorse europee, come altri Paesi nostri competitor."

Ecco perché l'Associazione Bancaria Italiana con il supporto di Warrant Group, ha dato via al Progetto Speciale Banche 2020 che mira a fornire alle banche italiane strumenti formativi e informativi per agevolare l'utilizzo dei fondi UE da parte delle imprese. In particolare per quanto riguarda i settori che rientrano nell'ambito della Strategia Europa 2020. L'iniziativa ha inoltre la finalità di potenziare la capacità del settore bancario di sostenere il pieno utilizzo di tali risorse a vantaggio dello sviluppo economico e sociale sul territorio in particolare alla vigilia dell'avvio della prossima programmazione finanziaria dell'Unione Europea prevista per il periodo 2014 - 2020.

Dotazione fondi per le politiche di coesione - Ciclo programmazione 2007 - 2013 in Mln di Euro



(Fonte: Ministero della Coesione, ottobre 2012)

(Fse: Fondo sociale europeo; Fesr: Fondo europeo di sviluppo regionale)

L'obiettivo è quindi, oggi, utilizzare i fondi strutturali non ancora spesi nell'attuale programmazione finanziaria 2007-2013, e domani, sostenere e agevolare le imprese nell'uso delle ingenti risorse finanziarie destinate nel bilancio pluriennale 2014-2020 per la crescita e lo sviluppo economico dell'Unione Europea che, nella proposta di budget della Commissione Europea, ammontano a circa 500 miliardi di Euro.

“La prossima programmazione finanziaria dell'Unione Europea 2014-2020 – spiega Fiorenzo Bellelli, presidente di Warrant Group – costituirà per l'Italia una straordinaria occasione strategica per lo sviluppo, nella misura in cui i diversi attori pubblici e privati saranno in grado di agire insieme a sistema condiviso e partecipato, all'interno del quale le banche italiane potranno rappresentare un ulteriore attore concreto in grado di migliorare l'utilizzo delle risorse comunitarie. Ma il primo passaggio per l'effettivo utilizzo dei fondi strutturati è che si conoscano e che vengano forniti strumenti e metodologie efficaci per il loro uso: questo appunto l'obiettivo principale di Banche 2020.”

In concreto, il Progetto Banche 2020 si articola su tre finalità interconnesse tra loro:

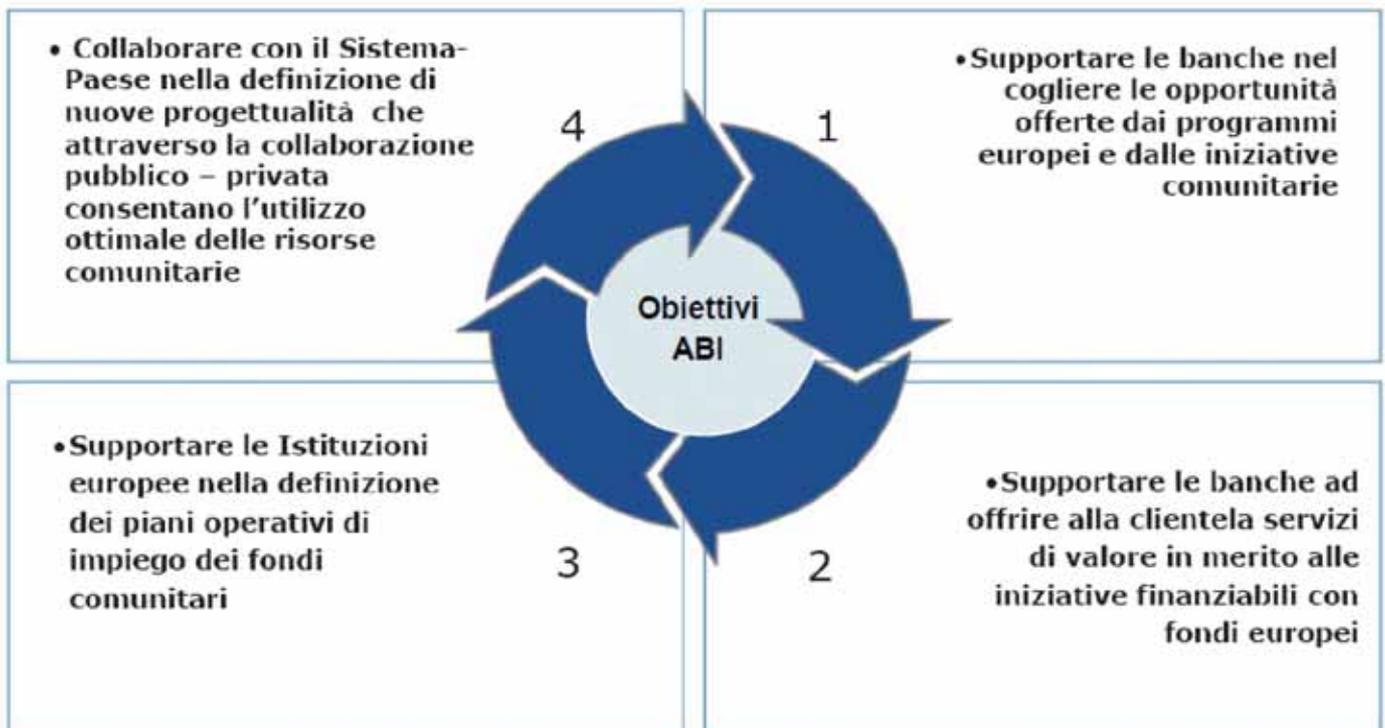
- 1)** Creare una piattaforma informativa e formativa per le banche italiane, al fine di favorire un maggiore consapevolezza di queste ultime sulle opportunità derivanti da un impiego diretto dei fondi europei e di promuovere una loro partecipazione ai bandi di gara.
- 2)** Mettere in condizione le banche di organizzare un servizio di supporto specializzato alle imprese con progetti finanziabili attraverso le risorse comunitarie; e questo sia con riferimento alle risorse gestite direttamente dalla Commissione che a quelle cofinanziate con risorse nazionali e gestite a livello locale.
- 3)** Partecipare in maniera più attiva al processo di strutturazione delle misure di intervento agevolativo a livello nazionale, in una logica di servicing della pubblica amministrazione.

Con il progetto Banche 2020 le imprese del credito entrano in campo per sostenere

e agevolare l'uso dei fondi strutturati. Il coinvolgimento dell'industria bancaria nel pieno utilizzo delle risorse europee per progetti di ricerca e innovazione, di efficientamento energetico, di sviluppo delle capacità imprenditoriali, può aiutare a raggiungere più alti livelli di occupazione, produttività e competitività delle PMI nel prossimo decennio, permettendo un più rapido raggiungimento degli obiettivi di crescita del Paese.

A ospitare la presentazione del Progetto, organizzata da Warrant Group, è stata la sede belga del Parlamento europeo, con la partecipazione dei vice presidenti del Pe Gianni Pittella e Roberta Angelilli e del presidente di Confindustria Basilicata Michele Somma, oltre che del direttore generale di Abi, Giovanni Sabatini. Tra i rappresentanti di istituzioni, imprese e sistema finanziario presenti, vi erano anche Marguerite McMahon, capo della divisione Banks & Corporates della Bei per l'Italia e gli europarlamentari Mario Mauro, Silvia Costa ed Herbert Dorfmann.

Banche 2020 si propone dunque di garantire un supporto efficace e di valore all'industria bancaria nell'offerta alle imprese di servizi per l'accesso ai fondi comunitari



Le novità introdotte dall'articolo 33 D.L. n. 83/2012 in materia di Concordato preventivo



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

TAVANI FABIO
(Assistant Manager Ria Grant Thornton)

Con la pubblicazione nella G.U. n. 147, entra in vigore il D.L. n. 83/2012 (d'ora in poi Decreto) con il traguardo d'innestare un pacchetto di misure infrastrutturali e strumenti atti alla crescita dell'economia.

Nel Decreto che risulta strutturato in 70 articoli e due allegati, trova spazio l'importante rivisitazione della disciplina del Concordato alla luce dell'art. 33 dello stesso Decreto.

L'articolo 33 del Decreto in dettaglio

La nuova disciplina introduce un numero rilevante di disposizioni finalizzate al miglioramento dell'efficienza dei procedimenti di composizione delle situazioni di crisi aziendale, superando di fatto le criticità emerse in sede di applicazione.

Il Legislatore ha inserito degli strumenti atti a fronteggiare alcune importanti problematiche presentatesi nella prassi procedurale ovvero:

- le difficoltà del debitore di reperire risorse finanziarie durante la fase di preparazione del piano di concordato;
- la scarsa protezione del debitore durante la fase preparatoria del piano;
- l'inesistenza di discipline volte ad un'effettiva continuità aziendale nella fase precedente all'omologazione del concordato.

La Domanda di concordato con previsione di "riserva"

L'articolo 33 del Decreto introduce la possibilità di depositare il ricorso per l'ammissione alla procedura di concordato preventivo, riservandosi di presentare la proposta, il piano di concordato e la documentazione richiesta dall'articolo 161, commi 2 e 3, L.F. entro un termine fissato dal giudice e che dovrà essere compreso fra sessanta e centoventi giorni, prorogabile per ulteriori sessanta giorni.

Il debitore tramite questa norma può beneficiare degli effetti di protezione connessi al mero deposito del ricorso; inoltre lo stesso evita che i tempi tecnici necessari alla predisposizione della proposta e del piano di concordato possano peggiorare lo stato di crisi dell'impresa.

Gli obblighi di pubblicità nel Registro delle imprese

Il nuovo articolo 161, comma 5, L.F. prevede che, entro il giorno successivo al deposito, la domanda di concordato deve essere pubblicata a cura della cancelleria nel registro delle imprese ove ha sede l'azienda del richiedente la procedura concorsuale. Tale previsione risulta coordinata con l'art. 168, comma 1, L.F. il quale pone come discrimine, fra creditori concorsuali e non, il giorno della «pubblicazione del ricorso nel registro delle imprese» e non più la data di sua «presentazione».

In questo modo i terzi che contrattano con il debitore, verrebbero a conoscenza del deposito della domanda e degli effetti che da esso derivano per il tramite degli atti posti in essere dal debitore stesso.

I benefici previsti per il debitore nella fase interinale

La fase interinale va dalla data del deposito del ricorso fino al decreto di ammissione alla procedura di cui all'articolo 163 L.F. Questa può andare da un periodo minimo di 60 giorni fino ad uno massimo di 120 giorni, oltre alla ulteriore proroga di 60 giorni.

Durante questa fase il debitore gode di una particolare tutela finalizzata alla salvaguardia della continuità aziendale, attraverso:

- la possibilità di compiere in autonomia gli atti di ordinaria amministrazione e, con l'autorizzazione del Tribunale anche gli atti urgenti di straordinaria amministrazione;
- l'applicazione della prededucibilità dei crediti che sorgono in conseguenza di tali atti.

Lo scopo è quello di consentire al debitore in stato di crisi di poter continuare l'attività aziendale, eliminando di fatto gli ostacoli che possono frenare i terzi (i fornitori principalmente) a contrarre con l'imprenditore nelle more dell'ammissione al concordato preventivo.

Il novellato articolo 182-quinquies L.F., la finanza-ponte

Con l'introduzione, tramite l'articolo 33 del Decreto, dell'articolo 182-quinquies L.F., il Legislatore è intervenuto risolvendo una criticità emersa nel sistema previgente ovvero, l'assenza di una finanza-ponte tale da consentire all'imprenditore di ottenere in tempi brevi le risorse finanziarie utili sia alla prosecuzione dell'attività aziendale che nel dare esecuzione al piano.

A completamento di quanto sopra aggiungiamo che, l'articolo 182-*quater* L.F., ha dimostrato evidenti limiti nel soddisfare le esigenze sopra descritte, in quanto la prededucibilità del credito da finanziamento è meramente eventuale, risultando questa condizionata ad una valutazione in senso positivo del Tribunale in fase di omologazione.

Di converso l'articolo 182-quinquies L.F. consente di superare detti limiti, concedendo all'impresa in crisi la facoltà di richiedere al Tribunale, contestualmente al deposito del ricorso, di essere autorizzata a contrarre finanziamenti prededucibili ai sensi dell'articolo 111 L.F., a condizione che la relazione stilata dal professionista attesti che detti finanziamenti risultano funzionali ad una migliore soddisfazione del ceto creditore in relazione al complessivo fabbisogno finanziario dell'impresa.

Il Tribunale dovrà decidere se concedere o meno la predetta autorizzazione, anche in merito a finanziamenti individuati soltanto per tipologia ed entità che non risultino ancora oggetto di trattativa, sulla base delle risultanze della relazione del professionista e, laddove lo si ritenga opportuno, anche assumendo sommarie informazioni.

L'autorizzazione al pagamento di creditori anteriori secondo l'articolo 182-quinquies L.F.

Altra novità introdotta con l'articolo 182-quinquies L.F. riguarda la possibilità per il debitore di richiedere al Tribunale, nell'ambito della domanda di ammissione a concordato, di essere autorizzato a pagare crediti anteriori per prestazione di beni o servizi a condizione che un professionista indipendente attesti che tali pagamenti risultano essenziali per la prosecuzione dell'attività di impresa nonché funzionali alla soddisfazione del ceto creditore. Pertanto il Legislatore ha inteso dare una risposta all'esigenza di garanzia nei confronti del debitore in stato di crisi per quanto concerne la possibilità di con-

tinuare a beneficiare degli approvvigionamenti di beni o servizi indispensabili alla prosecuzione dell'attività aziendale che, di converso, potrebbe risultare compromessa qualora i fornitori del debitore facessero dipendere la prosecuzione del rapporto dal pagamento delle posizioni di insoluto pregresse.

Risulta evidente la deroga al principio della par condicio creditorum e pertanto l'autorizzazione del Tribunale dovrà essere concessa con cautela particolare, accertando che la selezione dei crediti da soddisfare così come predisposta dal debitore ed attesa dal professionista, non risulti discriminatoria.

Il concordato con continuità aziendale nel nuovo articolo 186-bis L.F.

L'articolo 33, lett. h) D.L. 83/2012 in seguito convertito in L. 134/2012, ha introdotto l'articolo 186-bis L.F., che disciplina il concordato con continuità aziendale. Questa tipologia di concordato è volto alla prosecuzione dell'attività dell'impresa, anche attraverso la cessione o il conferimento dell'azienda in una società esistente o in una nuova società.

Per quanto sopra detto occorre che, il piano contenga quanto segue:

- la dettagliata indicazione di costi e ricavi attesi in relazione alla prosecuzione dell'attività dell'impresa;
- l'indicazione delle risorse finanziarie indispensabili con le relative modalità di copertura;
- il piano deve risultare corredato dalla relazione di un professionista indipendente attestante che la prosecuzione dell'attività è funzionale al miglior soddisfacimento del ceto creditorio.

Nell'ambito del concordato con continuità aziendale, vi sono numerose disposizioni di favore, sia di rilievo pubblicistico che privatistico.

Dal lato pubblicistico segnaliamo che, l'esclusione della risoluzione dei contratti in corso di esecuzione operi anche con riferimento ai contratti stipulati con le pubbliche amministrazioni generando come conseguenza che la norma sopravvenuta prevale sulle eventuali previsioni di segno opposto contenute nella *lex specialis* di gara.

Dal lato privatistico, il debitore può prevedere nel piano una moratoria per un periodo fino ad un anno dall'omologazione

del concordato per il pagamento dei creditori privilegiati, pignorati o ipotecari. Inoltre, viene esclusa la risoluzione dei contratti in corso alla data del deposito del ricorso e sancita l'inefficacia di eventuali patti contrari. Pertanto vengono paralizzate le tipiche clausole dei contratti commerciali che prevedono la risoluzione di diritto in caso di assoggettamento di una delle parti a fallimento o altre procedure concorsuali.

Sempre dal lato pubblicistico vogliamo ricordare che, nel nuovo articolo 186-bis L.F. l'ammissione al concordato preventivo non è condizione negativa alla continuazione di contratti pubblici a condizione che un professionista indipendente attesti la conformità al piano e la ragionevole capacità di adempimento da parte dell'impresa in crisi.

Inoltre si segnala una novità introdotta nel sistema del Codice dei contratti pubblici ovvero la possibilità per l'impresa ammessa al concordato, di poter partecipare a procedure di affidamento in deroga ad uno dei punti cardine contenuti nell'articolo 38, comma 1 del Codice; disposizione, quest'ultima, che espressamente preclude la partecipazione alla gara alle imprese assoggettate a fallimento o altre procedure concorsuali comprendendo anche il concordato preventivo.

Questa deroga risulta però attenuata dalla necessità per l'impresa in concordato con continuità aziendale di:

- presentare in sede di gara una relazione di un professionista che attesti la conformità del contratto al piano e la ragionevole capacità di adempimento allo stesso;
- non assumere la qualifica di impresa mandataria laddove partecipi in ATI.
- ricorrere all'istituto dell'avvalimento di cui all'articolo 49 del Codice dei contratti pubblici; ovvero per l'articolo 186-bis L.F. risulta essere necessaria la dichiarazione di altro operatore che risulti in possesso di requisiti di carattere generale, capacità economiche, tecniche e di certificazione come richiesti per ottenere l'affidamento dell'appalto, il quale si è impegnato nei confronti del concorrente e della stazione appaltante nel mettere a disposizione, per l'intera durata del contratto, le risorse utili affinché l'appalto venga eseguito; inoltre subentra all'impresa ausiliata nel caso quest'ultima fallisca durante il periodo di gara ovvero dopo la stipula del contratto e comunque qualora non risulti più in grado di eseguire regolarmente l'appalto.

Il ruolo del professionista nella procedura di concordato preventivo

La relazione del professionista ex articolo 161 L.F. rappresenta la prima garanzia di professionalità e serietà della proposta concordataria, in quanto sostituisce l'attività istruttoria del tribunale e risponde alla funzione di assicurare che i creditori risultino informati correttamente in esito ai termini della proposta. La relazione del professionista assume il carattere di documento rappresentativo di un vero e proprio giudizio che, in sostanza, rappresenta il presupposto affinché i creditori possano esprimere, attraverso il voto, un giudizio informato sulla fattibilità del concordato e affinché il commissario giudiziale possa condurre i controlli e le valutazioni in maniera adeguata.

Il professionista non può limitare l'attestazione di veridicità dei dati aziendali ad un semplice atto di fede riconducibile all'esistenza dei dati aziendali, ma deve tradurre il suo operato di attestazione in un giudizio fondato su obiettivi elementi che consentano di desumerne una solida affidabilità.

Altro importante articolo, relativamente alle responsabilità del professionista, inserito dal D.L. 83/2012 è rappresentato dall'articolo 236-bis L.F. Questo articolo prevede la reclusione da due a cinque anni e la multa da euro 50.000 ad euro 100.000 per il professionista che nelle relazione o attestazione esponga informazioni false oppure ometta rilevanti informazioni.

Se il fatto è commesso per apportare un ingiusto profitto per sé o per altri, la pena risulta aumentata e se dal fatto vengono danneggiati i creditori la pena viene aumentata fino alla metà dei valori originali.

La nuova disciplina trova applicazione ai procedimenti di concordato preventivo e di omologazione di accordi di ristrutturazione introdotti a partire dal trentesimo giorno successivo a quello di entrata in vigore della legge di conversione del decreto, nonché ai piani di cui all'articolo 67, co. 3, lett. d), elaborati successivamente al termine sopra menzionato.

Fonti:

Il Sole24 ORE, anno 2012
Il nuovo concordato preventivo, Di Pirro,
La Tribuna Casa Editrice, anno 2012
Appello Torino 19/06/2007
Tribunale di Torino 17/11/2005

Cyber Risk: un rischio sotto controllo?



di CORRADO ZANA
(Information Risk Management
Practice Marsh Risk Consulting)

Hacker, Cracker, Cyber criminali possono vantare un solo merito: quello di aver reso evidente la necessità di un sistema strutturato di gestione dei rischi connessi ai servizi informativi.

Infatti, grazie alla crescita esponenziale del Cybercrime, la gestione dei rischi informativi è uscita dalla stanza dei "tecnici IT" per atterrare sul tavolo del board. Non poteva essere altrimenti, visti i clamorosi "data breach" subiti da organizzazioni ritenute inattaccabili come Sony, Google, Amazon, RSA: la lista è lunga e include anche società per le quali la sicurezza informatica rappresenta il core business. Un segnale di questa rivalutazione dei Cyber Risk è anche la posizione d'onore a loro riservata nell'ultima edizione del Global Risk Report realizzato del World Economic Forum in collaborazione con il gruppo Marsh & McLennan Companies. La caratteristica principale dei Cyber Risk, che è bene ricordare includono ma non si limitano al Cybercrime, è quella di avere origine da un sistema artificiale creato dall'uomo: il cyberspace. Per cyberspace, o spazio cibernetico, s'intende l'insieme dei sistemi informatici di ogni genere e tipo, delle infrastrutture tecnologiche e delle reti di telecomunicazione che li interconnettono. Quindi, qualsiasi oggetto informatico, incluso il PC di casa, appartiene di diritto al cyberspace, che non è quindi uno spazio oscuro abitato dagli hacker, ma una parte del nostro mondo.

Nel cyberspace vi sono anche il bene più prezioso della nostra Società: le informazioni, i dati digitali che, opportunamente governati dai sistemi informativi (cibernetico in greco antico è appunto l'abilità di governare), rendono possibili i processi "business" di ogni tipo di organizzazione. Tutte le organizzazioni infatti, dipendono e dipenderanno sempre più dai sistemi informativi: interni, esterni, outsourced, centralizzati, oltreoceano, nella "nuvola" o nel seminterrato del palazzo uffici. I sistemi informativi non sono solo indispensabili per sostenere i tradizionali processi di business, ma rendono possibili anche nuovi modelli di business, che esistono solo grazie ad essi.

Negli ultimi tre anni, il cyberspace, con l'introduzione massiccia del mobile computing, ha cambiato forma: non esiste più un confine tra l'uso professionale e personale dell'informatica. Si lavora sul divano con il proprio tablet, sul quale si scarica la posta aziendale

mentre si ascolta la musica comprata da uno store virtuale.

Il documento creato sul divano è poi completato sul treno andando in ufficio ed infine scaricato sul file server aziendale una volta alla propria scrivania. In questo modo i responsabili della sicurezza informatica aziendale hanno perso qualcosa cui tenevano molto: il perimetro. Non è più possibile – salvo decidere di barricarsi nella propria LAN aziendale – difendere un perimetro e quindi un "cervello" ben sepolto in azienda dietro un firewall. La gestione della sicurezza informatica, parte essenziale del controllo dei rischi informatici, deve proiettarsi anche all'esterno dell'organizzazione e preservare ovunque le informazioni critiche, anche dove, sino a ieri, era impensabile trovarle.

Lo smartphone usato come lettore mp3 dal manager che pratica jogging nel parco è un pezzo dei sistemi informatici aziendali, e come tale deve essere considerato. Basti pensare che il 60 % dei furti commessi nella città di New York nel 2011 ha avuto per oggetto telefoni cellulari. Un dibattito recente proponeva questo quesito: dato per assodato che una centrale elettrica è certamente un'infrastruttura critica nazionale, e come tale deve essere protetta, vale lo stesso concetto per il tablet del Presidente degli Stati Uniti? Certamente la confidenzialità, integrità e disponibilità dei dati lì presenti, ha un valore inestimabile per la sua nazione.

È possibile cancellare il rischio informatico? O almeno quelli causati dall'intrusione di cyber criminali nei sistemi aziendali? Le recenti statistiche dicono il contrario. HP ha misurato un aumento da circa 200 milioni a più di 500 milioni di attacchi per anno nel periodo 2010-2012. Su base mensile, la frequenza degli attacchi aumenta del 30 % circa. Non sono solo le aziende ad essere colpite, ma anche i privati: l'FBI ha ricevuto nel 2011 denunce da privati cittadini per un totale di circa 500 milioni di dollari, tutti illecitamente sottratti a seguito di attività illecite e cibernetiche.

Migliaia di cittadini di ogni estrazione sociale sono frodati, derubati, minacciati, ingannati da un esercito di criminali residenti a migliaia di chilometri di distanza o dietro l'angolo. Norton stima più di 300 miliardi di euro il bottino annuale dei criminali informatici. A complicare le cose anche l'alleanza sotterranea tra i signori del male che inquinano il nostro Cyberspace.

Hackivist, che apparentemente agiscono per motivi ideologici, contro questa e quell'organizzazione ritenuta colpevole di un comportamento scorretto, oppure contro uno Stato

"illiberale"; i semplici Cybercriminali, che agiscono per trarre un ricavo immediato, ad esempio impossessandosi dei codici di una carta di credito; la categoria forse più pericolosa, è quella dei cracker al soldo di Stati e organizzazioni d'intelligence più o meno ufficiali, in grado di sottrarre informazioni strategiche da grandi aziende, agenzie di stato, politici oppure di "spegnere" i sistemi informatici di un'intera nazione. È stato provato che queste tre comunità si scambiano armi cibernetiche, informazioni su come accedere a reti strategiche, dati utili a trafugare informazioni al momento opportuno. Di questi giorni la scoperta di "Flame", un malware molto sofisticato presente su molti sistemi informatici in modo silente dal 2010, in attesa di essere utilizzato per scopi sconosciuti da attori sconosciuti.

Questo è lo scenario che ha fatto recentemente dichiarare a Shawn Henry, responsabile dell'unità Cyber FBI, che la battaglia contro i Cyber criminali era persa: troppi, troppo bravi e troppo organizzati. Gli stessi specialisti riconoscono che nessuna organizzazione può resistere a un APT (Advanced Persistent Threat), cioè un attacco indirizzato a colpire una specifica organizzazione. Un rischio grave è quello relativo alla protezione dei dati sensibili e alla conformità alle norme sulla Privacy. Gli Stati stanno procedendo verso la messa in opera di protezioni più estese delle informazioni personali (PII: Personal Identification Information), rendendo obbligatorio a chi detiene tali dati l'immediata notifica di un'eventuale diffusione di dati giacenti sui propri sistemi. Ciò naturalmente per consentire al privato di attivarsi e, ad esempio, cambiare le password di un conto corrente, bloccare una carta di credito o monitorare le transizioni per accertare eventuali sottrazioni fraudolente.

Semplice? Assolutamente no, se si considera che per poter avvisare il proprio cliente dell'avvenuta violazione della privacy, operata ad esempio da un dipendente infedele, l'azienda se ne dovrebbe almeno accorgere, cosa non così scontata. Negli Stati Uniti, dove tale tutela è già applicata in modo differente da ogni stato, è stato stimato che un "data breach" costi in media 6 milioni di dollari.

Purtroppo i Cyber Attack non sono la sola causa possibile di danno ascrivibile all'uso di sistemi informativi, uso comunque indispensabile come si diceva in precedenza. Recenti indagini di EMC e Ontrack hanno mostrato che le "banali" cause tecnologiche (guasto, errore umano), naturali (terremoto, alluvioni) e umane (dipendenti infedeli), causano

La forza e l'orgoglio di un Club



di LUCIANO SANTORO
(Presidente Club Dirigenti Tecnici)

la maggior parte dei danni alle aziende. DRII (Disaster Recovery Institute International) e Forrester hanno evidenziato che nel 60% dei casi i Business Continuity Plan (piani di continuità operativa) delle aziende sono attivati in conseguenza di un blocco dei sistemi informativi, che solo raramente è conseguente ad un attacco intenzionale. Il banale blackout, l'errore umano, il guasto sono più che sufficienti per fermare un'intera azienda e talora danneggiare il suo mercato.

Da tutto ciò emerge chiaramente, a nostro avviso, la necessità di applicare ai Cyber Risk – alias rischi IT – le stesse metodologie di Risk Management applicate in altri contesti aziendali. Dove applicato, il sistema di Information Risk Management governa in maniera strutturata tutti i rischi informatici, integrandone la gestione nel più ampio sistema di Enterprise Risk Management. Una prima area di applicazione sono certamente i rischi di Sicurezza Informatica, per i quali la definizione di un sistema di gestione basato su standard internazionali è certamente condizione necessaria, ma non sufficiente, da integrare comunque con un processo strutturato di Risk Management. Risk Manager, CRO, Internal Auditor saranno quindi chiamati a collaborare sempre più con CIO e IT Manager nella definizione di metriche e obiettivi di Risk Management condivisi. IT Risk Appetite, Risk Profile, Risk Treatment strategy sono destinati a diventare linguaggio comune.

In caso contrario, il rischio strategico di non adottare un programma strutturato di Information Risk Management, preferendo ad esso la soluzione tradizionale della delega cieca al CIO della materia, condurrebbe inevitabilmente alla mancata valutazione dell'impatto dei rischi IT sul business, alla scelta di soluzioni di controllo dei rischi solo tecnologiche, basate sul prezzo e non sul "business value" delle stesse.

L'applicazione della metodologia di Risk Management renderà possibile tra l'altro la condivisione dei risultati delle analisi di rischio con CFO, Risk Manager e Insurance Manager, consentendo quindi la verifica dell'opzione assicurativa, certamente efficace nel trasferire almeno la componente finanziaria del danno.

Coperture assicurative finalizzate a coprire i Cyber Risk, una volta assenti dal mercato nazionale, sono ormai disponibili almeno da alcuni carrier internazionali. Naturalmente, la definizione di una strategia di trasferimento del rischio non è sufficiente e richiede comunque la predisposizione del sistema di Information Risk Management definito sulla base di standard e linee guida internazionali.

Come non rivolgere un sentito ringraziamento al CDA per l'ospitalità nella Sua prestigiosa "Lettera ai Soci" nell'anno di compimento del 35esimo anno di vita del Club Dirigenti Tecnici? Una storia, quella del nostro Club, che, senza falsa modestia, ha segnato tappe importanti, e che racconta di incontri, seminari e convegni, ma che ha vissuto e continuerà a vivere di rapporti, scambi professionali, e condivisione di esperienze.

Incarnando il Nostro spirito precipuo, possiamo certamente affermare che il percorso sino ad oggi effettuato costituisce un punto di partenza ed uno stimolo a procedere oltre con sempre rinnovato entusiasmo, certi che il superamento delle attuali contingenze economiche non possano che passare attraverso la ricerca di nuove opportunità di innovazione e di sviluppo professionale e culturale.

Nei momenti di difficoltà non è sui principi né sui valori fondanti che si deve giocare o, peggio ancora, abdicare. Anzi, è ad essi che con maggiore forza e determinazione occorre fare riferimento. La storia e la cultura del Nostro e del Vostro sodalizio fanno costante riferimento a tutto ciò, ma sono anche pervase dalla ricerca e dal perseguimento di continue forme di innovazione e di rinnovati stimoli tesi a porre le basi per la costruzione di un patrimonio di conoscenze che consentano di essere protagonisti nel passaggio formativo e culturale da una generazione all'altra.

A testimonianza del perseguimento del suddetto obiettivo, il CDT ha ultimamente stabilito, tra le sue attività, una collaborazione con il MESAP (Polo di Innovazione della Meccatronica e dei Sistemi Avanzati di Produzione) con lo scopo di favorire lo scambio reciproco di informazioni e conoscenze su aree di interesse comune. In particolare si sta avviando un nuovo progetto, denominato "Action", che prevede l'avvio di un ciclo di seminari e incontri mirati alla diffusione delle conoscenze metodologiche e tecnologiche tra le aziende piemontesi. Tale progetto potrà permettere e facilitare un ulteriore processo innovativo, particolarmente nelle PMI.

E sempre in questo spirito si inquadra il recente incontro che una rappresentativa delegazione del Cdt ha avuto con il Presidente della Regione Piemonte, On. Roberto Cota. In occasione di questo importante e proficuo appuntamento abbiamo colto l'opportunità per presentare l'attività associativa che costantemente viene offerta ai Soci e simpatizzanti, nonché le rilevanti e sempre auspicabili condivisioni e scambi formativi e di esperienze con gli altri Club che trovano ospitalità all'interno dell'Unione Industriale.

Alcune delle tematiche ribadite con maggiore incisività sono state incentrate, per l'appunto, sulla rilevanza assunta dalla conoscenza e dalla condivisione delle competenze professionali presenti nelle molteplici aree aziendali.

È ormai a tutti evidente come solo la "risposta tecnica", e, permettetemi la precisazione, il termine non ha solo la valenza di "risposta tecnologica", costituisca il motore per il rinnovamento e l'innovazione strategica, fattori propedeutici al rilancio delle aziende in fase di crisi economica.

Questa è la mission che intendiamo perseguire tutti noi. Da qualunque prospettiva si analizzi l'attuale scenario globale, il fattore competitivo è il must dove concentrare le sinergie. La competitività è unanimemente individuata nella capacità delle aziende di mettere in atto nuove strategie innovative. E non esiste competitività senza offerta formativa e crescita professionale in ogni direzione.

In buona sostanza, ancora una volta, come sovente è avvenuto in passato, si dimostra che l'uomo e il suo bagaglio culturale e professionale, nonché la sua capacità di rinnovarsi sono il fattore che più è in grado di contribuire al superamento o delle fasi critiche a cui ci si trova a dover far fronte, e da cui stiamo provando ad uscire meglio di quando ci siamo entrati.

Voi e Noi siamo qui per questo.

Nuovi Soci CDAF

NOME	AZIENDA
ALICANDRO PASQUALINO	ALICANDRO PASQUALINO
BRIZIO FALLETTI DI CASTELLAZZO GIANFRANCO	NORAUTO ITALIA SPA
DOMINICI ANTONIO	TERFINANCE SPA
FARAUDO ANTONIO VALENTINO	FLZ CONSULTING LTD. DI ANTONIO FARAUDO
MACCARIO UMBERTO	ZOOM TORINO SPA
PANZARINO ELISA	PWC ADVISORY S.P.A.
SALOMONE CARLO	SALOMONE CARLO

Prossimi Eventi CDAF 2013

Fine gennaio

Organizzato in collaborazione con Studio Pirola, Pennuto, Zei & Associati:
IL BILANCIO DI RESPONSABILITÀ SOCIALE

Febbraio

Organizzato ANDAF Piemonte:
CAREER MANAGEMENT

Marzo

Organizzato in collaborazione con Marsh:
I FONDI PENSIONE: QUALI PROSPETTIVE
E OPPORTUNITÀ DOPO LA RIFORMA
FORNERO

Aprile

Organizzato ANDAF Piemonte: COACHING

Maggio

Stasera parliamo con...

Giugno

Assemblea annuale



DIRETTORE RESPONSABILE
DIRETTORE EDITORIALE:
PIER GIORGIO GIRAUDO

COMITATO DI REDAZIONE:
GIANCARLO SOMÀ,
PIER GIORGIO GIRAUDO.

PROGETTO E DESIGN:
WWW.ALFABETAGRAFICA.IT
STAMPA: M.G. SNC - TORINO

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