CLUB DIRIGENTI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI
FEDERATO ANDAF

LETTERA AI SOCI

N° XXVII - DICEMBRE 2015

Anno 13 Numero 2 Nuova serie - Lettera ai soci N° XXVII Riproduzione riservata - Tribunale di Torino Registro di stampa - Iscrizione N° 5702 del 22/05/2003

di LAURA FILIPPI
(Presidente CDAF)

Cari Soci,

A ricordo del nostro compianto Renato Martinotti - Socio Fondatore e primo Presidente del CDAF - ho chiesto a Sergio Cascone di scrivere un pensiero in quanto lui, più di me, ha potuto apprezzare il grande impegno profuso da Renato a favore della nostra associazione.

Per introdurre la bella commemorazione di Sergio, che qui ringrazio, desidero condividere una poesia impressa nel mio cuore: ritengo ben si addica al caro Renato.

Un saluto a Tutti e..... ciao Renato!

Laura

"La morte non è niente,
io sono soltanto un po' più in là,
nella "stanza" accanto.
Io sono io. Voi siete voi..
Ciò che ero per voi lo sono sempre.....
Non abbiate l'aria solenne o triste.
Continuate a ridere di ciò
che ci faceva ridere insieme..
Sorridete, pensate a me,
pregate per me....
La vita ha il significato di sempre.
Il filo non si è spezzato.
Perché dovrei essere fuori
dai vostri pensieri?
Semplicemente perché
sono fuori dalla vostra vita?
Io t' aspetto. Non sono lontano.
Esattamente dall'altro lato della strada.
Ti vedo, va tutto bene."

C. Péguy

Indice

Per ricordare Renato pag. 2
Crowdfunding: cos'è? pag. 3
KETs, tecnologie chiave per innovazione e crescita pag. 5
Rinnovamento per competere pag. 6
ELITE Desk: U.I. e Borsa Italiana insieme per le PMI pag. 7
50 Sfumature di Privacy... 3 punti di vista pag. 8
Bail-in nel sistema bancario A pagare sono i clienti pag. 10
ESCo: innovazione tecnologica e competitività industriale pag. 11
I manager e la scuola italiana: non fa crescere il paese pag. 12
Rimborso dell'IVA anche senza garanzia pag. 14
Mansioni nella qualifica dirigenziale: modifiche legittime? pag. 19
Brevetto Europeo, le novità pag. 20
Startup Fintech e Finanza Svolta epocale? pag. 21
Riforma dei bilanci Le novità normative 2016 pag. 22
Rating di legalità per le imprese e accesso al credito pag. 23
The 45th IAFEI World Congress Human Research Planning pag. 25
I modelli innovativi di supporto pag. 30
Vita di Club pag. 32

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

Per ricordare Renato

di SERGIO CASCONE
(Past President CDAF)

Il Presidente d'Onore Renato Martinotti ci ha lasciato, dopo una lunga vita ricca di successi professionali e illuminata dagli affetti famigliari e di tanti amici.

Ebbe l'onore di condurre il CDAF per i primi diciassette anni della sua esistenza portandolo a raggiungere tutti gli obiettivi principali per cui era sorto, nel 1980.

Allora amministratore delegato di CEAT, Renato fu scelto tra gli undici manager dell'area amministrazione, finanza e controllo di alcune tra le maggiori aziende con sede a Torino e provincia che composero il "gruppo promotore" del Club. Un "cenacolo professionale" sorto proprio per rispondere all'esigenza di collegamento professionale ed extraprofessionale più allargato che l'Unione Industriale di Torino ebbe la fortunata idea di favorire mediante la costituzione dei Club associanti manager, dirigenti e responsabili delle singole funzioni aziendali proprio al fine di creare occasioni di incontro e di scambio di esperienze tra specialisti di settore. E furono messe a disposizione del Club la forza di attrazione dell'Unione e la risonanza della stampa.

È grazie a Renato che il CDAF conquistò ben presto una sempre maggiore attenzione nel mondo dei manager e dei professionisti. Sotto la sua presidenza, l'Associazione divenne il nuovo punto d'incontro dei dirigenti amministrativi e finanziari d'azienda con l'impronta, l'attività e lo spirito di vita di Club, per la messa in comune di conoscenze, esperienze e tecniche professionali, anche extra aziendali, volte a migliorare la cultura personale e d'impresa in campo amministrativo-finanziario.

Renato ebbe poi a dire: "debbo costatare che il compiacimento che ho provato nell'essere alla presidenza del Club trova, nel contatto vivo con i soci, con i colleghi amministrativi e con gli invitati ai ricorrenti eventi organizzati ogni anno, un motivo che ne accresce l'intensità, che io interpreto quale diretta testimonianza dell'interesse che il Club ha saputo e, mi auguro, saprà ancor meglio conquistarsi. Ovvero, ottenere la realizzazione dello scopo per cui il Club si è costituito, quello precipuo di cogliere e, per quanto possibile, soddisfare le esigenze e le attese esposte da quella vasta funzione aziendale rappresentata dagli amministrativi".

Era nato a Trino Vercellese novant'anni fa. Chi lo conobbe ricorda certamente il tratto umano, coinvolgente, disponibile, collaborativo e al tempo stesso fermo e risoluto. Sorprendente nei due aspetti dello stile piemontese e del ritmo manageriale; lo stile, forma dell'ideale e il ritmo, che ne è il moto.

Aperto al dialogo e alla discussione costruttiva, negava con un largo sorriso così come concordava senza affettazione.

Non cercava di condensare in fiamma la luce delle cose, ma di coglierne il giusto bagliore.

Al termine della sua lunga e indimenticabile presidenza, pronunciò queste parole di commiato e saluto ai Soci:

"Quante cose abbiamo fatto in tutti questi anni e quanti momenti simpatici abbiamo vissuto insieme durante questa continua crescita! Qualcuno ha fatto una grande carriera, qualcuno è diventato nonno, qualcuno ci ha lasciato e sono arrivati i giovani a dare momenti di luce, spensieratezza e novità. Già, com'è difficile essere nuovi, dopo qualche anno, in un club di "amministrativi" tradizionalmente abituati a ritirarsi nel proprio "rifugio tecnico", poco propensi a mostrarsi e impegnarsi al di fuori del lavoro diuturno sempre più asfissiante!

….Molte personalità e voci autorevoli hanno risposto al nostro invito intervenendo di buon grado…. Ricordo con particolare affetto le serate conviviali, cene d'estate o di Natale, in cui maggiore è sempre stato il calore della vita di club.

Ho sempre lavorato con entusiasmo per questa nostra Associazione e sono convinto di aver vissuto un'esperienza umana molto interessante che, per mia fortuna, continua ancora. Mi sono sentito pienamente ripagato dal consenso e dalla partecipazione di tutti i "miei" Soci che ancora una volta affettuosamente ringrazio."

Ciao Renato, rimarrai sempre nei nostri cuori quale Presidente d'Onore!

Crowdfunding: finanza 3.0?

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

Crowdfunding: cos'è

La risposta a "cos'è il crowdfunding?" la sintetizza al meglio la figura 1. Essa rappresenta in maniera intuitiva, più di mille definizioni (da Wikipedia:"crowd funding o crowdfunding (dall'inglese crowd, folla e funding, finanziamento) è un processo collaborativo di un gruppo di persone che utilizza il proprio denaro in comune per sostenere gli sforzi di persone ed organizzazioni". Dall'enciclopedia Treccani "raccolta collettiva e collaborativa di fondi, effettuata attraverso la rete, aperta a tutti coloro che decidono di finanziare progetti innovativi e imprese appena costituite" o dall'Enciclopedia Britannica: "raccolta di capitali per un iniziativa attraverso i contributi di molti cittadini, raccolti attraverso piattaforme on-line") qual è il significato di questo termine inglese che ancora oggi molti non conoscono o non sanno bene come si pronunci.
La figura trasmette nel modo migliore il significato di "sharing economy" ovvero, come in questo caso, più persone insieme immettano singole gocce per "innaffiare" e far crescere la "pianta" (progetto del crowdfunding), e qualora si raggiunga l'obiettivo prefissato tutti i donatori potranno beneficiare dei "frutti" o altrimenti detti Rewards.

Fig.1 - Il Significato del Crowdfunding ***(Presentazione Workshop Lanciare una campagna di crowdfunding - Angelo Rindone)***

Il crowdfunding nasce negli Stati Uniti, ma assume l'onore delle cronache nel 2008 quando viene raccolta un'ingente somma di denaro per la campagna presidenziale di Barack Obama.
Il Progetto di Crowdfunding non è altro che un Progetto di Comunicazione, ovvero non una semplice raccolta fondi, ma uno "Storytelling" di un progetto che diventa campagna di comunicazione.
Per questo si dice che "Buoni Progetti" con "Ottime Campagne di Comunicazione" si concretizzano e non "Ottimi Progetti" con "Buone Campagne di Comunicazione".

Tipologie di crowdfunding

a) ***Donation-based*** questo modello consiste nell'offrire somme di denaro per la realizzazione di un progetto senza ricevere nulla in cambio, principalmente viene utilizzato in ambito artistico e sociale

b) ***Reward-based***, è il modello utilizzato da quasi 2/3 delle piattaforme, ed è quello in cui la raccolta fondi via internet viene ricompensata con un "reward"

c) ***Equity-based*** in questo modello il progetto di finanziamento viene realizzato partecipando alla costituzione azionaria del'impresa che lo realizzerà (strumento utilizzato negli USA per fare Venture Capitalist, normato in Italia dalla CONSOB)

d) ***Social Lending-based*** infine questo modello è fondato sul prestito collettivo, ovvero chi raccoglie i fondi li restituirà riconoscendo un tasso di interesse entro il termine prefissato. (il 70% dei 15 Mld$ del crowdfunding in USA è fatta da questo modello)

Nella figura 2 viene riportato un grafico che analizza in Europa al 2014 le piattaforme attive e la loro tipologia.

Alle varie tipologie di crowdfunding si aggiungono i modelli di raccolta.
Modelli di raccolta: **All or nothing**, **Take it all**. Mentre nel primo modello la somma obiettivo deve essere raggiunta nel periodo di tempo stabilito altrimenti si considera il progetto fallito, nella seconda consente di ricevere e utilizzare i fondi raccolti indipendentemente dalla somma obiettivo che si riesce a raccogliere nei tempi prefissati.
Talvolta il crowdfunding diventa prevendita di un bene futuro (Pre-order Crowdfunding), come accaduto per GET attraverso il portale EPPELA (https://www.eppela.com/projects/5358-get), un bracciale che verrà messo sul mercato a inizio 2017, ma che i sostenitori della campagna riceveranno in anteprima e con lo sconto del 40% (reward). In questo caso il Consumatore si evolverà da solo utilizzatore del prodotto ma diventerà un "prosumer" cioè "producer and consumer."

Crowdfunding in Italia

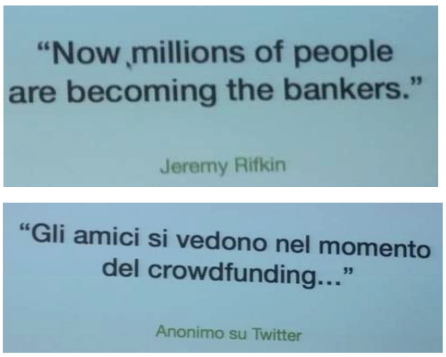


Fig. 3 - Il Crowdfunding visto in USA e in Italia ***(Presentazione Workshop Lanciare una campagna di crowdfunding - Angelo Rindone)***

L'accostamento di queste due frasi ci fa comprendere come sia differente la visione che in Usa e in Italia si abbia sul crowdfunding.
Il mercato italiano del crowdfunding è ancora piccolo in termini di denaro raccolto rispetto agli USA o al resto del mondo, seppur sia estremamente vivace, in quanto si è passati dalle 27 piattaforme del 2013 alle circa 82-86 di oggi con 8575 progetti pubblicati e con una media di 2500-3000€ /progetto raccolti.
È opportuno però ricordare che anche sulla blasonata piattaforma USA Kickstarter il tasso di progetti non finanziati è del 70%, ma anche, che vi possono essere progetti finanziati che non vedranno mai la luce, perché colgono totalmente impreparati dal punto di vista dell'implementazione industriale i progettisti. È bene anche ricordare come del 30% dei progetti finanziati, il 10% di essi abbia un valore di 10-30 k€.
Sicuramente la crescita del crowdfunding in Italia non potrà che andare di pari passo

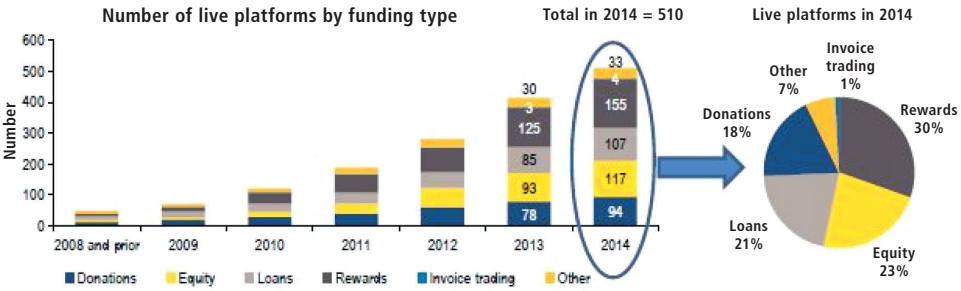


Fig. 2 - Piattaforme attive in EU nel 2014 e Tipologie
(Crowdfunding: Mapping EU markets and events study, European Union, September 2015)

all'evoluzione e alla crescita dell'e-commerce e dei suoi strumenti, quali ad esempio la moneta elettronica ancora poco utilizzata, viste anche le barriere imposte come le commissioni sulla ricezione dei pagamenti, ed ecco perché talvolta i potenziali donatori non effettuano la donazione perché probabilmente non hanno un account Paypal o non hanno o non utilizzando carte di credito.
In Italia, la maggior parte dei progetti immessi su piattaforma riguardano attività Culturali, che talvolta non hanno successo perché sono descritti in "progettese", cioè utilizzando un linguaggio non diretto, non peer-to-peer come invece è il crowdfunding, senza far passare un'emozione, ma ripercorrendo una retorica burocratica e arzigogolata, secondo la quale la raccolta fondi debba essere il fine principale del progetto, mentre invece, i fondi, sono una conseguenza.
Oltre alle modalità di pagamento e di descrizione del progetto, l'altro punto in cui in Italia è ancora necessario "crescere" è quello relativo alla Cultura del Fallimento e la Cultura degli Alibi. Il Fallimento deve essere tenuto in conto, ma non deve essere vissuto come un punto di arrivo inevitabile nel quale si rimane invischiati e dal quale non si può far nulla, ma invece deve essere il punto di partenza dal quale apprendere dagli errori commessi e ripartire perfezionando progetti e/o imprese. Solo se si capirà anche questo si potrà veramente crescere sia nel crowdfunding che nella società in generale.

Cosa fare e non fare per creare un crowdfunding

Alcuni brevi consigli su cosa fare o non fare per creare un crowdfunding:

a. Il successo non è la raccolta dei soldi e la scelta della piattaforma è l'ultimo dei problemi
b. Il punto di partenza di una campagna siamo NOI
c. La campagna di storytelling deve trasferire emozioni
d. Ribaltare la visione vedendo la normalità e il divertimento sono punti chiave, anziché descrivere "le cose come sono"
e. Emergere e non fare cose banali (se non si emerge nessuno si accorgerà di noi). Se non mi faccio vedere non mi vedono
f. Il primo validatore della mia campagna è la mia comunità, i miei amici
g. Il progetto ideale ha durata di 45 giorni (vedi grafico 1)
h. Nei primi 10 giorni se non si raccoglie almeno il 30% di quanto previsto, con buona probabilità il progetto non arriverà all'obiettivo.
i. La parte di preparazione "pre-campagna" è la parte strategica e più importante, per la quale è consigliabile realizzare un "cronoprogramma" day-by-day con singoli obiettivi giornalieri
j. La prima cosa da svolgere per iniziare a pensare di intraprendere una campagna è rispondere alle domande: Cosa?, Come ? A chi? Con che risorse?
k. Lo storytelling non realizzato in "progettese" ma in grado di trasferire emozione, e passione per l'idea.
l. Utilizzare tutti i social, che sono fondamentali, potenzialmente a disposizione in maniera da non realizzare "cose banali", ma facendo un contenuto divertente, emozionale e condivisibile
m. Ricordiamoci che l'80% che va su piattaforma di Crowdfunding proviene dai social in particolare da Facebook

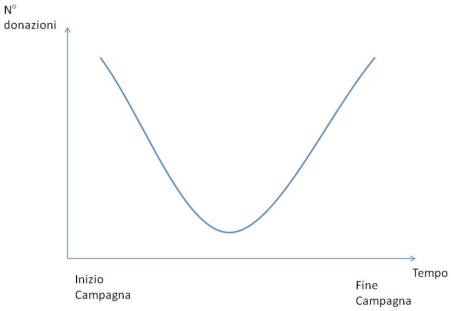


Grafico 1 - Andamento Donazioni campagna crowdfunding

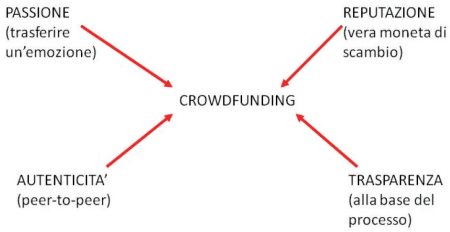


Figura 4: Cos'è il Crowdfunding

Conclusioni

Questo breve articolo voleva anzitutto apportare il suo contributo di comunicazione e conoscenza sul "crowdfunding". Ritengo sia una forma di finanziamento potenzialmente efficace se utilizzata al meglio in diversi ambiti siano essi lavorativi che sociali.
È, questa, una forma di finanziamento agli albori ancora per l'Italia, ma con una notevole propensione di crescita.
La crescita del crowdfunding in Italia, però, non potrà avvenire che parallelamente allo sviluppo dell'e-commerce e un conseguente aumento dell'utilizzo della moneta elettronica, magari anche opportunamente incentivato eliminando costi ad esempio per chi ricevere queste tipologie di pagamenti (carta credito)
È una rivoluzione che nel mondo è giovane, ha poco meno di 15 anni, ma ormai non è arrestabile, e sta a noi comprenderle al meglio e sfruttarne tutte le opportunità.

BIBLIOGRAFIA:

[1.] Presentazione Workshop Lanciare una campagna di crowdfunding – Angelo Rindone, 2 Dicembre 2015;
[2.] European Commission, Crowdfunding: Mapping EU markets and events study, Executive Summary, 30 September 2015;
[3.] Analisi delle piattaforme di crowdfunding italiane, di Daniela Castrataro e Ivana Pais, Italian Crowdfunding Network, Maggio 2014;
[4.] Ivana Paisa, Paola Peretti e Chiara Spinelli, Crowdfunding. La via collaborativa all'imprenditorialità, EGEA;
[5.] Fabio Baglioni, Emanuele Gambini, Fabio Lenzi, Silvia Poponcini, Crowdfunding: opportunità per il volontariato, eBook CESVOT;
[6.] European Commission, Crowdfunding. Cos'è, Guida per le piccole e medie imprese, 2015;
[7.] Osservatorio Startup Hi-tech, Annual Report 2015-Third edition, Italia Start-up and Osservatorio Innovazione Digitale School of Management Politecnico di Milano;

Link Internet sul crowdfunding (Verificati al 2015-12-09)
Articoli sul crowdfunding Ecomony-Up: http://www.economyup.it/startup/346_crowdfuture-quale-futuro-per-il-crowdfunding.htm http://www.economyup.it/startup/387_crowdfunding-la-moltiplicazione-dei-nani.htm http://www.economyup.it/startup/2092_tutto-quello-che-bisogna-sapere-per-usare-55-piattaforme-di-crowdfunding.htm

- Il crowdfunding nell'Unione europea http://europa.eu/rapid/press-release MEMO-14-240_en.htm
- CONSOB - EQUITY Crowdfunding: cosa devi assolutamente sapere prima di investire in una "Start-up innovativa" tramite portali on-line http://www.consob.it/main/trasversale/risparmiatori/investor/crowdfunding/index.html
- European Crowdfunding Network www.eurocrowd.org
- La Commissione europea a proposito del crowdfunding http://ec.europa.eu/finance/general-policy/crowdfunding/index_en.htm

KETs: tecnologie chiave per l'innovazione

di PAOLO NERI
(Warrant Group)

In uno scenario socio economico così profondamente cambiato dalla crisi, con il lancio del Programma Horizon 2020 l'Europa ha coraggiosamente abbandonato la strada della "knowledge based economy" per puntare in maniera decisa nella direzione della crescita, che dovrà essere intelligente, inclusiva e sostenibile, secondo quanto previsto proprio dalla strategia di Europa 2020.

La crescita come antidoto alla crisi è dunque il paradigma fondamentale di Horizon 2020 ed è per questo motivo che non si può pensare ad una crescita se non si sostiene tutto il processo che porta dall'idea fino al mercato.

Uno dei pilastri fondamentali su cui poggia tutta la nuova programmazione è proprio la Industrial Leadership, cioè quell'insieme di strumenti finanziari con cui la Commissione Europea intende sostenere e dare nuovo slancio a quelle Tecnologie Chiave Abilitanti, o KETs, dall'inglese Key Enabling Technologies.

Queste tecnologie - nanotecnologie, micronanoelettronica, biotecnologie industriali, fotonica, materiali e sistemi avanzati di produzione - sono considerate fondamentali per la crescita e l'occupazione, dato che con la loro applicazione si possono sviluppare soluzioni o miglioramenti tecnologici in grado di rivitalizzare il sistema produttivo.

NanotechItaly (www.nanotechitaly.it) è la principale conferenza in Italia che esplora il ruolo trasversale e sinergico delle KETs per lo sviluppo industriale in settori di grande rilevanza per l'economia nazionale ed europea.

Giunta alla sua ottava edizione, la manifestazione è andata in scena nella cornice del CNR di Bologna alla fine di novembre, focalizzando l'attenzione sulla cura della salute ed i dispositivi medici innovativi, i sistemi di produzione avanzata e la robotica, l'innovazione legata ai materiali avanzati e al grafene, le tecnologie bio-based e bio-inspired, l'aerospazio, oltre che ai settori fondamentali per il Made in Italy, quali i beni culturali, il food packaging, e le applicazioni per l'anticontraffazione e la security.

Oltre 550 partecipanti tra ricercatori, imprenditori, manager e policy makers, provenienti da 25 Paesi si sono dati appuntamento nel capoluogo emiliano per dar vita ad una tre giorni ricca di meeting, workshop e poster session: la fotografia che ne esce è quella di una grande opportunità che la ricerca di frontiera offre per l'innovazione del mondo industriale avanzato e come istituzioni e industrie debbano essere impegnate in misura crescente nello sfruttamento di alte tecnologie, nell'ottica di una innovazione responsabile.

"Lo sviluppo Tecnologie Chiave Abilitanti è senza dubbio fondamentale per far si che l'Unione Europea continui a mantenere la propria posizione di leadership industriale sociale a livello mondiale" ha commentato Isella Vicini, Direttore della European Funding Division di Warrant Group.

"Le KETs rappresentano l'elemento portante del futuro industriale ed economico dell'Unione Europea e, quindi, anche del nostro Paese.

Esse sole sono in grado di sviluppare soluzioni o miglioramenti tecnologici attraverso esperienze di ricerca capaci di rivitalizzare il sistema produttivo in maniera innovativa, creando così crescita ed occupazione.

Dal punto di vista strategico, poi, per le aziende italiane il momento è particolarmente favorevole dal momento che sono stati attivati diversi strumenti finanziari in grado di dare sostegno e sostanza a chi vorrà percorrere la strada del cambiamento e della vera innovazione.

A livello comunitario la nuova programmazione 2016 e 2017 di Horizon 2020 investe oltre 3 miliardi euro sul tema della Tecnologie Abilitanti: a questi vanno aggiunti i fondi europei a disposizione delle varie Regioni per i POR, ma anche i fondi BEI a disposizione del sistema imprenditoriale che possono essere garantiti a loro volta tramite le misure previste sempre da Horizon 2020 nell'ambito del programma Access to Risk Finance.

A livello italiano, invece, le aziende possono avere accesso automatico al Credito d'Imposta per Ricerca & Sviluppo, ma anche valorizzare i propri asset intangibili attraverso il Bando Brevetti e la nuova normativa sul Patent Box.

Quel che deve diventare prioritario per le aziende è la programmazione e la pianificazione di una vera e propria strategia di innovazione che favorisca un processo di cambiamento, crescita e riposizionamento nel medio periodo, dando slancio e nuova vitalità al nostro Sistema Paese".

Il rinnovamento prossimo venturo

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

"Non sempre cambiare equivale
a migliorare,
ma per migliorare bisogna cambiare."
Winston Churchill

Rinnovare: un termine molto usato e spesso abusato.

Abusato perché, in termini estremamente riduttivi, viene associato quasi sempre alla sola e "semplice" innovazione tecnologica.

Ma che vuol dire allora rinnovare?

Sui principali dizionari troviamo:

- *Diventare più moderno e aggiornato* - Sabatini Coletti
- *Il processo volto al riacquistare forza, vigore ed efficienza, mutando uno stato di cose, introducendo norme, metodi e sistemi nuovi* - Treccani
- *Rendere nuovo, specialmente per migliorare o aggiornare* - Hoepli

Tre possibili definizioni che mettono in risalto le vere parole chiave: **Aggiornamento, Efficienza e Miglioramento.**

In una realtà caratterizzata da forte competitività e cambiamenti repentini, il **sapersi rinnovare costituisce un importante, se non il principale, fattore competitivo per l'ottenimento del successo** (e talvolta lo è anche nella vita privata). *No way out*, dicono gli Americani, non ci sono vie d'uscita.

Chi non rinnova non compete e verrebbe da chiedersi se sceglie di non farlo.

In molti casi la risposta è: "La nostra azienda non ne ha bisogno".

Qualcuno arriva a dire: "Ho sempre fatto così, già i miei predecessori facevano così e la nostra azienda è sempre andata bene", solo raramente (per fortuna) "Siamo leader incontrastati nel nostro settore, non abbiamo competitor alla nostra altezza".

Nel migliore dei casi, invece, la risposta è: "Dovremmo fare molti cambiamenti ma le risorse attuali e la crisi non ce lo permettono".

Presunzione? Scarsa lungimiranza? Miopia aziendale? Paura di sbagliare?

Probabilmente un insieme di tanti fattori, ma sono molti gli esempi nei quali gli errori di valutazione (o di sopravvalutazione dei propri punti di forza) hanno creato veri e propri "disastri" economici.

Pensiamo per esempio alla finlandese **Nokia** che, essendo diventata leader (realmente) indiscussa nel mondo della telefonia mobile grazie al design dei suoi prodotti e alla semplicità delle proprie interfacce, si è vista completamente estromettere dal mondo degli smartphone, sino a scomparire dal mercato per trasformarsi in Microsoft Mobile dopo l'acquisizione da parte del colosso di Redmond.

Altro esempio è quello di **Kodak** che, dopo oltre cento anni di storia vissuta da leader mondiale nel mondo della fotografia, è stata messa in amministrazione controllata nel 2012 perché aveva sottovaluto (qualcuno arriva a dire "non aveva previsto") la fotografia digitale.

Sapersi rinnovare è un obbligo perché il mercato cambia quotidianamente e non seguire i cambiamenti del mercato significa restarne fuori.

Ma che cosa si deve fare per rinnovare? Quali sono gli elementi sui quali focalizzare la nostra attenzione? Quando si capisce che è arrivato il momento di cambiare?

Purtroppo non esiste una regola precisa o una mail che ci avvisa, ma i segnali arrivano tutti i giorni e bisogna saperli decodificare.

Un cliente che si lamenta della nostra qualità, dei tempi di consegna che abbiamo o dei prezzi che noi applichiamo ci sta comunicando un'inadeguatezza che va affrontata, misurata e risolta se corrisponde a una reale area di miglioramento possibile.

Talvolta, anche i valori che hanno mosso le nostre scelte vanno rivisitati per mantenersi aggiornati ai mutamenti del mercato.

Si racconta che svariati anni fa, in un momento critico di IBM, il management incaricato di gestire la situazione prese il primo punto del decalogo aziendale, che più o meno citava: "Le aziende devono sentirsi onorate di essere clienti IBM", e lo stracciò davanti a tutta la struttura aziendale.

Non possiamo permetterci di ignorare l'evoluzione della domanda perché come potremmo davvero ritenere Customer Oriented il nostro modello di business se è rimasto lo stesso di dieci anni fa?

"Nessun uomo entra mai due volte nello stesso fiume, perché il fiume non è mai lo stesso, ed egli non è lo stesso uomo"
Eraclito

È quindi il caso di dire: "Rinnovare per restare vivi. Rinnovare per essere competitivi".

Affermazioni forti che ribadiscono che il cambiamento è necessario anche quando la nostra azienda sta conseguendo eccellenti risultati; occorre visione di lungo periodo contro visione di breve periodo, proprio per non avere sorprese.

Ma che è necessario fare, dunque, per attuare il cambiamento?

Crediamo che, prima di attuarlo, dovremmo favorirlo: perché **il rinnovamento è** a nostro avviso **una mentalità, prima ancora che un modello operativo**.

La vera abilità sta nella sensibilità di capire:

1. quando è il momento giusto
2. con chi avviare il cambiamento
3. quali risorse vanno utilizzate

Di certo, la risposta alla prima domanda è: sempre, proprio perché essendo una mentalità ogni momento è quello buono.

Per stabilire con chi avviarlo è necessario partire dal presupposto che il rinnovamento non può essere imposto, ma va condiviso passo dopo passo dimostrando a tutti i componenti dell'azienda che modificare un certo tipo di comportamento, adottare una certa iniziativa o fare quel tipo di scelta porterà vantaggi diretti e/o indiretti a tutti.

Le esperienze raccolte in questi anni ci hanno portato a prendere coscienza del fatto che ogni partecipante al cambiamento porterà arricchimento pertanto 1+1 non è uguale a 2 ma può essere uguale a infinito se le persone sono motivate.

Difficilmente un rinnovamento che "cade sulla testa" motiva le persone perché ognuno di noi, in quello che fa, ha identificato la propria *confort zone*; pertanto accetta il cambiamento solo dopo averlo valutato. Quindi, **coinvolgimento e condivisione sono le modalità che portano alla crescita.**

Talvolta è la necessità che richiede il cambiamento e, quando ciò succede va sfruttata per rivedere tutto il processo delle attività. È un po' come la vecchia teoria del trasloco: a ogni spostamento cambio qualcosa.

Una innovazione tecnologica, un'esigenza produttiva, la riduzione del personale o l'improvvisa necessità di aumentare la produzione sono situazioni sulle quali fermarsi a verificare tutto l'insieme.

Qualcuno a questo punto potrebbe dire che *coinvolgere, condividere, confrontarsi, valutare e decidere* sono attività time consuming rispetto al modello: "da domani si fa così"; ma, ne siamo certi, questo modello operativo farà risparmiare tempo e danaro da altre parti oltre a far sì che il rinnovamento sia reale e continuativo.

In conclusione diciamo che **il vero segnale di allarme si ha proprio quando ci sembra di essere arrivati alla perfezione**, perché è lì che inizia la parabola del cambiamento e si sa: se cambiamo quando le cose vanno male, a comandare è la necessità e non la ragione.

Apre l'ELITE Desk: Unione Industriale di Torino e Borsa Italiana insieme per le PMI

GIANCARLO SOMÀ
(Segretario CDAF)

Le imprese del territorio potranno ottenere supporto e informazioni sul programma ELITE, dedicato alla crescita delle PMI

Da oggi anche all'Unione Industriale di Torino è attivo l'ELITE Desk: uno sportello informativo presso il quale le imprese della provincia potranno chiedere supporto e ricevere informazioni dettagliate su attività ed evoluzione del programma ELITE di Borsa Italiana. Tramite gli ELITE Desk le società potranno inoltre proporre a Borsa Italiana la propria candidatura per accedere al programma.

Gli ELITE Desk sono frutto di un accordo tra Borsa Italiana e Confindustria, firmato il 29 maggio 2015, per promuovere la partecipazione delle imprese al programma ELITE.

ELITE è uno strumento innovativo pensato per supportare la crescita delle aziende e l'avvicinamento graduale al mercato dei capitali. Lanciato in Italia nel 2012, il programma è stato introdotto in Inghilterra nel 2014 fino a diventare nel 2015 una piattaforma pan-europea di imprese ambiziose, advisor e investitori che promuovono imprenditorialità, innovazione e crescita, anche grazie all'accesso al mercato dei capitali.

Borsa Italiana collabora da diversi anni con Confindustria per supportare la crescita delle aziende italiane. Con la diffusione degli ELITE Desk le aziende del territorio avranno a disposizione un punto di riferimento facilmente raggiungibile e in grado di comprendere le loro specifiche esigenze. Si tratta di un primissimo passo verso il raggiungimento dei loro obiettivi di crescita.

Il Programma ELITE, sostenuto da Confindustria anche a livello europeo, rappresenta uno strumento di formazione per avvicinare le imprese con obiettivi di sviluppo organizzativo e manageriale ai mercati e agli strumenti finanziari. Il Protocollo d'Intesa con Borsa Italiana e l'avvio degli Elite Desk presso le associazioni mirano ad aumentare il numero di imprese aderenti a ELITE, valorizzando il lavoro già svolto e mettendo a sistema il Programma affinché diventi un'operazione quantitativamente rilevante e in tal senso contribuisca attraverso la crescita delle imprese alla crescita del Paese.

CONTATTI ELITE DESK

Giancarlo Somà, Responsabile Ufficio Economico Unione Industriale Torino

Tel. 011/5718298
Email: g.soma@ui.torino.it

LA SOLUZIONE CHE CERCAVI

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

SOGEC Mediazione Creditizia

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

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

SOGEC ADVISOR

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

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

info@sogec.it - www.sogec.it

graphic AG

50 Sfumature di Privacy...

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

con la collaborazione di:

DANILO AMEGLIO
(Dottore Commercialista Pragmos Consulting Srl)

Dott. OMAR GAVINELLI
(Direttore Sistemi Informativi SAIT Abrasivi Spa)

Dott. MARIO BROCCA
(RSPP e DPO - Zucchetti Spa)

I CFO hanno spesso assorbito ruoli quale il "Responsabile Privacy" o "autorizzato a trattare i dati sensibili".
Erano consapevoli del significato del ruolo acquisito? Nel 2016 ci saranno importanti novità in materia di Privacy: entrerà in vigore il Nuovo Regolamento Europeo in sostituzione al DLGS 196/2003. Comporterà nuove attività, obblighi e sanzioni per le Aziende e l'affermazione di una nuova figura professionale, il DPO.
Differenti figure professionali, a diverso titolo e con diversi ruoli, espongono i loro punti di vista ed aspettative.

Ripercorriamo alcuni passaggi normativi: dal 2003 al 2013 il DLGS 196/2003 prevedeva l'obbligo di creare il **DPS (Documento Programmatico Sicurezza)**. Il DPS veniva allegato al bilancio, interessando pertanto i CFO.
Aziendalmente ci si è preoccupati di raccogliere i dati richiesti ai fini del rispetto della norma, soprattutto in vista dei controlli da parte della GdF. L'obbligo di presentazione del DPS è decaduto nel 2013.
Meno obblighi hanno comportato meno controlli? In Italia nel 2014 il Garante Privacy ha fatto sanzioni per 5 milioni. L'incremento è stato del 20%.

Oggi cosa attuano le Aziende in materia di Privacy? Invito ogni CFO a fare una verifica all'interno della propria Azienda. Visitando quotidianamente Aziende diversificate e ponendo loro il quesito mi sento di anticipare la seguente risposta: da poco a tutto, ed in mezzo ci sono 50 sfumature di grigio…grigio Privacy. Alcune fanno il minimo necessario ed aspettano la normativa per adeguarsi, altre quello che facevano prima del 2013.

Il punto di vista del Commercialista

"Le Aziende non sempre hanno colto le opportunità sottese alla norma, affrontando e risolvendo i temi più evidenti, ma forse non i più importanti. *Penso principalmente a quelle aziende che, non avendo importanti problemi in materia di privacy trattando pochi dati sensibili e spesso relativi ai propri dipendenti, si sono concentrate solo sulla redazione dei documenti senza approfondire i concetti sottesi alla norma.*

- ***Il quadro delle responsabilità.*** *Ci si è a volte preoccupati di indicare un numero imprecisato di piccole responsabilità, dimenticandosi di definire con attenzione quei ruoli,* ***il o i responsabili del sistema Privacy, il o i responsabili del sistema informatico****, che avrebbero attivato un effettivo sistema di controlli in tema di trattamento dei dati.*
- ***Il controllo degli accessi ai dati aziendali.*** *Una concreta e veritiera* ***analisi dei dati aziendali da proteggere****, con conseguente definizione di poche efficaci procedure per la loro protezione poteva e doveva essere Il passo successivo ad un'attenta nomina dei responsabili. A volte la redazione dei DPS si è risolta nella compilazione di lunghissimi elenchi degli archivi cartacei ed informatici, senza che venissero individuati* ***i rischi gravanti su tali archivi*** *e gli opportuni* ***strumenti/meccanismi per la loro protezione****, ivi compresi* ***la definizione di livelli di autorizzazione differenti per gli addetti operanti sui dati aziendali e l'assegnazione di opportune credenziali di autorizzazione.***
- ***La sicurezza informatica: l'art. 31 del codice della Privacy prevede che prima di iniziare un trattamento di dati personali i sistemi informatici vadano messi "in sicurezza".*** *Anche nelle aziende meno informatizzate i dati informatici hanno via via soppiantato i dati su supporto cartaceo. In particolare, la gestione delle reti aziendali attraverso server (a volte virtuali), la gestione della posta elettronica, la presenza di siti internet, l'utilizzo di svariati applicativi gestionali, la presenza di archivi informatici dei documenti sparsi ogni dove, senza addentrarci nel mondo del cloud o dei server virtuali, sono ormai la regola e non l'eccezione. Nell'affrontare il* ***tema della responsabilità nella gestione degli strumenti informatici*** *non sempre negli anni è stato ben interpretato lo spirito della norma, assistendo nella nostra esperienza a casi di non definizione di tale responsabilità o, in altri, all'individuazione di figure provenienti da svariate aree aziendali, con evidente* ***sottovalutazione della problematica.*** *La gestione della sicurezza informatica aziendale, non solo richiesta dalla norma (comunque cogente) quanto dalla reale necessità delle aziende di* ***prevenire al meglio un'eventuale e sempre più realistica perdita dei dati informatici per attacchi esterni".***

Tale attenzione non può che essere svolta da un **competente Amministratore del Sistema Informatico.**

Il punto di vista del Direttore dei Sistemi Informativi di una media azienda

"Privacy: solo un obbligo normativo o un'opportunità? *Fin dalle sue origini, che risalgono al 1996, la normativa in materia di Privacy è stata spesso interpretata, dai più, come un inutile fardello burocratico che nulla apportava al business aziendale, anzi, rischiava di rallentarlo ed appesantirlo. L'impressione non era del tutto sbagliata, ma a ben guardare si intravedeva già allora la possibilità di utilizzare la normativa per disegnare un flusso organico delle reali necessità di processo. La definizione di "dato personale" diventa l'elemento scatenante per applicare le misure di sicurezza.* ***Chi accede ai dati personali? Con quali credenziali? Di che tipo di autorizzazione dispone e come li tratta?*** *Sono domande che ogni IT Manager deve porsi per poter garantire l'integrità delle informazioni che vengono gestite in ogni azienda. La normativa, da questo punto di vista, non fa altro che stimolare, là dove non è ancora presente, la creazione di una struttura tecnico-organizzativa di tutela dei beni immateriali più importanti, presente in ogni realtà aziendale: i dati. Da allora sono state introdotte le password per ogni accesso, regolamentate le scadenze delle credenziali, rivisitati i diritti di accesso ai dati, attivati i controlli di accesso ai DataCenter, aumentati i livelli di backup e differenziati per tecnologia, redatti piani di miglioramento sulla sicurezza di locali, server, PC, ecc. Tutto questo ha avuto un riscontro positivo per l'azienda".*

Semplificazione o vuoti normativi?
"*I successivi aggiornamenti hanno introdotto alcune semplificazioni, come l'esclusione di persone giuridiche, enti e associazioni dall'obbligo normativo (D.Lgs 201/2011), poi corretto dal provvedimento del Garante 20/09/1012, che li ricomprende in quanto "contraenti", vanificando almeno per ora lo spirito di semplificazione. Oppure l'abolizione del DPS (D.Lgs 5/2012), che ancora oggi lascia più d'una perplessità sulla pos-*

sibilità di dimostrare, in sede di ispezione, come la norma sia effettivamente rispettata e quali siano i rischi rilevati e le misure di sicurezza adottate; ***di fatto pochi si sono azzardati a sopprimere il DPS****. Inoltre, come comportarsi nel caso di dati personali che vengono trasmessi a filiali e consociate all'estero, in paesi extra-UE, dove la normativa in materia di Privacy non corrisponde (vedi Safe Harbour negli USA)?*

Anche sotto il profilo delle responsabilità e delle relative sanzioni, i dubbi non mancano; la tecnologia avanza e applicare metodi di controllo su strumenti come tablet e smartphone non è né semplice né, talvolta, possibile. Ma le responsabilità delle copie di dati personali di chi è? Come può un Responsabile Privacy conoscere e rispondere di copie di rubriche o stralci di dati anagrafici clienti replicati su cloud storage come Drobox o Onedrive, solo per citare i più diffusi? Quello che ci attendiamo dalla nuova normativa è soprattutto una risposta più chiara ai dubbi che ha finora lasciato in sospeso."

Cosa prevederà la nuova normativa che uscirà presumibilmente tra gennaio e giugno 2016?

Il parere del Responsabile Servizio Protezione e Privacy di una grande Azienda

"La prima lettura del progetto di legge sulla protezione dei dati personali, costituita dal nuovo regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio del 12.3.14, introduce le seguenti novità:

1) ***Si passa da una metodologia prescrittiva ad un approccio preventivo.*** *Il nuovo Regolamento obbliga i Titolari, a mettere in atto misure tecniche e organizzative, peraltro tenendo presente l'evoluzione della tecnica e i costi di manutenzione, adeguate al fine di garantire un livello di sicurezza appropriato in modo da garantire la protezione dei dati personali archiviati o trasmessi ed evitare la loro distruzione o perdita anche accidentale, alterazione o archiviazione illecita o comunque non autorizzata, o la relativa perdita."*

Con quale strumento? *"Al fine di obbligare i Titolari del trattamento a predisporre le misure di sicurezza a tutela dei dati personali il legislatore comunitario ha predisposto la* ***Valutazione d'impatto.***

I Titolari del trattamento dati sono obbligati ad effettuare una valutazione d'impatto in materia di protezione dei dati, prima di trattamenti che presentino rischi specifici. Dovrà essere effettuata una verifica della conformità almeno una volta ogni 2 anni o tutte le volte in cui ci siano cambiamenti nei rischi relativi alla gestione dei dati.

La documentazione della verifica della conformità dovrà essere resa disponibile all'Autorità di controllo, se richiesta. Sarà inoltre introdotto ***l'obbligo di consultare preventivamente l'Autorità di controllo al fine di garantire la conformità del trattamento*** *previsto da Regolamento e, in particolare, attenuare i rischi per gli interessati, se:*

a) *la valutazione d'impatto sulla protezione dei dati indica che il trattamento, per la sua natura, oggetto o sua finalità, può presentare un alto rischio specifico;*

b) *il Data Protection Officer o l'Autorità di controllo ritenga necessario effettuare una consultazione preventiva sui trattamenti (come da elenco dei trattamenti soggetti a consultazione preventiva pubblicato dall'Autorità di controllo) che per natura, oggetto o finalità, possono presentare un alto rischio specifico.*

2) ***Data breaches (art. 31)*** *- in caso di violazione dei dati personali, il Titolare del trattamento dati notifica la violazione all'****autorità di controllo*** *senza ritardo, descrivendo tra l'altro, la natura della violazione, le misure raccomandate per attenuare i possibili effetti pregiudizievoli della violazione dei dati personali, descrivendo le conseguenze della violazione dei dati personali e le misure proposte o adottate dal Responsabile del trattamento per porre rimedio alla violazione dei dati personali.*

3) ***Obbligo di designazione del Responsabile della protezione dei dati: DPO (Data Protection Officer)*** *nei seguenti casi: a) amministrazioni ed enti pubblici e in aziende medio grandi e per tutti i soggetti la cui* ***attività principale*** *consiste in trattamenti che, per la loro natura, il loro oggetto o le loro finalità, richiedono il* ***controllo regolare e sistematico degli interessati****.*
Un titolare del trattamento o un responsabile del trattamento possono comunque designare un Responsabile della protezione dei dati personali anche in casi diversi da quelli sopra indicati e ***gruppi di imprese o associazioni di categoria potranno nominare un unico DPO per i propri associati."***

Quali sanzioni saranno previste?

"Per chi non rispetterà gli obblighi previsti dal Regolamento, l'autorità di controllo imporrà almeno una delle seguenti sanzioni: a) un avviso per iscritto nei casi di prima e non intenzionale inosservanza; b) regolari audit periodici sulla protezione dei dati; c) una multa fino a 100 000 000 di euro o per le imprese, fino al 5% del fatturato mondiale annuo."

Come prepararsi? Le medie e grandi aziende sono quelle più interessate a seguire gli sviluppi futuri della normativa in quanto necessitano di organizzarsi con dovuto anticipo. Dal nostro punto di vista una componente software adeguata e manutenuta rispetto alla normativa è di grande utilità, sia per processare informazioni ed attività necessarie che per produrre agevolmente la documentazione richiesta. L'applicativo supporterebbe sia le Società di Consulenza Aziendale, che assolvono a questioni normative per conto dei propri Clienti, sia le Aziende che assolveranno internamente a quanto loro richiesto. **Come sempre la sinergia tra produttori ed utilizzatori diventerà strategica. I secondi contribuiranno a suggerire ai primi utili funzionalità operative.**
Presumiamo che buona parte delle aziende opterà per la delega, come in passato è avvenuto per qualità e sicurezza.
Si aprono nuove opportunità professionali? Il risvolto positivo è occupazionale. Si affermeranno le nuove figure professionali del **DPO, "Data Protection Officier"** e del **"Privacy Consultant"** con i relativi percorsi di accreditamento e certificazione.

La nostra conclusione: in vista di un nuovo boom di attività dettato dal futuro regolamento europeo la nostra speranza condivisa è che tutti gli attori del sistema siano meno inclini a creare mere procedure di tutela rispetto ai controlli e si adoperino per impattare sul reale rischio di perdita di importanti dati aziendali, dotandosi anche di strumenti e processi informatici adeguati.

(La normativa è attualmente ancora in fase di definizione e le informazioni qui presentate vanno considerate come suscettibili di cambiamenti).

Per approfondimenti: www.garanteprivacy.it/web/guest/home/docweb/-/docweb-display/docweb/4452285.

Art 149 del 20151204

Bail-in l'ennesima fregatura del sistema bancario avallata dalla politica a carico dei clienti

di GIORGIO BORELLO
(Socio CDAF)

Alcune banche sono state gestite male, in buona o malafede ma a pagare sono i clienti.

Bail-in significa salvataggio interno, che in ambito bancario vuol dire che se una banca è in dissesto, non viene salvata con denaro pubblico, ma con altri strumenti previsti dalla Direttiva Europea BRRD (Bank Recovery and Resolution Directive) che impone in ambito EU regole uguali per prevenire e gestire le crisi degli Istituti bancari.

La direttiva coinvolge in prima istanza le Banche centrali che vengono assistite nella ricerca del risanamento. Se il dissesto dell' Istituto bancario non è sanabile in tempi brevi ed è così pesante da mettere a rischio la stabilità del sistema, la Banca centrale attuerà una serie di operazioni in ordine prestabilito: vendere una parte dell'attivo, trasferire le attività e passività ad un altro veicolo costituito appositamente per traghettare successivamente l'Istituto alla cessione sul mercato, trasferire le attività deteriorate ad una nuova Bad Bank per la liquidazione ed in ultimo attuare il Bail-in.

Quanto sopra è stato correttamente eseguito dalla Banca d'Italia con l'avallo del governo per quattro Banche in grave dissesto – Carichieti, Carife, Etruria e Banca delle Marche – per le prime tre fasi, ora siamo all'utilizzo del Bail-in.

Sono soggetti a questa procedura le azioni e gli strumenti di capitale, i titoli subordinati, obbligazioni e altre passività assimilabili e i depositi di persone fisiche e PMI superiori a € 100.000. Praticamente i fondi per il salvataggio saranno presi in progressione agli azionisti, agli obbligazionisti (per i soli titoli subordinati), dai correntisti sopra i centomila euro ed in ultimo, se ancora necessari, dal fondo di garanzia della Banca stessa.

Ricordiamo che le obbligazioni subordinate sono titoli che hanno caratteristiche particolari: godono di un rendimento più alto ma correlato ad un rischio maggiore, non hanno quasi mai una scadenza prestabilita e se indicata è di solito lontanissima dall'emissione, nel caso di fallimento dell'emittente sono gli ultimi debiti ad essere rimborsati, ammesso che vi sia capienza. Vi sono 4 categorie di questa tipologia di titoli che si diversificano solo marginalmente, ma tutte con perdita possibile del 100%: Tier 3, Lower Tier 2, Upper Tier 2, Tier 1.

La denominazione Bail-in ha colto molti di sorpresa, non si era mai vista prima, ma ora che è chiaro che non è un video gioco o una nuova applicazione del pc possiamo dire che era una realtà esistente dal 1942, anno di nascita del nostro Codice Civile che all'art 1834 dichiara che quanto depositiamo in una banca diviene di sua proprietà e fa nascere le due figure di creditore (il cliente) e di debitore (l'Istituto). Ecco il perché anni addietro si arrivò a sancire la garanzia dei depositi sino a € 100.000 da parte del Fondo di tutela interbancario.

Per quanto riguarda la situazione delle quattro Casse di Risparmio sopra menzionate pare che la situazione sia sanabile con gli azionisti e i creditori subordinati, ma certamente da oggi saremo tutti più attenti con le nostre relazioni bancarie.

GARANZIE SUI FINANZIAMENTI, CONSULENZA SU FINANZA AZIENDALE E AGEVOLATA

UNIONFIDI

FININDUSTRIA

Unionfidi opera con oltre 60 istituzioni finanziarie convenzionate (banche, società di leasing e factoring), con operatività a livello nazionale e locale. È iscritto nell'elenco degli intermediari vigilati da Banca d'Italia ed in quanto tale le proprie garanzie sono "Basilea compliant" con beneficio per la PMI socia in termini di maggior accesso al credito ed a migliori condizioni.
Finindustria riveste il ruolo di consulente finanziario e fornisce le competenze e le conoscenze per attivare un approccio strutturato e metodologico con il sistema bancario attraverso un'assistenza completa nell'accesso al credito, ai finanziamenti a tasso agevolato, ai contributi a fondo perduto, ai bonus della normativa regionale, nazionale e comunitaria. Fornisce anche la prevalutazione dell'ammissibiltià dell'impresa al Fondo Centrale.

ALESSANDRIA Tel. 0131 68.86.4
ASTI Tel. 0141 43.69.65
BIELLA Tel. 015 35.51.39
CASALE M.to (AL) Tel. 0142 44.43.19
CATANZARO Tel. 0984 48.21.91
CUNEO Tel. 0171 69.33.69
IVREA (TO) Tel. 0125 19.63.379
MATERA Tel. 0835 29.29.11
NOVARA Tel. 0321 33.16.52
RHO (MI) Tel. 02 36.54.13.62
VERBANIA Tel. 0323 58.16.04

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

www.unionfidi.com • www.finindustria.com

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

L'utilizzo delle Energy Service Company come "*Strumento Finanziario*" per l'innovazione tecnologica e la competitività industriale

di MASSIMO CATANIA
(CEO & Partner Trigenia S.r.l.)

Competitività a livello globale, marginalità sempre più risicate, efficientamento di processo e innovazione tecnologica, riduzione e contenimento dell' impatto ambientale connesso all'attività industriale: questi sono solo alcuni degli obbiettivi e delle sfide che, quotidianamente, i Manager delle industrie italiane ed europee devono fronteggiare.
Nell'ambito del contesto generale che stiamo vivendo in questi anni, anche in virtù delle suddette esigenze, sono nate nuove tipologie di Società, conosciute dai più con l'acronimo ESCo, vale a dire Energy Service Company.

Le Energy Service Company. sono infatti Società che dovrebbero annoverare nel loro staff competenze ingegneristiche, economico-finanziarie e gestionali e, per tali ragioni, dovrebbero essere l'interlocutore ideale per accompagnare i Committenti (Soggetti Energivori) verso obiettivi di innovazione e ottimizzazione di processo, attraverso dinamiche di Efficienza Energetica. Si tratta di sensibilizzare e sostenere, Manager e Industrie, verso un percorso volto ad un cambio radicale di mentalità, offrendo loro l'opportunità di accrescere il proprio business e la propria competitività, eliminando inefficienze tipiche di vecchie tecnologie o vecchi concetti produttivi.

L'Energy Service Company (meglio se Certificata ISO11352 e con EGE Certificati al proprio interno) fornisce una gamma di servizi per l'accompagnamento verso gli obiettivi di efficienza. Il primo passo nel Percorso di Miglioramento consiste nell'eseguire un Audit o Diagnosi Energetica, per definire l'assetto energetico della Committenza. In seguito, la ESCo, fornisce sia un Piano di Interventi di Miglioramento, corredati da specifici Studi di Fattibilità, sia una serie di Best Practices eventualmente strutturabili in un Manuale delle Procedure certificabile ai sensi dalla norma UNI CEI EN ISO 50001 .

Oltre ad un supporto di tipo tecnico-ingegneristico, alcune ESCo offrono servizi di fund raising in ambito di Agevolazioni e Incentivi Pubblici, occupandosi tra l'altro, di predisporre i dossier di Istanza e candidatura presso gli Enti Istruttori ed Erogatori. Le ESCo Certificate, inoltre, possono ottenere, da parte del GME (Gestore dei Mercati Energetici) il riconoscimento dei Certificati Bianchi generati certificando Interventi di Efficienza Energetica e, successivamente, condividere la loro monetizzazione con i Committenti.

Infine una Energy Service Company può offrire un servizio di EPC (Energy Performance Contract) che consiste nel sostituirsi, interamente o in parte, alla Committenza durante le fasi di progettazione, acquisto e gestione degli Interventi di Efficienza, garantendo e condividendo comunque con essa i benefici derivanti dalla loro attuazione, ma manlevando la Committenza dagli oneri finanziari, dal rischio tecnologico e da quello di conduzione degli impianti.

I Servizi Ingegneristici sopra citati permettono di intraprendere un Percorso in grado di migliorare notevolmente le performances dei propri processi produttivi, ottenendo un margine più elevato sul prodotto finito (innovazione tecnologica ed efficienza energetica).

I Servizi come la Finanza Agevolata e i Certificati Bianchi, invece, consentono di ridurre gli oneri finanziari, di contenere l'esposizione creditizia verso gli Istituti Bancari, favorendo pertanto, il miglioramento di tutti i principali indici di performance economica e finanziaria (TIR, VAN, Pay-back time, ecc.).

A titolo esemplificativo, si può valutare un intervento di Efficienza Energetica, come la sostituzione dei corpi illuminanti a bassa efficienza con corpi illuminanti LED, presso un tipico stabilimento industriale, osservando i dati contenuti nella seguente tabella:

Investimento [€]	54.000
Risparmio Energetico [kWh/anno]	111.400
Risparmio Economico [€/anno]	17.500
Titoli Efficienza Energetica ottenibili	39
Standard Pay-Back time [anni]	2,5
Tasso Interno Rendimento	26%

Nel caso in cui si vogliano valutare i benefici derivanti da un servizio di EPC, si può invece osservare il caso Studio applicato da Trigenia, presso una primaria industria della gomma, per la quale sono stati previsti e realizzati i seguenti interventi :

1) *Recupero di calore dagli effluenti di un sistema di post combustione rigenerativa;*
2) *Recupero di calore dal fluido degli impianti di aspirazione del processo mescole;*
3) *Installazione di inverter presso i principali sistemi di ventilazione e pompaggio;*

	Intervento 1	Intervento 2	Intervento 3
Investimento [€]	50.000	80.000	150.000
Risparmio Energetico [kWh/anno]	400.000	470.000	620.000
Risparmio Economico [€/anno]	20.000	25.000	80.000
Titoli di Efficienza Energetica	110	140	300
Standard Pay-Back time [anni]	1,6	2	1,4

Le attività per il miglioramento delle performances energetiche, attuate con il Servizio di EPC, hanno permesso, per lo stabilimento in questione, un risparmio di 600 MWh elettrici e 4.000 MWh di energia termica con un Pay-Back time medio inferiore ai due anni e circa 6.000 Titoli di Efficienza Energetica (circa 600.000 euro ottenibili in 5 anni). I risparmi ottenuti grazie a questi interventi, sommati agli incentivi ottenuti (TEE), hanno permesso di generare flussi finanziari utili per altri interventi di efficienza energetica e di processo che sono attualmente in fase di pianificazione.

Con l'Energy Performance Contract, l'intervento di una ESCo, fornisce non solo soluzioni per l'efficienza energetica e la riduzione delle emissioni, ma diventa un vero e proprio "Strumento Finanziario" per rilanciare la competitività industriale. Ad ogni intervento, volto a migliorare le performances di processo, infatti, corrisponde un risparmio economico legato sia alla riduzione dei consumi, sia all'ottenimento degli incentivi, che permettono di ridurre drasticamente il tempo di ritorno dell'investimento. Si tratta, in conclusione, di uno Strumento Strategico per lo sviluppo aziendale, poiché permette, con un principio virtuoso, di Creare Valore senza intaccare le disponibilità finanziarie aziendali.

I manager bocciano la scuola italiana: non fa crescere il paese

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

Manageritalia propone di aumentare la sinergia tra scuola mondo del lavoro, mettendo i manager a far da ponte con il progetto *food4minds*.

Manageritalia ha presentato, nel corso del convegno *food4minds*, un progetto volto a creare sinergia tra scuole e aziende partendo dalle competenze. Infatti, come emerge da recenti ricerche internazionali, la crescita di un Paese dipende dal livello di competenze di studenti e adulti. Per questo serve un sistema formativo di qualità. Lo chiedono a gran voce i manager, che in un'indagine esclusiva bocciano quello attuale.

Scuole a aziende che lavorano insieme partendo dall'analisi delle competenze fatta in azienda, perché ne tengano conto i programmi e i manager vadano a scuola e i docenti e gli studenti in azienda. **Questo il cuore di food4minds, il progetto lanciato da Manageritalia** che vede già tre scuole e aziende lombarde ai nastri di partenza. L'obiettivo è poi diffonderlo su tutto il territorio nazionale.

Manageritalia ha organizzato il convegno, ma ancor più ha lanciato il progetto per fare sinergia tra scuola e azienda, spronata dai manager associati che vedono i giovani entrare in azienda privi delle giuste competenze e provano sulla loro pelle come poi questo freni la competitività delle loro aziende sui mercati globali. Questo è l'impegno dei manager per migliorare il sistema formativo e i suoi output, un dovere sociale, ancor prima che l'egoismo di avere risorse valide da plasmare per competere e crescere.

Le ricerche internazionali presentate, al convegno *food4minds* organizzato da Manageritalia, **dal Professor Daniele Checchi**, docente Economia del lavoro Università Statale Milano, **non lasciano dubbi**. **La crescita economica di un Paese è fortemente correlata al livello di competenze misurato su studenti** (PISA ecc.) **e adulti** (IALS ecc.), più che al numero di quanti terminano gli studi superiori e universitari. Insomma, nella formazione conta più la qualità che la quantità, anche se un elevato tasso di scolarità superiore e universitaria è la condizione necessaria, ma non sufficiente. E oltre la crescita un elevato livello di scolarità incide anche su coesione e equità: benessere della popolazione, qualità della partecipazione sociale e innalzamento del capitale sociale.

Si osserva anche che chi fa *training on the job* ha livelli di competenza più elevati, così come chi sceglie un indirizzo professionale nella scuola secondaria ha livelli di competenza più bassi. Gli studi sulle competenze, ha detto Checchi, evidenziano anche che: la possibilità di *accountability* (per esempio attraverso esami centralizzati) combinata con autonomia gestionale delle scuole produce esiti migliori; la stratificazione precoce degli indirizzi di scuola secondaria *(early tracking)* riduce la media e aumenta la varianza degli esiti in termini di competenza; la scolarizzazione precoce (frequenza alla scuola materna) eleva la capacità di apprendimento e quindi la formazione delle competenze.

I manager bocciano il sistema formativo italiano. Questo emerge dall'indagine di Astra Ricerche per Manageritalia, effettuata a settembre 2015 su un campione di quasi 1.200 dirigenti italiani del settore privato.

Gli intervistati pensano, infatti, che la scuola italiana non sia meritocratica, non premi, valorizzi e metta in evidenza le qualità degli studenti migliori (68,3%). Una bocciatura che si amplia pensando che il 40% degli intervistati **nega che prepari i giovani in modo valido, secondo le necessità del mondo del lavoro (37,1%)** contro il 22% che lo afferma.

Parlando invece di quello che serve al Paese dicono che **ci deve essere una valorizzazione della formazione continua durante tutta la vita del lavoratore (97,5%)** e che ci devono essere più diplomati che entrano nel mercato del lavoro, ma poi ampliano la loro formazione in base alle necessità delle aziende e le loro attitudini (94,3%).

Dicono con forza che **serve più dialogo tra il mondo della Scuola/Università e il mondo del lavoro per seguirne meglio le esigenze (97,7%, ben il 76,5% indica che è molto d'accordo)** e **maggiore qualità dei docenti**, anche tramite nuovi criteri di selezione (97,1%, con molto al 75,8%) e aggiornamento e qualificazione (97,1%, molto per il 72,7%). Chiedono anche **maggior riconoscimento anche da parte degli italiani del ruolo e dell'importanza del sistema formativo (95,6%, il 69,8% molto)**.

Ai giovani suggeriscono soprattutto: di svolgere piccoli lavori, anche non coerenti con il tipo di studio, durante la Scuola superiore/Università per capire il mondo del lavoro (74,3%), di studiare all'estero, anche solo con l'Erasmus, durante l'Università (71,6%). Quasi la metà (45,4%) suggerisce di non fermarsi alla laurea, ma scegliere un master/formazione post universitaria.

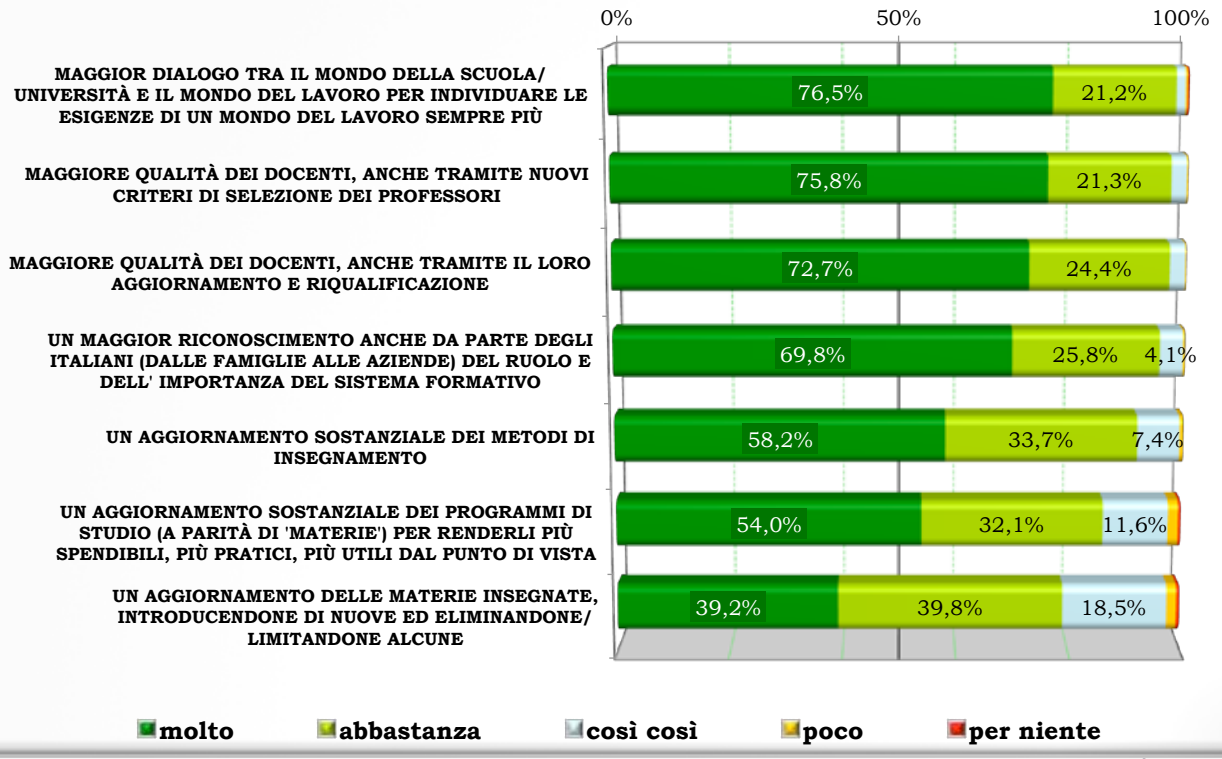
Dei giovani entrati in azienda negli ultimi anni bocciano, giudicandole inferiori alle attese, soprattutto le **soft skills realizzative** – tipo proattività, imprenditorialità, gestione del tempo e organizzazione e capacità di decidere – (81,7%, con un 28,2% molto deluso da quanto riscontrato), **quelle relazionali e manageriali** – tipo capacità di relazione, dialogo, confronto, lavoro di gruppo ecc. – (79,3%) **e quelle cognitive** – tipo analisi, sintesi e problem solving – (76,5%). A seguire giudicano **sempre insufficienti le competenze linguistiche** (75%, ben il 29,1% le trova molto inferiori alle attese), la **cultura in generale** (68,9%) e le **competenze digitali estese** – capacità di capire la tecnologia e soprattutto il suo funzionamento, non solo di usarla – (59,4%).

Anche per questo Manageritalia ha messo a punto *food4minds*, un programma che coinvolge piccole-medie imprese e scuole in un processo formativo continuo, congiunto e virtuoso. Nel 2015 è partito il progetto pilota, che sarà dotato di risorse manageriali e competenze proprie con l'obiettivo di diffondere il progetto in tutto il territorio italiano.

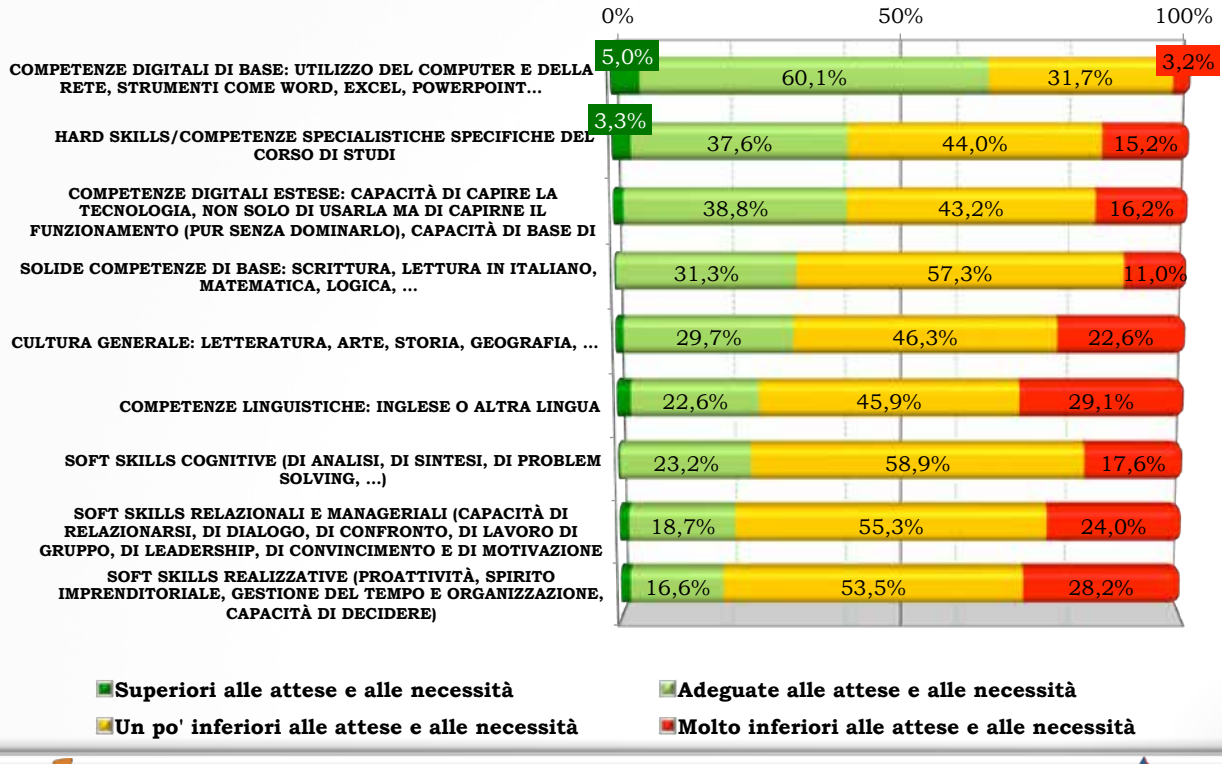
L'attività per le aziende prevede un assessment organizzativo, che produce come output l'analisi delle competenze e una *Gap analysis* su uno o due processi/ruoli critici. **L'attività per le scuole** parte dall'analisi delle competenze e dalla *Gap analysis* svolte in azienda, per definire i loro progetti formativi.

Insomma, scuola e mondo del lavoro devono essere sempre più sinergici. E questo è solo un primo passo, un esempio per aumentare esperienze e modi per cambiare le cose davvero.

Cosa deve cambiare nel Sistema Formativo



Skills: the gap



È possibile ottenere il rimborso dell'IVA anche senza garanzia

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

Premessa

Nell'ultimo anno sono diventate pienamente operative le semplificazioni introdotte dal D.Lgs n. 175/2014, che ha eliminato l'obbligo generalizzato di prestare la garanzia a favore dell'Amministrazione finanziaria per ottenere l'esecuzione dei rimborsi IVA. Si tratta di una misura adottata dal legislatore su impulso europeo, a seguito di una procedura di infrazione avviata per contestare sia i tempi troppo lunghi dei rimborsi annuali Iva nel nostro Paese, sia le condizioni, troppo severe, per l'esenzione dall'obbligo di prestare una garanzia al fine di beneficiare del periodo ridotto di rimborso dell'Iva.

I rimborsi eseguibili senza garanzia

A decorrere dal 13 dicembre 2014, la nuova formulazione dell'art. 38-bis del DPR n. 633/1972 prevede che i rimborsi IVA di importo inferiore o pari a 15.000 euro siano eseguiti senza che il contribuente debba ottemperare ad alcun obbligo di garanzia o certificazione del credito stesso.
Per i rimborsi di importo superiore a 15.000 euro, la norma riconosce al contribuente la possibilità di ottenerne l'esecuzione presentando, in alternativa alla garanzia, ai sensi del comma 6, la dichiarazione annuale o l'istanza trimestrale munita di visto di conformità (o sottoscrizione alternativa del soggetto incaricato del controllo contabile), unitamente ad una dichiarazione sostitutiva dell'atto di notorietà attestante la sussistenza dei seguenti requisiti patrimoniali:

a) che il patrimonio netto non sia diminuito, rispetto alle risultanze contabili dell'ultimo periodo d'imposta, di oltre il 40%o; che la consistenza degli immobili non si sia ridotta, rispetto alle risultanze contabili dell'ultimo periodo d'imposta, di oltre il 40% per cessioni non effettuate nella normale gestione dell'attività esercitata; che l'attività stessa non sia cessata né si sia ridotta per effetto di cessioni di aziende o rami di aziende compresi nelle suddette risultanze contabili;

b) se la richiesta di rimborso è presentata da società di capitali non quotate nei mercati regolamentati: che non risultino cedute nell'anno precedente la richiesta di rimborso azioni o quote della società stessa per un ammontare superiore al 50% del capitale sociale;

c) che siano stati eseguiti i versamenti dei contributi previdenziali e assicurativi.

Questa nuova procedura ordinaria per l'esecuzione dei rimborsi IVA di importo superiore a 15.000 euro è facoltativa per il contribuente, che può comunque scegliere di rinunciarvi e di prestare idonea garanzia per l'eccedenza detraibile chiesta a rimborso.

I rimborsi per i quali è ancora richiesta la garanzia

In alcuni casi, considerati particolarmente a rischio per gli interessi erariali, permane tuttavia l'obbligo di presentazione della garanzia. Più in particolare, sono eseguiti solamente previa prestazione della garanzia di cui al comma 5 del citato art. 38-bis i rimborsi di ammontare superiore a 15.000 euro richiesti:

a) da soggetti passivi che esercitano un'attività d'impresa da meno di due anni (diversi dalle imprese start-up innovative);

b) da soggetti passivi ai quali, nei due anni antecedenti la richiesta di rimborso, sono stati notificati avvisi di accertamento o di rettifica da cui risulti, per ciascun anno, una differenza tra gli importi accertati e quelli dell'imposta dovuta o del credito dichiarato superiore:

1) al 10 per cento degli importi dichiarati se questi non superano 150.000 euro;

2) al 5 per cento degli importi dichiarati se questi superano 150.000 euro ma non superano 1.500.000 euro;

3) all'1 per cento degli importi dichiarati, o comunque a 150.000 euro, se gli importi dichiarati superano 1.500.000 euro;

c) da soggetti passivi che presentano la dichiarazione o istanza da cui emerge il credito richiesto a rimborso priva del visto di conformità o della sottoscrizione alternativa, o non presentano la dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà;

d) da soggetti passivi che richiedono il rimborso del credito IVA in sede di cessazione dell'attività.

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

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

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

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

BIOS Management si occupa, dal 2004, di consulenza nel campo della Direzione e dell'Organizzazione Aziendale, con una vocazione per lo sviluppo di modelli di Business Intelligence, Performance & Knowledge Management. L'attività di BIOS si concretizza in: • Supporto alla Pianificazione strategica e al Controllo di gestione agevolando il processo decisionale della direzione attraverso strumenti di Business Intelligence e Corporate Performance Management; • Consulenza direzionale e formazione nelle diverse funzioni aziendali in area amministrazione finanza e controllo, area commerciale e marketing, risorse umane, produzione e logistica; • Corporate Finance: valutazioni d'Azienda, ricerca di partner, ristrutturazione delle fonti di finanziamento, definizione e realizzazione di business plan, operazioni di finanza strutturata; • Business Process Reengineering, attraverso l'attività di analisi organizzativa e revisione dei processi aziendali: dalla mappatura dei processi (primari e di supporto), all'individuazione delle criticità e delle aree di miglioramento, dall'identificazione delle soluzioni alla riprogettazione delle stesse. BIOS Management collabora con primarie aziende a livello nazionale ed internazionale nei diversi settori: multiutility, sanità privata, farmaceutico, istituti di credito, food & beverage, manufacturing, automotive e servizi, operando nelle diverse aree di progetto, attraverso soluzioni di BI, CPM e Work Flow Management.

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

Business Integration Partners, società di consulenza direzionale nata dallo spin off di 6 Partners di Deloitte Consulting, è stata costituita a fine luglio 2003 e conta oggi oltre 600 professionisti, sedi in Italia, Spagna e Portogallo, Brasile, Argentina, Tunisia, UK, numerose partnership internazionali Austria, Germania, Francia, Sud Africa, USA; 120 Clienti attivi e oltre 500 contratti in essere per fatturato che nel 2011 è stato di 60ML €. Dalla sua costituzione BIP ha rappresentato una storia di successo nel panorama della consulenza nazionale. A fine dicembre 2007, con il completamento del Management Buy Out del 60% delle azioni prima in mano ad Engineering, Bip diviene una partnership al 100%: la più grande dimensionalmente e quella con i tassi di crescita maggiori (30%) nel panorama della consulenza Italiana. Le aree di maggiore presenza sono: **a.** Energy & Utilities - **b.** Telecomunicazioni, Media & Entertainment - **c.** Banche e Istituti Finanziari e Assicurativi - **d.** Manufacturing - **e.** Life Sciences. La squadra BIP si caratterizza per una forte capacità di supporto al miglioramento delle performance del Cliente ed un'elevatissima competenza nelle industries di interesse: grazie al focus su industries selezionate e competenze chiave (Strategy-Operations, CFO, IT), Bip è oggi primo player di proprietà italiana operante sul mercato italiano ed estero.

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

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

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

Soci Sostenitori CDAF

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Lo Studio **Pirola Pennuto Zei & Associati** nasce come associazione professionale negli anni '70 su iniziativa di un gruppo di professionisti già attivi da diversi anni nel settore della consulenza fiscale e legale volta a società medio-grandi e a gruppi multinazionali. Nel corso degli anni, lo Studio ha registrato una continua crescita ed ha costantemente consolidato il proprio approccio multidisciplinare, creando centri di eccellenza specializzati.
Lo Studio offre servizi di consulenza tributaria e legale che comprendono adempimenti tributari e pianificazione fiscale a livello nazionale ed internazionale, prezzi di trasferimento, IVA, consulenza fiscale, legale e regolamentare in materia bancaria e finanziaria, assistenza agli espatriati, consulenza in diritto dell'informatica e diritto d'autore, diritto del lavoro,

diritto commerciale, in operazioni di fusione ed acquisizione, nonché servizi di finanza aziendale. Lo Studio, che dal 2006 redige il Bilancio dell'Intangibile, opera in modo indipendente con 9 sedi in Italia, 1 a Londra e 1 in Cina, oltre 480 professionisti, di cui 320 consulenti fiscali e, grazie anche all'integrazione con lo Studio legale Agnoli Bernardi & Associati, 160 avvocati, nonché con corrispondenti a livello internazionale.

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

Fornire servizi confezionati su misura per ciascun cliente con strumenti quali la competenza tecnica, la trasparenza nelle procedure, la visione integrata del business del cliente, il costante aggiornamento di principi, sistemi e metodi operativi. Lungo tale direttrice **Pitagora** ha costruito nel tempo il proprio ruolo professionale ed i tratti distintivi della propria struttura. Uno sforzo di tutti orientato ad un imprescindibile obiettivo: il conseguimento di un elevato standard qualitativo nello svolgimento dell'attività di revisione e organizzazione contabile, condotta in maniera esclusiva tralasciando volutamente e da sempre altre attività correlate, come la consulenza fiscale e societaria, che possono generare situazioni di conflitto d'interesse, ed essere in contrasto con la normativa che regola l'attività di "revisione contabile".
L'esperienza di Pitagora comprende oltre alla Revisione contabile anche competenze specifiche al servizio dei clienti quali: Compliance alla Legge 262/05 e aggiornamento delle procedure contabili-amministrative; Internal Audit support in materia di compliance alla normativa Antiriciclaggio; Internal Audit support in materia di compliance alle disposizioni della Normativa europea "Solvency II"; Modello di organizzazione, di gestione e di controllo ai fini del D.Lgs. 231/01 e successive modifiche. La Società è iscritta al network PCAOB (sede americana).

C.so Matteotti, 21 - 10121 Torino - Tel. 011 5178602 - Fax 011 5189491 - www.pitagora.org

Pragmos è una Società di Consulenti di Direzione, di Organizzazione e di gestione aziendale specializzata in soluzioni di informatica gestionale. È presente sul mercato da 40 anni.
I 5 soci operativi si avvalgono di risorse di elevata professionalità presenti in azienda da lunga data, al fine di offrire ai Clienti, con continuità, soluzioni e servizi integrati. Aree di competenza dei servizi Pragmos: • Pianificazione strategica • Amministrazione e Finanza • Organizzazione dei processi aziendali • Controllo di Gestione • Pubblica Amministrazione • Sistemi di gestione Qualità Sicurezza Ambiente attraverso la controllata Pragmos Consulting.
Nel perimetro degli interventi di ottimizzazione dei processi aziendali Pragmos concretizza progetti di informatizzazione in ambito gestionale (ERP Client/Server e Cloud), gestione documentale (DMS e BPM), fatturazione elettronica e conservazione sostitutiva, Business Intelligence e Customer Relationship Manager (CRM), produzione bilanci riclassificati ed analisi per indici, reportistica. Pragmos si avvale sia di tools proprietari che di software di produttori altamente specializzati, che dedicano grandi risorse al continuo sviluppo ed innovazione. Tra questi Arxivar e Zucchetti, dei quali Pragmos è partner certificato.

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

Siav Sistemi Digitali è una società specializzata, da oltre vent'anni, nel settore delle tecnologie della gestione elettronica documentale, del workflow management e nei sistemi OCR/ICR.
È parte di Siav Group, un insieme di aziende fortemente specializzate e riconosciute a livello nazionale e internazionale come sinonimo di eccellenza nel panorama della gestione elettronica documentale.
Riferimento nel settore con il maggior numero di installazioni e Unico Gruppo Italiano inserito nel Magic Quadrant di Gartner Group nei produttori di software ECM.
Il nostro punto di forza è la competenza che deriva dall'aver affrontato e risolto con successo la sfida del passaggio alla gestione digitale dei processi organizzativi, attraverso l'esperienza nella realizzazione di oltre 300 progetti di successo. Le metodologie di lavoro e l'estrema affidabilità delle soluzioni rendono Siav Sistemi Digitali una realtà imprenditoriale in costante crescita.
Significative referenze e professionalità dei collaboratori sono il nostro biglietto da visita: da questo deriva la certezza di poter offrire sistemi adeguati ed adattabili alle diverse necessità. Dall'esperienza maturata nasce il Format MODOCENTO®:l'insieme di strategie, metodi e strumenti che migliorano il flusso delle informazioni e dei processi aziendali, avviando interessanti novità nel campo della gestione delle relazioni con Dipendenti, Clienti/Fornitori e Consumer.

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

Si tratta di uno spin off di **Sogec srl** una società di mediazione creditizia iscritta all'OAM, attiva su tutto il territorio nazionale che,n el corso dei suoi quasi 10 anni di attività, ha intermediato un portafoglio di operazioni per circa 1,5 miliardi di Euro. Il nostro team di esperti, che mettiamo a disposizione delle imprese nostre clienti, vanta più di 15 anni di esperienza nel settore, pur avendo in media meno di 40 anni.
Il nostro approccio si basa sulla costruzione di un percorso condiviso con il cliente, esaminiamo il suo business, la sua struttura aziendale, i punti di forza e di debolezza, ed individuiamo quegli elementi che consentono all'impresa di presentarsi al meglio di fronte alla platea di potenziali finanziatori individuando l'operazione sul capitale più adatta alla specifica esigenza.
In particolare: • prepara le aziende nell'esecuzione di operazioni complesse, quali l'accesso o il ricorso ai mercati azionari regolamentati; • supporta le aziende partner mediante analisi e la condivisione passo dopo passo della struttura dell'operazione, fino ad individuare congiuntamente la struttura operativa più funzionale al cliente; • intrattiene relazioni con investitori istituzionali e con i soggetti che gestiscono i mercati (Borsa Italiana e Consob). Le aree di intervento sono: • Financial Advisory • Merger & Acquisition • Debt Finance • Capital Markets

Piazza della Libertà, 10 - 00192 ROMA - Tel. 06 62207135 - Fax 06 97626058 - www.sogec.it
Riferimenti Ufficio di Torino: C.so Novara, 99 - 10154 Torino

Soci Sostenitori CDAF

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

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

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

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

A livello globale, **Towers Watson** è una società leader sui servizi professionali e supporta le organizzazioni nel miglioramento della performance attraverso la gestione efficace delle Risorse Umane, della finanza e dei rischi. Con 14.000 dipendenti nel mondo offriamo soluzioni su programmi di employee benefits, programmi di Talent and Reward, oltre a servizi nell'area Risk e Capital Management. Towers Watson riunisce professionisti di tutto il mondo - esperti nella propria area di specializzazione - per fornire la visione in grado di suggerire alla vostra azienda un chiaro percorso futuro.
Le nostre aree di competenza sono: *Benefits:* • Benefit audit & benchmarking • Flexible benefit • Previdenza complementare • Assistenza sanitaria integrativa • Coperture assicurative • Valutazioni attuariali • Comunicazione. *Talent & Rewards:* • Executive Compensation • Rewards, Talent & Communication • Dati, Indagini e Tecnologia. *Altri servizi:* • Risk and Financial Services • Consulenza su M&A

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

UNIONFIDI, Società Cooperativa istituita nel 1975, è il principale Consorzio Garanzia fidi - Confidi di matrice associativa - industriale. Interviene a supporto dei propri Soci, piccole e medie imprese - PMI, attraverso assistenza e consulenza a carattere finanziario, ma soprattutto con le proprie garanzie a favore delle Banche, per favorire l'accesso al credito dei propri Soci, a fronte di tutte le tipologie di operazioni: affidamenti a breve termine o finanziamenti a medio lungo; operazioni di factoring e di leasing,.. Opera, mediante specifiche convenzioni, con oltre 60 65 istituzioni finanziarie (banche, società di leasing e factoring), con operatività a livello nazionale e locale.
Dal Giugno 2011 UNIONFIDI è iscritto all'elenco degli intermediari vigilati " Art. 107 del nuovo Testo Unico Bancario" da Banca d'Italia ed in quanto tale le proprie garanzie sono "Basilea compliant" con beneficio per il Socio in termini di maggior accesso al credito ed a migliori condizioni. Questo elemento è ulteriormente accresciuto dal momento che UNIONFIDI è abilitato a ricorrere alla controgaranzia del Fondo Centrale di Garanzia che, fruendo del "rischio sovrano", presenta una ponderazione preferenziale, particolarmente apprezzata dalle banche finanziatrici. UNIONFIDI, che ha circa 15.000 Soci, tutte PMI, opera su tutto il territorio nazionale e nei confronti di tutti i comparti (industria, artigianato, commercio, agricoltura e servizi)

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

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

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

Le nuove disposizioni in tema di mansioni e i riflessi nell'ambito della qualifica dirigenziale

di PAOLO PROVENZALI
(Ferrario Provenzali & Partners)

Le novità della riforma

Il d. Lgs. 81/2015 entrato in vigore lo scorso 25 giugno ha significativamente modificato la disciplina di cui all'articolo 2103 del codice civile, introdotta dalla legge 300 del 1970.
La riforma pare porsi l'obiettivo di contemperare da un lato l'esigenza del datore di lavoro di utilizzare al meglio i propri lavoratori senza che si trovi a fronteggiare l'ostacolo dell'equivalenza delle mansioni e dall'altro l'esigenza dei lavoratori i quali possono comunque preservare la propria personalità e, eventualmente, anche il posto di lavoro.
In relazione alla **mobilità orizzontale**, prima della riforma il lavoratore poteva essere destinato solo alle mansioni per le quali era stato assunto, a quelle corrispondenti alla categoria superiore successivamente acquisita ovvero a quelle equivalenti alle ultime effettivamente svolte.
E l'equivalenza delle mansioni era necessaria non solo sotto il profilo oggettivo (ovvero avuto riguardo al contenuto delle mansioni) ma anche dal punto soggettivo (ovvero dal punto di vista della professionalità acquisita dal lavoratore). Ciò poteva quindi portare il giudice a ritenere illegittima una modifica di mansioni anche solo all'interno dello stesso livello del contratto collettivo di riferimento.
Ora si supera il principio della necessaria equivalenza delle mansioni e il datore di lavoro può adibire il lavoratore su mansioni riconducibili allo stesso livello di inquadramento contrattuale e categoria legale di riferimento senza addurre alcuna motivazione.
Sono state peraltro introdotte alcune modifiche anche per quanto concerne la cosiddetta **mobilità verticale**.
La previgente normativa prevedeva che il prestatore di lavoro che svolge mansioni superiori avesse diritto all'assegnazione definitiva sulle superiori mansioni dopo un periodo non superiore ai tre mesi (parte della giurisprudenza riteneva rilevante ai fini del conteggio dei tre mesi anche i periodi discontinui).
Il nuovo testo dell'articolo 2103 del codice civile prevede che l'assegnazione alle superiori mansioni avvenga dopo un periodo non inferiore a sei mesi continuativi sempre che non sia stata adottata per ragioni sostitutive di altro lavoratore in servizio.
Nel previgente testo l'esclusione non era peraltro riferita agli altri lavoratori in servizio ma ai lavoratori assenti con diritto alla conservazione del posto. In tal modo la previsione del nuovo testo è più estensiva potendo ricomprendere anche lavoratori in malattia, in maternità ovvero in distacco.
Diversamente dalla previgente disciplina, è rimessa alla libertà del lavoratore la scelta sulla definitiva promozione nel superiore livello di inquadramento. Qualora poi si modifichino assetti organizzativi aziendali che incidono sulla posizione del lavoratore, la riforma prevede che il datore di lavoro (con comunicazione scritta) possa assegnare il lavoratore a **mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore** purché rientrante nella medesima categoria legale. In quest'ultima ipotesi, ove si renda necessario, il mutamento di mansioni è accompagnato dall'assolvimento dell'obbligo formativo, il cui mancato adempimento non determina comunque la nullità dell'atto di assegnazione delle nuove mansioni.
È infine prevista la possibilità di sottoscrivere nelle sedi protette (direzione territoriale del lavoro, sede sindacale o presso le sedi di certificazione) accordi di modifica delle mansioni, della categoria legale, del livello d'inquadramento e della relativa retribuzione ove il lavoratore intenda conservare il posto di lavoro ovvero acquisire una diversa professionalità ovvero al miglioramento delle condizioni di vita.

Le problematiche annesse

Per quanto concerne la modifica «orizzontale» delle mansioni il giudice dovrà limitare la propria indagine al rispetto da parte del datore di lavoro sulla permanenza nel caso di specie dello stesso livello contrattuale e della stessa categoria di appartenenza.
In questo nuovo scenario, assumerà sempre più importanza il ruolo della contrattazione collettiva nell'individuazione del perimetro all'interno del quale il datore di lavoro può attuare modifiche di mansioni senza addurre alcuna giustificazione.
Interventi in tal senso si renderanno necessari con particolare riferimento al settore bancario, ove occorrerà superare la divisione in aree professionali per giungere all'individuazione di profili professionali articolati su livelli di inquadramento.
Peraltro, per quanto riguarda i rapporti di lavoro in essere, si pone il problema di individuare quale sia il regime applicabile per l'ipotesi in cui il mutamento di mansioni sia avvenuto in un momento precedente rispetto all'entrata in vigore della riforma e sia proseguito anche successivamente a quest'ultima. In tema si riscontrano pronunce di segno opposto.
Il Tribunale di Roma[1] ritiene il disposto di cui al nuovo articolo 2103 del codice civile applicabile anche per modifiche di mansioni avvenute prima dell'entrata in vigore della riforma sul presupposto che il demansionamento costituisca una condotta permanente.
Di diverso avviso è il Tribunale di Ravenna[2] secondo cui non è possibile applicare la nuova disciplina in tema di jus variandi per le condotte poste in essere prima dell'entrata in vigore del decreto, ovvero il 25 giugno 2015 non essendo possibile applicare retroattivamente il decreto.

I riflessi nell'ambito della qualifica dirigenziale

Con riferimento ai profili dirigenziali si pone il problema di individuare all'interno della categoria se in assenza di livelli contrattuali interni, le modifiche delle mansioni poste in essere dal datore di lavoro siano o meno legittime.
In assenza di livelli di inquadramento nella contrattazione collettiva di riferimento il datore di lavoro avrà ampia discrezionalità nell'attribuire al dirigente delle nuove mansioni.
All'interno della stessa categoria dirigenziale lo spostamento su nuove mansioni potrebbe infatti comportare compiti richiedenti un bagaglio di professionalità inferiore senza che sia possibile per il dirigente invocare una violazione dell'articolo 2103 del codice civile. Particolari difficoltà si potrebbero incontrare nella individuazione di mutamenti di mansione che siano rilevanti per le cosiddette dimissioni «qualificate» del dirigente ovvero relativamente alle dimissioni per giusta causa.
Alcuni contratti collettivi (ad es. il contratto collettivo per i dirigenti del settore commercio) prevedono che in caso di «mutamento di posizione» il dirigente si possa dimettere con diritto a ricevere il preavviso.
Si discuterà quindi se e in che termini si sia di fronte ad un mutamento di posizione nel vigore della nuova normativa e se le modifiche di mansioni che incidono sull'autonomia decisionale costituiscano a meno un demansionamento, che in assenza di livelli potrebbe sussistere solo dando prova che le mansioni svolte non hanno natura dirigenziale.
Altro intervento che si riscontra nella pratica è il passaggio di dirigenti a livelli inferiori ovvero alla qualifica di quadro con accordi in sede protetta che intervengono anche sulla retribuzione, nel rispetto dei minimi retributivi del nuovo livello o della qualifica contrattuale salvo diverse intese migliorative delle parti.

---

1 Tribunale di Roma 30 settembre 2015
2 Tribunale di Ravenna 22 settembre 2015

Il Brevetto Europeo.
Le novità del sistema unitario e profili applicativi

di MARGHERITA BARIÈ
(Socio di Carnelutti
Studio Legale Associato)

La creazione dell'istituto

Nel 2012 l'Unione Europea ha approvato l'istituzione del brevetto europeo ad effetto unitario, con lo scopo di implementare l'efficacia e ridurre i costi del sistema precedentemente in vigore, basato invece sui brevetti concessi nei singoli Stati membri o, in alternativa, su un brevetto europeo" tradizionale". In quest'ultimo caso, una volta ottenuta la concessione dall'Ufficio Europeo dei brevetti, è necessario richiedere in tempi brevi la convalida in ogni singolo Paese d'interesse. Tale seconda opzione, attualmente, comporta dei costi elevati in quanto implica il deposito, in ogni Stato in cui si desideri estendere la tutela brevettuale, di una traduzione ufficiale e sottopone alle disposizioni nazionali in vigore in ogni Paese la privativa.

L'idea di un brevetto valido quale titolo unitario in tutti i Paesi dell'Unione nasceva dunque da una desiderio di migliorare le problematiche di natura pratica sopra evidenziata.
Cosi, attraverso un percorso normativo complesso, si è creata una base giuridica che ha previsto due procedure differenti per le regole relative alla concessione dei brevetti: quelle per la concessione del brevetto che richiedono la procedura legislativa ordinaria (quindi un'approvazione del teston legislativo da parte del Consiglio e del Parlamento europeo) e quella per i regimi linguistici (che devono essere approvate dal Consiglio all'unanimità, previa consultazione del Parlamento Europeo).
In una prima proposta, il brevetto ad effetto unitario doveva essere concesso in inglese, francese e tedesco, con l'eventuale onere di traduzione solo in caso di eventuali controversie giudiziarie. Italia, Spagna e Croazia si sono opposte all'esclusione delle proprie lingue nazionali e l'Unione ha deciso di far comunque proseguire il procedimento di creazione dell'istituto attraverso il meccanismo della cooperazione rafforzata. La cooperazione rafforzata è una procedura prevista dal Trattato di Lisbona che consente ad almeno 9 Stati membri di raggiungere determinati obiettivi qualora questi non si possano ottenere in tempi brevi dall'intera UE.

Tutti i Paesi dell'Unione Europea tranne Italia, Spagna e Croazia hanno aderito lasciando ai contrari la possibilità di intervenire in un secondo momento potendo, comunque, far utilizzare il sistema unitario dalle proprie imprese a patto che il brevetto venisse richiesto in una delle giurisdizioni aderenti al sistema. Successivamente alla istituzione nel 2012, il sistema del brevetto unitario si è completato con l'istituzione del **Tribunale Unificato dei brevetti** e **un regolamento** per il riconoscimento e l'esecuzione negli Stati membri delle sentenze di tale organo.

L'Italia, con decisione del 30 settembre 2015, ha deciso di aderire ed è divenuta il 26esimo Paese UE a far parte della cooperazione rafforzata nel settore di una tutela brevettuale unitaria.

Regole Operative

Il sistema del brevetto ad effetto unitario si affiancherà, senza sostituirli, al regime di brevettazione nazionale e a quello di brevetto europeo tradizionale, almeno per un periodo di 6 anni a far data dall'avvio del sistema. Il brevetto a effetto unitario consentirà di ottenere una protezione comune e identica in 28 Paesi; presenterà dei costi di deposito e di concessione inferiori rispetto a quelli previsti con il sistema europeo anteriore nel caso di brevetto esteso a 28 Paesi e, in generale, seguirà delle procedure di inoltro, gestione e rilascio più snelle delle precedenti in quanto centralizzate.

Il sistema prevede che nei primi 12 mesi dalla sua attuazione, tutte le domande di brevetto ad effetto unitario siano accompagnate da una traduzione in inglese se la lingua del procedimento presso l'Ufficio europeo sia il francese o il tedesco, ovvero una delle 24 lingue dei Paesi partecipanti se la lingua del procedimento sia l'inglese.

Per quanto riguarda il Tribunale, la sua creazione è stata resa necessaria dalle difficoltà che hanno incontrato le corti nazionali a decidere della validità e delle violazione dei brevetti europei che hanno creato il fenomeno del *forum shopping*. Il sistema, quindi, prevede la creazione di una Corte di prima istanza centrale avente giurisdizione esclusiva per tutte le cause relative al brevetto ad effetto unitario e al tradizionale brevetto europeo, con sede a Parigi e sezioni a Londra e Monaco di Baviera per le azioni di accertamento e di nullità. Con riferimento alle azioni di contraffazione, anche in sede di domande riconvenzionali, la Corte opererà invece attraverso divisioni regionali e locali, mentre la Corte d'Appello sarà istituita in Lussemburgo.

Il brevetto unitario può infatti entrare in vigore se l'accordo viene ratificato dalla Francia, dalla Germania e dal Regno Unito, oltre che da altri 10 paesi firmatari.

Finora né la Germania né il Regno Unito hanno ratificato, e il governo britannico prevede di indire un referendum sulla permanenza stessa del Regno Unito nell'Unione Europea entro il 2017.

L'accordo sul Tribunale del brevetto europeo ad effetto unitario è stato ratificato dall'Italia ed è entrato in vigore il 2.10.2015. Ad oggi tale accordo è stato ratificato da 7 Stati Membri (Austria, Francia, Belgio, Scozia, Danimarca, Malta, Lussemburgo, Portogallo). Il brevetto unitario può infatti entrare in vigore se l'accordo viene ratificato dalla Francia, dalla Germania e dal Regno Unito, oltre che da altri 10 paesi firmatari.

Finora né la Germania né il Regno Unito hanno ratificato, e il governo britannico prevede di indire un referendum sulla permanenza stessa del Regno Unito nell'Unione Europea entro il 2017.

Con l'entrata in vigore dell'Accordo sul Tribunale, ovvero successivamente al deposito del tredicesimo strumento di ratifica, il brevetto europeo ad effetto unitario potrà materialmente essere utilizzato, con la possibilità di apporre eventuali correttivi al sistema dopo tre anni dalla data di avvio.

Le statistiche relative ai depositi di domande di brevetto effettuate in Europa dimostra che i Paesi maggiormente interessati alla tutela brevettuale sono al momento Germania, Francia e Inghilterra. È logico pensare che per i cittadini di tali nazioni il sistema europeo ad effetto unitario consentirà davvero una ottimizzazione dei costi e una riduzione delle tempistiche procedurali. Ciò anche in relazione al fatto che le sedi previste per la Corte di prima istanza saranno proprio nella capitali dei Paesi indicati.

La posizione italiana

In Italia, considerando un tessuto imprenditoriale differente, costituito soprattutto

da piccole e medie imprese, appare opportuno riflettere su quali saranno i concreti vantaggi del nuovo sistema. A tale proposito, l'aspetto della riduzione dei costi appare relativo in quanto le statistiche mostrano che la maggior parte dei brevetti depositati in Italia sono a livello locale e se europei normalmente non sono estesi a più di due/tre Paesi membri. Oggi meno del 2% dei brevetti europei viene esteso a tutti i 28 Paesi dell'Unione Europea (fonte: European Scrutinity Committee UK House of Parliament) e quindi praticamente nessuno paga annualmente le tasse per tutti i 28 Paesi UE. La scelta di non convalidare in tutti i Paesi dell'Unione non è dettata principalmente da ragioni economiche ma dal fatto che alle piccole e medie imprese interessa tutelarsi solo nei paesi che rappresentano i mercati industriali più rilevanti come l'Italia, la Germania, la Francia, il regno Unito e la Spagna.

Attualmente il titolare di un brevetto europeo tradizionale può ridurre i costi di mantenimento del brevetto rinunciando al brevetto per i paesi che non sono più di suo interesse. Con il brevetto ad effetto unitario questa possibilità di riduzione dei costi non sussiste. Infatti il titolare del brevetto ad effetto unitario qualora perdesse interesse per uno o più mercati sarà obbligato a mantenere in vita il brevetto anche per questi Paesi perché l'alternativa sarebbe quella di rinunciare per tutti i 28 Paesi. Quindi l'impresa non può operare una riduzione dei costi senza rinunciare in blocco al tutto il brevetto a effetto unitario

Proprio per rendere anche per il nostro Paese il nuovo sistema uno strumento concretamente efficace, nel corso delle consultazioni indette negli scorsi mesi dal Comitato Preparatorio del Tribunale per i brevetti a effetto unitario, la delegazione italiana ha chiesto con insistenza che il sistema dei costi fosse calibrato sulla base di diverse categorie di titolari/inventori, con la previsione di un trattamento economico di favore per alcuni gruppi tra cui, ad esempio, le piccole-medie imprese o le università. Si auspica che in sede Europea tali richieste siano recepite in modo da poter rendere anche per gli operatori italiani, il sistema del brevetto ad effetto unitario, uno strumento concreto di sviluppo e non un vantaggio competitivo ad appannaggio solo di alcuni Paesi europei.

Art 132 del 20151011

Le Startup Fintech e la Finanza insieme per creare innovazione

di GIORGIO BORELLO
(Socio CDAF)

Se non puoi combattere contro il nemico alleati con lui

Le Startup sono le imprese nella fase iniziale della loro attività spesso rischiosa ma anche molto innovativa e con possibili risvolti di interessanti profitti; in particolare le Startup Fintech (SF) si propongono di mutare radicalmente il mondo finanziario.

Questo tipo di SF sembra essere entrato nelle mire del Venture Capital (VC) che è normalmente definito come l'apporto di capitale di rischio da parte di un investitore fisico (venture capitalist) per finanziare o cofinanziare l'avvio o la crescita di una attività in settori ad elevato potenziale di sviluppo. Ma il VC può essere anche un istituzionale, ad esempio un Fondo di VC che investe in via prioritaria nel capitale finanziario delle imprese che hanno un livello di rischio troppo elevato per il sistema bancario e per i mercati finanziari in genere.

Poiché le SF hanno come obiettivo principale quello di cambiare alla radice il mondo finanziario e in particolare di ridimensionare il ruolo delle banche e il loro strapotere attuale, ha destato sorpresa l'aver constatato che le SF stanno ricevendo i maggiori finanziamenti proprio dal settore bancario.

Negli ultimi due anni le banche americane hanno iniziato a sostenere questo nuovo tipo di Startup, evidentemente al fine di entrare nelle loro dinamiche interne per un auspicabile controllo, piuttosto che combatterle dall'esterno. Inoltre le banche si sono accorte che possono aprirsi nuove vie operative tramite le SF di minori dimensioni che hanno una libertà di azione assai superiore rispetto agli istituti bancari e quindi possono seguire meglio i clienti investitori nell'area digitale.

Nella primavera del 2015, il valore dei servizi finanziari tradizionali era stimato sui quattromila e settecento miliardi di dollari, un valore che potrebbe quasi azzerarsi in tempi brevi con l'avvento dei nuovi strumenti tecnologici e delle piattaforme digitali che realizzano soluzioni innovative per i servizi di finanziamento, pagamenti e gestioni di patrimoni. Ecco perché si sentono da qualche tempo voci e si leggono articoli sulla prossima scomparsa delle banche tradizionali entro i prossimi 20 anni. Grazie invece al connubio con le piccole SF, le banche possono iniziare ad ottenere una visione di quello che potrebbe diventare il prossimo modello di investimento e anticipare il futuro operativo. È da questo concetto che probabilmente ha preso il via la recente alleanza tra Goldman Sachs e Bitcoin.

Bitcoin è una innovativa rete di pagamento e un nuovo tipo di denaro: usa la tecnologia peer-to-peer per non operare con alcuna autorità centrale o con i sistemi bancari. Le transazioni, la gestione e l'emissione di bitcoin viene effettuata collettivamente dalla rete. Il sistema è open-source in quanto la sua progettazione è pubblica, nessuno possiede o controlla Bitcoin e ognuno può prendere parte al progetto.

Questo è possibile grazie alla tecnologia peer-to-peer che in informatica indica una architettura di rete ove i nodi non sono sotto forma gerarchica di clienti o server, ma sotto forma di nodi paritari che possono fungere sia da cliente che da servente; in tal modo ogni nodo è in grado di avviare o completare una transazione.

Si spiega così il recente investimento da 50 milioni di dollari da parte di Goldman Sachs in Circle Internet Financial, una SF di pagamenti in bitcoin, con la motivazione del potere dirompente dei bitcoin e altre tecnologie di pagamento stante la loro capacità di poter interrompere i servizi tradizionali di trasferimento di denaro fornite da Western Union e altri.

Astutamente, l'obiettivo di Circle è far si che i clienti possano visualizzare bitcoin non come una nuova valuta per sostituire il dollaro USA, ma come una rete di pagamento su internet che consente operazioni sicure, globali, istantanei in libertà.

Se siamo di fronte ad una nuova frontiera lo vedremo molto presto.

Riforma bilanci d'esercizio: nuovi schemi dal 2016

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

e ELENA SANDRONE
(Socia CDAF)

Il D.Lgs. n. 139/2015 ha recepito la Direttiva 2013/34/UE. Il decreto, che è entrato in vigore il 1° gennaio 2016 con riferimento agli esercizi amministrativi che decorrono da tale data, ha apportato rilevanti modifiche alla normativa posta alla base del bilancio d'esercizio (Codice Civile) e al bilancio consolidato (D.Lgs 127/1991).

Tale decreto ha modificato gli schemi di Stato Patrimoniale e di Conto Economico previsti dagli articoli 2424 e 2425 C.c., sia come conseguenza della variazione di alcuni criteri di valutazione sottostanti alle singole voci, sia con l'obiettivo di rendere tali schemi atti a dare una rappresentazione sempre più chiara della gestione sociale, in termini di informativa per gli *stakeholders*.

Le modifiche apportate agli articoli summenzionati sono applicabili anche per la predisposizione del bilancio consolidato, stante il rimando presente nell'art. 32 del D.Lgs 127/1991 agli schemi di Stato Patrimoniale, Conto Economico e Rendiconto Finanziario prescritti per il bilancio d'esercizio, salvo i necessari adeguamenti. Una delle principali novità degli schemi in oggetto è sicuramente la previsione di iscrizione nelle immobilizzazioni finanziare e/o nell'attivo circolante (tra le attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni) degli strumenti finanziari derivati attivi, iscrizione che deve invece avvenire tra i fondi rischi e oneri nel caso di strumenti finanziari derivati passivi.

È stata poi prevista un'apposita riserva di patrimonio netto (VII) per le operazioni di copertura di flussi finanziari attesi. Gli impatti economici delle variazioni degli strumenti derivati dovranno invece essere evidenziati nelle nuove voci 18 d) (se rivalutazioni) e 19 d) (se svalutazioni) del conto economico.

Un'altra modifica di rilievo è rappresentata dall'introduzione delle voci, patrimoniali ed economiche, correlate ai rapporti con imprese sottoposte al controllo delle controllanti (consorelle).

È stata, quindi, prevista l'evidenza separata del valore delle partecipazioni in tali imprese, nonché l'esposizione in apposite voci di tutti i rapporti di credito e debito, finanziari e/o Commerciali. Evidenza specifica è stata anche richiesta, all'interno del conto economico, per i proventi e oneri finanziari derivanti da rapporti con imprese consorelle.

Per i crediti e debiti verso consorelle gli OIC richiedevano già un'evidenza separata di tali rapporti all'interno delle voci "Altri crediti" e "Altri debiti", ma solo nel caso di importi rilevanti. Nello schema di Stato Patrimoniale è stata rivista l'esposizione degli investimenti in azioni proprie, che dovranno essere esposti, dal 2016 in avanti, direttamente in una riserva negativa di patrimonio netto (X) e non più nell'attivo patrimoniale con contestuale destinazione di un'apposita riserva a copertura delle stesse azioni proprie detenute.

Inoltre, è stata eliminata la possibilità di capitalizzare le spese di ricerca e pubblicità all'interno della classe "Immobilizzazioni immateriali" con conseguente modifica della voce inerente in "Costi di sviluppo".

I costi di ricerca e pubblicità dovranno pertanto essere considerati come costi d'esercizio e imputati a conto economico nel momento del loro sostenimento.

Infine due cancellazioni rispetto ai precedenti schemi: in calce allo Stato Patrimoniale non dovranno più essere esposti i conti d'ordine, che dovranno essere dettagliatamente indicati solo in nota integrativa; nel Conto Economico non sarà più presente la sezione contraddistinta dalla lettera "E" relativa alla gestione straordinaria, le cui componenti andranno classificate all'interno delle altre gestioni.

WDA

Che cos'è Windata Analysis (WDA) ?
WDA è un "tool" di elaborazione di bilanci riclassificati e di Reportistica per il controllo di gestione

www.windataanalysis.com

Con Wda si realizzano facilmente

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

A chi è destinato?

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

Perché Wda semplifica la vita?

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

In cosa consiste l'offerta?

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

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

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

www.pragmos.it
Torino: Via Sebastiano Valfrè, 16 – 10121 tel. 011/5623369
Alba: Piazza Urbano Prunotto, 11/6

Ivana Salpetre (i.salpetre@pragmos.it)

Pragmos

Rating di legalità per le imprese: reputazione e facilitazioni nell'accesso al credito ed ai finanziamenti pubblici

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

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

Il rating di legalità è stato introdotto dall'art. 5-ter del DL 1/2012 per promuovere i principi etici nei comportamenti aziendali e contrastare quelli illegali che incidono negativamente sul funzionamento del sistema economico. Nella sostanza si tratta di un "bollino di qualità" (da una a tre stellette) per certificare la reputazione e l'affidabilità operativa di un'impresa in base a determinati requisiti giuridici.
Il rating di legalità si accompagna ad altre norme che prevedono sanzioni, anche penali, di contrasto all'illegalità, ma ha la caratteristica di natura premiale per le imprese che si astengono da alcune gravi violazioni di legge, adeguano l'organizzazione interna per pervenire gli illeciti e si impongono autonomamente standard virtuosi di comportamento. Tutto questo comporta anche effetti positivi sulle verifiche delle procedure interne da parte degli Organi di controllo (ad es., il Collegio Sindacale).

1) I benefici derivanti dal possesso del rating di legalità

Il possesso del rating comporta per l'impresa che lo richiede volontariamente un beneficio, e cioè un vantaggio competitivo, da tre punti di vista:

- uno generale quale la "reputazione"
- due specifici previsti dalla norma (DL 24 gennaio 2012, n. 1 convertito nella L. 24 marzo 2012, n. 27) e dai connessi provvedimenti attuativi; si tratta di facilitazioni nella concessione di finanziamenti da parte delle Pubbliche Amministrazioni e nell'accesso al credito bancario.

Come previsto dall'art. 5-ter del DL 1/2012, il rating di legalità viene rilasciato dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (di seguito AGCM) su istanza volontaria delle imprese in base alla procedura prevista dal Provvedimento AGCM del 4 dicembre 2014. Esso può essere costituito da un minimo di una stelletta ad un massimo di tre in base a determinate caratteristiche posseduta dall'impresa; dura 2 anni dal rilascio ed è rinnovabile su richiesta.

Nel 2015 sono state 1.514 le imprese che hanno richiesto il rating (441 nel 2014) di cui riconosciuti 1.083 (183 nel 2014). Come anche sottolineato dal comunicato stampa dell'AGCM del 28 dicembre 2015 "*evidentemente, all'insegna della trasparenza e del contrasto alla corruzione, i benefici connessi a questo strumento sul piano economico, finanziario e anche reputazionale, inducono sempre più le aziende a rivolgersi all'AGCM per ottenere un "bollino di qualità"* (per l'elenco completo delle imprese con rating si veda www.agcm.it).

Vediamo in dettaglio i soggetti interessati e le modalità di attribuzione del rating.

2) Soggetti

Possono richiedere il rating di legalità le imprese (in forma individuale o collettiva) che:

- hanno la sede operativa nel territorio nazionale;
- hanno raggiunto un fatturato minimo di € 2 milioni nell'ultimo esercizio chiuso nell'anno precedente la richiesta di rating, riferito alla singola impresa o al gruppo, e risultante da un bilancio regolarmente approvato;
- sono iscritte, alla data della richiesta di rating, nel Registro delle Imprese da almeno due anni.

3) Requisiti per l'attribuzione del rating di legalità

L'impresa deve presentare all'AGCM apposita domanda sottoscritta dal legale rappresentante e redatta mediante compilazione del formulario pubblicato sul sito dell'AGCM. L'invio deve avvenire per via telematica.
Se l'impresa rispetta i requisiti «base» per l'ottenimento del rating di legalità ha diritto all'attribuzione di un punteggio base pari a **una stella.** Tali requisiti "base" sono descritti nell'art. 2, commi 2 e 3 del provvedimento AGCM 4 dicembre 2014 e sinteticamente riepilogati nella successiva tabella 1.
Il punteggio minimo di una stelletta potrà essere incrementato al ricorrere di altre specifiche condizioni fino ad un massimo di **tre stelle.** Questi ulteriori requisiti sono descritti nell'art. 3, comma 2 provvedimento AGCM 4 dicembre 2014 e sinteticamente riepilogati nella successiva tabella 2.
Il possesso dei requisiti è attestato mediante autocertificazione del legale rappresentante dell'impresa.

4) Procedimento per l'attribuzione del rating

L'AGCM delibera l'attribuzione del rating entro 60 giorni dal ricevimento della richiesta dopo apposita verifica anche tramite controlli incrociati con i dati in possesso delle pubbliche amministrazioni interessate.
Il rating di legalità ha durata di 2 anni dal rilascio ed è rinnovabile su richiesta.
L'AGCM può disporre la revoca, la modifica del punteggio (stellette) o la sospensione del rating, qualora vengano meno uno o più dei requisiti.
L'impresa è tenuta a comunicare all'AGCM ogni variazione dei dati o evento che incida sul possesso dei requisiti entro 10 giorni dal verificarsi degli stessi.
L'AGCM pubblica e mantiene costantemente aggiornato in un'apposita sezione del proprio sito l'elenco delle imprese cui il rating di legalità è stato attribuito, sospeso, revocato, con la relativa decorrenza.

5) Il regime premiale per finanziamenti pubblici ed accesso al credito bancario

Come previsto dall'art. 5-ter del DL 1/202 e dal successivo DM 20 febbraio 2014 n. 57 (art. 3), le imprese con rating di legalità possono accedere, in sede di concessione di finanziamenti da parte delle Pubbliche Amministrazioni ai sensi dell'art. 7, comma 1 del D.Lgs. 31 marzo 1998 n. 123, ad un primo sistema premiale che può consistere in:

a) preferenza in graduatoria;

b) attribuzione di punteggio aggiuntivo;

c) riserva di quota delle risorse finanziarie allocate.

Un secondo aspetto premiale è attribuito nella concessione di finanziamenti da parte delle banche; in questo caso, le imprese con rating possono usufruire, in sede di istruttoria, di una riduzione dei tempi e dei costi (art. 4 del DM 57/2014). Inoltre, le banche definiscono e formalizzano procedure interne per disciplinare l'utilizzo del rating di legalità e devono considerare quest'ultimo tra le variabili utilizzate per la valutazione di accesso al credito dell'impresa e ne tengono conto nella determinazione delle condizioni economiche di erogazione.

Tabella 1

Rating di legalità - Una "stelletta" (art. 2 del Provvedimento AGCM 4 dicembre 2014)

Per ottenere il punteggio minimo di 1 stelletta l'impresa dovrà dichiarare che (in sintesi):

1. l'imprenditore e gli altri soggetti rilevanti ai fini del *rating* (direttore tecnico, direttore generale, rappresentante legale, amministratori, soci di maggioranza anche relativa) non sono destinatari di misure di prevenzione e/o cautelari, sentenze/decreti penali di condanna, ai sensi di diverse norme comprese quelle fiscali ed i reati di mafia;
2. non è destinataria di sentenze di condanna né di misure cautelari per gli illeciti amministrativi dipendenti dai reati di cui al D.Lgs. n. 231/2001;
3. nel biennio precedente la richiesta di rating l'impresa non dovrà essere stata condannata/destinataria:
   - **a)** per illeciti *antitrust* gravi
   - **b)** per violazioni del codice del consumo (pratiche commerciali scorrette)
   - **c)** per mancato rispetto dell'obbligo di pagamento di imposte e tasse e per violazioni degli obblighi retributivi, contributivi, assicurativi e fiscali nei confronti dei propri dipendenti e collaboratori se i provvedimenti di accertamento sono divenuti inoppugnabili o confermati con sentenza passata in giudicato
   - **d)** per mancato rispetto delle norme a tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro se i provvedimenti di accertamento sono divenuti inoppugnabili o confermati con sentenza passata in giudicato
   - **e)** di provvedimenti di revoca di finanziamenti pubblici per i quali non abbia assolto gli obblighi di restituzione
   - **f)** di provvedimenti sanzionatori dell'ANAC di natura pecuniaria e/o interdittiva;
4. L'impresa dovrà inoltre dichiarare di effettuare pagamenti e transazioni finanziarie di ammontare superiore alla soglia di mille euro esclusivamente con strumenti di pagamento tracciabili.

Tabella 2

Rating di legalità - Da due a tre "stellette" (art. 3 del Provvedimento AGCM 4 dicembre 2014)

Il regolamento prevede i seguenti ulteriori requisiti che, se rispettati, garantiranno alle imprese il punteggio massimo di 3 stellette: con almeno 3 requisiti si otterrà una seconda stelletta, con almeno 6 requisiti la terza stelletta.
In particolare le aziende dovranno:

1. rispettare i contenuti del Protocollo di legalità sottoscritto dal Ministero dell'Interno e da Confindustria, delle linee guida che ne costituiscono attuazione, del Protocollo sottoscritto dal Ministero dell'Interno e dalla Lega delle Cooperative, e a livello locale dalle Prefetture e dalle associazioni di categoria;
2. utilizzare sistemi di tracciabilità dei pagamenti anche per importi inferiori rispetto a quelli fissati dalla legge;
3. adottare una struttura organizzativa che effettui il controllo di conformità delle attività aziendali a disposizioni normative applicabili all'impresa o un modello organizzativo ai sensi del D.Lgs. 231/2001;
4. adottare processi per garantire forme di *Corporate Social Responsibility*;
5. essere iscritte in uno degli elenchi di fornitori, prestatori di servizi ed esecutori di lavori non soggetti a tentativi di infiltrazione mafiosa;
6. avere aderito a codici etici di autoregolamentazione adottati dalle associazioni di categoria o avere previsto clausole di mediazione nei contratti tra imprese e consumatori;
7. di aver adottato modelli organizzativi di prevenzione e di contrasto della corruzione;
8. sarà valorizzata anche la denuncia, all'autorità giudiziaria o alle forze di polizia, di reati previsti dal Regolamento commessi a danno dell'imprenditore o dei propri familiari e collaboratori, qualora alla denuncia sia seguito l'esercizio dell'azione penale.

45th IAFEI World Congress

Innovation - The quest for competitiveness

di PAOLO BERTOLI
(Direttore Responsabile
ANDAF Magazine)

Milano, 14-16 ottobre 2015

Migliorare la competitività delle imprese attraverso la capacità di innovare. È stato questo il tema centrale del 45° Congresso mondiale IAFEI organizzato da ANDAF a Milano dal 14 al 16 ottobre 2015. I lavori (in video) del Congresso sono integralmente consultabili sul sito di ANDAF, ma, come tradizione, ne riportiamo in queste pagine un'agile sintesi.

Chi non innova è perduto

In un contesto economico e sociale in continua evoluzione, dettato da nuove regole e nuovi attori, chi si ferma è perduto. A un alto livello di competitività, ciò che fa la differenza è la capacità d'innovazione di chi fa impresa.

Ma l'innovazione deve essere un concetto che va oltre la produzione di beni e servizi, deve abbracciare un'ottica più ampia: occorre innovare i processi, i modelli di business, il modo stesso di essere CFO.

È questo il senso dell'intervento introduttivo dei lavori del presidente ANDAF, **Fausto Cosi**, che pure si è detto, da questo punto vista, fiducioso sul prossimo futuro dell'economia italiana. "Ci sono segnali" ha sottolineato Cosi "che ci fanno essere ottimisti: le razionalizzazioni effettuate dalle aziende in questi anni stanno dando risultati positivi, così come le riforme del Governo, per esempio il Jobs Act, stanno aiutando le imprese a diminuire i costi di produzione e a favorire l'assunzione di giovani. Insomma, in Italia la fase più acuta della crisi sembra superata, e c'è stata una sorta di selezione naturale. Ora è però tempo di guardare avanti e tornare a investire, in primo luogo, appunto, nella innovazione".

E a Cosi ha fatto eco il presidente IAFEI **Luis Ortiz-Hidalgo** "Anche per IAFEI l'innovazione è fondamentale" ha ricordato "nell'ottica di introdurre nuovi servizi per i suoi membri, come le cinque commissioni che sono state create in questi anni: l'International Financial Reporting Standards (IFRS) Committee, l'International Treasury Committee, l'International Tax Committee, l'International Observatory of Management Controller Committee e l'Anti-Corruption Committee".

E un richiamo all'innovazione come leva fondamentale per la competizione è stato fatto anche da **Gabriele Fontanesi**, Chairman IAFEI e a capo del comitato organizzativo del Congresso, che, nel suo saluto di benvenuto, ha sottolineato come "ogni economia deve sforzarsi di essere sempre competitiva. Innovazione e competitività devono essere gli imperativi a 360 gradi".

Globalizzazione: l'economia globale e le dinamiche che la caratterizzano

"Non si può concepire un'economia moderna senza innovazione". Ha esordito così, quasi in un *continuum* con gli interventi introduttivi del lavori, l'ex premier **Romano Prodi** che, nella relazione di apertura vera e propria del Congresso, si è concentrato sul mondo che sta cambiando e sui rischi per i mercati.

Secondo Prodi, la sfida per l'economia mondiale sarà la Cina: «L'economia si sta muovendo attorno alla Cina che ha sempre più influenza sui mercati internazionali». Prodi ha poi ricordato che Pechino ha scelto la piazza di Londra per quotare la propria valuta, il Renminbi, un segnale della internazionalizzazione della finanza cinese. Il rallentamento dell'economia cinese è un segnale preoccupante dal momento che l'economia mondiale cresce, ma molto lentamente, al 2,9% nel 2015 secondo le previsioni presentate da Prodi, inferiori rispetto a quanto previsto l'Fmi al 3,1% mentre l'Europa non andrà oltre l'1,4% su cui pesa il rischio Germania dopo lo scandalo Volkswagen. Di fronte a queste incertezze e con il basso livello di inflazione Prodi ha detto di non attendersi «la fine del Quantitative Easing prima del termine del 2017» e non a settembre 2016 come annunciato dalla Bce.

Regolamentazione e crescita

Sulla necessità di un nuovo approccio della regolamentazione bancaria e finanziaria si è soffermato **Fabrizio Saccomanni**, Direttore generale emerito di Banca d'Italia ed ex Ministro dell'Economia e delle Finanze. "Dall'inizio della crisi globale" ha detto "la regolamentazione bancaria e finanziaria è stata generalmente serrata e la crescita mondiale deludente. Ci sono 'linee di faglia' nel sistema monetario internazionale che causano instabilità monetaria e finanziaria globali, dannose per la crescita. La crisi globale ha lasciato in eredità una crescita lenta e un'inflazione bassa, con rischi di 'stagnazione secolare' e deflazione: per questo motivo sono state adottate politiche monetarie espansive. Le nazioni del G7 e i Paesi emergenti hanno adottato approcci diversi, che hanno condotto a un management inefficiente da parte del Fondo Monetario Internazionale.

È necessario pertanto un nuovo approccio, fatto di consultazioni e procedure di monitoraggio, che formerebbero la base di una guida multilaterale che copra sia i tassi d'interesse sia i tassi di cambio, con l'obiettivo di minimizzare il rischio di ricadute destabilizzanti e cicli finanziari. Ciò dovrebbe consentire di ridurre la portata della regolamentazione, con l'obiettivo di promuovere la sua semplificazione e razionalizzazione."

Innovare in un settore globale: il caso dell'aviazione

"L'aviazione è globale, non locale" ha subito precisato aprendo il suo intervento il presidente e CEO di Etihad e Vicepresidente di Alitalia, **James Hogan**. "Etihad Airways esiste da soli 12 anni.

I nostri principali concorrenti volano da decenni, persino da generazioni. Hanno network maturi, grandi flotte, presenza globale e accesso al mercato.

Alcuni concorrenti tradizionali stanno cercando aggressivamente di bloccare la nostra crescita". Eppure, continua Hogan "la forza combinata di Etihad Airways, con i suoi sette equity partner e i suoi partner in codeshare, ha creato una rete di circa 600 destinazioni". Secondo Hogan "per competere in modo efficace, abbiamo bisogno di economie di scala e di differenziazione".

L'innovazione nel settore globale dell'ospitalità

Michael Wale, President EAME Division Starwood Hotels&Resorts Worldwide, ha sottolineato quanto sia fondamentale, per il settore dell'ospitalità (capace di generare, in un solo anno, un fatturato di 6,5 miliardi di dollari, il 10% del GDP - Gross Domestic Product - globale) che l'innovazione

si sposi con la soddisfazione massima del cliente. Le tipologie di viaggiatori cambiano in continuazione", ha precisato Wale, "tanto che per soddisfare tutti abbiamo creato 10 diverse tipologie di alberghi, 10 diversi lifestyle".

É fondamentale seguire, per esempio, le innovazioni nel settore TLC, considerato che con l'avvento del mobile è iniziato un rapidissimo percorso evolutivo che ha prodotto app, siti per le prenotazioni, ma soprattutto quanto siano diventati importanti i blog e i forum per lo scambio d'informazioni qualitative e pareri.

E le banche?

Sulle banche, sul loro grado di competizione e di innovazione, sulle forze che ne stanno rimodellando l'identità dopo gli anni della grande crisi, si è quindi soffermata **Marina Natale**, Vice Direttore Generale di UniCredit. "La crisi che a partire dal 2008 ha colpito l'economia globale ha provocato diverse 'vittime' " ha spiegato "ma non c'è dubbio che a soffrire di più sono state proprio le banche. La domanda da porsi ora è: quali sono gli ambiti su cui bisogna lavorare in un'ottica di rimodellamento del sistema bancario?"

La stessa manager ne ha indicati quattro: regolamentazione (che dovrà sperimentare un giusto compromesso tra rigidità e necessità), comportamento dei clienti (oggi più avversi ai rischi, più sensibili ai prezzi e con meno fiducia nelle banche), tecnologia (fattore chiave di innovazione e dunque di competitività, oltreché strumento utile alla soddisfazione del cliente) e competizione.

Cloud: opportunità e minacce dell'immaterialità

Prima tavola rotonda del Congresso quella che ha affrontato una delle innovazioni tecnologiche più rivoluzionarie degli ultimi anni: il cloud. Quali possibilità derivano dal cloud computing? Quali ancora i timori? Queste le domande poste dal moderatore del convegno, **Piergiorgio Valente**, Managing Partner GEB Partners ai partecipanti.

Alberto Pera (Partner Gianni Origoni, Grippo e Partners, Former Executive Secretary Italian Antitrust Authority) ha sottolineato le problematiche legislative che interessano questo settore, evidenziando come, a oggi, non vi sia un sistema di leggi unanime, perché ogni Paese possiede le proprie norme, anche se i problemi sentiti sono i medesimi: quello della protezione dei dati *in primis*.

Adriana Berrocal, Managing Director BValue Consulting, ha invece sottolineato come le cloud company abbiano un forte appeal sugli investitori perché "stiamo parlando di un comparto in fortissima crescita. "Tutta l'economia è ormai digitalizzata" ha ricordato **Diego Ciulli**, Italian Policy and Government Relations Google International che, tracciando una panoramica sull'evoluzione del cloud computing fino a oggi, ha definito il cloud come qualcosa che "in realtà è stato pensato già nel vecchio millennio, per arrivare però a concretizzarsi molto più tardi, prima in America e poi più lentamente in Europa".

Innovare con la ricerca

L'innovazione è il risultato degli investimenti infrastrutturali di un Paese che crede nella ricerca. Parola di **Alessandro Ovi,** Publisher and Editor MIT Technology Review e Director STM, che si è concentrato su alcuni dei settori in cui la tecnologia registrerà maggiore crescita: quello delle tecnologie applicate, quello dell'energia (fondamentale, considerato che "l'utilizzo di fonti alternative, o del miglioramento del loro sfruttamento, sarà al centro della ricerca nei prossimi anni, dato che i combustibili fossili sono in esaurimento"), quello della comunicazione e delle tecnologie connettive, che Ovi definisce come "la connessione comunicativa globale, ovvero "uno dei maggiori risultati di reale lotta alla povertà e aiuto allo sviluppo dei paesi, perché porta appunto la connettività ovunque nel mondo".

La gestione della ricerca

Nella tavola rotonda successiva, si è quindi discusso di come le tecnologie possano migliorare la nostra vita attraverso l'applicazione della ricerca.

Per **Pedro Alberto Gomez Rodriguez**, Global Innovation Leader PwC Spain, l'innovazione viene innanzitutto dal giusto mix di creatività (ovvero curiosità, osservazione, domanda, associazione ed esperimento) e disciplina (policy, processi, prodotti, persone, partner), e la velocità è l'elemento che li unisce. Storia di successo anche quella raccontata da **Aldo Uva**, Chief Operating Supply Officer di Ferrero International. Oltre all'aver creato "un ponte tra passato e futuro in un modo molto innovativo" e aver unito "passione e persone" Ferrero investe continuamente per rafforzare il nesso tra prodotto e scienza, essenziale per fare innovazione.

Innovare con i servizi

Per chi sa farne una leva, la tecnologia può essere un forte acceleratore di efficienza. Le imprese che vogliono avanzare nel nuovo contesto della globalizzazione devono essere in grado di affrontare molteplici e importanti sfide, e i CFO assumono in questo caso un ruolo ancora più fondamentale. "Siamo in un'epoca in cui non solo si verificano tantissimi cambiamenti, ma avvengono anche in modo velocissimo" ha sottolineato **Carlo Alberto Carnevale Maffè** dell'Università Bocconi di Milano, puntando poi l'attenzione su quanto la tecnologia possa ottimizzare i processi interni aziendali.

Secondo **Marco Vulpani**, Deloitte Financial Advisory Innovation Leader, bisogna porre l'attenzione su come è cambiato il ruolo dei clienti. L'avvento dei social network e l'e-commerce hanno cambiato i metodi d'interazione e generato un flusso di informazioni costante. Secondo Vulpani "l'innovazione non è un'opportunità, l'innovazione adesso è la nuovo regola del gioco, se non innovi non sopravvivi". Ma che cosa è l'innovazione? "È un idea fresca che crea valore, ma non solo, basti pensare al ruolo degli incubatori".

Innovare con la business intelligence

Durante questo panel, si è discusso di come portare l'innovazione tecnologica negli uffici finanziari, e di come si possa migliorare le performance di questo business. Molte pressioni arrivano dalla necessità di accorciare e rendere più veloci i processi di elaborazione e presentazione dei dati. "I processi si evolvono verso l'automazione – ha detto **Manuel Vellutini**, Co CEO Business Strategy and Growth Tagetik Italia - il che significa ridurre il rischio di presentare dati erronei agli investitori, avere una visione più completa ed elaborare una strategia più mirata e collegare informazioni operative e informazioni finanziarie".

Incentrato sul nuovo ruolo del CFO l'intervento di **Sergio Colella**, che ha presenta-

to i risultati di una survey che ha coinvolto 300 CFO e da cui è emerso come la priorità sia quella di costruire un solido risk management che possa prevenire i problemi derivanti dalla sicurezza. Secondo dato la digitalizzazione, terzo la vocazione sempre più "business" del CFO.

Metrica dell'innovazione e industria da "re-inventare"

Il CFO Summit, nel secondo giorni di lavori congressuali, si è quindi concentrato sui temi della capacità di un'azienda di reinventarsi e sulle opportunità o variabili che influenzano il suo successo economico. **Gerhard Dambach**, CEO Southern Europe Bosch Group and CEO Italy Robert Bosch S.p.A ha parlato di come cambiamento e volatilità siano le leve del mercato: "se hai un'idea intelligente, puoi conquistare il mercato" ha affermato. I motori del cambiamento sono efficienza e flessibilità.

I modelli emergenti di aziende globali

Donato Iacovone, Managing Partner MED EY, ha sottolineato l'importanza dei Big Data e Data Analytics: con le connessioni internet riceviamo e lasciamo costantemente informazioni. I dati sono quasi infiniti. Tutto è connesso in un'azienda e genera informazioni. L'errore più grosso che un CFO può commettere è pensare che i Big data e tutto ciò che ci gira attorno siano di competenza del reparto IT: i Big data sono una grandissima risorsa da utilizzare a 360 gradi. I CFO devono capirne l'importanza e guidare questa rivoluzione all'interno dell'azienda, dandole il giusto peso".

Secondo **Valerio Nannini**, Senior VP, Head of Strategy and performance Nestlè, l'evoluzione sta diventando la linfa vitale dell'economia globale e la priorità strategica di CEO e CFO. All'interno dei mercati finanziari le aziende stanno aumentando il proprio valore grazie all'innovazione, ma per arrivare a innovare l'elemento principale deve essere la passione. Imprenditorialità e innovazione devono diventare un tutt'uno.

Politica fiscale e sostenibilità del debito

Quanto è sostenibile il debito? Quanto è rimborsabile? Non solo debito pubblico, ma anche quello delle famiglie e delle imprese. Valute e tassi d'interesse stanno positivamente influenzando il Pil dei Paesi chiave dell'Eurozona e i periferici, ma la sostenibilità dei debiti sovrani resta legata alle prospettive di crescita più robuste, alla maggiore flessibilità del piano di crescita e di stabilità, e alla necessità d'investimenti in innovazioni capaci di sostenere la creazione di occupazione e maggiore produttività. Su questi temi il panel, moderato da **Sergio Lamonica**, IAFEI Organizing Committee, che ha avuto per protagonisti **Riccardo Barbieri Hermitte**, capo economista del MEF, il capo economista del gruppo Intesa Sanpaolo **Gregorio de Felice** e **Platon Monokroussos,** Deputy General Manager and Group Chief Economist Eurobank Ergasias Greece.

Riccardo Barbieri Hermitte, parlando di Italia, ha dichiarato come "il Governo punta a fare crescere il Pil reale oltre l'1,6%» previsto nel 2016 e a far scendere il debito sul Pil. La credibilità dell'Italia sta crescendo grazie alla disciplina fiscale che abbiamo dimostrato, con il controllo della spesa".

Ottimista anche Gregorio De Felice, secondo il quale l'outlook per l'economia italiana è favorevole e il Pil del Paese salirà più dell'1% nel 2016-2017. "Tuttavia" ha aggiunto l'economista "la crescita sarà inferiore rispetto all'1,6% previsto dal governo e si attesterà all'1,2 e all'1,4% rispettivamente per il 2016 e il 2017". Monokroussos ha parlato di Grecia in termini positivi, illustrando come il programma di svalutazione interna e l'austerità fiscale abbiano facilitato l'eliminazione degli squilibri pre-crisi e come vi sia inoltre un significativo miglioramento del contesto normativo nazionale.

Competizione e barriere regolatorie

La competizione è il migliore incubatore di tecnologie e innovazione. La libera circolazione e l'assenza di barriere influenzano la competitività di un Paese o di interi suoi settori economici. I ricorrenti episodi internazionali d'instabilità finanziaria comportano il rischio di protezionismo e di risposte anticompetitive. Occorre una dura politica di coordinamento internazionale.

Salvatore Rebecchini, membro della Commissione italiana per la Concorrenza e il Mercato, ripercorrendo un po' la storia dello sviluppo economico, e citando l'esempio della Cina, ha sottolineato come il sistema di regolamentazione statale debba essere rivisto: le idee di un Paese devono essere ascoltate e il mercato deve premere le imprese in un processo di continua evoluzione. Il rapporto positivo tra concorrenza e crescita è stato ampiamente dimostrato dalla letteratura economica: per aumentare la produttività bisogna aumentare la competizione, per aumentare la competitività occorre un sistema di regolamentazione efficace ma non oppressivo e, infine, ciò che è molto importante per la crescita è il legame tra diritto della concorrenza e il risultato in termine di crescita."

Mercato dei capitali e investimenti esteri

Raffaele Jerusalmi, CEO Borsa Italiana, e dunque "padrone di casa", ha illustrato i numeri di Borsa Italiana e del London Stock Exchange, sottolineando come sia un momento particolarmente florido per le IPO. Jerusalmi ha poi presentato il successo del programma Elite, una piattaforma per facilitare l'incontro tra imprese e la comunità degli investitori (private equity, venture capital, ecc.) e per creare networking e coaching. Sempre d'Italia ha parlato il banker **Roberto Nicastro**, ponendo l'accento su come negli ultimi anni sia migliorata tantissimo la governance delle aziende italiane.

Questo perché, secondo Nicastro, sono state introdotte molte innovazioni non solo tecnologiche, ma anche nella stessa governance, citando l'esempio dei nuovi bord aziendali che hanno ormai una forte componente femminile che si aggira intorno al 40%.

È stata quindi la volta di **Navid Chamdia**, numero uno del Real Estate Investiments del Qatar Investment Autority, il quale ha ricordato come l'Italia valga il 4,5% degli investimenti fatti in Europa dal fondo sovrano del Qatar Investment e come questa quota sia destinata a salire. "Crediamo molto nell'Italia" ha infatti detto Chamdia "Un tema ricorrente per gli investimenti dei fondi sovrani è la ricerca di entrate stabili o di un apprezzamento del capitale investito e con la crescita dell'economia gli introiti salgono; l'Italia è attrattiva proprio per questo. Inoltre anche il capitale umano del Paese è interessante soprattutto nel settore finanziario".

Di innovazione, infine, ha parlato **Eugenio Sidoli**, Presidente e CEO Philip Morris Italia, il quale citando proprio il caso del suo settore, ha sottolineato come un mercato dove si agisce in principio di "riduzione dei

danni" vi sia una costante ricerca concentrata nel trovare soluzioni per rendere le sigarette sempre meno dannose.

Innovare la gestione della tesoreria

Primo panel "tecnico" di discussione quello che ha riguardato le novità apportate alla gestione della tesoreria. La tavola rotonda è stata coordinata dal Presidente IAFEI ITC Omar T. Cruz e ha visto partecipi **Dominique Chesneau**, membro ITC, **Gianfranco Amoroso**, Director Finance SNAM Group e **Richard Chenga-Reddy**, Head of Regulatory Affairs Standard **Chartered Bank**.

Chesneau ha spiegato come il sistema bancario collaterale (shadow banking) e le aziende di tecnologia finanziaria (Fintech) siano ormai i due lati del nuovo mondo finanziario.

Gianfranco Amoroso ha invece illustrato brevemente la storia di Snam che, dopo la separazione da Eni, ha avviato un grande processo di cambiamento della classe dirigente. C'è stato un processo di ottimizzazione nel biennio 2013-2014, attraverso un nuovo ricorso al DCM (debt capital market) sia pubblico che privato, a delle facilitazioni bancarie e ai finanziamenti istituzionali.

Si è invece concentrato più sull'impatto delle tecnologie e dell'innovazione sul settore bancario l'intervento di Richard Chenga-Reddy, secondo cui le banche hanno introdotto diverse novità tecnologiche (internet banking, mobile banking, ecc.) ma non sono cambiate nella sostanza. Di qui la necessità di maggiore regolamentazione e utilizzo della tecnologia al servizio del cambiamento.

Il controllo di gestione

Il Presidente IAFEI ITC **Frédéric Doche** ha presentato i risultati della quinta ricerca condotta dall'Osservatorio permanente sui Sistemi di controllo di gestione, moderando una tavola rotonda formata dai direttori finanziari **Cécile Falchier** (Sage), **Stefano Grassi** (Luxottica Group) e **Jimmy Ysmael** (Ayala Land).

Secondo l'Osservatorio, oggi 3 aziende su 4, ovvero il 75% del totale interpellato, utilizza il benchmarking, mentre una percentuale quasi analoga, per l'esattezza il 72%, dei controller che operano nelle grandi aziende ritiene che i Big Data siano rilevanti per la loro funzione. Inoltre oggi praticamente un terzo delle aziende pubblica i report entro 5 giorni dalla chiusura: lo fa il 31% delle imprese, in netta crescita rispetto al 12% del 2014. "Si tratta di dati interessanti, e mostrano come il nuovo contesto competitivo ponga sempre nuove sfide ai CFO, e come questo faccia nascere l'esigenza di nuovi strumenti, in grado di proporre analisi dei dati sempre più dinamiche e in tempo reale", ha sostenuto Cécile Falchier.

Mentre Stefano Grassi ha posto l'accento sulla diversità che vi è tra produrre e analizzare i Data, sottolineando come si spenda molto tempo a produrre a dati ma poco ad analizzarli, mentre una analisi approfondita potrebbe aiutare a meglio capire il mercato. Così come un controllo di gestione che davvero sapesse "legare numeri e processi" sarebbe più efficace. Sull'importanza dell'analisi si è soffermato anche Jimmy Ysmael, che ha sottolineato come anche nel campo del real estate i software e i sistemi di analisi dei dati finanziari aiutino il lavoro dei CFO.

L'etica nel mercato globale

Una visione pulita e una missione ispirata da valori etici possono portare a eccezionali ritorni d'investimento.

Su questo tema si sono confrontati, moderati da **Luis F. Ortiz,** presidente del Comitato Internazionale IAFEI sull'Etica, **Brunello Cucinelli** (fondatore e CEO Brunello Cucinelli), **Tomaso Cenci** (Partner Gianni, Origoni Grippo&Partners), **Katya Lusova** (Associate Member Services and Advocacy TRACE International).

Tutto incentrato sulla propria esperienza personale l'intervento di Cucinelli: "Ho sempre cercato di lavorare per la dignità dell'uomo perché il lavoro aumenta la dignità dell'uomo" ha detto l'imprenditore, sottolineando poi come questo sia un momento "magnifico" per l'umanità grazie a internet. "Voltaire diceva che se non vuoi accettare i cambiamenti del tuo tempo ne prenderai la parte peggiore.

Dobbiamo tornare a riprogettare" ha affermato Cucinelli, che ha poi concluso dicendo che il futuro sta nel tornare a unire anima e mente, perché l'umanità non può essere guidata solo da numeri. Incentrato invece sul tema della lotta alla corruzione l'intervento di Katya Lysova. "Sono i poveri tra i poveri che di solito portano il peso della corruzione" ha affermato, "eppure pagare tangenti non porta né a benefici economici né assicura sicurezza lavorativa ma anzi, si rischia di entrare in un circolo vizioso in cui la contro parte chiede sempre di più". Tomaso Cenci ha quindi ricordato come la lotta alla corruzione non sia importante solo per i legislatori, ma per tutti. L'Italia sta lavorando su miglioramento della normativa a proposito e in modi piuttosto rapidi.

Prospettive della fiscalità globale

I continui mutamenti nei sistemi di tassazione nazionali e la loro crescente armonizzazione avrà significativi effetti sulle attività dei CFO. Di questo hanno discusso, moderati da **Piergiorgio Valente** (Iafei ICT Chairman), il collega di Valente **Jérome Bogaert**, l'Head Tax and Legal Services PwC **Fabrizio Acerbis** e il Partner Deloitte **Henk Koller**.

Concentrandosi sull'importanza del BEPS, Jérome Bogaert ha sottolineato come obiettivi comuni tra il BEPS e il sistema di tassazione devono essere quelli di ristabilire la fiducia pubblica nel sistema di tassazione nazionale e internazionale, garantire una maggiore sicurezza alle imprese e creare maggiore consistenza tra le politiche fiscali di un paese con gli altri, migliorare inoltre le garanzie di contribuenti ed investitori.

Ha parlato invece dell'importante ruolo dei consulenti fiscali Henk Koller, evidenziando come ogni Paese abbia poi una propria percezione di tale ruolo: in Francia, ad esempio, la consulenza fiscale è di dominio degli avvocati, mentre in altri Paesi dei commercialisti. Che cosa fa quindi il consulente fiscale? Dipende dal Paese in cui si trova, perché è un ruolo che cambia a seconda del territorio in cui si agisce e a seconda della tecnologia di cui dispone.

Di cambiamenti ha infine discusso anche **Fabrizio Acerbis**, che ha sottolinea come stanno cambiando i modi in cui le amministrazioni fiscali sono legate le une alle altre perché si sono moltiplicate le interazioni di informazioni. "Le società devono rendersi conto" ha detto "che la trasparenza e la divulgazione stanno diventando semplicemente l'ambiente in cui abbiamo bisogno di lavorare, non c'è alternativa e penso che questa sia una tendenza che è già in atto e che non cambierà".

Sviluppi dell'IFRS

Come gli IFRS rispondono alle aspettative degli investitori e della comunità finanziaria? Ne hanno discusso, moderati dal Chairman Advisory Council IAFEI **Conchita Manabat**, **Vincent De La Bachelerie** (partner EY), **Amaro Luiz de Oliveira Gomes** (IASB Board Member) e **Orazio Vagnotti** (Partner KPMG).

Molte le domande che ha posto **Vincent De La Bachelerie**: come rappresentare al meglio le performance finanziarie? Quali informazioni sono pertinenti e quali no nel redigere tali standard? "La sfida è continuare a rispondere alle esigenze degli investitori" ha concluso De La Bachelerie.

Per **Gomes** i cambiamenti che stanno avvenendo in questi anni influenzeranno il mondo del business e della finanza futura e, quindi, anche i suoi standard.

A questo proposito, Gomes ha ricordato come molti abbiano accusato lo IASB di essersi interessato allo studio degli strumenti finanziari solo dopo la crisi economica del 2008, ma Gomes smentisce. Con la crisi è solo aumentata la necessità da parte degli amministratori finanziari di avere dati e linee guida più dettagliati.

Da lì si è poi arrivati alla creazione di nuovi standard e al miglioramento degli studi e della classificazione degli strumenti finanziari. "Gli IFRS sono stati introdotti nel 2005, sono passati 10 anni. Qual è stato l'impatto degli IFRS in questi anni?" Orazio Vagnotti ha iniziato il proprio l'intervento ponendo questa domanda. Per il Partner KPMG i risultati sono senza dubbio positivi: è aumentata e migliorata l'interazione aziendale, i Paesi hanno adottato gli stessi standard e ciò ha facilitato le operazioni di M&A, la trasparenza, gli investimenti e le transazioni commerciali.

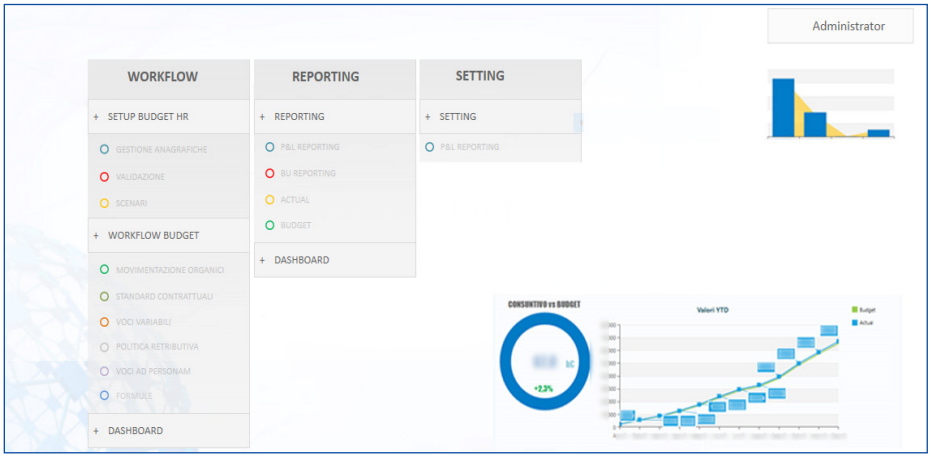
Arrivederci a Mosca (con Fausto Cosi presidente)

La riunione milanese è stata anche l'occasione per nominare il **nuovo presidente IAFEI** per il 2016. Ed è stato proprio **Fausto Cosi**, attuale presidente dell'ANDAF, il prescelto a succedere al messicano **Luis Ortiz-Hidalgo**. Il passaggio di consegne è stato formalizzato al termine della due giorni congressuale di Milano, presso il padiglione russo all'Expo di Milano, perché sarà proprio la Russia il Paese ospitante del 46° congresso internazionale IAFEI del 2016.

Grazie dunque a Ortiz-Hidalgo per il grande lavoro svolto, un "in bocca al lupo" a Fausto Cosi per questa nuova responsabilità, e arrivederci a Mosca.

I modelli innovativi di HR Planning

di FABIO GHI
(Amministratore Delegato
Bios Management)



Disporre di strumenti che supportino le varie fasi del cambiamento aziendale diventa sempre più una necessità delle Direzioni per poter pianificare con il minor rischio possibile le strategie di mercato. I manager hanno dunque bisogno di una guida per riuscire a condurre le loro aziende lungo la strada della qualità ed evitare strade senza uscita.

Da diverse indagini emerge che alla Direzione HR si richiede di essere, con sempre maggior frequenza e con un ruolo primario, di supporto al decision making; secondo una recente indagine le principali priorità dell'HR Management sono:

- Costituire un driver del Business attraverso una gestione attenta dei talenti
- Guidare l'innovazione
- Disporre di sistemi di gestione HR in grado di rispondere in modo agile e flessibile ai cambiamenti
- Mettere a disposizione del Board dati puntuali e consolidati a supporto del processo decisionale

Intendiamo in questo intervento concentrare la nostra attenzione sugli ultimi due enunciati.

Cosa significa dunque "disporre di sistemi di gestione HR in grado di rispondere in modo agile e flessibile ai cambiamenti"?

Uno dei principali sistemi di gestione HR può essere individuato nel budget del personale, fase cruciale del complesso processo di budgeting, che va affrontata con estrema attenzione alla luce degli obiettivi, delle esigenze e delle strategie aziendali.

Pensiamo infatti ai possibili risvolti che potrebbe avere una non corretta disponibilità o organizzazione della forza lavoro in una realtà ad alto tasso di impiego di manodopera che opera su cicli produttivi intensivi…

Ripercorriamo le fasi principali della costruzione del budget HR:

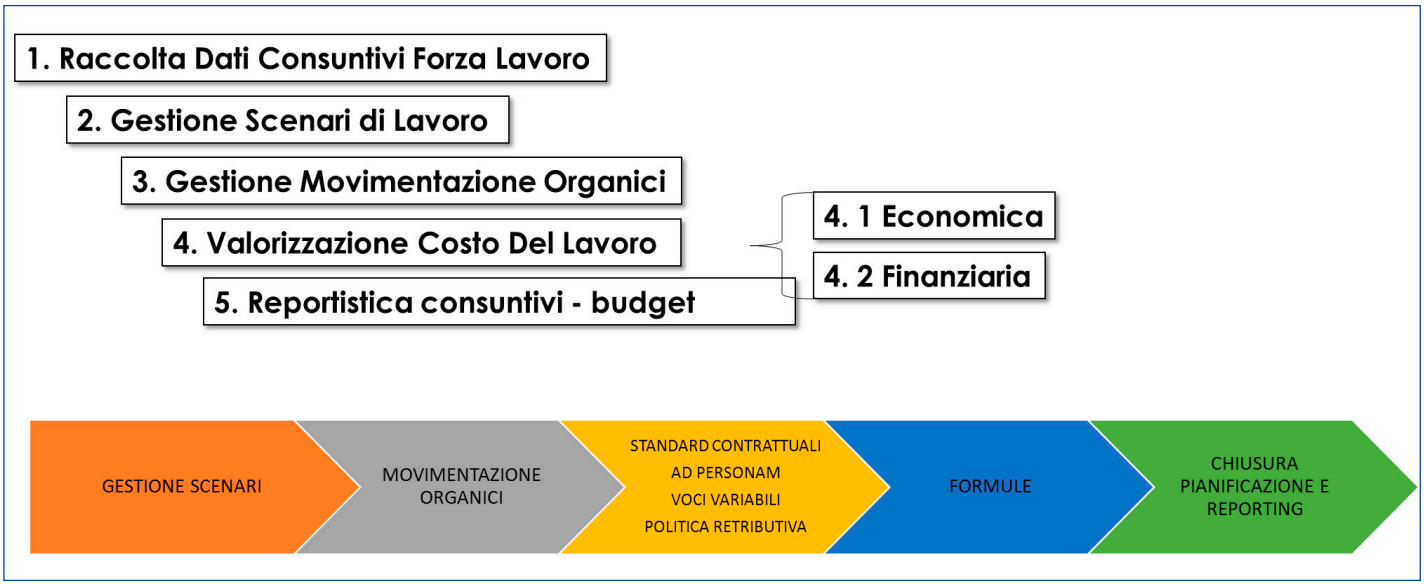
- Analisi dei dati a consuntivo
- Analisi della composizione dell'organico e determinazione del fabbisogno di manodopera sulla base del budget di produzione
- Analisi degli elementi contributivi e retributivi
- Applicazione delle politica retributiva aziendale
- Analisi dell'incidenza dei servizi legati al personale e altri costi

Il punto 5 dell'immagine focalizza immediatamente la nostra attenzione al secondo interrogativo di inizio documento, ed in particolare all'importanza di poter disporre di dati puntuali e consolidati a supporto del processo decisionale.

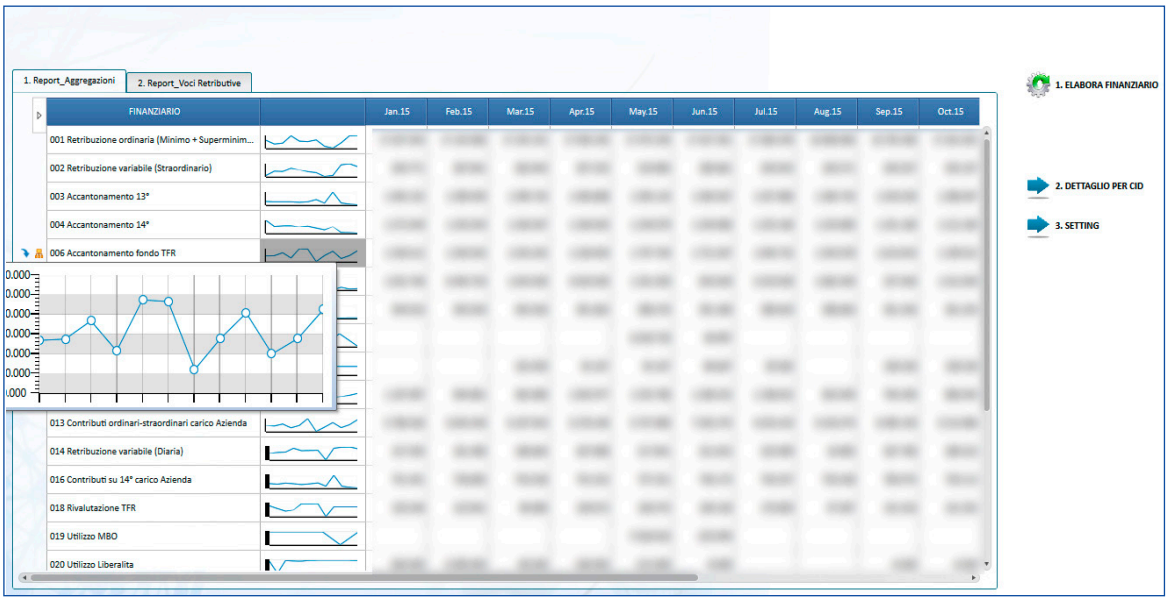
Dopo oltre mezzo secolo dal conio dell'espressione Business Intelligence da parte di Hans Peter Luhn è chiaro come oramai si richieda ai sistemi per il supporto alle decisioni di fornire informazioni precise, aggiornate e significative nel contesto di riferimento.

Ecco dunque una carrellata di report che è possibile produrre a servizio dell'HR Manager:

- Report visualizzazione scenari per società, unità organizzativa, livelli, ecc.
- Report Scenari Economici e Finanziari
- Report Movimentazione Forza Lavoro (OIF, FTE)



- Report Scenari vs Consuntivi



In particolare queste informazioni sono rese disponibili partendo da un workflow budget che prevede un modello di pianificazione del costo del lavoro e gestione organici in ottica multidimensionale, cioè salvaguardando l'unità organizzativa/società, la posizione, lo stato del dipendente, il tipo rapporto di lavoro, e la categoria, mantenendo il dettaglio del singolo nominativo.

Il modello prevede la partecipazione di diversi organi aziendali per lo sviluppo e successiva formalizzazione del budget, quali le strutture operative, la Direzione del Personale (attraverso la Direzione e le aree Gestione Risorse Umane, la Dir. Organizzazione, la Dir. Sviluppo RU e la Dir. Amm.ne del Personale) e la Direzione Pianificazione e Controllo di Gestione.

Bios Management, grazie all'esperienza multidisciplinare dei propri professionisti, ha sviluppato progetti di HR Planning presso primarie società del mondo dei servizi e del manufacturing, partendo dalla convinzione che la disponibilità e fruibilità del dato siano aspetti determinanti per un efficace ed efficiente modello di governance aziendale, sia in termini di know how propedeutico alle scelte aziendali sia in termini di time to market.

10th ANNIVERSARY

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

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

GRAZIE PER QUESTO VIAGGIO LUNGO 10 ANNI!

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

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

BIOS 10TH ANNIVERSARY MANAGEMENT

Nuovi Soci CDAF

NOME	*AZIENDA*
BARLETTA STEFANO	PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI
BOIDI MARCO	STUDIO BOIDI & PARTNERS
DE ANGELIS DENNY	EQUILIBRA
FERRI ALICE ANNA ELOISA	ADECCO GROUP
GIACHINO LUCIANO	PRAGMOS S.R.L.
MOSCA VINCENZO	STUDIO LEGALE
PEDONE GIUSEPPE	DELOITTE & TOUCHE
PERON GIANPIERO	DEUTSCHE BANK
ROGNA PAOLO	SAIT ABRASIVI SPA

Prossimi Eventi CDAF 2016

26 gennaio
Organizzato con Unione Industriale Torino-Cerved
"NO NEWS? BAD NEWS!"

18 febbraio
Organizzato con ANDAF-PWC
"ROADSHOW RIFORMA DEL BILANCIO.
TUTTE LE NOVITÀ IN VIGORE DAL 1° GENNAIO 2016"

1° marzo
Organizzato con ANDAF-KPMG
"LA DIRETTIVA 2013/34/UE. LE NUOVE REGOLE PER I BILANCI"

Fine Marzo/primi di Aprile
Organizzato con ANDAF
"RESPONSABILITÀ DEL DIRIGENTE DEPOSITARIO
DELLE SCRITTURE CONTABILI"

14 Aprile
Stasera parliamo con...

20 Aprile
Organizzato con Bios Management
"HR INTELLIGENCE A SUPPORTO DELLA DIREZIONE
RISORSE UMANE. MODELLI INNOVATIVI DI PIANIFICAZIONE
E CONTROLLO"

Maggio
Organizzato con ANDAF
"IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI E GLI IMPATTI
ORGANIZZATIVI DERIVANTI DALL'INTRODUZIONE
DELLA LEGGE 190/12 "ANTICORRUZIONE"

Giugno
Assemblea annuale

Direttore Responsabile
Direttore Editoriale:
Pier Giorgio Giraudo

Comitato di Redazione:
Giancarlo Somà,
Pier Giorgio Giraudo.

Progetto e Design:
www.alfabetacomunicazione.it

Stampa: M.G. snc - Torino

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