



24



GREGGIO

AVVOCATI D'IMPRESA



24 ORE
PROFESSIONALE

In collaborazione con

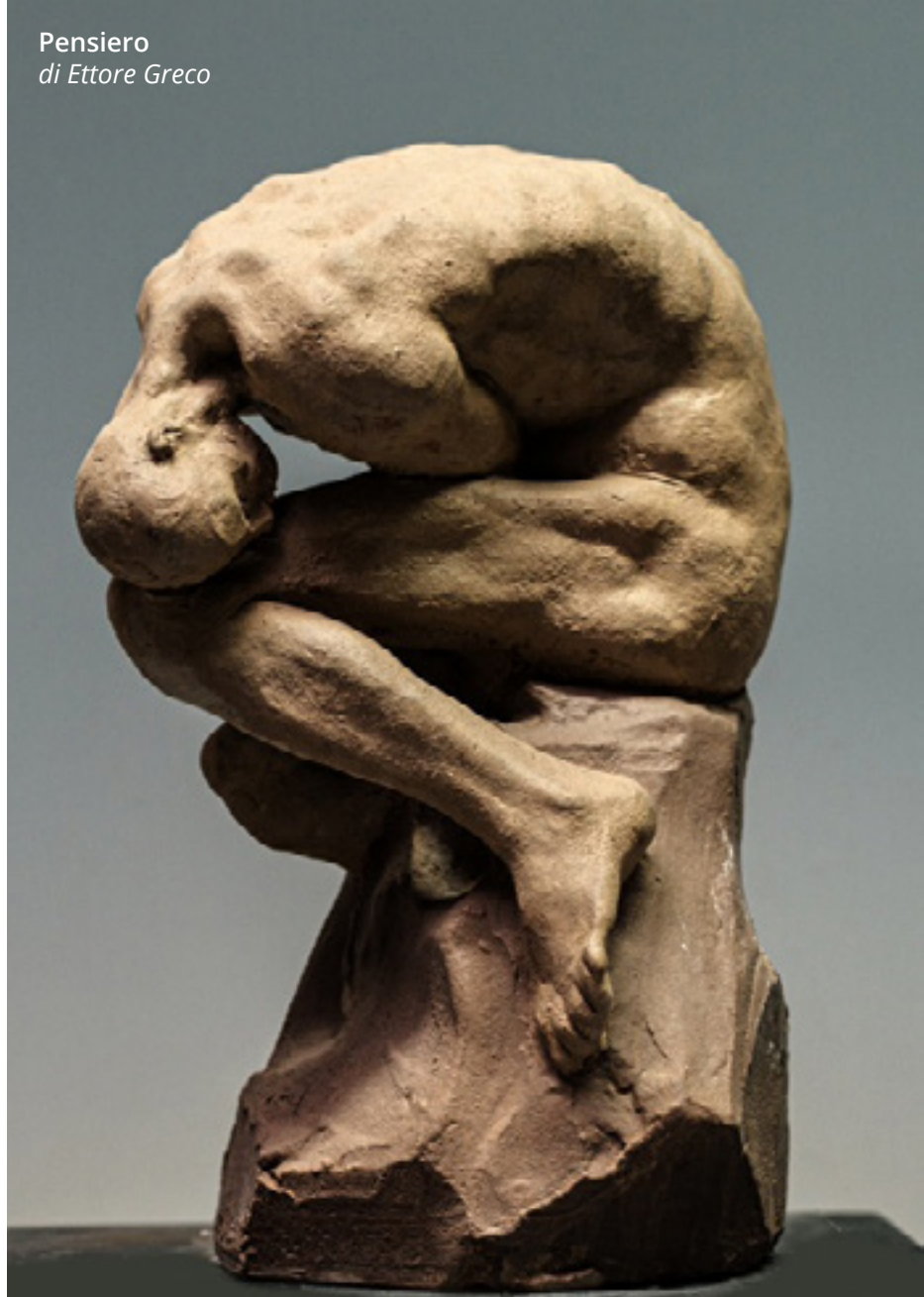


CTP

CECCATO
TORMEN
& PARTNERS
CONSULENTI DEL LAVORO



Pensiero
di Ettore Greco



Newsletter realizzata da

24ORE
PROFESSIONALE

in collaborazione con

GREGGIO
AVVOCATI D'IMPRESA

Proprietario ed Editore:
Il Sole 24 Ore S.p.A.

Sede legale e amministrazione:
Viale Sarca, 223 - 20126 Milano

Redazione:
24 Ore Professionale

© 2022 il Sole 24 Ore S.p.a
Tutti i diritti riservati.
é vietata la riproduzione
anche parziale e con
qualsiasi strumento.

I testi e l'elaborazione
dei testi, anche se curati
con scrupolosa attenzione,
non possono comportare
specifiche responsabilità
per involontari errori
e inesattezze.

CHIUSA IN REDAZIONE:
20 maggio 2022

INDICE

IL DISUBBIDIENTE di Marco Greggio

- Il caos calmo 6

IMPRESA

- 10 soluzioni agli errori che rallentano la crescita di pmi e studi professionali – seconda parte 10
- La tassazione delle plusvalenze da criptovalute 17
- Nuovi standard e metriche per misurare la sostenibilità: lo standard srg88088:20 – social responsibility and governance 21
- La diffusione dei trust nelle imprese italiane 24
- La governance sostenibile 30
- La sostenibilità ambientale, sociale e di governance entra nei bilanci aziendali 32
- Garanzie sui prestiti fino a 20 anni 34

LAVORO

- Ammortizzatori sociali: D.L 21/2021 misure per contrastare gli effetti della crisi Ucraina 38
- Regime impatriati: datore di lavoro non residente e smart working 41
- Contratto di rete e codatorialita': le nuove regole 43
- Obbligo di green pass: posizioni giurisprudenziali 46
- Apprendistato: formazione di base e trasversale anche da remoto 48

ECONOMIA

- Food for thoughts 53
- La Rocca Nera nel mare della Storia in tempesta 58
- Tassi d'interesse e sofferenze: in arrivo l'onda della crisi Ucraina 60

INDICE

PNRR

- Al via il "Fondo impresa femminile" 63
- Incentivi per le fiere, dalle Regioni una dote per imprese e consorzi 66

GEOPOLITICA

- L'autonomia strategica passa da priorità chiare di politica industriale 69
- Auto, a rischio l'industria Ue dei componenti con il passaggio all'elettrico 71
- Il magazzino Italia ripenserà rotte e tipologie delle forniture 73
- Scossa violenta che spazza l'autosufficienza produttiva 75
- Taiwan in bilico tra mire cinesi e desiderio d'indipendenza 77
- Tassi Usa, lockdown e crisi geopolitica: capitali via dalla Cina 79

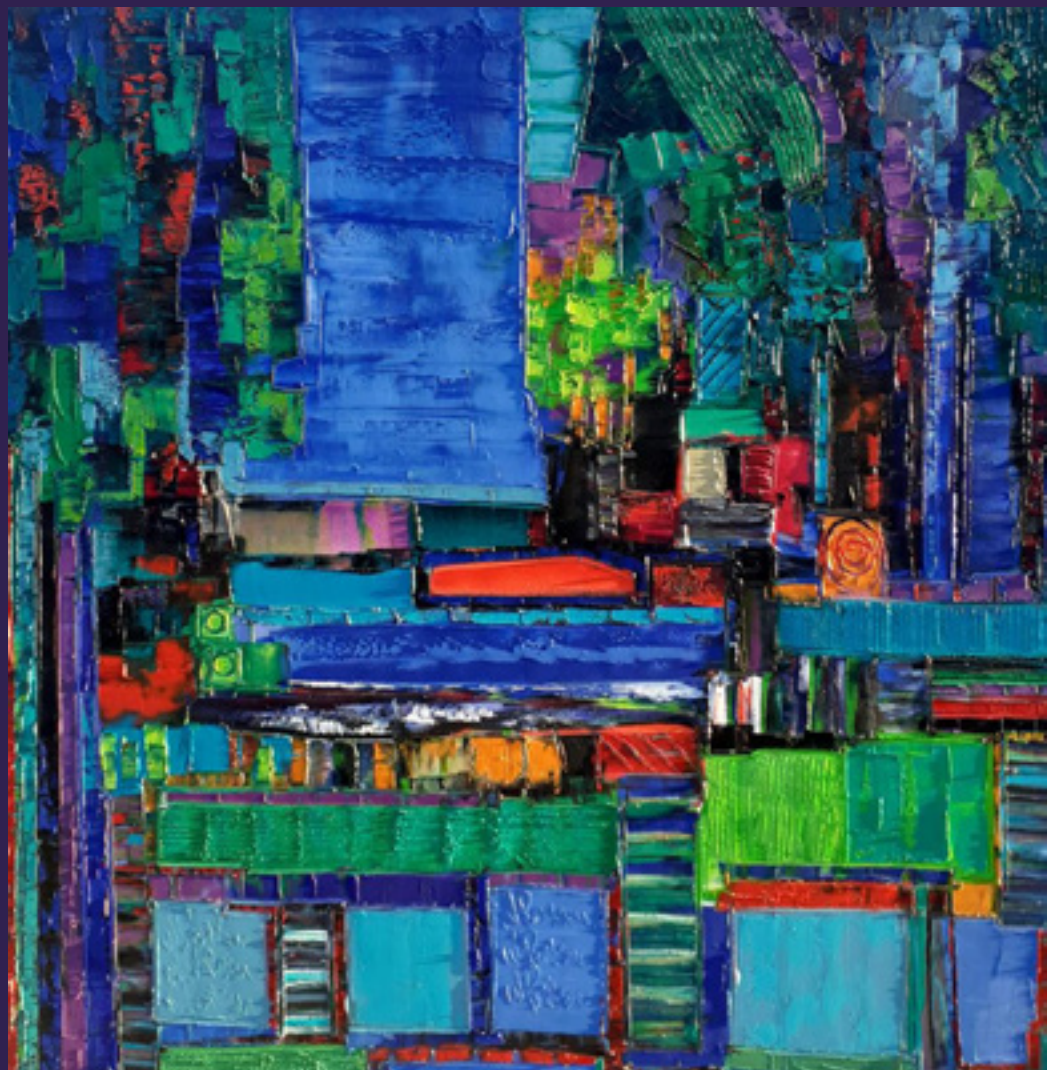
CULTURA

- La comunicazione: un'attività istituzionale? 83
- Donna Gracia Nasi ovvero "la Señora" 85
- Solo la bellezza salverà il mondo 87

AUTORI

89

IL DISUBBIDIENTE



Confine
di Nelu Pascu

EDITORIALE

Il caos calmo

di Marco Greggio



Covid-19, l'ennesima ondata preannunciata in arrivo in autunno; la guerra in Ucraina (la cui fine, purtroppo, non pare imminente); l'aumento (legga-si: esplosione) del costo delle materie prime e dell'energia; l'inflazione alle stelle; il rialzo dei tassi d'interesse (previsto in Europa e già realtà negli USA); i mercati azionari in decisa flessione; le criptomonete sugli scudi; l'incertezza geopolitica diffusa; i focolai di ulteriori tensioni internazionali. Cosa manca ancora all'appello per peggiorare il quadro economico in cui stiamo vivendo? Le cavallette, forse.

Il Centro studi di Confindustria nel mese di aprile ha reso noto un sondaggio su circa 2mila aziende, da cui emerge che il 16,4% di queste ha già ridotto la produzione per l'aumento dei costi e le difficoltà di approvvigionamento causate dalla guerra; un altro 35,9% delle imprese, inoltre, prevede una tenuta della capacità di produzione fino a massimo tre mesi.

Tutto fa pensare che la crisi è alle porte; anzi, siamo già nel pieno di una crisi economica, con una recessione alle porte e il pericolo di stagflazione che si fa sempre più concreto.

Ma c'è uno iato tra quello che sta accadendo a livello economico e ciò che appare nei Tribunali italiani: vedendo lo scarso numero delle procedure fallimentari e di concordato preventivo, verrebbe da pensare che la crisi non esiste. Numeri invero esigui: i corridoi delle Sezioni fallimentari dei Tribunali, al Nord come al Sud, spesso sono vuoti.

Invero anche le istanze di Composizione Negoziata della Crisi d'impresa ("CNC") sono poche.

L'istituto, in vigore dal 15 novembre 2021, era sta-

to pensato dal legislatore proprio per arginare la prevista (e prevedibile) marea montante delle crisi d'impresa a seguito della pandemia da Covid-19, lasciando il più possibile al di fuori delle aule del Tribunale i procedimenti di ristrutturazione aziendale. Erano attesi numeri reboanti (addirittura 10.000 istanze a regime), ma così non è stato e la CNC risulta ancora poco utilizzata.

I dati presentati da Unioncamere il 22 aprile lasciano poco spazio alle interpretazioni: le istanze presentate per la CNC sono, a poco più di 5 mesi dal varo, soltanto 175. Per lo più si concentrano in sole 3 regioni (Lombardia, Lazio, Emilia-Romagna: il 45% delle istanze complessive). Non è stata presentata alcuna istanza, invece, in Molise, in Valle d'Aosta e nelle province autonome di Trento e Bolzano. In media, vengono presentate 8 istanze di composizione negoziata alla settimana, con un andamento piuttosto stabile (non crescente).

A fronte del numero molto basso di composizioni avviate, gli esperti già iscritti agli albi sono 1885 con una marcata prevalenza di dottori commercialisti (quasi l'88% degli iscritti) rispetto agli avvocati (circa l'11% degli iscritti). Il maggior numero di esperti proviene dalla regione Lombardia (432), dalla Toscana (216) e dal Lazio (198), rappresentanti il 55,33% del totale.

I motivi di tale modico "successo" della CNC? Probabilmente la (ancora) scarsa conoscenza dell'istituto tra gli operatori; l'imponente (e complessa) mole di documentazione da allegare all'istanza, con difficoltà pratiche ad ottenere alcuni necessari documenti da enti terzi (per esempio il certificato unico dei debiti tributari e quello dei debiti contri-

butivi) in tempi che siano compatibili con la celerità richiesta del percorso di ristrutturazione aziendale; lo scarso appeal della CNC stante l'impossibilità di falciare i crediti tributari in sorte capitale (a fronte della ingente "leva fiscale" tipica delle imprese in crisi, che si auto-finanziano impropriamente non pagando le tasse alla scadenza).

Vero è che, come anticipato, il numero delle procedure in corso e dei percorsi di CNC non pare essere, attualmente, un efficace "termometro" dello stato di salute della nostra economia.

Viviamo in una specie di "bolla", artificialmente costruita con gli interventi pubblici di sostegno previsti dai decreti emergenziali. L'insieme delle misure di aiuto alle imprese ad oggi adottate dal Governo, sia per il conflitto russo ucraino che per la pandemia da Covid 19, hanno impedito l'emersione totale della gravità in cui versa il nostro sistema econo-

mico e produttivo.

Tuttavia lo stato di crisi delle c.d. *zombie firms* è destinato, inevitabilmente, a venire alla luce: è recente la notizia che 500 mila imprese, pari al 43% dei contribuenti, non sono state in grado di pagare le rate delle imposte pregresse e sospese a seguito della normativa emergenziale Covid-19. Tanto che i termini per la c.d. "rottamazione-ter" sono stati riaperti.

Quello che potremmo definire uno stato di *caos* (per ora) *calmo* è destinato, inesorabilmente, ad esplodere e a manifestarsi con tutta la sua virulenza. Una serie di fattori rischia di essere la miccia che farà esplodere le polveri: la ripresa dell'attività della riscossione, l'approvazione dei bilanci relativi al 2021, l'arrivo della nuova ondata di Covid.

Sarà un *caldo* autunno.

IMPRESA

Bamcity
di Nelu Pascu



A cura di

GREGGIO
AVVOCATI D'IMPRESA

10 soluzioni agli errori che rallentano la crescita di pmi e studi professionali – seconda parte

di Alessandro Vianello

1. Articolo precedente

La mia tesi è semplice: tanti imprenditori e altrettanti professionisti non riescono a sviluppare le loro attività semplicemente perché sbagliano in modo ripetuto e sistematico.

Nel mio precedente articolo ho presentato al lettore una **categorizzazione degli errori** principali, soffermandomi poi su quelli relativi alla percezione e allo svolgimento del **ruolo imprenditoriale** e alla comunicazione (errata o mancata).

Adesso tratterò gli errori (veri e propri comportamenti omissivi) relativi alla **vendita**, al **focus**, alla **misurazione** e alla **gestione del cliente**.

2. Terzo errore: non vendi

Negli anni passati molti operatori economici hanno realizzato fatturati importanti senza aver svolto alcuna attività di vendita degna di tale nome.

Un irripetibile periodo di vacche particolarmente grasse (i clienti) vaganti in un pascolo indubbiamente florido (un mercato protetto e stabile dove la domanda tirava e la concorrenza non infastidiva.)

A un certo momento (decenni fa) sono cambiate le regole del gioco e non tutti (invero molti) se ne sono accorti.

Oggi la vendita è una necessità e ancora molti imprenditori e professionisti continuano a mantenere un certo distacco rispetto a tale attività.

Perché? Per una frequente ignoranza di fondo sul concetto di vendita.

C'è:

- chi identifica la vendita con il corretto adempimento delle sole obbligazioni contrattualmente previste (il che sta a dire che si vende al cliente una sola volta, quando si va a fargli sottoscrivere il contratto e non è stata compresa la natura dinamica e continuativa del processo di vendita);
- chi confonde la vendita con un'attività truffaldina e furbesca o pensa che sia un'attività non consentita/estranea al suo business (pensiero ricorrente in molti professionisti che non hanno ancora interiorizzato che, ragionando in termini sostanziali, il professionista altro non è che un imprenditore che progetta, propone e vende al mercato un servizio di natura professionale, sempre nel rispetto della legge e dei vincoli derivanti dall'Ordine Professionale di appartenenza);
- chi vorrebbe vendere, non sa farlo e non sa come procedere per imparare a farlo.

Se appartieni al gruppo, significa che non vendi o, se ti va meglio, vendi poco e male.

Questo è un grosso problema, da risolvere assolutamente e assolutamente risolvibile.

Come?

In due passaggi:

- 1) comprendendo cos'è la vendita;
- 2) definendo e attuando specifiche azioni di medio e breve termine.

Primo passaggio: cos'è la vendita?

La vendita è un **sistema**:

- **organico e scientifico** di strutture, competenze e processi alla base di azioni con cui perfezionare il trasferimento della proprietà di beni (prodotti e/o servizi) a fronte di un corrispettivo (generalmente in denaro);
- **integrato con il sistema di marketing aziendale** (che crea le condizioni preliminari favorevoli alla vendita).

Senza mai dimenticare il lato umano del tutto.

Jim Rohn diceva "Vendere è un lavoro tra persona e persona. Non puoi mandare i manuali di vendita a fare i contratti. I manuali di vendita non hanno le gambe e sono senza voce."

Secondo passaggio: quali azioni definire?

Poni la tua attenzione

a) sulle azioni di **progettazione, sviluppo, digitalizzazione, automazione e consolidamento del sistema di vendita** (medio termine);

b) su quelle specifiche azioni immediatamente avviabili (breve termine) per:

- **acquisire le competenze tecniche di vendita attraverso una formazione mirata**;
- **conseguire una monetizzazione veloce** attraverso la **creazione di entrate da vendite aggiuntive**.

Due cenni sulla monetizzazione veloce: come realizzarla?

Agendo sulla clientela esistente e ponendo in essere azioni per:

- **regolarizzare i loro tempi di pagamento** (ossia introdurre immediatamente interventi correttivi ove manchi un'efficace gestione del credito);
- **aumentarne la frequenza di acquisto e la spesa media** (attraverso azioni mirate di up-selling e cross-selling).

Contestualmente va avviata un'azione di **ampliamento della base dei clienti potenziali** (lead generation); quest'azione, indubbiamente più difficile della vendita ai clienti già esistenti, dev'essere continua e basata sull'inbound marketing (vedi l'errore "Non comunichi" nel primo e precedente articolo). Qualche nota ulteriore sull'up-selling e sul cross-selling.

Up-selling

Con esso offri al cliente esistente un prodotto o un servizio di qualità superiore per avvicinarti ancora di più al tuo cliente, facendolo spendere di più a fronte di una sua maggior soddisfazione.

L'up-selling:

- è uno strumento di fidelizzazione;
- ti permette di offrire un prodotto o servizio più completo, qualitativamente superiore (e il tuo cliente abituale apprezza questo tuo sforzo);
- offre al tuo cliente la possibilità di trovare delle soluzioni di miglior qualità a fronte di un prezzo maggiore e giustificato da una proposta allettante;
- migliora l'immagine del tuo studio agli occhi del cliente.

Il tuo fine non è limitato al maggior guadagno ed è volto a rafforzare la relazione con il tuo cliente abituale.

L'up-selling porta novità e potenzia la relazione, il maggior guadagno ne è una conseguenza.

Il cliente paga non tanto per il servizio ricevuto quanto per l'unicità della relazione e la tua intenzione di offrirgli un plus va in tale direzione.

Hai una tua precisa strategia di up-selling?

Perché non programmi iniziative trimestrali di up-selling?

Possibile che tu non riesca a identificare qualche elemento aggiuntivo che ti dia la possibilità di proporre al cliente una versione migliore del tuo prodotto/servizio?

Possibile che le esigenze del tuo cliente non mutino a fronte di un contesto ambientale e di un dinamismo tecnologico che condizionano il mercato con i loro continui cambiamenti?

Datti da fare, la fantasia non ti manca (forse qualche informazione, ma quella puoi sempre ottenerla.)

Cross-selling

La tua gamma di prodotti/servizi è decisamente minima: ha sempre funzionato così in passato, perché dovrebbe farlo pure ora?

Infatti non lo fa e l'immobilismo non ti è più consentito perché:

- stai offrendo poche alternative al tuo cliente e lo stai spingendo a guardarsi intorno alla ricerca di alternative alla tua impresa/al tuo studio;
- se non cambi tu, lo faranno i tuoi concorrenti.

Inverti i ruoli e poniti nei panni del tuo cliente: quanto aumenterebbe la tua soddisfazione nel poter trovare in un unico luogo una gamma di prodotti/servizi più estesa?

Cos'è il cross-selling?

La traduzione letterale significa "vendita incrociata" e ci si riferisce a una strategia di vendita di un prodotto o servizio in più rispetto a quanto richiesto dal cliente.

Un ulteriore prodotto o servizio **nostro o di terzi**. Cosa ti porti a casa con il cross-selling?

Ecco qui alcune risposte:

- una maggiore soddisfazione del cliente che soddisfa più esigenze (magari latenti) con un'unica occasione di acquisto;
- una riduzione della giacenza di magazzino (se il cross-selling riguarda i tuoi prodotti in giacenza);
- un maggior guadagno quantitativo e qualitativo (fidelizzazione);
- una gamma crescente di prodotti/servizi, proposti singolarmente o a pacchetto

Come farlo con i servizi?

Pensa alla banca che, con una buona offerta, ti permette di aprire un conto corrente e ti "regala" dei servizi aggiuntivi, quale il servizio di fatturazione elettronica gratuito per il primo anno.

Datti da fare e:

- creati una newsletter per i tuoi clienti con cui inviare periodicamente delle offerte, magari personalizzandole a seguito di sondaggi volti a conoscere meglio i loro desideri e bisogni;
- avvia partnership con terzi applicando uno specifico protocollo di partenariato;
- porta avanti una strategia sistematica di vendita integrata allargata.

Ti ritrovi ora così tante cose da fare e questo ti rende un po' spaesato e magari trovi in tutto questo una buona ragione per non fare nulla.

Come superare l'empasse?

a) anzitutto considerando che questo mio articolo, di natura divulgativa, intende dare una visione d'insieme e non è un piano operativo di cambiamento (graduale, programmato, sostenibile);

b) facendosi aiutare da chi ne sa.

Concludo questa disamina dell'errore con un messaggio estremamente semplice: la gamma di prodotti/servizi di un'impresa o di uno studio professionale è e dev'essere un quid dinamico in continua evoluzione dove fondere insieme creatività, competenze e capacità di ascolto del mercato che cambia.

3. Quarto errore: ti manca il focus

Il nanismo dimensionale, spesso accompagnato da un nefasto individualismo, condanna tanti imprenditori e professionisti a una carenza congenita di competenze e risorse.

In questo contesto si manifesta un agire imprenditoriale confuso e pluridirezionale.

Manca il focus.

Cosa vuol dire?

Te lo spiego meglio portandoti alcuni esempi:

- hai una tipologia troppo estesa di clientela (tanti tipi di cliente, ciascuno con bisogni specifici e diversa marginalità per il tuo business) perché lavori con tutti;
- hai una gamma di prodotti/servizi troppo estesa e incompatibile con la capacità (tua e della tua struttura) di produrli/erogarli in modo efficace ed efficiente;
- all'interno della tua impresa/studio fai tutto perché sei un imprenditore/professionista tutotofare che delega poco e male e si occupa di tutto, dall'attività commerciale alle questioni amministrative di base.

Non sei strutturato per gestire la complessità lavorativa quotidiana e ti ritrovi a lavorare in emergenza continua.

Tutto è priorità ergo nessuna priorità: come venire fuori?

Con un'azione di **graduale semplificazione** che ti consenta:

- di concentrarti sulle tipologie di clienti strategici per lo sviluppo del tuo business (meno sono, meglio è);
- di ridurre l'estensione della gamma di prodotti/servizi offerti (focalizzandoti sulle più redditizie);
- di limitare al minimo il tempo dedicato alle attività operative non strategiche (come richiesto dal tuo ruolo imprenditoriale).

"Less is more!" diceva **Ludwig Mies van der Rohe; e non solo in architettura, dico io.**

Tre focus quindi:

1) sui clienti (non tutti i tipi di cliente ma uno o molto pochi);

2) sul prodotto/servizio (non tutti i prodotti/servizi ma uno o molto pochi);

3) sulle attività (privilegia il marketing, l'organizzazione, l'innovazione di prodotto/servizio).

Da cosa dipende l'errore?

Dal non aver definito o dall'aver definito male un elemento fondamentale per lo sviluppo della tua attività: il tuo modello di business.

Dovevi averlo scritto ad inizio attività e quindi aggiornato nel tempo. Non lo hai fatto? Comincia da adesso.

Cos'è il modello di business?

Il Business Model diventa il tuo primo strumento di ideazione e organizzazione da utilizzare per poter

creare un'impresa/uno studio smart tale da:

- funzionare in modo sempre più indipendente dal tuo ruolo di titolare;
- non operare in emergenza continua;
- sfuggire alla trappola della price competition;
- essere vendibile;

- generare un flusso continuo di ricchezza, quantitativa e qualitativa.

Secondo Alexander Osterwalder "Il Business Model descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore." e, nello spiegar-

Il Business Model	
Elemento costitutivo	Area di riferimento
Segmenti di clientela	I clienti: chi è il tuo cliente tipo? Come ti relazioni con lui? Attraverso quali canali?
Relazione con i clienti	
Canali	
Valore offerto	L'offerta: in quale modo il tuo prodotto/servizio risolve i problemi/bisogni del tuo cliente tipo in modo diverso e migliore di quello della concorrenza e tale da giustificare il tuo prezzo di vendita?
Risorse chiave	Le infrastrutture: quali le risorse (materiali ed immateriali), le attività e i partner con cui produrre valore?
Attività chiave	
Partnership chiave	
Struttura dei costi	La solidità economico/finanziaria: come si presenta la tua struttura rispetto alla rigidità/variabilità dei costi e qual è il tuo modello di generazione delle entrate?
Flusso dei ricavi	

ne le caratteristiche, ne identifica i nove elementi costitutivi e le relative aree di riferimento.

Il business model rappresenta poi uno strumento per indirizzare le tue attività verso una direzione precisa e per focalizzare le tue energie, evitandone una dispersione.

Non l'hai mai redatto oppure il tuo business model si presenta datato?

Comincia a dare risposta alle domande in esso contenute e fallo in forma scritta.

4. Quinto errore: non misuri

Ciò che non si misura non è migliorabile e questo è uno dei concetti fondamentali su cui poggia la creazione e lo sviluppo delle imprese e degli studi moderni.

Quanti imprenditori e professionisti portano avanti il loro business preferendo le sensazioni (personali e confutabili) ai dati (oggettivi)?

Tanti, troppi.

Alcuni fanno come quell'imprenditore del basso padovano che mi descrive i suoi tempi di lavorazione a spanne.

A una mia domanda precisa risponde con un "mah, il tempo di questa fase va da un minimo di x a un massimo di y minuti" e quando gli chiedo poi perché non ha ancora un sistema scientifico di misurazione dei tempi di lavorazione dice che non gli serve.

Una piccola azienda da 6 milioni di euro di fatturato, è una storia vera che pare fantascienza.

Ce n'è anche per molti professionisti, privi di un sistema di rilevazione dati degno di tale nome e pronti a gestire tutto a braccio (e magari poi te li ritrovi a far consulenza sul controllo di gestione).

Alcuni cominciano a un certo momento a rilevare i tempi dedicati al singolo cliente e scoprono improvvisamente che la marginalità oraria effettiva è lontana anni luce da quella immaginata.

Altri ancora, imprenditori e professionisti, spendono decine di migliaia di euro in marketing senza avere la minima idea di cosa siano le metriche di conversione e senza andare oltre le c.d. vanity metrics, utili a gonfiare l'ego dei singoli e assolutamente inutili per vendere i nostri prodotti/servizi.

Amico mio, se punti (anche) sugli eventi in presenza (forma di offline marketing) per sviluppare la tua attività e dopo un intervento ti ritrovi applaudito per 1-2 minuti e/o ricevi complimenti e strette di mano, segui questo mio consiglio:

- fai un bel respiro;

- frena l'ego;
- non pensare che gli applausi ricevuti si traducono automaticamente in vendite;
- gestisci il follow-up.

Se la tua organizzazione non è data-driven, quanto pensi di poter durare prima di essere tagliato fuori dai concorrenti che portano avanti il loro business supportati dai dati?

Le sensazioni portano errori, i dati li minimizzano.

Le sensazioni portano comportamenti individuali e non coordinati, i dati portano metodi lavorativi scientifici e condivisi.

Le sensazioni non digitalizzano i processi, i dati ne sono alla base.

Mancato controllo e mancanza conoscenza dei conti, queste le due conseguenze del non misurare.

Come procedere?

- 1) Ricerca un'assistenza qualificata che ti coadiuvi nella progettazione e nell'implementazione del sistema di misurazione (controllo gestionale, esteso a tutte le attività).
- 2) Fai un'analisi dello stato di fatto.
- 3) Definisci un programma d'intervento realistico a fronte della situazione di partenza.
- 4) Sviluppa la cultura aziendale.
- 5) Individua gli indicatori critici da monitorare (i famosi KPI di cui si tanto parla) e con quale periodicità di rilevazione procedere.
- 6) Identifica benchmark e dati settoriali per le dovute comparazioni.
- 7) Introduci idonei strumenti di misurazione (software) per la raccolta e l'elaborazione tempestiva delle informazioni.
- 8) Misura a preventivo, a consuntivo, nelle comparazioni.
- 9) Agisci.

Due parole sui KPI economico-finanziari:

- falla semplice e controlla l'evoluzione di fatturato, marginalità e liquidità;
- considera il seguente ordine di importanza decrescente:
 - 1) liquidità (osservane l'evoluzione monitorando l'andamento della posizione finanziaria netta);
 - 2) marginalità (il parametro da tener sotto costante osservazione è l'EBITDA);
 - 3) fatturato (valutalo senza sopravvalutarlo e integrane l'analisi con valutazioni qualitative).

5. Sesto errore: non gestisci il cliente

Ti incazzi come una biscia (ops, mi sia permessa la

licenza poetica) quando pensi a quanti tuoi clienti non stanno rispettando gli impegni presi e a quanto spesso questo accade.

L'incazzatura aumenta poi in altri due momenti:

- una prima volta, quando noti la sproporzione esistente fra il tempo che dedichi loro e il guadagno che ne ricavi;
- una seconda volta, quando pensi che il tempo dedicato a cialtroni e lazzaroni vari va a scapito di quello che dovresti riservare ai tuoi clienti meritevoli (ne hai, vero?).

Il caso descritto è quello tipico di una gestione scarsa o mancante della clientela e il primo a sbagliare è il creditore (professionista o imprenditore che sia).

Alcune domande per esemplificare meglio.

1) Quante volte il cliente non ti paga perché sei lento nel far valere i tuoi diritti? Penso al caso di quell'impresario edile che, a fronte di una commessa semestrale che prevedeva pagamenti settimanali in acconto, si ritrova ora con un credito di oltre un milione di euro perché il cliente ha pagato regolarmente solo nei primi due mesi. Oggi, a oltre nove mesi dal termine della commessa, non ha nemmeno fatto scrivere una diffida al suo legale. Come finirà? Il cliente fallirà e l'impresario edile si ritroverà con un bel cerino in mano.

2) Quante volte il cliente t'interrompe per futili motivi e tu non sai dirgli di no? Penso alla mole enorme di tempo conseguentemente perso e ai tanti modi migliori con cui utilizzarlo.

3) Quante volte il cliente desidera il tutto subito anche in assenza di una reale emergenza e ci trova accondiscendenti?

Molti imprenditori e professionisti confondono la disponibilità incondizionata con il valore del servizio, un errore imperdonabile.

Cosa significa una corretta gestione del cliente? Come portarla avanti, eliminando situazioni dannose derivanti da tuoi precedenti errori?

Gestire il cliente significa:

- instaurare, sviluppare e consolidare nel tempo un sano rapporto commerciale reciprocamente vantaggioso;
- svolgere una funzione formativa e educativa nei suoi riguardi.

Più esattamente, devi portare avanti una **relazione con cui realizzare uno scambio economico equilibrato in condizioni di rispetto e reciproca fiducia**.

Queste le componenti:

1) Sinallagma

Si tratta dello scambio del prodotto/servizio con

una contropartita economica (denaro).

Un dare-avere dove il rapporto fra prestazione (vendita di un bene o erogazione di un servizio a titolo oneroso) e controprestazione (pagamento del corrispettivo o dell'onorario) è assolutamente equilibrato (non derubi il cliente né svendi al cliente il tuo prodotto/servizio).

Attenzione massima alla forfettizzazione dei corrispettivi/compensi nelle attività time-spending; in questi casi il forfait va sempre preventivamente agganciato a parametri precisi su cui basare meccanismi di conguaglio periodico.

2) Rispetto

Il tuo cliente deve avere nei tuoi riguardi un atteggiamento di riguardo e stima e il rispetto non va mai dato per scontato, bensì guadagnato e chiesto. Te lo ritrovi nelle parole e, soprattutto, nei fatti.

Il cliente che:

- ti paga quando vuole, ignorando le obbligazioni che gli derivano dal contratto sottoscritto;
- ti chiama sempre e comunque, esigendo incondizionatamente una tua immediata disponibilità e trattandoti come se fosse il tuo unico cliente;
- ti fa perder tempo sistematicamente;
- utilizza impropriamente te e i tuoi impiegati;

non ti rispetta e, magari, non se ne rende nemmeno conto.

L'apprezzamento professionale del cliente nei tuoi riguardi è condizione necessaria ma non sufficiente per ottenere il suo rispetto e lo stesso dicasi per il tuo puntuale adempimento delle obbligazioni contrattuali assunte.

Ti serve la capacità di fissare regole e, una volta che sono accettate e condivise dalle parti, il tuo ruolo di capo d'impresa o di studio professionale è quello di farle rispettare.

3) Fiducia

Il dizionario Treccani definisce **fiducia** come **"atteggiamento, verso altri o verso sé stessi, che risulta da una valutazione positiva di fatti, circostanze, relazioni, per cui si confida nelle altrui o proprie possibilità, e che generalmente produce un sentimento di sicurezza e tranquillità"**.

Quindi la fiducia del tuo cliente nei tuoi confronti:

- è legata ad una valutazione positiva del tuo operato;
- si costruisce nel tempo, poggiando su una conoscenza del tuo cliente crescente negli anni e su un mix di azioni (non solo nel parlato e nello scritto) coerente con la promessa unica di va-

- lore a suo tempo fatta al cliente (l'hai fatta?);
- porta sicurezza e tranquillità nel rapporto.

Attraverso un processo di comunicazione ben strutturato potrai conoscere il tuo cliente (acquisito o potenziale) sempre meglio e farti conoscere da lui, farlo in modo serio e professionale e imparerai a distinguere una relazione pluriennale basata sull'opportunità da una realmente fiduciaria.

4) Reciprocità

Inutile commentare il punto.

Gestire il cliente in questo modo (sinallagma, rispetto, fiducia, reciprocità, regole ben definite e poi fatte rispettare) è lo stretto minimo indispensabile per un sano sviluppo del tuo business.

Spingendo la relazione ai massimi livelli, non solo gestirai il tuo cliente in modo soddisfacente ma anche potrai "trasformarlo" in promotore o ritrovartelo come business partner.

Come evitare quindi di ritrovarti a:

- 1) essere disponibile sempre e comunque?
- 2) diventare lo zerbino del tuo cliente?
- 3) fare da banca al tuo cliente?

Alcune indicazioni semplici semplici.

Devi intervenire:

- scrivendo e sottoscrivendo contratti chiari (revisando i contratti in essere) e applicando le regole previste (le eccezioni alle regole non possono essere la regola);
- adottando serie procedure interne (hai fissato

dei massimali di credito per il cliente? Come funziona la tua procedura di recupero crediti? Ne esiste una?);

- educando il cliente (che magari ha nella sua gestione le tue stesse lacune);
- abbandonando i clienti irrecuperabili (cosa te li tieni a fare? Sono difficili da gestire, creano problemi e magari non ti pagano);
- imparando a dire no, educatamente e professionalmente.

Come sempre, le vecchie abitudini dannose vanno sostituite con altre, nuove e virtuose.

7. Sintesi finale e anticipazioni

Errare humanum, perseverare diabolicum.

Condurre le nostre attività economiche non è una passeggiata di salute e nei primi due articoli ho evidenziato come sia necessario comprendere e interpretare correttamente il ruolo di titolare, comunicare, vendere, restare concentrati, misurare, gestire.

Nel terzo e conclusivo articolo parlerò di errori relativi:

- alla gestione delle persone e del tempo;
- alla definizione degli obiettivi (e del loro utilizzo a livello lavorativo);
- al partenariato.

Fare tutto questo non è semplice ma sfidante, non è statico ma dinamico, non è noioso ma divertente. Se riesci a farlo in modo equilibrato ti arricchisce la vita, vale la pena di tentare!

Continua la lettura e non perderti il terzo e ultimo articolo della trilogia.



La tassazione delle plusvalenze da criptovalute

di Antonello Pio Troiano

Correva l'anno 2010, il 22 di maggio, a Jacksonville in Florida Laszlo Hanyecz ordinò due pizze da Domino's e per pagare il conto di \$41 usò 10.000 Bitcoin. Da quella famosa data, ora ricordata come Bitcoin Pizza Day, è trascorso molto tempo e quel portafoglio da 10.000 Bitcoin è passato da \$41 a € 369.299.878,50 (14/04/2022).

La criptovaluta sta al sistema monetario come Matrix sta al mondo reale. Anche la tecnologia Blockchain ha i suoi Dèjà Vu intesi come imperfezioni logaritmiche nel capolavoro dei fratelli Wachowski. Qui non si tratta di scegliere tra pillola blu o rossa, tra mondo reale e virtuale destinati a non incrociarsi mai.

Il vero aspetto rivoluzionario delle criptovalute, è quello di voler sostituire o affiancare i sistemi tradizionali della politica monetaria basati sulla supervisione di un istituto superiore. Il fenomeno è crescente, l'interesse galoppante, divenuto di portata tale da non poter più essere ignorato o relegato a fattispecie secondaria di scarsa rilevanza né dai privati (persone o imprese) né dalle istituzioni pubbliche.

Inquadramento delle criptovalute in Italia

Tra le autorità che si sono espresse in materia citiamo Banca D'Italia, Consob e Agenzia delle Entrate. La prima le ha definite come "rappresentazioni digitali di valore, utilizzate come mezzo di scambio o detenute a scopo di investimento, che possono essere trasferite, archiviate e negoziate elettronicamente". La Consob, autorità italiana per la vigilanza dei mercati finanziari, non né da una definizione specifica ma si concentra sulla modalità di "estrazione" quale

funzione algoritmica di una serie di codici informatici conosciuti esclusivamente ai partecipanti della transazione. La descrizione presente sul sito ufficiale Consob.it, è tutt'altro che lusinghiera e l'accento è posto più sui rischi che sulle opportunità mentre l'Agenzia delle Entrate, chiamata a rispondere ad un interpello sul corretto trattamento di acquisto e cessione di moneta virtuale, con la Risoluzione n.72/E del 02/09/2016, ha recepito le indicazioni fornite dalla Corte di Giustizia dell'Unione Europea relegando a beni non materiali facente funzioni di pagamento alternativa a quella avente corso legale la cui circolazione si fonda esclusivamente sull'accettazione volontaria degli operatori. Ma a differenza dei giudici europei le equipara, dimenticando forse la loro essenza, a valute estere.

Presupposti e condizioni

Ai sensi dell'art. 67, c.1, lett. c-ter) costituiscono redditi diversi di natura finanziaria le plusvalenze realizzate mediante la cessione a titolo oneroso di *valute estere* oggetto di cessione a termine o rinvenienti da depositi o conti correnti. Quindi la semplice detenzione non genera nessuna fattispecie imponibile ma solo l'eventuale cessione ad un valore superiore al prezzo di acquisto.

Perché le plusvalenze siano tassabili occorrono due condizioni, necessarie e sufficienti: 1) *nel periodo di imposta della vendita la giacenza dei depositi e conti correnti complessivi sia superiore a € 51.645,69 e 2) per almeno 7 giorni lavorativi consecutivi*; N.b.: il contro valore in euro delle criptovalute dev'essere calcolato sulla base del cambio vigente all'inizio del periodo di riferimento ossia il cambio al 01 gennaio dell'anno in cui si verifica la cessione.

Il cliente Tizio possiede 2 wallet sui quali ha mantenuto contemporaneamente e per almeno sette giorni lavorativi consecutivi le seguenti giacenze:

1. nel primo wallet detiene 5 Ethereum (ETH)
2. nel secondo wallet detiene 1 Bitcoin (BTC)

Inoltre, il cliente detiene anche un c/c in USD con una giacenza di 20.000\$ detenuta contestualmente ai wallet e, quindi, bisognerà considerare complessivamente tutti questi rapporti:

Criptovaluta	Giacenza	Valore unitario al 1.1	Controvalore al 1.1	Valore unitario attuale	Controvalore attuale
Ethereum	10	2.804,96€	14.024,80€	2.307,81€	11.539,05€
Bitcoin	0,6	42.033,9€	25.220,34€	35.366,3€	21.219,78€
USD	20.000\$	1,1294€	17.708,52€	1,0985€	18.206,65€
			56.953,66€		50.965,48€

Il valore attuale del totale dei wallet e della valuta estera è pari a 50.965,48€ ed è inferiore alla soglia di 51.645,69€, ma poiché il controvalore valorizzato al cambio di inizio anno era di 56.953,66€, il cliente ha superato la soglia. Va sottolineato che il superamento è avvenuto solo grazie all'aver considerato congiuntamente i wallet e le valute estere e, nessuno di questi singolarmente considerati, avrebbe determinato il superamento della soglia.

Questi appena enunciati sono i presupposti per l'eventuale tassazione della plusvalenza. Ora invece andiamo a vedere come si calcola la stessa. Prima di tutto dobbiamo determinare il costo di acquisizione applicando il metodo Lifo (last in first out) in base al quale si considerano cedute per prime le valute virtuali acquisite in data più recente.

Possiamo allora fare una breve considerazione: in un mercato bullish (al rialzo) è preferibile realizzare tante micro plusvalenze tenendoci sempre sotto soglia e non saremo tassati.

Secondo l'impostazione come sopra rappresentata è agevolato il giocatore, lo scommettitore, il tifoso rispetto all'investitore di lungo termine, a colui che sceglie secondo logiche anche imprenditoriali, ponderate, non meramente speculative. A Malta l'approccio è opposto: viene tassato il day trading ma non l'investimento a lungo termine. Anche l'Olanda adotta un principio simile tassando i risultati positivi di attività professionali in maniera meno favorevole rispetto a quelli frutto di risparmi.

La Svizzera vuole creare un hub europeo, la Crypto Valley, e il loro sviluppo sarà fortemente incentivato negli anni a seguire.

Come si calcola la plusvalenza

Le plusvalenze indicate nelle lettere c), c bis) e c ter) del comma 1 art. 67 sono costituite dalla differenza tra il corrispettivo percepito ed il costo o valore di acquisto. Per le valute estere cedute a termine si assume come costo il valore della valuta al cambio a pronti vigente alla data di stipula del contratto di cessione. Il costo o valore di acquisto è documentato a cura del contribuente. Per le valute estere prelevate da depositi e conti correnti, in mancanza della documentazione del costo, si assume come costo il valore della valuta al minore dei cambi mensili accertati ai sensi dell'articolo 110, comma 9, nel periodo d'imposta in cui la plusvalenza è realizzata. Le minusvalenze sono determinate con gli stessi criteri stabiliti per le plusvalenze.

Si intuisce chiaramente che l'assimilazione delle criptocurrency a valute estere è una forzatura perchè per il calcolo della materia imponibile l'art. 68 comma 6, DPR 917/86 fa riferimento a contratti di cessione, prelievo dai depositi e conti correnti, listini ufficiali di cambio (che non esistono), tutti elementi che non abbiamo o non sono necessari per la gestione delle stesse.

Un esempio pratico:

Esempio del calcolo del costo d'acquisto mediante metodo LIFO

Si ipotizzi che il cliente Caio, nel corso dell'anno, abbia effettuato i seguenti acquisti:

- in data 15.02 acquisto di 30 Ethereum (ETH) al prezzo unitario di 1.467,33€ per un controvalore complessivo di 44.019,90€;
- in data 01.03 acquisto di 10 Ethereum (ETH) al prezzo unitario di 1.305,31€ per un controvalore complessivo di 13.053,10€;
- in data 05.04 acquisto di 10 Ethereum (ETH) al prezzo unitario di 1.790,40€ per un controvalore complessivo di 17.904,00€;
- in data 07.04 acquisto di 20 Ethereum (ETH) al prezzo unitario di 1.656,93€ per un controvalore complessivo di 33.138,60€;

Successivamente il cliente Caio ha disposto la seguente vendita:

- in data 22.04 acquisto di 50 Ethereum (ETH) al prezzo unitario di 2.000,16€ per un controvalore complessivo di 100.008,00€.

Il costo di acquisto dei 5° Ethereum venduti in data 22.04 viene calcolato nel modo seguente:

- 20 Ethereum acquistati in data 07.04 al prezzo unitario di 1.656,93€ per un controvalore complessivo di 33.138,60€;
- 10 Ethereum acquistati in data 05.04 al prezzo unitario di 1.790,40€ per un controvalore complessivo di 17.904,00€;

Esempio del calcolo del costo d'acquisto mediante metodo LIFO (segue)

- 10 Ethereum acquistati in data 01.03 al prezzo unitario di 1.305,31€ per un controvalore complessivo di 13.053,10€;
- 10 Ethereum acquistati in data 15.02 al prezzo unitario di 1.467,33€ per un controvalore complessivo di 14.673,30€.

Il controvalore complessivo dei sopracitati 50 Ethereum è quindi pari a:

33.138,60€ +
17.904,00€ +
13.053,10€ +
14.673,30€ =

78.769,00€

controvalore complessivo di acquisto dei 50 Ethereum, venduti in data 22.04, pari al prezzo unitario di 1.575,38€

Esempio del calcolo dell'imposta

Riprendendo l'esempio del paragrafo 4.2.6 si può osservare che:

- il cliente ha superato la giacenza di 51.645,69€ per un periodo almeno pari ai sette giorni lavorativi consecutivi e quindi le cessioni sono equiparate a cessioni a titolo oneroso di valute estere e concorrono a formare il reddito del percipiente;
- la plusvalenza imponibile derivante dalla cessione dei 50 Ethereum avvenuta in data 22.04 è così determinata:
 - controvalore di vendita dei 50 Ethereum: 100.008,00€
 - costo d'acquisto dei 50 Ethereum calcolato secondo il metodo LIFO: 78.769,00€
 - $100.008,00 - 78.769,00 = 21.239,00$
- L'imposta sostitutiva del 26% prevista dall'art. 5 del D.Lgs n. 461 del 21 novembre 1997 è quindi pari a: $21.239,00€ \times 26\% = 5.522,14€$

Plusvalenza a rischio doppia tassazione

Nota importante: in Italia vige il principio del worldwide taxation in base al quale si applicano le imposte nel paese di residenza per tutti i redditi percepiti anche di fonte estera scontando eventualmente quelle versate nel paese straniero. Questi crediti per imposte versate all'estero devono essere riportati nel quadro CE del modello redditi PF. Il principio però non è applicabile ai redditi assoggettati ad imposta sostitutiva e poiché le criptovalute rientrano in questa fattispecie il contribuente resterà gravato della doppia imposizione.

Le informazioni relative al risultato conseguito con la vendita delle "valute estere" devono transitare dalla dichiarazione dei redditi nel rispettivo Quadro RT del Modello Redditi PF. Il versamento dell'imposta, pari al 26%, avviene con la scadenza ordinaria di pagamento delle imposte sui redditi.

Di particolare rilevanza la considerazione che il contribuente ha interesse a compilare il Quadro RT del modello Redditi PF anche in caso di realizzazione di sole minusvalenze. Infatti, ricordano le istruzioni, che "nel caso in cui l'ammontare delle minusvalenze (o perdite) sia superiore a quello delle plusvalenze (o redditi) [...] l'eccedenza è portata in deduzione, fino a concorrenza, dalle plusvalenze dei periodi d'imposta successivi, ma non oltre il quarto, a condizione che tale situazione sia evidenziata nella dichiarazione dei redditi relativa al periodo d'imposta in cui essa si è verificata.

Con la risposta n. 788 del 24 novembre 2021 l'Agenzia delle Entrate ha espresso un concetto pleonastico ribadendo che qualora il contribuente detenga valute virtuali in wallet (portafoglio elettronico) senza porre in essere operazioni fiscalmente rilevanti non sia tenuto alla compilazione del Quadro RT ma del Quadro RW che è relativo al monitoraggio fiscale per operazioni suscettibili di produrre redditi imponibili in Italia anche

nell'ipotesi in cui il residente detenga le chiavi private. Si intuisce la valutazione approssimativa dell'agenzia delle entrate equiparando le valute virtuali a quelle estere che invece rispetto a quelle tradizionali eliminano una pedina fondamentale nello scacchiere economico: il soggetto regolatore, la banca centrale, la pubblica autorità! E' contraddittoria perché l'art. 2 del DPR 148/1988 stabilisce dettagliatamente cosa debba intendersi per valuta estera cioè di "biglietti di banca e di Stato esteri aventi corso legale" ma la criptomoneta è a-spaziale. Sempre nella Risposta 788/2021, pag. 7, primo capoverso, troviamo un'incongruenza nel precisare che le valute virtuali non sono soggette all'imposta delle attività finanziarie (IVAFE) detenute all'estero dalle persone fisiche in quanto tale imposta si applica esclusivamente ai depositi e conti correnti di natura bancaria. Qui la contraddizione è palese: come può l'Amministrazione finanziaria assimilare i wallet (portafogli elettronici) a depositi o conti correnti ai fini dei redditi diversi ex art. 67 mentre non lo sono ai fini IVAFE?!

E' auspicabile un quadro di norme che regoli questa nuova manifestazione di capacità contributiva per gli evidenti rischi evidenziati dalla Consob perchè è indubbio che questo nuovo strumento si presta ad attività criminali ma anche e soprattutto per il comune cittadino e per i loro professionisti che sono costretti ad applicare indicazioni (non norme!) che mal si adattano, di difficile applicazione e foriere di contenziosi dai contorni incerti.

Siamo solo all'inizio di un fenomeno che le Istituzioni dovranno prima o poi affrontare e le informazioni sopra riportate potrebbero nel giro di breve essere confermate dal legislatore o completamente stravolte, riviste. E' una rivoluzione galileiana questa della finanza decentralizzata che sarà fortemente combattuta dal sistema tradizionale ma destinata a innovare il mondo!

Nuovi standard e metriche per misurare la sostenibilità: lo standard srg88088: 20 – social responsibility and governance

di Antonio Giuseppe Esposito

Un tema centrale molto dibattuto in seno alla sostenibilità è **la necessità di creare nuovi standard e metriche**, che rappresentino con maggiore chiarezza **le interdipendenze e le interconnessioni tra indici conosciuti, ROI (Return of investment) e SROI (Social Return on Investment – Ritorno Sociale sull'Investimento), tra asset tangibili ed intangibili** delle organizzazioni.

La **Scuola Etica di Alta Formazione e Perfezionamento Leonardo** ha elaborato e pubblicato uno Standard, **l'unico esistente al mondo**, capace di sintetizzare gli elementi fondamentali per esprimere i contenuti e i valori della Sostenibilità ESG.

Il prof. **Mauro Pallini**, direttore della Scuola, delinea il tragitto che ha portato allo sviluppo di questo strumento, illustrandone le finalità e gli obiettivi.

Il concetto di sostenibilità

*“Sostenibilità è oggi sicuramente una delle parole più ricorrenti in Italia e probabilmente in tutto il pianeta, unitamente all'acronimo **PNRR**, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. **Due termini che si legano indissolubilmente per le loro finalità: gli esiti positivi.** Proprio questa considerazione ci porta a riflettere sul significato di sostenibilità, ovvero su cosa si intenda indicare con essa. Negli ultimi anni parlandone si è fatto quasi sempre riferimento o all'ambiente o al ramo degli investimenti finanziari. Con la pubblicazione dell'Agenda 2030, i suoi 17 **SDGs (Sustainable Development Goals)** e i 169 **Target**, è stato necessario **cogliere il messaggio vero della sostenibilità e i suoi contenuti, andando ad affrontare anche la dimensione sociale.***

Uno standard unico per la sostenibilità ESG

La **Scuola Etica di Alta Formazione e Perfezionamento Leonardo** lo ha capito subito, ne ha

*interpretato il significato reale in tutta la sua portata e, con un paziente lavoro di analisi, confronto e sensibilità, ha **elaborato e pubblicato uno Standard**, l'unico esistente al mondo, capace di sintetizzare, in puntuali requisiti, gli elementi fondamentali per esprimere i **contenuti e i valori della Sostenibilità ESG (Environment, Social e Governance)**. Questi tre pilastri – ambiente, ambito sociale e di governo –, costituiscono la base inscindibile della sostenibilità, così come l'ONU l'ha voluta intendere. L'obiettivo è superare così la parziale e pericolosa interpretazione, a volte di circostanza, che si era soliti dare della sostenibilità.*

Lo **Standard**, che permette di sviluppare la capacità di **leggere la Sostenibilità a 360°**, è lo **SRG88088:20 – Social Responsibility and Governance** che, con la sua struttura **HLS¹**, ovvero simile a tutte le altre norme pubblicate negli ultimi anni, permette la **Certificazione di un Sistema di gestione per la Sostenibilità SRG-ESG²** di qualsiasi organizzazione pubblica o privata, piccola, media o grande e di qualunque natura, manifatturiera o di servizi.

In contemporanea, lo Standard permette di rilasciare il **Rating per la Sostenibilità**, con un gradiente che permette di assegnare il riconoscimento

¹ HLS è l'acronimo di High Level Structure (struttura di alto livello), un documento elaborato dall'ISO con l'ambizioso obiettivo di definire una terminologia e una struttura di base e delle parti di testo comuni per tutti le norme di sistemi di gestione, presenti e future.

² SRG è l'acronimo di Social, Responsibility and Governance, ovvero la norma per la Certificazione dei Sistemi di gestione di un'organizzazione per la Sostenibilità. È lo Standard edito dalla Scuola Etica Leonardo. ESG è l'acronimo che rappresenta la Sostenibilità nella sua interezza, ovvero di Environment, Social e Governance, massima espressione degli obiettivi dell'ONU per l'Agenda 2030.

all'organizzazione auditata in base alle sue prestazioni ESG. Lo **Schema di Certificazione**³ SRG-ESG, validato con un processo molto articolato, garantisce dunque l'emissione di un Rating ESG coerente con le performance dell'organizzazione e con un **alto grado di affidabilità**. La valutazione va da 1A a 4A, con un crescendo tale da impegnare le organizzazioni in uno sforzo importante e costante, dimostrando capacità nell'assicurare nel tempo rispetto per l'ambiente, alto livello di dignità e benessere dei lavoratori, forte propensione alle **business continuity**⁴. Un fattore quest'ultimo determinante per tutti gli stakeholder e per l'affidabilità della stessa organizzazione a livello operativo, bancario e sociale.

Come si è arrivati allo Standard

La Scuola Etica Leonardo ha lanciato una sfida complessa, impegnativa ma vera, risolutiva e proattiva, proponendosi di **riconoscere un "valore" solo a coloro che vivono la sostenibilità nella sua totalità** come l'unica via per un futuro coerente. Per un mondo che si orienti verso la tutela del patrimonio, della pace, delle risorse, del rispetto, dell'inclusione, della sicurezza, della protezione e dell'aver cura responsabilmente e coscientemente e non come un momento di moda.

In questo senso la scelta di ottenere da **Accredia**, Ente unico di accreditamento in Italia, l'**accredito dello Schema di Certificazione SRG-ESG è un segno della serietà**, della coerenza e dell'assunzione di responsabilità nell'attestare che un'organizzazione opera nel rispetto dei criteri dello **Standard SRG 88088:20** con il suo Sistema di Gestione per la Sostenibilità ESG, aggiungendo in che misura lo è e fissando parametri di valutazione ma anche obiettivi di crescita e miglioramento.

La Scuola Etica Leonardo con la creazione dello Standard SRG88088:20 ha così aperto una **nuova strada** verso un approccio che vuole vedere concretamente l'attuazione di azioni e il **raggiungimento di risultati misurabili** improntati alla costituzione di un ambiente aziendale sereno, pacifico, dignitoso, ma soprattutto rispettoso dei diritti e dell'ambiente e capace di preservare le depauperate risorse naturali, in un'equilibrata gestione degli interessi di tutti, attuali

3 Lo Schema di certificazione rappresenta l'insieme dei documenti e delle procedure in base alle quali è possibile programmare, auditare e valutare un'Organizzazione ai fini del rilascio della Certificazione del Suo Sistema di gestione e del Rating per la Sostenibilità.

4 La Business Continuity rappresenta la capacità di una qualsiasi organizzazione di garantire nel tempo la continuità delle sue attività con la piena soddisfazione di tutti i suoi portatori di interesse.

e futuri.

Una sfida entusiasmante che richiedete professionisti adeguati

La certificazione di un Sistema di Gestione per la Sostenibilità implica la partecipazione a un **"gioco infinito"**, per dirla con Simon Sinek⁵, dove **nessuno si stanca di giocare e di vincere proprio perché vincono tutti**. È una sfida carica di entusiasmo, di orgoglio per il bene proprio e altrui, una rivoluzione dell'essenza vera delle certificazioni dei Sistemi di Gestione tesa a recuperare credibilità, coerenza e rispetto nei confronti di un mondo sempre più globalizzato, consumistico delle risorse e di conseguenza rapidamente mutevole nei suoi bisogni e nelle sue risposte a questi.

Per tali ragioni la gestione degli audit per la Sostenibilità richiede un alto profilo di professionalità e serietà volto a **tutelare non gli interessi di parte, ma le aspettative di tutti, delle persone e del territorio**, il quale, apparentemente silente, comunica, spesso in modo devastante, il grado di erosione del suo, e quindi del nostro, stato di salute e di benessere.

La Scuola Etica Leonardo ha messo in campo energie e competenze a supporto di questo nuovo processo, che sicuramente segnerà il futuro di organizzazioni, persone e organismi di Certificazione⁶ che operano con serietà e di quelli disposti a rivedere la propria missione verso un **focus credibile, utile al sistema aziendale, cooperativistico, sociale, sindacale, alle associazioni di volontariato, agli istituti di credito, alla Pubblica Amministrazione e alla comunità più in generale**.

Lo Schema di Certificazione è a disposizione di tutti gli Organismi di Certificazione che vorranno proporlo alla propria clientela e di tutte le organizzazioni che vorranno compiere un cammino più responsabile, cosciente, rispettoso e attento nella migliore gestione possibile del Presente per la preservazione del Futuro. Finora il progetto della Scuola Etica Leonardo ha attratto **attenzione e interesse da parte di tanti attori del mondo della sostenibilità**, da Accredia alle Organizzazioni associative delle aziende, dagli istituti di credito alla Pubblica Amministrazione fino al mondo dell'istruzione.

Come funziona la certificazione "social"

Solo per parlare brevemente dell'ambito "Social" dell'ESG, per essere rilasciata la certificazione di un sistema di gestione per la sostenibilità deve **soddisfare**

5 Sinek (2019), *Il Gioco Infinito*, editore A. Vallardi

6 Gli Organismi di Certificazione: soggetti privati, normalmente accreditati da Accredia quale Ente Unico in Italia deputato all'accREDITAMENTO di organismi per il rilascio delle certificazioni per Sistemi, Prodotti e Competenze.

tutti gli elementi afferenti al welfare e al benessere della persona nell'ambito del lavoro e nella vita in generale. Per dare ancora più forza e sostanza a questo concetto, lo Standard SRG88088 prevede la formalizzazione di un **Team per la Valutazione del Benessere (TVB)** che, rappresentato da componenti dei lavoratori e del management interni all'azienda, opera proprio per elevare il grado di benessere dei lavoratori all'interno delle organizzazioni. Gli impegni del TVB vanno dal **rispetto dei Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro (CCNL)** e dei contratti integrativi, alla definizione dei **Premi di Risultato**

(PdR), agli adempimenti per la Salute e la Sicurezza sul lavoro, al rispetto dell'ambiente, della libertà e della dignità del lavoratore, all'organizzazione del lavoro, al rispetto delle pari opportunità e della legislazione, all'analisi dei progetti e degli investimenti, alla collaborazione e alle strategie per la business continuity." L'esistenza dello Standard SRG 88088 dunque pone tutti di fronte a una nuova sfida, forse una delle più importanti, anche per divenire un Paese davvero moderno, perché presente alle necessità future e capace di generare entusiasmo e contaminazioni positive.

La diffusione dei trust nelle imprese italiane

di Fabrizio Vedana

Sono più di 1300 le aziende italiane aventi un trust come azionista e nell'80 per cento dei casi trattasi di socio di controllo.

Il dato emerge dalla ricerca fatta dall'Università Bocconi¹ che ha anche evidenziato che il 72 per cento delle aziende partecipate da un trust ha meno di venticinque anni e che considerando le sole società familiari con fatturato superiore a venti milioni di euro, la longevità delle aziende controllate da un trust è in linea con la media nazionale.

La distribuzione geografica delle aziende aventi un trust tra i soci e con un fatturato superiore a 20 milioni risulta essere sostanzialmente omogenea considerando il numero totale delle imprese operanti nelle varie aree del Paese: il 38 per cento sono al nord-ovest, il 29 per cento al nord est, il 22 per cento al centro e l'11 per cento al sud e nelle isole. Tale dato sembra quindi confermare che l'istituto del trust è conosciuto ed utilizzato ormai su tutto il territorio nazionale.

I settori di attività che vedono più frequentemente utilizzato il trust come istituto attraverso il quale detenere una partecipazione di controllo sono quelli immobiliare e delle holding; tra le società che risultano avere un trust come socio importante o addirittura di controllo vi sono la Brunello Cucinelli attraverso la società Fedone, la DeAgostini, attraverso la B&D holding e la f.lli Martini.

La ricerca mette anche in luce una sostanziale equivalenza in termini di età del leader posto al vertice delle aziende partecipate da un trust rispetto a quelle che non lo sono e soprattutto l'adozione da

parte delle prime di modelli di governance più evoluti con una netta prevalenza della presenza di un consiglio di amministrazione e di un amministratore delegato anziché di un solo amministratore unico come normalmente avviene nelle aziende non partecipate dal trust.

Le aziende partecipate da un trust presentano dei consigli di amministrazione più "aperti" verso componenti non familiari (39 per cento rispetto al 27 per cento) e una leadership aziendale più aperta verso componenti non familiari (32 per cento contro il 15 per cento).

Le aziende familiari partecipate da trust hanno registrato un tasso di crescita superiore al trend nazionale.

La ricerca ha condotto una analisi approfondita su tutte le aziende attive al 31.12.2020 con:

- sede legale in Italia
- le forme giuridiche delle società di capitali
- una società italiana o straniera nell'azionariato che svolge il ruolo di trustee
- almeno un bilancio depositato negli anni 2017-18-19
- qualsiasi livello di fatturato (anche 0) ma con un totale dell'attivo netto superiore a 1 mln di Euro
- uno (o più) trust nell'azionariato che detengono complessivamente più del 3% del capitale.

Come si evidenzia nella Tabella 1, almeno un trust è presente nell'azionariato di oltre 1.300 aziende con le caratteristiche indicate. Limitandoci alle imprese con ricavi superiori a 20 mln di Euro, il numero delle imprese è pari a 135. I trust sono presenti in molte imprese di piccolis-

¹ La ricerca è stata presentata in occasione del seminario "Trust al vertice delle catene di controllo: i profili di Governance" organizzato da STEP Italy il 17 novembre 2021.

sima dimensione (con ricavi inferiori a 1 mln di Euro). Quando si consideri invece l'attivo netto investito (Tabella 2), cresce la presenza dei trust in aziende con un valore compreso tra 1 e 10 mln di Euro. Complessivamente, sono stati identificati 655 trust nella popolazione di imprese italiane, di cui 103 nelle imprese con ricavi superiori a 20 mln di Euro.

Per valutare tali dati può essere utile considerare che le imprese con la presenza di una società semplice sono pari al 1,8% del totale delle imprese familiari con ricavi superiori a 20 mln di Euro. Per quanto riguarda i trust, per la stessa categoria di imprese, la loro presenza è pari al 1,3% del totale. I trust, quindi, hanno una diffusione del tutto paragonabile a quella delle società semplici, uno strumento di ben più antico utilizzo almeno nel contesto italiano.

I trust sembrano essere uno strumento molto utilizzato per gestire partecipazioni di controllo nelle imprese italiane. La Tabella 3 mostra che nell'81% di tutta la popolazione di imprese - familiari e non familiari - dove i trust sono presenti nella compagine proprietaria, essi detengono una percentuale uguale o superiore alla metà dell'*equity*. Nelle imprese più grandi - sempre familiari e non familiari - tale percentuale scende al 66%, rimanendo comunque rilevante.

Si potrebbe pensare che i trust siano diffusi soprattutto nelle imprese più antiche. Tale credenza è smentita dalla ricerca che mostra come il 72% dei trust sia presente in imprese con meno di 25 anni di vita. Ciò induce a ritenere che la scelta di dotarsi di uno o più trust sia dovuta a una valutazione positiva che i soggetti controllori di una società possono fare anche in tempi non lontani dalla nascita della società stessa.

La ricerca consente anche di osservare che i trust presentano una diffusione geografica nel territorio italiano sostanzialmente in linea con la distribuzione delle imprese.

Osservando invece la distribuzione dei trust rispetto ai settori di appartenenza delle imprese (Tabella 4), come era ragionevole attendersi, essi sono comparativamente più diffusi nelle imprese operanti nei settori immobiliari e del-

le costruzioni e meno nelle imprese manifatturiere. Il confronto è stato effettuato con tutte le imprese - familiari e non familiari - monitorate dall'Osservatorio AUB dell'Università Bocconi.

Nella successiva Tabella 5 vengono riportati i nomi delle aziende o gruppi di maggiori dimensioni dove è presente un trust nella compagine proprietaria e la quota detenuta. Una ricerca qualitativa basata su interviste ai soggetti di riferimento di tali gruppi potrebbe favorire una comprensione delle ragioni di tale scelta.

Nella seconda parte della ricerca è stata invece approfondita l'analisi delle sole imprese familiari con ricavi superiori a 20 mln di Euro. Per queste imprese sono state messe a confronto le strutture di governance dell'intera popolazione con quelle delle imprese partecipate da un trust.

Mentre per alcuni elementi (generazione al vertice ed età del leader) non si registrano differenze, quando si considerano i modelli di leadership (Tabella 6) nelle imprese partecipate da un trust è molto meno diffusa la presenza del modello dell'amministratore unico, mentre è più diffusa la presenza del modello dell'amministratore delegato.

In secondo luogo, le aziende familiari partecipate da un trust mostrano una governance più aperta a componenti non familiari, per quanto riguarda sia la leadership che il consiglio di amministrazione (Tabelle 7 e 8)

Le evidenze citate consentono quindi di concludere che nelle imprese partecipate da un trust è più diffusa la presenza di modelli più articolati (e moderni) di governance con una maggiore apertura a componenti non familiari.

La prossima emanazione da parte dell'Agenzia delle Entrate della circolare con la quale viene dettata una nuova e più compiuta disciplina fiscale dei trust, contribuirà ulteriormente a fare di questo strumento, utilizzabile nel nostro ordinamento giuridico sin dal 1992, un'importante soluzione per migliorare la gestione della governance delle imprese italiane.

CLASSE di fatturato	Tutta la popolazione		Over 20 mln €	
	N	%	N	%
> 100 mln €	41	3,1%	41	30,4%
Tra 50 e 100 mln €	44	3,4%	44	32,6%
Tra 20 e 50 mln €	50	3,8%	50	37,0%
Tra 10 e 20 mln €	36	2,8%		
Tra 1 e 10 mln €	236	18,1%		
< 1 mln €	899	68,8%		
Totale	1.306	100,0%	135	100,0%

Tabella 1. Popolazione di aziende con almeno un trust nella compagine proprietaria (per classe di ricavi)

CLASSE di Attivo Netto	Tutta la popolazione		Over 20 mln €	
	N	%	N	%
> 250 mln €	31	2,4%	29	21,5%
Tra 50 e 250 mln €	82	6,3%	57	42,2%
tra 20 e 50 mln €	85	6,5%	38	28,1%
Tra 10 e 20 mln €	85	6,5%	9	6,7%
Tra 1 e 10 mln €	599	45,9%	1	0,7%
< 1 mln €	424	32,5%	1	0,7%
Totale	1.306	100,0%	135	100,0%

Tabella 2. Popolazione di aziende con almeno un trust nella compagine proprietaria (per classe di attivo netto)

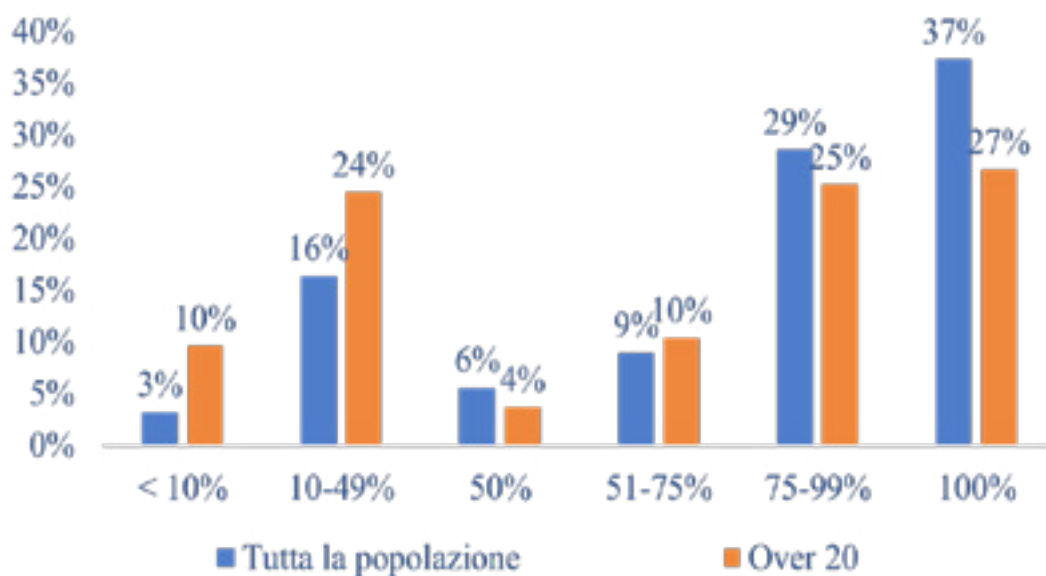


Tabella 3. La quota di proprietà detenuta da un trust

Macro-settore	Tutta la popolazione		Over 20		Osservatorio AUB	
	N	%	N	%	N	%
Immobiliare	344	26,3%	7	5,2%	453	2,5%
Manifatturiero	189	14,5%	54	40,0%	6.869	38,2%
Altri servizi	188	14,4%	9	6,7%	1.437	8,0%
Holding diversificate	186	14,2%	33	24,4%	1.843	10,2%
Costruzioni	107	8,2%	0	0,0%	574	3,2%
Commercio all'ingrosso	92	7,0%	10	7,4%	3.105	17,3%
Servizi alle imprese	80	6,1%	3	2,2%	678	3,8%
Altri settori *	120	9,3%	19	14,1%	3.024	16,8%
Totale	1.306	100,0%	135	100,0%	17.983	100,0%

*Altri settori: commercio al dettaglio, trasporti e logistica, energia ed estrazione, commercio di autoveicoli

1	B&D HOLDING S.P.A.	15,9%
2	CANOVA 2007 S.P.A.	91,0%
3	ALI HOLDING S.R.L.	46,5%
4	FRATELLI COSULICH - SOCIETA' PER AZIONI ABBREVIABILE ANCHE IN F.LLI COSULICH S.P.A.	39,1%
5	MARINO GOLINELLI & C. SAPA (ALFASIGMA S.P.A.)	44,3%
6	MAGAZZINI GABRIELLI S.P.A.	5,8%
7	F.LLI MARTINI & C. - S.P.A.	75,0%
8	INTERCOS S.P.A.	20,6%
9	LB HOLDING S.P.A. (UMANA HOLDING S.P.A.)	100,0%
10	FEDONE S.R.L. (BRUNELLO CUCINELLI S.P.A.)	100,0%

Tabella 5. Elenco delle prime 10 aziende o gruppi (per ricavi) partecipate da un trust

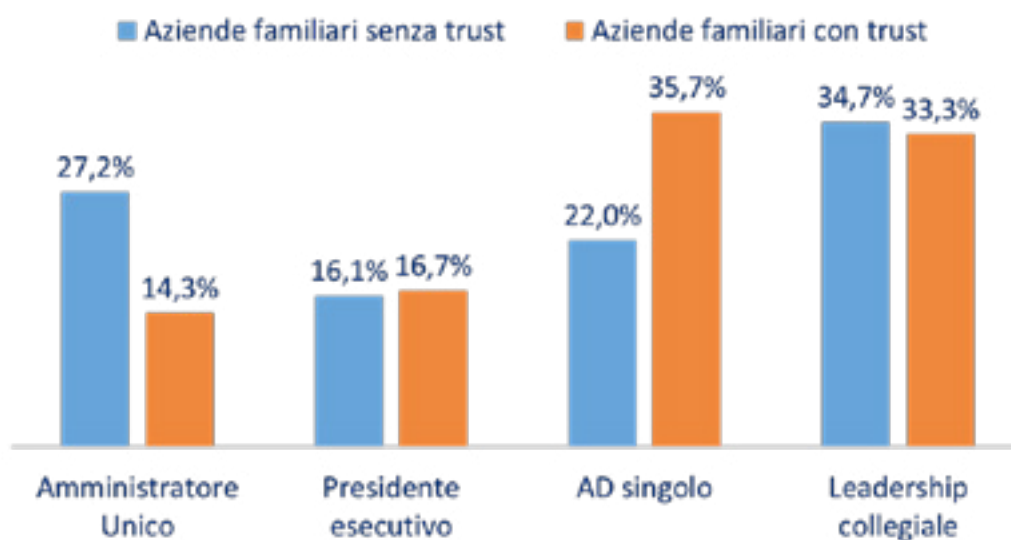


Tabella 6. Modelli di leadership di aziende familiari partecipate da un trust a confronto con la popolazione delle imprese familiari AUB

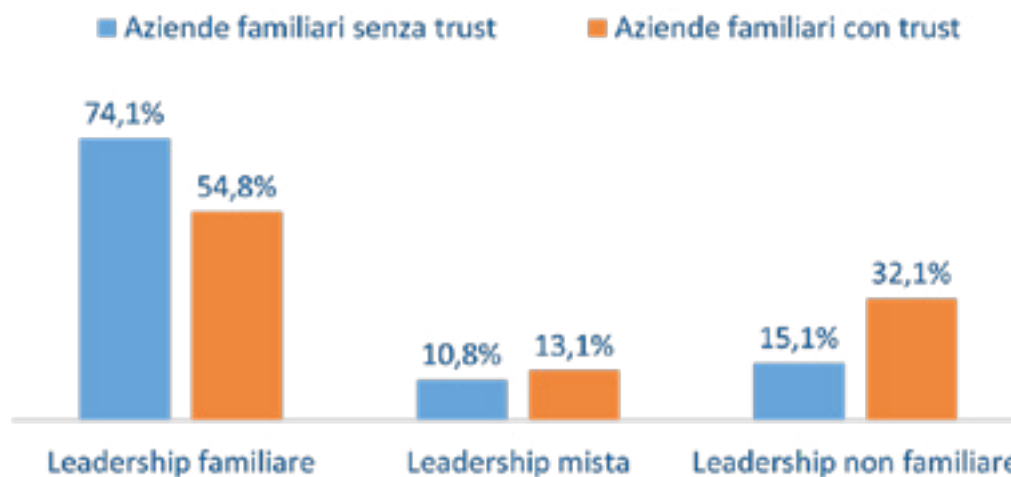


Tabella 7. Familiarità della leadership di aziende familiari partecipate da un trust a confronto con la popolazione delle imprese familiari AUB

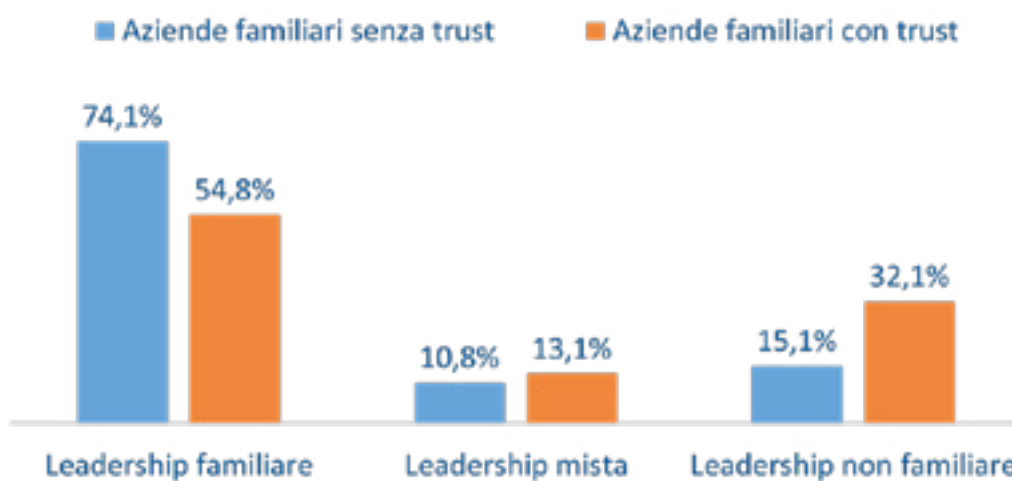


Tabella 8. L'apertura dei Consigli di Amministrazione di aziende familiari partecipate da un trust a confronto con la popolazione delle imprese familiari AUB

La governance sostenibile

Strategia di engagement al fine di potenziare l'importanza della sostenibilità a livello societario

di Andrea Crippa e Enrico Concolato

Un'importante fonte informativa in merito alle politiche inerenti alla sostenibilità delle imprese è la cosiddetta Dichiarazione Non Finanziaria (per brevità DNF) resa obbligatoria per le grandi aziende dalla direttiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo e recepita in Italia con il decreto legislativo del 30 dicembre 2016, nr. 254.

Dichiarazione che è incentrata nel comunicare informazioni di carattere non finanziario ed informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni.

Tale provvedimento prevede l'obbligo di presentare una dichiarazione individuale di carattere non finanziario per le imprese di interesse pubblico che abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a 500 e, alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali: a) totale dello stato patrimoniale 20 mln di euro; b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni 40 mln di euro.

La DNF è una buona rappresentazione della Corporate Social Responsibility (CRS) di un'impresa e delle rispettive politiche ESG (Environmental, Social e di Governance). La definizione adottata dalla Commissione Europea recita: "l'integrazione, nelle operazioni commerciali delle imprese e nei loro rapporti con gli stakeholder, di preoccupazioni di carattere sociale ed ecologico, attraverso un processo volontario di autoregolamentazione".

Analisi empiriche hanno evidenziato che le imprese europee che pubblicano informazioni sui risultati finanziari e non finanziari adottano una prospettiva di più lungo termine nei processi decisionali, sostengono minori costi di finanziamento,

attraggono e mantengono personale di talento, hanno migliori performance, hanno migliori relazioni con i consumatori e stakeholder, minori e meno significative interruzioni dell'attività.

La DNF deve fornire tutte le informazioni necessarie a comprendere il modello aziendale di gestione e organizzazione delle attività dell'impresa anche con riferimento alla gestione dei temi sopra citati; le politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di *due diligence*, i risultati conseguiti grazie ad esse ed i relativi *key performance indicator* di carattere non finanziario; i principali rischi, generati o subiti, connessi ai suddetti temi e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, le catene di fornitura e subappalto laddove vengano considerate rilevanti ai fini della dichiarazione. L'attenzione alle catene di fornitura è un elemento interessante in quanto essa allarga, seppur indirettamente, la valutazione all'intero indotto e, attraverso le azioni dell'impresa di grandi dimensioni, può avere l'effetto di sollecitare le imprese fornitrici, che spesso sono PMI, ad adottare standard ambientali e sociali più elevati. La DNF favorisce anche l'integrazione di tali aspetti nell'organizzazione aziendale, poiché la sua produzione non coinvolge solo le funzioni specialistiche, ad esempio del Sustainability Manager, ma richiede l'intervento del CFO e l'approvazione del board, che deve assicurare la veridicità dei dati e delle informazioni in essa contenute, e la relativa coerenza con i piani strategici.

Vi sono ancora ampie aree di miglioramento sul fronte «dell'integrated governance» e «dell'integrated thinking» nei consigli di amministrazione.

Quando si parla di sostenibilità nel board?

La sostenibilità ambientale, sociale e di governance entra nei bilanci aziendali

di Enzo Rocca, Estratto da Il Sole 24 Ore, "Norme&Tributi", p.21, 3 marzo 2022

L'Efrag ha pubblicato in bozza per la consultazione gli Standard europei per il reporting di sostenibilità (Esrs). L'iniziativa rappresenta un elemento chiave della proposta di Corporate sustainability reporting directive (Csrd) che rivede la Non-financial reporting directive (Nfrd). La Csrd infatti, oltre ad estendere l'ambito di applicazione dell'informativa non finanziaria, prevede l'emanazione di standard europei da parte della Commissione sulla base della consulenza tecnica fornita dall'Efrag. La consultazione pubblica scade l'8 agosto. Con riferimento al contenuto, è previsto un ampliamento dei temi e un maggior dettaglio informativo. Si tratta di un impegno significativo, obbligatorio per tutte le grandi società e le quotate sui mercati regolamentati, ad eccezione delle microimprese. Per ridurre gli oneri delle Pmi quotate la direttiva prevede l'utilizzo di standard più semplici, peraltro non ancora emanati. Le Pmi non quotate potranno aderire su base volontaria. L'obbligo scatterà con riferimento agli esercizi finanziari aventi inizio il 1° gennaio 2023 o data successiva. Per le Pmi l'adempimento è posticipato di tre anni. Tutte le informazioni dovranno essere pubblicate come parte integrante delle relazioni sulla gestione. Le bozze di Esrs dovranno essere consegnate alla Commissione per l'approvazione entro il prossimo novembre. Tuttavia, poiché i documenti sono stati predisposti sulla base della proposta di Csrd dell'aprile 2021, potrebbe essere necessaria una loro revisione per soddisfare i requisiti della versione finale della direttiva. Gli standard tengono conto della legislazione e delle iniziative europee che creano obblighi di rendicontazione di sostenibilità, con la richiesta di specifiche informazioni, ovvero

influenzano o inquadrano i contenuti informativi. Si fa riferimento, ad esempio, agli indicatori richiesti sugli impatti negativi dei prodotti sui fattori di sostenibilità (Pai Kpi) nell'ambito della Sustainable finance disclosure regulation (Sfdr) e agli obblighi di informativa per le imprese soggette al regolamento sulla tassonomia.

Nell'elenco delle norme europee da prendere in considerazione vi sono anche il regolamento Benchmark che mira a rafforzare la fiducia negli indici utilizzati negli strumenti e contratti finanziari, la direttiva sulle quote di Ghg, il regolamento Emas (Eco-management and audit scheme) per la valutazione e il miglioramento delle prestazioni ambientali, nonché la raccomandazione della Commissione europea sulle prestazioni ambientali del ciclo di vita di prodotti e servizi. Oltre a questo elenco, nella stesura dell'Esrs sono state prese in considerazione altre importanti iniziative europee in corso, come la proposta recentemente pubblicata dalla Commissione di una Corporate sustainability due diligence directive (Csddd). L'architettura complessiva degli exposure draft è progettata per garantire che le informazioni sulla sostenibilità siano riportate in modo adeguatamente articolato. Ciò anche al fine di promuovere la comparabilità tra i settori e facilitare la navigazione tra le informazioni riportate. Sono previste tre tipologie di standard: trasversali, specifici e settoriali, questi ultimi non inclusi nella corrente consultazione. Quelli trasversali, oltre alle disposizioni generali, includono un'informativa sul rispetto degli Esrs, sul modo in cui la sostenibilità è incorporata nella strategia aziendale e nei modelli di business, sulla governance e su come l'impresa identifica e gestisce i principali impatti, rischi e

opportunità di sostenibilità. Gli standard specifici si occupano di distinti argomenti di sostenibilità sui temi inclusi nella citata proposta di direttiva, ossia quelli ambientali, sociali e di governance. Con l'obiettivo di definire i requisiti di informativa sugli impatti, i rischi e le opportunità sulla sostenibilità ritenuti rilevanti per tutte le imprese, indipendentemente dai settori in cui operano. Sull'ambiente sono stati emanati cinque standard: clima (E1), inquinamento (E2), acqua e risorse marine (E3), biodiversità ed ecosistemi (E4) ed economia circolare (E5). Le questioni sociali sono state affrontate tenendo presente le diverse categorie di riferimento: forza lavoro propria (S1), forza lavoro nella catena

del valore (S2), comunità interessate (S3) e utenti finali/consumatori (S4). Sui temi della governance, infine, sono stati pubblicati due documenti: Governance, gestione dei rischi e controllo interno (G1) e Conduzione degli affari (G2). Gli exposure draft in corso di emanazione favoriranno lo sviluppo di una rappresentazione fedele delle performance di sostenibilità. Il percorso proposto è graduale. I documenti presentati in questa occasione, infatti, non includono né standard specifici di settore né standard proporzionati per le Pmi. Questi sono ancora in fase di elaborazione e saranno sottoposti a una prossima consultazione pubblica.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

TRASVERSALI		1- Principi generali	
2- Valutazione generale, della strategia, dellagovernancee della materialità			
SPECIFICI	AMBIENTALI	SOCIALI	GOVERNANCE
E1- Cambiamenti climatici	S1- Dipendenti	G1- Governance, risk management e controlli interni	
E2- Inquinamento	S2- Lavoratori nella value chain	G2- Conduzione degli affari	
E3- Aqua e risorse marine	S3- Comunità coinvolte		
E4- Biodiversità ed ecosistemi	S4- Consumatorie utilizzatori finali		
E5- Utilizzo delle risorse ed economia circolare			
SETTORIALI	Non ancora emanati		

Garanzie sui prestiti fino a 20 anni

di Laura Serafini, Estratto da Il Sole 24 Ore, "Primo Piano", p.21, 5 maggio 2022



La novità principale sulle misure per la liquidità prevista dal decreto Aiuti è il varo della garanzia Sace a condizioni di mercato che imprese e banche chiedevano da quasi un anno. È uno strumento importante, perché è svincolato dai rigidi criteri delle deroghe Ue alla disciplina sugli aiuti di Stato e dunque più flessibile. E infatti la caratteristica

principale è che possono essere garantiti finanziamenti della durata di 20 anni, contro i 6-8 anni della garanzie previste dal Temporary Framework gestite da Sace e dal fondo per le Pmi. La possibilità di accedere a lunghe durate è fondamentale in questa fase, perché le imprese sono già molto indebitate dopo il Covid-19 e stanno subendo l'im-

patto dell'incremento dei costi. La garanzia a condizioni di mercato servirà, dunque, soprattutto per le rinegoziazioni dei prestiti, con l'allungamento del periodo di ammortamento senza dover dare nuova finanza. Il provvedimento prevede che possano essere garantiti anche titoli di debito, come i bond. La copertura massima è del 70%, ma può arrivare al 100% per i bond, a patto che non siano subordinati o convertibili. L'aspetto meno positivo della vicenda sono i tempi necessari per l'entrata in vigore della garanzia. Il provvedimento fa riferimento a «uno o più decreti del ministero dell'Economia di natura non regolamentare» per disciplinare «ulteriori modalità operative». E questo perché, in ogni caso, il nuovo strumento sarà efficace solo dopo il via libera della Commissione europea, che potrebbe richiedere ulteriori condizioni. E ancora: a valle di questo, Sace a sua volta dovrà declinare tutte le modalità operative, definire limiti di intervento ma, soprattutto, dovrà stabilire l'entità dei premi da pagare (oltre alle commissioni), perché la caratteristica principale della garanzia a condizioni di mercato è proprio quella che costerà sensibilmente di più rispetto a quelle previste dal Temporary Framework. A questo strumento, comunque, si può accedere «per supportare la crescita dimensionale e la patrimonializzazione delle imprese, migliorare competitività e capitalizzazione, la sostenibilità ambientale, l'occupazione». Per queste garanzie Sace può assumere un impegno massimo di 200 miliardi. È ammesso l'accesso anche per imprese in difficoltà, ma a determinate condizioni. Per le garanzie Sace ai sensi del Temporary Framework, invece, è prevista la proroga a fine anno. Si può accedere per «per sopperire a esigenze di liquidità per le conseguenze negative» derivanti dal conflitto un Ucraina, come la «contrazione della produzione,

rincari, difficoltà di approvvigionamento, cancellazione contratti» ma anche per i rincari dell'energia. Possono richiederle imprese che al 31 gennaio non erano in difficoltà.

Le aziende in difficoltà già ammesse alla procedura del concordato con continuità aziendale o che abbiano stipulato accordi di ristrutturazione dei debiti sono comunque abilitate alla richiesta. Queste garanzie hanno durata di 6 anni, con un preammortamento non superiore a 36 mesi. Il finanziamento deve avere un valore entro il 15% fatturato medio dei tre anni antecedenti o entro il 50% costi sostenuti per fonti energetiche nei 12 mesi antecedenti. La copertura può arrivare al 90% - ma in questo caso è previsto un concorso paritetico tra garante e garantito nelle perdite per mancato rimborso del finanziamento - per le imprese entro 1,5 miliardi di fatturato e 5mila dipendenti. La copertura scende all'80% per quelle con fatturato tra 1,5 e 5 miliardi, e al 70% per ricavi superiori. Solo per le Pmi (per le imprese grandi i costi sono maggiori) e per i prestiti entro 6 anni, è fissata una commissione di 25 punti base il primo anno, 50 punti base tra secondo e terzo anno, 100 punti base al quarto. Si può chiedere l'estensione del finanziamento a 8 anni, ma in quel caso il costo della commissione è superiore. È previsto anche un tetto sul tasso di interesse: deve essere inferiore al tasso che sarebbe stato chiesto in mancanza della garanzia e deve essere almeno uguale alla differenza tra le condizioni di mercato e il costo effettivamente applicato all'impresa. I fondi devono essere destinati a sostenere i costi del personale, canoni di locazione, investimenti o circolante.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

A CONDIZIONI DI MERCATO	70% Il tetto La garanzia massima ai prezzi di mercato. Possibile alzarla al 100% per i titoli di debito non subordinati e non convertibili 200 Miliardi di impegni Per le garanzie sui prestiti, che hanno durata fino a 20 anni Sace potrà assumere impegni complessivi per 200 miliardi
NEL TEMPORARY FRAMEWORK	6 anni La durata del prestito La durata dei prestiti con garanzia Sace nell'ambito del Temporary framework. Possibile la proroga fino a 8 con commissione più alta 90% Il tetto La garanzia massima per imprese entro 1,5 mld di fatturato. All'80% per quelle con fatturato tra 1,5 e 5 mld. Al 70% oltre i 5 mld 15% Sul fatturato Il tetto al prestito sul fatturato medio dei tre anni antecedenti. O il 50% dei costi per fonti energetiche nei 12 mesi precedenti

Strutture
di Nelu Pascu



A cura di

CTP CECCATO
TORMEN
& PARTNERS
CONSULENTI DEL LAVORO

Ammortizzatori sociali: D.L 21/2021 misure per contrastare gli effetti della crisi Ucraina

di Dario Ceccato



Concluso lo stato d'emergenza derivante dall'incombere del Covid-19, il nostro ordinamento si è trovato a dover fronteggiare gli effetti derivanti dalla guerra in atto tra Russia e Ucraina. In data 21 marzo 2022 è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale il Decreto Legge n. 21 recante le **misure per contrastare gli effetti economici e umanitari della crisi ucraina**, entrato in vigore dal giorno successivo.

Tra i diversi ambiti affrontati dal provvedimento rientra anche quello relativo al sostegno alle imprese con l'introduzione, in particolar modo, di nuove disposizioni in materia di integrazione salariale.

Nello specifico, l'art. 11 del DL 21/2022 ha inserito due commi all'art. 44 del d.lgs. 148/2015, 11-quinquies e 11-sexies, i quali prevedono il riconoscimento di ulteriori settimane di ammortizzatori sociali.

Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria

La prima novità riguarda la Cassa Integrazione

Guadagni Ordinaria (CIGO), ammortizzatore sociale tipico del settore dell'industria e di alcuni specifici **settori affini**.

Il nuovo comma 11-quinquies prevede che al fine di fronteggiare, nell'anno 2022, situazioni di particolare difficoltà economica, ai datori di lavoro rientranti nel campo di applicazione della CIGO (ex art. 10 d.lgs. 148/2015) viene riconosciuto un trattamento di integrazione salariale per n. 26 settimane fruibili fino al **31 dicembre 2022**.

Quanto sopra, però, a condizione che: **i datori di lavoro richiedenti abbiano raggiunto i limiti di durata previsti e individuati dal d.lgs. 148/2015**.

È evidente che non molte aziende, ad oggi, potranno "vantare" il soddisfacimento della succitata condizione. La maggior parte si troverà nella situazione opposta e rimarrà esclusa dalla possibilità di accedere alle ulteriori settimane previste dal decreto in trattazione.

Quindi, la gran parte delle aziende che non hanno fruito del limite massimo previsto e che, in ragione della guerra, si trovano in difficoltà, a quali causali potranno ricorrere per la concessione dell'ammortizzatore sociale?

La CIGO, si ricorda, interviene nelle seguenti casistiche:

- situazioni aziendali dovute ad eventi transitori e non imputabili all'impresa o ai dipendenti, incluse le intemperie stagionali;
- situazioni temporanee di mercato.

Le causali che potrebbero astrattamente considerarsi applicabili alla situazione in cui si trovano oggi gran parte delle aziende sono la mancanza/calò di commesse, la carenza di materie prime o la crisi di mercato. La crisi di mercato, quindi la causale legata all'andamento del mercato o del settore merceologico in cui rientra l'impresa, potrà certamente essere percorribile da alcune imprese, risolvendo il problema solo in parte.

Peraltro, le domande di integrazione salariale presentate telematicamente devono essere integrate, per ogni causale, con idonea documentazione facente prova dello stato in cui si trova l'impresa e delle difficoltà che la stessa sta incontrando. L'istruttoria effettuata dall'INPS, tuttavia, non sempre porta ad un provvedimento di accoglimento della domanda (anzi, di questi tempi risulta sempre più difficile).

Altra tematica da valutare potrebbe essere connessa alla compresenza di alcuni fattori quali la indiscutibile possibilità di produrre (in quanto, ad esempio, gli ordinativi sono già in portafoglio) e la contestuale non convenienza nel farlo (magari legata all'aumento delle spese energetiche). In effetti il costo della produzione (legato a energia, gas, ecc.) può infatti diventare talmente elevato da rendere controproducente per un'impresa proseguire l'attività produttiva, vedendo diminuire l'eventuale profitto conseguibile.

TURISMO	<ul style="list-style-type: none"> • Alloggio (codici ATECO 55.10 e 55.20) • Agenzie e tour operator (codici ATECO 79.1, 79.11, 79.12 e 79.90) • Stabilimenti termali (codici ATECO 96.04.20)
RISTORAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Ristorazione su treni e navi (codici ATECO 56.10.5)
ATTIVITÀ RICREATIVE	<ul style="list-style-type: none"> • Sale giochi e biliardi (codici ATECO 93.29.3) • Altre attività di intrattenimento e divertimento (sale bingo) (codici ATECO 93.29.9) • Musei (codici ATECO 91.02 e 91.03) • Altre attività di servizi connessi al trasporto marittimo e per vie d'acqua (codici ATECO 52.22.09) • Attività di distribuzione cinematografica, di video e di programmi televisivi (codici ATECO 59.13.00) • Attività di proiezione cinematografica. (codici ATECO 59.14.00) • Parchi divertimenti e parchi tematici (codici ATECO 93.21)

Fondo integrazione salariale

La seconda novità riguarda le sole aziende destinatarie del Fondo di integrazione salariale, aventi **fino a 15 dipendenti** e inquadrati nei codici ATECO di cui all'Allegato 1 del decreto.

Tali aziende possono fruire di un ulteriore periodo di integrazione salariale per un massimo di **8 settimane** fruibili fino al 31 dicembre 2022.

La condizione, anche in questo caso, è che i me-

desimi datori di lavoro richiedenti abbiano completamente esaurito i limiti di durata delle prestazioni riconosciute dal d.lgs. 148/2015.

Di seguito i settori e i codici ATECO interessati:

Il limite dimensionale e i codici ATECO individuati dalla norma ne restringono di molto il campo di applicazione, escludendo numerosissime impre-

se operanti in contesti che, a causa della guerra, risentono del minore afflusso di clientela. Si pensi, a mero titolo esemplificativo, a quelle catene di ristorazione o ai parchi divertimento (aventi alle proprie dipendenze ben più di 15 dipendenti) che in ragione dello sconforto determinato dalla guerra risentiranno della forte riduzione del turismo.

Esonero dal pagamento del contributo addizionale

Gli effetti della guerra in atto tra Russia e Ucraina e l'aumento dei prezzi di alcune materie prime hanno interessato in particolar modo le

imprese siderurgiche, dell'automotive, del legno, della ceramica e dell'agroindustria. Questi, infatti, i settori maggiormente colpiti dalla crisi energetica e dalle difficoltà di reperire le materie prime necessarie ai processi di produzione.

Per sostenere tali imprese, il decreto in trattazione è intervenuto esonerando le stesse dal pagamento del contributo addizionale. Nello specifico, sono esonerati i datori di lavoro con codice ATECO indicato nell'Allegato A del decreto in esame, che a decorrere dal 22 marzo 2022 al 31 maggio 2022 sospendono o riducono l'attività lavorativa:

SIDERURGIA	<ul style="list-style-type: none"> • CH 24.1 Siderurgia - Fabbricazione di ferro, acciaio e ferroleghe
LEGNO	<ul style="list-style-type: none"> • AA 02.20 Legno grezzo • CC 16 Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio
CERAMICA	<ul style="list-style-type: none"> • CG 23.31 Piastrelle in ceramica per pavimenti e rivestimenti • CG 23.41 Fabbricazione di prodotti in ceramica per usi domestici e ornamentali • CG 23.42 Articoli sanitari in ceramica • CG 23.43 Isolatori e pezzi isolanti in ceramica • CG 23.44 Altri prodotti in ceramica per uso tecnico e industriale • CG 23.49 Altri prodotti in ceramica n.c.a.
AUTOMOTIVE	<ul style="list-style-type: none"> • CL 29.1 Fabbricazione di autoveicoli • CL 29.2 Fabbricazione di carrozzerie per autoveicoli, rimorchi e semirimorchi • CL 29.3 Fabbricazione di parti ed accessori per autoveicoli e loro motori
AGROINDUSTRIA (mais, concimi, grano tenero)	<ul style="list-style-type: none"> • CA 10.61.2 Prodotti della molitura di altri cereali (farine, semole, semolino ecc. di segale, avena, mais, granturco e altri cereali) • CA 10.62 Amidi e prodotti amidacei (incluso olio di mais) • CE 20.15 Fabbricazione di fertilizzanti e composti azotati (esclusa la fabbricazione di compost) • AA 01.11.1 Coltivazione di cereali (escluso il riso)

Regime impatriati: datore di lavoro non residente e smart working

di Fabiola Giornetta

Con interPELLI n. 186/2022 e n. 55/2022, l'Agenzia delle Entrate ha comunicato e chiarito la propria posizione circa l'accesso al beneficio fiscale in trattazione per i soggetti che abbiano trasferito in Italia la propria residenza, svolgendo la propria prestazione di lavoro in regime di *smart working* in favore di un datore di lavoro con sede estera. La regola prevede che i redditi di lavoro dipendente, e a questo assimilati, prodotti in Italia da lavoratori che trasferiscono la residenza nel territorio dello Stato, concorrono alla formazione del reddito complessivo limitatamente alternativamente al **30 per cento o al 70 per cento** (a seconda del luogo di residenza in Italia) del totale purché siano rispettate determinate condizioni.

I principali requisiti previsti dalla norma al fine di poter fruire dell'agevolazione fiscale di cui all'art. 16 del d.lgs. 147/2015 sono:

- Non aver vissuto nel territorio italiano nei due anni precedenti la domanda;
- Aver trasferito la propria residenza in Italia, impegnandosi a risiedervi per almeno due anni successivamente al trasferimento;
- Impegnarsi a prestare la propria attività prevalentemente nel territorio Italiano.

È proprio in merito all'ultimo requisito che si è pronunciata l'Agenzia delle Entrate negli InterPELLI n. 55/2022 e n. 186/2022.

In risposta ad interPELLO n. 186/2022, l'Agenzia si è espressa in merito alla possibilità di riconoscere il beneficio fiscale, di cui all'art. 16 del d.lgs. 147/2015, ad un dirigente occupato presso una Società multinazionale con sede legale a New York e sedi operative in diversi Stati europei, tra cui an-

che i Paesi Bassi, dove il lavoratore ha risieduto per diversi anni.

In considerazione della situazione emergenziale globale, la Società ha infatti offerto al dirigente la possibilità di svolgere la propria attività lavorativa in *smart working*, per lo svolgimento della mansione di *project coordinator* e attività di supporto ad altre filiali. Il lavoratore ha deciso pertanto di trasferire la propria residenza fiscale in Italia entro il mese di giugno 2022 e chiedeva la possibilità di applicare il beneficio fiscale ex art. 16 del d.lgs. 147/2015.

Innanzitutto risulta soddisfatto il primo requisito richiesto dal legislatore, relativo al trasferimento della residenza in Italia, nonché l'intenzione del lavoratore di mantenere la propria residenza fiscale sul territorio italiano per almeno due anni.

Permangono dubbi circa la possibilità di considerare l'attività lavorativa come svolta "prevalentemente nel territorio italiano".

A questo proposito l'Agenzia, nel fornire una risposta, ricorda come la circolare n. 33/E del 2020, abbia precisato che, ai fini dell'applicazione dell'art. 16 del d.lgs. 147/2015, come modificato dall'art. 5, comma 1, del "Decreto Crescita", **non è richiesto che "l'attività sia svolta per un'impresa operante sul territorio dello Stato; pertanto possono accedere all'agevolazione anche i soggetti che dall'Italia svolgono attività di lavoro alle dipendenze di un datore di lavoro con sede all'estero, o i cui committenti (in caso di lavoro autonomo o di impresa) siano stranieri (non residenti)".**

L'Agenzia delle Entrate, nella risposta ad interPELLO n. 186/2022, ricorda altresì che il requisito di "attività lavorativa prestata **prevalentemente** in Italia"

venga considerato soddisfatto qualora questa risulti prestata nel territorio italiano per un **periodo superiore a 183 giorni nell'arco dell'anno**. In questo periodo, tra l'altro, come chiarito nella circolare n. 17/E del 2015 (paragrafo 3.3), vengono computati non solo i giorni lavorativi ma anche le ferie, le festività, i riposi settimanali e altri giorni non lavorativi. Ciò **“non esclude, quindi, che l'accesso al regime speciale per i lavoratori impatriati sia ammesso anche per i lavoratori che trasferiscono la residenza fiscale in Italia per proseguire, in modalità da remoto, l'attività lavorativa resa a beneficio del proprio datore di lavoro estero in virtù di un preesistente contratto di lavoro dipendente (...)”**.

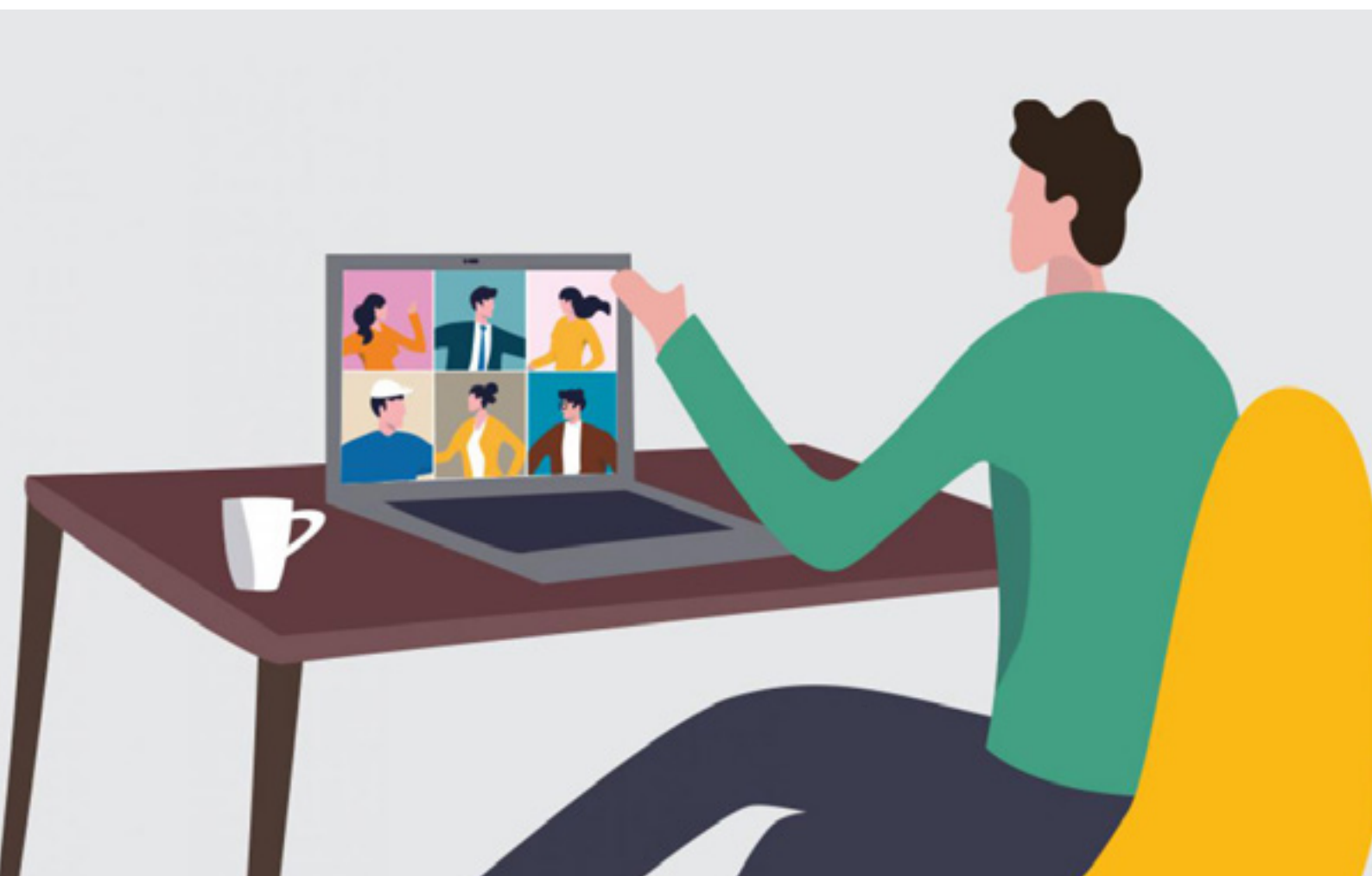
Operativamente i lavoratori dipendenti di società estere, che siano prive di stabile organizzazione in Italia, le quali pertanto non assumono la qualifica di sostituto di imposta, dovranno fruire del beneficio direttamente in sede di dichiarazione dei redditi, compilando la casella “casi particolari” del quadro C del modello 730 o RC del modello Redditi PF rela-

tivo ai redditi per lavoro dipendente e assimilati e indicando il reddito di lavoro dipendente nei righi corrisposti già nella misura ridotta.

Si ricorda da ultimo che l'art. 16 del d.lgs. 147/2015 prevede l'applicazione del beneficio fiscale con decorrenza dal periodo di imposta in cui è avvenuto il trasferimento della residenza nel territorio dello Stato e per i quattro periodi successivi. Tale periodo può essere prolungato per ulteriori cinque anni al ricorrere tra le altre delle seguenti condizioni:

- Il lavoratore ha a proprio carico almeno un figlio minorenni;
- Il lavoratore diventa “proprietario di almeno un'unità immobiliare di tipo residenziale in Italia, successivamente al trasferimento in Italia o nei dodici mesi precedente al trasferimento”, la quale può essere acquistata direttamente “dal lavoratore oppure dal coniuge, dal convivente o dai figli, anche in comproprietà”.

In entrambi questi casi, negli ulteriori cinque periodi di imposta, concorrono alla formazione del reddito complessivo limitatamente al **50 per cento**.



Contratto di rete e codatorialità: le nuove regole

di Paolo Tormen

“Utilizzazione della prestazione lavorativa di uno o più dipendenti a favore di uno o più datori di lavoro in base a una particolare normazione nel caso in cui questi ultimi facciano parte di una rete d'impresa”. Questo è il significato fornito dal dizionario della lingua italiana in corrispondenza del termine codatorialità.

La codatorialità è uno strumento strettamente connesso al cd contratto di rete, che vede coinvolte e collegate più imprese al fine del perseguimento e raggiungimento di obiettivi comuni.

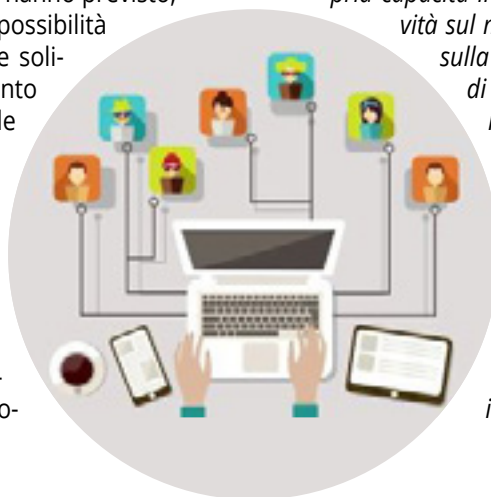
In Italia, il contratto di rete **è stato uno strumento utilizzato solo marginalmente dalle aziende**, ad eccezione dell'ultimo periodo, in cui, su “spinta” del legislatore nonché tramite interventi specifici dell'Ispezzorato Nazionale del Lavoro (di seguito INL), **è tornato alla ribalta**.

Nello specifico a fronte dell'emergenza sanitaria, causata da Covid-19, sono entrati a far parte del ns ordinamento alcuni interventi legislativi (come l'art. 43-bis del Decreto Legge n. 34/2020 (convertito dalla Legge n. 77/2020), che hanno previsto, per gli anni 2020 e 2021, la possibilità di stipulare il contratto di rete solidaire per favorire il mantenimento dei livelli di occupazione delle imprese di filiere produttive colpite da crisi economica in seguito a situazioni di crisi o stati di emergenza dichiarati con provvedimento delle autorità competenti.

Nell'ambito di codatorialità e contratto di rete dobbiamo tenere a mente le seguenti dispo-

sizioni:

- art. 30 del Decreto Legislativo del 10 settembre 2003 nr. 276, che al comma 4-ter dispone: *“qualora il distacco di personale avvenga tra aziende che abbiano sottoscritto un contratto di rete di impresa che abbia validità ai sensi del decreto legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33, l'interesse della parte distaccante sorge automaticamente in forza dell'operare della rete, fatte salve le norme in materia di mobilità dei lavoratori previste dall'articolo 2103 del codice civile. Inoltre per le stesse imprese è ammessa la codatorialità dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso”;*
- l'art. 3, comma 4-ter, del Decreto Legge n. 5 del 10 febbraio 2009, così come convertito dalla Legge n. 33 del 9 aprile 2009, che rappresenta il contratto di rete come il mezzo con il quale: *“più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa”.*



Il contratto di rete è un mezzo che permette alle aziende contraenti di perseguire uno scopo comune, che si pone come obiettivo ultimo la crescita, individuale e condivisa, della capacità innovativa e competitiva.

Con la sottoscrizione di un contratto di rete si può:

- creare una collaborazione nella forma e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle singole aziende contraenti;
 - consentire lo scambio di informazioni e/o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica e tecnologica;
 - perseguire l'esercizio di una o più attività tra quelle comprese nell'oggetto delle singole imprese;
 - creare gruppi di acquisto e forniture.
- Inoltre, attraverso il contratto di rete è possibile gestire in modo condiviso le risorse umane.

A questo proposito il comma 4 ter dell'art. 30, introdotto con riforma del 2013, prevede che l'esistenza della rete d'impresе determini automaticamente l'insorgere dell'interesse tra imprese (il tutto fatto salvo il rispetto dell'art. 2103 c.c. che vieta la dequalificazione e disciplina il trasferimento del lavoratore). In sostanza quindi, nel caso contemplato dall'art. 30 co. 4-ter, D. Lgs. 276/03, l'interesse del distaccante è presunto e non deve essere provato, a differenza di quanto avviene nel caso di distacco ordinario.

Il Decreto Ministeriale n. 205 del 29 ottobre 2021 ha introdotto, a partire dal 23 febbraio 2022, importanti novità in quanto al sistema delle comunicazioni obbligatorie relative ai rapporti di lavoro instaurati in regime di codatorialità nell'ambito del contratto di rete. Si fa in particolare riferimento alle comunicazioni di: instaurazione, trasformazione, proroga e cessazione dei rapporti lavorativi in regime di codatorialità.

Successivamente, in data 22 febbraio 2022, è intervenuto l'Ispettorato Nazionale del Lavoro con nota n. 315 ove si forniscono le indicazioni operative, illustrando i nuovi modelli, le tempistiche e alcuni aspetti di natura previdenziale, assicurativa e normativa.

Le comunicazioni obbligatorie riguardanti un rapporto di lavoro in regime di codatorialità devono necessariamente essere completate tramite il modello Unirete, accessibile dal sito www.servizi.lavoro.gov.it.

Gli adempimenti comunicativi dovranno essere effettuati da un'unica azienda appartenente alla rete, nello specifico dall'azienda che sia precedentemente stata individuata come referente nel contratto di rete.

L'azienda referente nell'adempimento comunicativo deve allegare il contratto di rete, comprensivo delle regole di ingaggio che disciplinano la codatorialità,

da cui risulti l'elenco delle aziende codatori e l'individuazione, da parte di quest'ultime, dell'impresa referente.

L'ispettorato chiarisce che, l'azienda retista referente per le comunicazioni telematiche relative alla codatorialità sarà considerata l'unica responsabile per le comunicazioni obbligatorie, con la possibilità quindi di andare incontro ad eventuali sanzioni amministrative nel caso di inadempienze comunicative. Scorriamo di seguito i singoli modelli:

a. Modello Unirete Assunzione: utilizzando questo modello, l'azienda referente comunica i dati relativi ai nuovi rapporti di lavoro avviati a seguito dell'attivazione del regime di codatorialità.

Per i lavoratori neoassunti in regime di codatorialità dovrà essere individuato un datore di lavoro di riferimento in capo al quale sono ricondotti gli obblighi di registrazione delle prestazioni lavorative sul libro unico del lavoro nonché gli adempimenti previdenziali e assicurativi.

I dati richiesti sono i medesimi previsti nell'ordinario modello Unilav di instaurazione del rapporto di lavoro, con la specifica ulteriore delle mansioni svolte dal lavoratore. Il CCNL applicato al lavoratore sarà quindi quello del datore di lavoro individuato nella comunicazione.

Per i rapporti di lavoro preesistenti all'attivazione del regime di codatorialità, l'impresa referente provvederà a compilare il medesimo modello Unirete Assunzione, indicando quale co-datore di riferimento il datore di lavoro originario presso il quale il lavoratore risultava in forza al momento della stipula del contratto di rete. Nessun altro obbligo comunicativo è imposto al datore di lavoro originario, atteso che il rapporto di lavoro, instaurato in precedenza con comunicazione Unilav Assunzione resta sospeso fino alla eventuale cessazione della codatorialità. L'impresa referente per le comunicazioni non è infatti automaticamente individuata quale datore di lavoro di riferimento del lavoratore.

b. Modello Unirete Trasformazione, Proroga e Cessazione

Questo modello dovrà essere compilato nei casi di:

- trasformazione del rapporto di lavoro (da tempo determinato a indeterminato; da part-time a full-time ecc...);
- trasferimento del lavoratore;
- distacco del lavoratore.

In particolare, con riferimento all'istituto del distacco, andrà specificato nell'apposito campo se

l'invio del lavoratore sia verso imprese non appartenenti alla rete o se avvenga verso aziende retiste ma non rientranti tra i soggetti co-datori.

Il Modello Unirete Proroga dovrà essere utilizzato solo se il rapporto di lavoro è a termine e quando questo viene prorogato oltre il termine inizialmente stabilito.

Il Modello Unirete Cessazione dovrà essere usato nelle ipotesi in cui:

- viene meno il regime di codatorialità per cessazione della rete;
- per la fuoriuscita dal contratto di rete dell'impresa retista di riferimento dei rapporti di lavoro;
- per la cessazione del singolo rapporto di lavoro del lavoratore in codatorialità.

Nel caso di cessazione dell'intera rete l'azienda referente comunicherà la chiusura di tutti i rapporti dei lavoratori in codatorialità e per effetto di tale comunicazione cesseranno quelli relativi ai lavoratori assunti e messi direttamente a fattor comune. Per i lavoratori già in forza, invece, la cessazione della rete, comunicata attraverso il modello Unirete dedicato, determinerà soltanto la conclusione del regime di codatorialità. Il rapporto di lavoro proseguirà con il datore di lavoro originario.

L'INL chiarisce che:

il trattamento previdenziale e assicurativo del lavoratore messo a fattor comune della rete di imprese, dovrà essere individuato in base alla classificazione dell'azienda che è stata indicata quale datrice di lavoro di riferimento e in virtù dell'imponibile retributivo determinato, in funzione della categoria, del livello e delle mansioni assegnate al lavoratore dal contratto collettivo applicato dal datore di lavoro stesso;

il lavoratore, anche se in regime di codatorialità, deve essere adibito presso ciascun co-datore di lavoro alle mansioni per le quali è stato assunto oppure a quelle corrispondenti all'inquadramen-

to superiore successivamente acquisito. Il tutto, salvo la possibilità di adibire il lavoratore a mansioni inferiori solamente in caso di espressa previsione del contratto di rete, mantenendo il livello retributivo previsto in fase di assunzione.

L'Ispettorato si sofferma anche sul caso in cui il lavoratore si trovi a prestare la propria attività per aziende che applicano CCNL diversi, prevedendo che laddove nel mese di riferimento la prestazione lavorativa sia stata resa prevalentemente a favore di un'impresa che applichi un CCNL che, per la stessa mansione, preveda una retribuzione più elevata rispetto a quella prevista dal contratto applicabile dal datore di lavoro di riferimento, l'imponibile retributivo da considerare ai fini previdenziali sia adeguato al maggiore importo. Nel LUL dovrà essere riportato l'impiego orario del lavoratore presso ciascun datore di lavoro.

L'Ispettorato Nazionale del Lavoro, con nota n.315, interviene anche nel regime di solidarietà tra i codatori di lavoro. Secondo l'interpretazione dell'INL, il regime di codatorialità del rapporto di lavoro fa insorgere nei confronti del lavoratore l'obbligo di rendere la prestazione lavorativa in favore di tutti i codatori e ne consegue quindi l'insorgenza in capo a tutti i codatori coinvolti dell'obbligo di corrispondere la retribuzione e di versamento dei contributi previdenziali dovuti - ferma la possibilità, vigente tuttavia nei soli rapporti interni tra le imprese coinvolte, di sottoscrivere accordi volti a limitare la responsabilità per quest' ultime, ma gli eventuali accordi di limitazione non potranno mai essere opposti ad un lavoratore. Infatti, secondo una consolidata giurisprudenza, il fatto che una volta che alle varie aziende retiste venga riconosciuto lo status di datore di lavoro non può configurare l'esclusione o la limitazione degli obblighi derivanti da tale status, tra cui sicuramente si trovano i diritti derivanti dal rapporto di lavoro dipendente.

Obbligo di green pass: posizioni giurisprudenziali

di Luca Cogo

Terminato lo stato di emergenza, decorsi diversi mesi dall'istituzione dell'obbligo del possesso ed esposizione del green pass, vediamo quali posizioni giurisprudenziali sono emerse.

Quale la posizione hanno finora assunto i giudici in materia di obbligo di green pass? Scorriamo insieme la rassegna giurisprudenziale.

La giurisprudenza sulla legittimità dell'obbligo.

In linea generale, la più parte delle decisioni ha affermato la legittimità dei provvedimenti di sospensione adottati dai datori di lavoro.

In particolare i diritti, incluso il diritto al lavoro, e le libertà individuali trovano un limite nell'adempimento dei doveri solidaristici stabiliti dall'art. 2 della Costituzione. Il **Consiglio di Stato, nel decreto n. 6401/2021**, ha affermato che il bilanciamento tra diritto a non vaccinarsi e salute collettiva "assume una connotazione ancor più peculiare e dirimente allorché il rifiuto di vaccinazione sia opposto da chi, come il personale sanitario, sia - per legge e ancor prima per il cd. "giuramento di Ippocrate" - tenuto in ogni modo ad adoperarsi per curare i malati, e giammai per creare o aggravare il pericolo di contagio del paziente con cui nell'esercizio dell'attività professionale entri in diretto contatto". Successivamente la **Terza Sezione del Consiglio di Stato, con ordinanza 3 dicembre 2021, n. 647610**, ha statuito la legittimità dell'obbligo vaccinale di cui all'art. 4 del d. l. n. 44/2021, per gli esercenti le professioni sanitarie e per gli operatori di interesse sanitario. Secondo i Giudici di Palazzo Spada, deve ritenersi "assolutamente prevalente la tutela della salute pubblica e, in particolare, la salvaguardia delle categorie

più fragili e dei soggetti più vulnerabili (per l'esistenza di pregresse morbidità, anche gravi, come i tumori o le cardiopatie, o per l'avanzato stato di età) bisognosi di cura ed assistenza, spesso urgenti, e proprio per questo posti di frequente a contatto con il personale sanitario o sociosanitario. Verso costoro sussiste uno stringente vincolo di solidarietà, cardine del sistema costituzionale (art. 2 Cost.) ed immanente e consustanziale alla stessa relazione di cura e di fiducia che si instaura tra paziente e personale sanitario, che impone di scongiurare l'esito paradossale di un contagio veicolato dagli stessi soggetti chiamati alle funzioni di cura ed assistenza".

Sul fronte comunitario il **Tribunale dell'Unione Europea, con l'ordinanza del 29 ottobre 2021 nella causa T527/21 R**, seppur non pronunciandosi sul bilanciamento dei diritti, ha ritenuto che "per quanto riguarda l'argomento dei ricorrenti secondo cui la violazione del loro diritto alla libertà di circolazione, qualora non si sottopongano a trattamenti medici invasivi contrari alla loro volontà, comporterebbe una limitazione diretta della loro libertà personale, quale prevista dall'articolo 6 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, nonché della loro libertà professionale e del loro diritto al lavoro, quali previsti dall'articolo 15 della medesima, si deve constatare anzitutto che il possesso dei certificati previsti dal regolamento impugnato non costituisce una condizione preliminare per l'esercizio del diritto di libera circolazione, come risulta dall'articolo 3, paragrafo 6, di tale regolamento".

Le pronunce contrarie.

Seppur residuali, si segnalano alcune pronunce di segno contrario.

Il Tribunale di Firenze, con sentenza n. 155/2022, riferita però ad una fattispecie anteriore all'introduzione dell'obbligo di GP nei luoghi di lavoro, ha ritenuto che la richiesta del Green Pass ad una addetta piscina fosse illegittima, poiché l'obbligo riguardava gli avventori della piscina e non i lavoratori.

Il Tribunale di Velletri, con ordinanza del 14 dicembre 2021, ha riammesso in servizio una lavoratrice non vaccinata, affermando che *"l'interesse che è costituzionalmente prevalente è la salute pubblica, la quale è messa a rischio ugualmente dal soggetto non vaccinato a prescindere dal fatto che non si sia voluto vaccinare o non si sia potuto vaccinare. Pertanto, si deve concludere che sia chi non si è voluto vaccinare sia chi non si sia potuto vaccinare possano prestare la loro opera ovviamente evitando lo specifico rischio per la salute pubblica"*.

Pubblica amministrazione

Nella pubblica amministrazione balzano all'occhio i molteplici ricorsi promossi al TAR del Lazio (vedasi Tar del Lazio, sez. 1 bis, del 14 febbraio 2022 n. 919; sentenze gemelle del Tar del Lazio, sez. 5, pubblicate il 25.02.2022).

In alcuni casi in particolare, i giudici amministrativi si sono mostrati in prima battuta propensi ad accogliere i ricorsi, pronunciando la sospensione medio tempore dell'efficacia dei provvedimenti di sospensione dallo svolgimento dell'attività lavorativa nonché dalla retribuzione, per poi invertire completamente il senso di marcia rilasciando sentenze in senso inverso.

È questo il caso del ricorso presentato da n. 127 lavoratori del comparto difesa, sicurezza e soccorso pubblico, e della scuola, contro i provvedimenti di sospensione emessi nei loro confronti dalle amministrazioni competenti per non aver assolto all'obbligo vaccinale. Inizialmente propensi all'accoglimento del ricorso, i giudici del Tar del Lazio hanno poi stabilito la legittimità *"della sospensione dalla retribuzione e dal servizio di quei dipendenti pubblici non immunizzati, per le cui categorie è stato previsto l'obbligo di vaccino antiCovid"*. In particolare il Tar del Lazio scrive nel *"bilanciamento tra l'interesse dei ricorrenti ad esercitare la loro attività lavorativa e le esigenze di tutela della salute pubblica è chiaro come*

il primo sia recessivo. O meglio, lo strumento legislativo previsto per la tutela collettiva non appare sacrificare in maniera illogica, discriminatoria o eccessiva l'interesse privato". Proseguendo: *"nell'imposizione dell'obbligo il legislatore nazionale ha scelto di procedere per gradi, cominciando dai soggetti che maggiormente sono esposti al contagio e che quindi risultano potenzialmente più in pericolo: tra questi, figurano sicuramente gli odierni ricorrenti per i costanti contatti con l'utenza pubblica ed in generale con terze persone, anche infette. Quanto poi alle misure per rendere effettivo l'obbligo, le autorità hanno dovuto individuare il margine di compressione della libertà personale del soggetto tenuto ad assolverlo"*.

Conclusioni

Tematica sinora strettamente connessa al green pass è l'obbligo vaccinale e, combinando i due argomenti, non si può prescindere dal chiamare in causa gli over 50.

Allo stato attuale infatti, la citata categoria risulta soggetta all'obbligo vaccinale seppure, anche per loro come per la generalità dei soggetti, il green pass rafforzato (strumento che rileva se il soggetto è vaccinato e/o guarito da covid-19) non sia più richiesto per accedere alla più parte dei servizi e/o aree, luogo di lavoro incluso. In forza delle recenti disposizioni gli over 50 sospesi, in quanto non risultanti in possesso del green pass rafforzato, dovranno essere riammessi in servizio. Si tratta di un obbligo che, per la specifica categoria citata perdurerà fino al prossimo 15 giugno 2022, risultante esclusivamente connesso all'età anagrafica dei soggetti, prescindendo dalla condizione di salute soggettiva e/o dalla particolare mansione da svolta. La normativa vigente aggancia come noto al mancato rispetto dell'obbligo vaccinale l'irrogazione di una multa pari ad € 100,00, che i cinquantenni non vaccinati riceveranno direttamente a casa tramite posta da parte dell'agenzia dell'entrate (i nominativi saranno dedotti sulla base dell'incrocio dei dati delle vaccinazioni con quelli dell'anagrafe). La mancata vaccinazione non avrà più come sanzione la sospensione dal lavoro e dalla retribuzione ma la sola multa di 100 euro una tantum.

Apprendistato: formazione di base e trasversale anche da remoto

di Antonella Iacopini, Estratto da Il Sole 24 Ore, "Guida al Lavoro", p.12-15, 22 aprile 2022

Sotto la lente dell'Ispettorato del Lavoro le modalità di erogazione della formazione esterna a favore dell'apprendista

Sotto la lente dell'Ispettorato del Lavoro le modalità di erogazione della formazione esterna a favore dell'apprendista. Nell'ambito del contratto di apprendistato professionalizzante viene ritenuta ammissibile la formazione di base e trasversale a distanza, ma solo se erogata in modalità sincrona. Questo il chiarimento fornito dall'Ispettorato Nazionale del Lavoro, con la circolare 7 aprile 2022, n. 2, in risposta a diversi quesiti provenienti dai propri uffici territoriali in merito alla possibilità – nelle ipotesi in cui tale formazione sia erogata da parte di organismi di formazione accreditati e finanziata dalle aziende, per carenza delle risorse messe a disposizione dalla Regione – di ricorrere alla formazione a distanza (FAD) anche in modalità asincrona.

Contratto di apprendistato

L'articolo 41, comma 1, del D.lgs. n. 81/2015 definisce il contratto di apprendistato come un contratto di lavoro a tempo indeterminato, finalizzato alla formazione e all'occupazione dei giovani. Si tratta, dunque, di un contratto di lavoro caratterizzato da un contenuto formativo, per cui il datore di lavoro, nell'esecuzione dell'obbligazione posta a suo carico, è tenuto ad erogare, come corrispettivo della presentazione di lavoro, non solo la retribuzione, ma anche la formazione necessaria all'acquisizione delle competenze professionali o alla riquali-

cazione di una professionalità, adeguate al ruolo e alle mansioni per cui è stato assunto il lavoratore. La formazione da erogare all'apprendista, così come la relativa tempistica, vengono riportate nel piano formativo individuale e/o nella regolamentazione regionale di riferimento.

Nel tempo, il contratto di apprendistato è stato oggetto di molteplici interventi legislativi e l'ultimo, in ordine temporale, è rappresentato dal D.Lgs. n. 81/2015. Esistono tre tipologie di contratti di apprendistato, diverse per finalità, soggetti destinatari e profili normativi: apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore; apprendistato professionalizzante; apprendistato di alta formazione e di ricerca. Rispettivamente definiti quali apprendistato di primo, secondo e terzo livello.

Ponendo l'attenzione sul contratto di apprendistato professionalizzante, in tale ambito ritroviamo sia una componente formativa interna sia una esterna, cosiddetta di base e trasversale. La formazione interna, interamente a carico del datore di lavoro, è finalizzata al conseguimento delle competenze tecnico-professionali e specialistiche, che devono essere acquisite dall'apprendista per il raggiungimento della qualifica professionale prevista.

Sono i contratti collettivi a disciplinare la durata e

le modalità di erogazione della formazione interna che, come detto, viene affiancata dalla formazione di base e trasversale, regolamentata, invece, dalla normativa regionale. L'articolo 44 del D.Lgs. n. 81/2015 e le linee guida del 20 febbraio 2014 adottate dalla Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, infatti, rimettono alle Regioni l'individuazione degli strumenti validi per il riconoscimento della formazione di base e trasversale per l'apprendistato. La formazione esterna può essere erogata da strutture formative pubbliche oppure da organismi di formazione accreditati, eventualmente finanziati dagli stessi datori di lavoro laddove le risorse pubbliche non fossero sufficienti al loro finanziamento. A differenza della formazione interna, più specifica per la qualifica professionale, la formazione esterna è finalizzata all'acquisizione da parte dell'apprendista di competenze di carattere generale per orientarsi e inserirsi nei diversi contesti lavorativi. In particolare, il comma 3 del citato art. 44 stabilisce che «*la formazione di tipo professionalizzante, svolta sotto la responsabilità del datore di lavoro, è integrata, nei limiti delle risorse annualmente disponibili, dalla offerta formativa pubblica, interna o esterna alla azienda, finalizzata alla acquisizione di competenze di base e trasversali per un monte complessivo non superiore a centoventi ore per la durata del triennio e disciplinata dalle regioni e dalle province autonome di Trento e Bolzano, sentite le parti sociali e tenuto conto del titolo di studio e delle competenze dell'apprendista. La regione comunica al datore di lavoro, entro quarantacinque giorni dalla comunicazione dell'instaurazione del rapporto, effettuata ai sensi dell'articolo 9-bis del decreto-legge 1° ottobre 1996, n. 510, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 novembre 1996, n. 608, le modalità di svolgimento dell'offerta formativa pubblica, anche con riferimento alle sedi e al calendario delle attività previste, avvalendosi anche dei datori di lavoro e delle loro associazioni che si siano dichiarate disponibili, ai sensi delle linee guida adottate dalla Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e Bolzano in data 20 febbraio 2014*». Risulta quindi imprescindibile, in tema di formazione, fare riferimento alla normativa regionale vigente.

FAD sincrona - asincrona

Posto, dunque, che il rapporto di apprendistato si caratterizza per la causa mista, ovvero lo scambio tra prestazione lavorativa e formazione profes-

sionale, si rileva che anche in ambito lavorativo la formazione ha risentito della notevole evoluzione degli ultimi anni, complice il necessario distanziamento sociale per la gestione dell'emergenza epidemiologica da Covid 19 e la necessità di dover "trasferire" le lezioni dall'aula ad ambienti virtuali. Sempre più spesso, infatti, si sente parlare di formazione a distanza (FAD) riferendosi ad un tipo di formazione che veicola i contenuti formativi attraverso strumenti offerti dalle tecnologie audiovisive e informatiche. Durante lo stato di emergenza, le strategie didattiche a distanza utilizzate sono state le più disparate, da quelle più tradizionali, come i video e i tutorial, a quelle svolte attraverso piattaforme disponibili sul web, come le video-conferenze, i webinar e le lezioni virtuali. L'uso di nuovi termini come FAD sincrona e asincrona ha inevitabilmente comportato alcuni dubbi, sia nel comprendere le differenze tra una lezione sincrona ed una lezione asincrona sia nel capire in quali ambiti è possibile utilizzarle correttamente. Si tratta in entrambi i casi di modalità di formazione on line, cosiddetta e-learning, in cui i soggetti comunicano da luoghi diversi. La differenza tra formazione sincrona e asincrona risiede nella possibilità per docenti e discenti di interagire in diretta essendo o meno collegati nello stesso momento. Infatti, nell'ambito della formazione asincrona ci si trova in una situazione di apprendimento a distanza in cui i soggetti comunicano da luoghi diversi e in tempi diversi, senza che vi sia una presenza contemporanea di docenti e discenti, e quindi con una interazione molto limitata (es. video corsi registrati caricati su portali web dedicati). Diversamente, per formazione sincrona si intende una situazione di relazione formativa in *real-time*, in cui docenti e discenti comunicano da luoghi diversi, ma contemporaneamente (es. webinar) con possibilità di interagire tra loro anche se tramite uno strumento informatico.

Compreso, quindi, il significato di FAD sincrona e asincrona, resta da chiarire, in ambito lavoristico, se tali modalità possano entrambe ritenersi in linea con le finalità formative sottese al contratto di apprendistato rispetto alla formazione pubblica di base e trasversale, cosiddetta "esterna".

Chiarimenti dell'Ispettorato del lavoro

Sul punto l'Ispettorato assume una posizione netta nella circolare n. 2 del 7 aprile 2022, soffermandosi in particolare sulla modalità formativa e-learning. In premessa il documento richiama quanto ri-

portato dalle linee guida in merito alla possibilità di realizzare la formazione a distanza secondo le modalità disciplinate dalle Regioni e dalle Province autonome di Trento e Bolzano. È quindi, come già detto, la disciplina regionale di riferimento a valutarne l'ammissibilità e la validità. Tuttavia, non di rado, la normativa regionale non si esprime sulla FAD, ma ciò non significa che l'erogazione della formazione di base e trasversale non possa comunque avvenire da remoto. Infatti, spiega la circolare in commento, è comunque possibile far riferimento quanto previsto dall'Accordo Stato - Regioni del 21 dicembre 2011, per la formazione dei lavoratori in materia di tutela della salute e sicurezza. Di fatto, nell'ipotesi di assenza di regolamentazione regionale, l'Ispettorato ritiene ammissibile, per la componente formativa di base e trasversale, ricorrere alla modalità di formazione a distanza "e-learning" purché la formazione sia resa in modalità sincrona, caratterizzata da forme di interattività a distanza tra i discenti e i docenti e/o gli e-tutor e/o altri discenti, nonché dalla possibilità, attraverso l'utilizzo di piattaforme telematiche, di garantire la tracciabilità dello svolgimento delle lezioni stesse e della partecipazione degli apprendisti.

Il punto centrale, alla base della posizione assunta dall'Ispettorato, è utilizzare piattaforme telematiche che possano garantire il rilevamento delle presenze dei discenti con il rilascio di specifici output in grado di tracciare in maniera univoca la presenza dei discenti e dei docenti. L'Ispettorato evidenzia altresì la necessità, *per le medesime ragioni esplicitate, che tali modalità siano rispettate anche laddove la formazione sia erogata da parte di organismi di formazione accreditati, anche se finanziata dalle aziende per carenza delle risorse messe a disposizione dalla Regione.*

Peraltro, anche se con specifico riferimento alla formazione degli apprendisti con contratto professionalizzante in CIG nel periodo emergenziale, con la nota n. 527/2020, l'INL si era già espresso circa la possibilità di poter erogare la formazione, nelle ore in cui la prestazione lavorativa viene resa regolarmente, con modalità e-learning o FAD, ma nella sola modalità sincrona, come ad esempio previsto, nel caso di specie, dal Decreto della Giunta della Regione Lombardia n. 4148 del 3 aprile 2020.

Altro esempio di Regione che ha disciplinato il ricorso alla FAD è quello del Veneto che con il Decreto della Giunta della Regione Veneto n. 429 del 1° giugno 2020, per far fronte all'emergenza pandemica, ha ammesso l'attività formativa a distanza (FAD) di tipo sincrono mediante l'accesso all'aula virtuale nella quale il docente incaricato provvede a organizzare il collegamento con canale audio e video bidirezionale e chat scritta con gli apprendisti, precisando ulteriori requisiti da rispettare.

Resta comunque possibile per le Regioni e le Province autonome regolamentare diversamente la formazione attraverso piattaforme telematiche anche in modalità asincrona, come nel caso della Regione Piemonte che nella D.D. n. 490 del 6 agosto 2020 ha previsto la possibilità di erogare la formazione anche in modalità asincrona, ma con limiti percentuali dettagliati nell'allegato 1 della Determinazione, e con presenze certificate nel registro del docente e per cui risulti la tracciatura sulla piattaforma adottata.



San Sebastiano
di Ettore Greco



A cura di



Food for thoughts

di Alex Pezzoli

If we are what we eat, and we don't know what we are eating, then do we still know who we are?

Claude Fischler

Con lo scritto di oggi proponiamo di indagare le dinamiche di uno dei settori che spesso vengono lasciati ai margini dei ragionamenti green, nonostante sia uno di quelli che più contribuiscono all'inquinamento su scala globale: **la filiera agro-alimentare, che sta entrando in un periodo di vero e proprio cambio di paradigma e, per questo motivo, merita attenzione anche per quanto riguarda le opportunità di investimento.**

Come riportato dal World Food Program, una combinazione di pandemia, condizioni meteorologiche estreme e conflitti violenti sta alimentando l'insicurezza alimentare. **Quindici milioni di persone in più sono ora a rischio di fame rispetto a prima dell'inizio della pandemia nel 2019.** A novembre 2021, il WFP ha avvertito che 45 milioni di persone sono sull'orlo della carestia in 43 paesi, con costi più elevati per cibo e trasporto che mettono a dura prova i bilanci delle famiglie e delle organizzazioni umanitarie. Principali cause del peggioramento dello scenario sono la catastrofe umanitaria in Afghanistan, patria della peggiore crisi alimentare del mondo. **A questo si aggiunge quanto sta accadendo in Ucraina a seguito del conflitto in atto e delle sanzioni nei confronti della Russia. Questi paesi, infatti, insieme producono quasi il 30 per cento del grano commercializzato nel mondo.** Senza di loro, l'impennata dei prezzi alimentari e la carenza di cibo potrebbero innescare

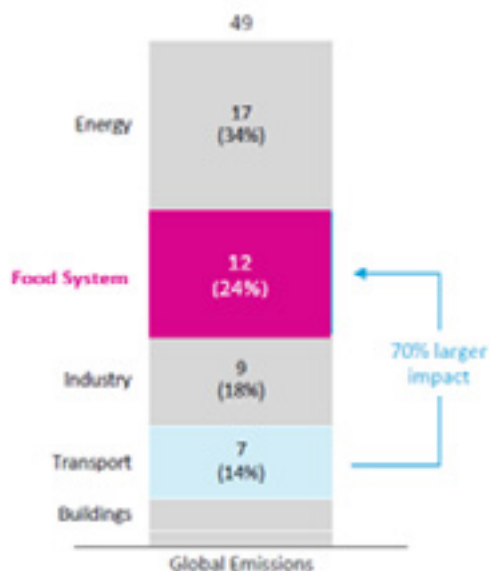
un'ondata di instabilità che il mondo non vedeva dalla primavera araba del 2012. E poiché le due nazioni (più la Bielorussia, alleato sanzionato della Russia) forniscono anche grandi quantità di fertilizzanti, le conseguenze del conflitto potrebbero colpire tutti i contadini sulla terra quest'anno e nel prossimo futuro.

Questa crisi, dunque, ci impone di riflettere sulla necessità di sistemi alimentari più forti e resilienti, meno basati sulla specializzazione che crea dipendenza dalle importazioni e in grado di determinare crescita economica interna ai singoli Paesi.

Dallo spreco di acqua passando per l'inquinamento derivante dagli allevamenti intensivi, fino ad arrivare all'utilizzo spropositato di plastica nel packaging degli alimenti che ritroviamo sulle nostre tavole, sono tanti gli angoli che si prestano ad essere sviluppati in ottica di sostenibilità. L'ondata di innovazioni tecnologiche che ha caratterizzato gli anni 60 dello scorso secolo, periodo conosciuto come "Green Revolution" o "terza rivoluzione agricola", ha aumentato in modo significativo la resa dei terreni utilizzati a scopo agricolo nei Paesi economicamente più sviluppati, ma è stato forse l'ultimo vero momento di disruption del settore, che ad oggi sconta per questo motivo numerose inefficienze.

Come sempre, i dati contribuiscono a darci una prospettiva del fenomeno. Blue Horizon, uno

GLOBAL GHG EMISSIONS, BY SECTOR G-tonnes Co2 Equivalent



dei principali fondi attivi in questo spazio, stima che l'industria food nel suo complesso contribuisca per il 25% circa delle emissioni annuali globali a livello di gas serra, un peso del 70% maggiore rispetto all'industria dei trasporti (che a livello mediatico è spesso sotto la lente di ingrandimento) e secondo solo a quello dell'energy.

In un rapporto di recente pubblicazione, l'ONU ha stimato che entro il 2050 la popolazione mondiale raggiungerà i 10 miliardi (oggi co-abitiamo con altri 8 miliardi di persone), che corrispondono ad un incremento stimato del 25% nei prossimi 30 anni.

E con questo aumenterà di conseguenza anche la domanda di cibo, la cui crescita è stimata in un significativo +50% nel contesto dello stesso orizzonte temporale. Trovare soluzioni per soddisfare questa domanda limitando l'impatto sull'ambiente è la sfida a cui è chiamato il mondo dell'agricoltura, e tutte le iniziative imprenditoriali che hanno l'obiettivo di riscrivere le logiche del mercato agricolo grazie alla tecnologia sono comprese all'interno del comparto cosiddetto "Agrifood Tech".

I dati relativi agli investimenti, ancora per lo più focalizzati sui Private Markets dato lo stadio ancora "acerbo" di queste tecnologie, suggeriscono che si sia all'inizio della curva di sviluppo: il trend descrive una curva che ricorda molto quella del life science con un ritardo di almeno 10 anni, come evidenzia-

to dal grafico qui sotto. Ci troviamo probabilmente davanti ad un trend secolare ad oggi ancora in fase *early stage*, del quale andiamo ad approfondire due tra le più promettenti tecnologie attualmente in fase di sviluppo, che promettono di rivoluzionare l'intera filiera.



VERTICAL FARMING

Avete mai sentito parlare di ortaggi cresciuti in stabilimenti indoor multipiano con tecniche di coltivazione come l'idroponica o l'aerponica? **Per coltivazione idroponica si intende la coltivazione delle piante fuori suolo, ovvero senza terra e grazie all'acqua, nella quale vengono sciolte sostanze nutritive adatte per far crescere le piante velocemente e in salute, mentre quando si parla di coltivazione aerponica ci si riferisce ad una tecnica che prevede la nebulizzazione di una soluzione nutritiva a base di acqua e sostanze utili alla crescita, che vengono erogate alle radici.** Ebbene, il *vertical farming*, l'agricoltura sviluppata in verticale, che sfrutta le tecniche appena descritte, è ormai una realtà che porta sugli scaffali di *groceries* e supermercati grandi quantitativi di ortaggi cresciuti praticamente a chilometro zero. Il grande vantaggio di questa nuova tecnologia è, infatti, quello di poter coltivare vicino al *point of sale* finale, abbattendo significativamente i costi di trasporto; la società tedesca Infarm (<https://www.infarm.com/>), una tra le più grandi attive in questo spazio, ha addirittura installato diverse mini-unità di *vertical farming* all'interno di alcuni supermercati, in modo tale che sia il cliente stesso a raccogliere il prodotto, ridefinendo ed esasperando in qualche modo il concetto di "freschezza". La tecnologia racchiude diversi vantaggi ambientali, *in primis* a livello di utilizzo di acqua: le tecniche utilizzate nel *vertical farming* riescono ad utilizzarne il 95% circa in meno rispetto all'agricoltura convenzionale, riescono ad evitare l'utilizzo di pesticidi (non avendo la terra come fonte batterica) e beneficiando di sistemi di controllo high-tech in grado di individuare eventuali problemi agli ortaggi in *real-time*.

Vertical farming startup Infarm raises \$200M for international expansion

Brian Heater @bcheater / 5:50 PM GMT+1 • December 16, 2021

Comment

Sono ormai diverse le aziende che operano in questo segmento, tra le quali si trova anche un'eccellenza tutta italiana ma con forte vocazione internazionale: la Planet Farms di Cavenago (<https://www.planetfarms.ag/en>), azienda brianzola che ha recentemente chiuso un round di finanziamento di 30MM EUR.

Gli investimenti in questo segmento sono in costante aumento, nonostante le valutazioni tocchino livelli da record: le opportunità di investimento analizzate nel corso del 2021 hanno coinvolto aziende la cui valutazione sfiorava multipli prossimi a 100 volte i ricavi.

Può avere senso economico tutto questo? La tecnologia promette di essere rivoluzionaria e vediamo spesso valutazioni importanti nel tech, c'è però in questo caso una grande differenza: nel caso del *vertical farming* c'è il **grande rischio dell'execution, dato dalla necessità di investire in capex per costruire fisicamente stabilimenti di dimensioni importanti in diverse aree del mondo**. Non stiamo parlando insomma di una *software company* che può far business da qualsiasi angolo del pianeta, qui la vera sfida è lo *scale-up* produttivo. Inoltre, per questi player c'è una sfida regolamentare: se in America, per esempio, con la coltivazione idroponica si può riuscire ad ottenere la certificazione biologica, per contro, in Europa la situazione è ben diversa in quanto solo i prodotti cresciuti "in terra" hanno diritto ad ottenerla.

PROTEINE ALTERNATIVE

In generale, definiamo proteine alternative quelle proteine che per la loro produzione non hanno bisogno del "sacrificio" di un essere animale. Al momento le tre principali tecnologie utilizzate sono a **base di piante, microrganismi e cellule animali**. La tecnologia *plant-based*, ad oggi, guida in maniera assoluta il mercato delle proteine alternative e un esempio ne è la carne vegana che si vede spesso nei supermercati: tramite le tecnologie oggi disponibili è possibile, infatti, produrre un hamburger che richiami quello reale, pur essendo ottenuto da fonti vegetali dati da una combinazione di soia, piselli, riso, cocco e altri elementi. Le altre due tecnologie

Nature's Fynd cooks up \$350M Series C for alternative protein

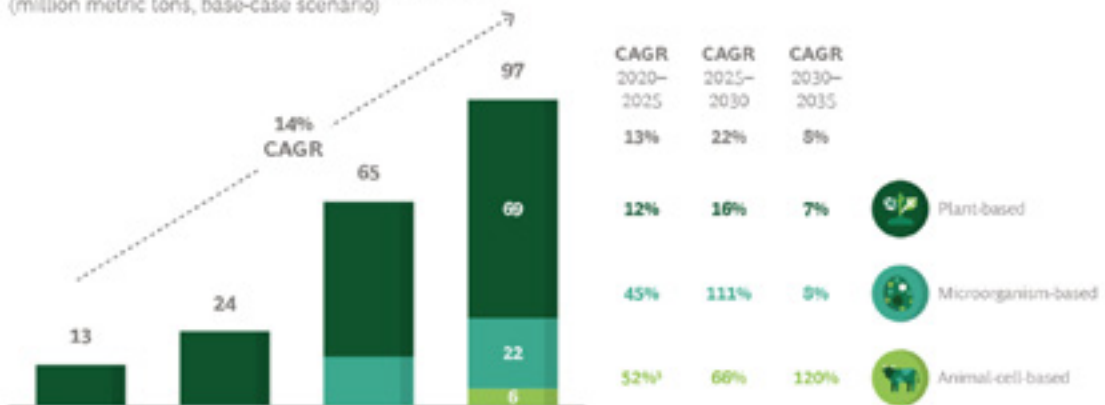
Nature's Fynd, a Chicago-based startup that makes nutritional veggie protein from a microbe, said this week that it has raised \$350 million in Series C funding in a round led by Softbank's Vision Fund 2. New investors including Blackstone Strategic Partners, Babylon Asset Management, Hillhouse Investment, EDB, SK Inc. and Hongkong also joined in, along with existing investors.

sono un po' indietro rispetto alla prima e rispettivamente ne sono esempi microrganismi come funghi, lieviti e alghe unicellulari e le proteine "create o coltivate" in laboratorio con cellule animali.

Vi è un interesse esponenziale da parte dei grandi investitori internazionali sulle iniziative di *Alternative Proteins*, non da ultimi ne sono esempio Bill Gates e Jeff Bezos con il loro investimento in Na-

Exhibit 1 - Alternative Protein Consumption Will Grow in Three Waves

Consumption of alternative proteins by protein source (million metric tons, base-case scenario)



ture's Fynd, azienda basata a Chicago e che lo scorso anno ha concluso un aumento di capitale di 350MM USD, al quale hanno partecipato importanti attori istituzionali come riportato nell'estratto dell'articolo (fonte: Crunchbase). L'azienda vede nei funghi l'ingrediente principale per creare cibi a base di carne alternativa.

Ma quali sono le previsioni di sviluppo di questa nuova forma di proteine? Secondo un recente report BCG, la penetrazione delle proteine alternative sul mercato totale delle proteine è ad oggi del 2%, **ma il trend è in costante aumento con una proiezione a 15 anni che vede una rivisitazione al rialzo fino al 11% entro il 2035**. Nello specifico, sempre BCG prevede che il consumo di proteine alternative crescerà dagli attuali 13 milioni di tonnellate all'anno a 97 milioni di tonnellate entro il 2035, **arrivando a costituire un mercato da 290BN USD, una crescita annua del 14%**.

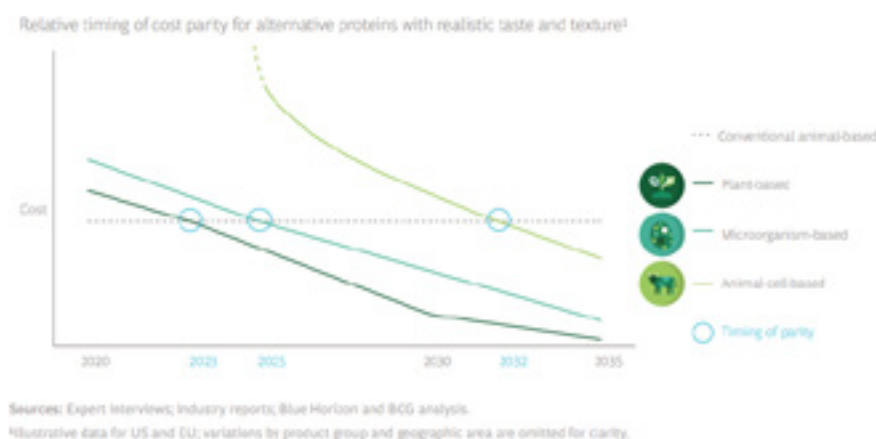
Per questo tipo di tecnologie, **la sfida adesso si sposta sul "quando" queste proteine raggiungeranno la piena parità di sapore, consistenza e prezzo con le proteine animali convenzionali, vero fattore critico per un'adozione mass market**. Le stime prevedono una parità a breve (2023) per le tecnologie *plant-based*, e leggermente spostata avanti nel tempo per quanto riguarda le altre due, come evidenziato dal grafico seguente.

di altri ad una immediata implementazione. Il latte, per esempio, è l'alimento che sta guidando questa rivoluzione con prodotti come il latte di mandorla, soia, avena e quant'altro di simile legato a questi. Altri alimenti saranno di più difficile sviluppo, l'esempio lampante sono per esempio i formaggi, la cui "filantezza" quando cotti è difficile da ottenere con le tecnologie disponibili ad oggi. Abbiamo riportato di seguito il *breakdown* atteso in termini di consumi per tipologia di prodotto.

Inoltre, l'output della filiera agro-alimentare non finisce, come molti potranno immaginare, sulle nostre tavole. Oltre il 50% del cibo prodotto è destinato direttamente a risorsa alimentare per gli stessi animali, a tassi di conversione che lasciano spazio a miglioramenti: ad esempio, **sono necessari in media 6.8kg di nutrienti per far guadagnare 1kg di massa corporea ad una mucca**.

A livello ambientale, le emissioni da allevamento di animali convenzionali riguardano principalmente la produzione di metano e protossido di azoto da digestione animale, dal letame e dall'uso di fertilizzanti chimici, nonché da carburante ed elettricità. L'adozione delle proteine alternative porterà un impatto estremamente positivo sull'ambiente entro il 2035: si stima che il passaggio alla carne bovina a base vegetale e le alternative a maiale, pollo e uova faranno risparmiare più di 1 gigaton di CO₂, l'equivalente di quanto un paese come il Giappone emette annualmente. Rispetto a quelle convenzionali, la produzione di proteine alternative emette

Exhibit 1 - Alternative Proteins Can Reach Parity Between the Early 2020s and the Early 2030s

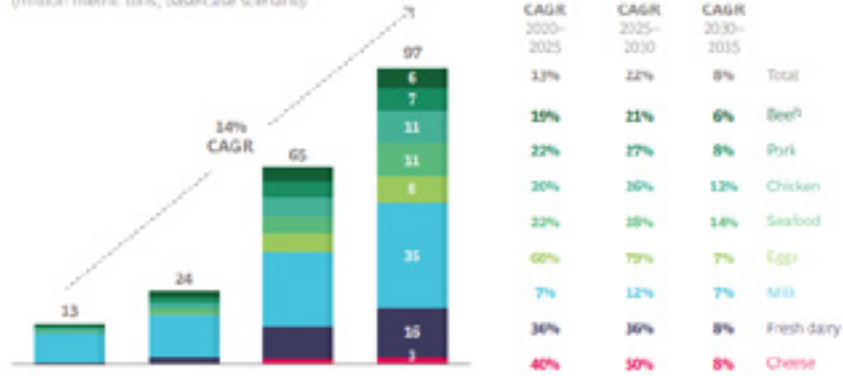


Un altro dato interessante riguarda **cosa esattamente consumeremo a livello di proteine alternative**. Vi sono infatti segmenti che si prestano più

un ottavo di CO₂ per chilogrammo nel caso del pollo, un terzo per le uova, un dodicesimo per la carne di manzo e un nono per il maiale. Più in generale, il

Exhibit 4 - Milk and Other Dairy Alternatives Will Dominate the Market, Followed by Chicken and Seafood

Consumption of alternative proteins by product (million metric tons, base-case scenario)



Sources: US Department of Agriculture; Euromonitor; UBS; IRI; Good Food Institute; expert interviews; Blue Horizon and ICG analysis.
^aIncluding veal.

FEEED CONVERSION RATIOS Kg of feed to gain 1kg of body mass



sette agroalimentare contribuisce in modo significativo agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. Molti di questi obiettivi sono direttamente collegati alla filiera agroalimentare, come la fame, la nutrizione, le partnership globali, l'occupazione e la crescita economica.

Per nutrire gli 815 milioni di persone che soffrono la fame in tutto il mondo e per provvedere risorse alimentari per i 2 miliardi di persone aggiuntive che ci si attende entro il 2050, gli investimenti nell'agricoltura e nella produzione alimentare sono fondamentali e stanno attirando grosse somme di capitali, motivo per cui siamo convinti che sia uno dei trend da tenere strettamente monitorati.

La Roccia Nera nel mare della Storia in tempesta

di Uberto Andreatta

"L'invasione russa dell'Ucraina ha posto la parola fine alla globalizzazione per come l'abbiamo conosciuta nel corso degli ultimi trent'anni". Sono le parole di Larry Fink nel rivolgersi qualche settimana fa, con la consueta lettera annuale, agli azionisti di BlackRock, il gigante dell'*asset management* americano che ha fondato e di cui è tutt'ora Presidente e Amministratore Delegato. Ai suoi occhi la globalizzazione è quel fenomeno associato, quasi ad identificarsi con essa, all'integrazione dei mercati e alla sua capacità di assicurare al mondo pace e stabilità – il cosiddetto *peace dividend* – proprio grazie all'accresciuta interdipendenza delle economie e dei sistemi finanziari.

Fink segue la corrente interpretativa maggioritaria e fissa la data di nascita della globalizzazione attorno ai primi anni '90, quando termina la Guerra Fredda e la Russia (già Unione Sovietica) abdica al suo ruolo di contendente principale degli Stati Uniti nella lotta, peraltro intervallata regolarmente da momenti di tacita coope- È così che – scrive Larry Fink nell'ultima lettera annuale agli Amministratori Delegati delle società in portafoglio – *"I mercati dei capitali hanno permesso alle imprese e alle nazioni di prosperare. Ma l'accesso al capitale non è un diritto. È un privilegio. E il dovere di attirare quel capitale in modo responsabile e sostenibile spetta a voi"*. Partecipare al nuovo ordine non è un diritto, vale a dire una situazione giuridica soggettiva che preesiste all'ordine e gli sopravvivrà, ma un privilegio, ossia un qualcosa che va conquistato e meritato nei confronti di chi eroga quel *bonum* posto a fondamento dell'ordine stesso, con il quale condivide le sorti perché nasce e muore con esso. L'invasione dell'Ucraina – si diceva – pone fine alla globalizzazione e costringe con ciò gli attori che l'avevano interpretata a rivedere da cima a fondo il proprio modo di porsi nel mondo. È il cosiddetto ritorno della storia,

espressione ossimorica resa popolare per prima dalla rivista *Time* all'indomani dell'inizio delle ostilità e volta a significare che, se si suppone erroneamente che la storia possa in un dato momento allontanarsi dal proprio fluire, l'ipotetico ritorno tende a coglierci alla sprovvista, a proiettarci in quella dimensione in cui si è – per usare le parole di Nassim Taleb – "giocati dal caso", in preda a forze di cui non conosciamo la provenienza e l'intensità. La riflessione di Fink nella lettera agli azionisti ruota attorno a questi assi, così da collocare inevitabilmente la nascita di BlackRock sul piano storico proprio nel periodo in cui la globalizzazione comincia a vedere la luce. Non è più la tecnologia di per sé sola la fonte del vantaggio competitivo di BlackRock, basato sull'aumento a dismisura delle masse gestite e investite in strumenti prevalentemente passivi e quindi a basso costo per i clienti, bensì la tecnologia come fattore abilitante nel quadro della globalizzazione e della crescita del mercato dei capitali. Presupposto della strategia e fondamento del successo durevole, in altre parole, è la corretta analisi del periodo storico in cui si trova ad operare chi la attua e delle implicazioni nel lungo termine.

In questo quadro assume un significato più definito anche la nozione di *corporate purpose*, che Fink introduce per la prima volta nella lettera agli Amministratori Delegati del 2019 e che definisce come *"a company's fundamental reason for being"*, oltre la mera ricerca del profitto per gli azionisti: *"Clarity of purpose helps companies more effectively make these strategic pivots in the service of long-run goals"*. A conferma di quanto sopra, senza la percezione lucida del contesto storico da cui si proviene e in cui ci si trova a operare nel momento presente, non si dà visione nitida delle prospettive di lungo termine. Si tratta di accademismi? Di concettualizzazioni astratte da *Policy Planning Staff* del Dipartimento di Stato o

da *Office of Net Assessment* del Pentagono? Nient'affatto. BlackRock alla data odierna ha masse in gestione per un ammontare di circa 10.000 miliardi di dollari, è presente in tutte le geografie – salva l'adesione alla recente campagna di espulsione della Russia dal sistema globale dei mercati – e si trova nella maggior parte dei casi ad avere, rispetto agli altri investitori istituzionali, la quota più alta del capitale di una società quotata ovunque nel mondo. In quanto tale, le sue scelte d'investimento e le sue modalità di gestione delle posizioni producono un effetto di trascinamento rispetto ad altri co-investitori di dimensioni più ridotte, ritrovandosi quindi a rivestire un ruolo di capofila che ne aumenta ulteriormente il peso specifico. È probabile, in altre parole, che l'eventuale disallineamento tra la visione del *management* di una società e quella del suo azionista globale più rilevante veda soccombere il primo piuttosto che il secondo.

Da gestore prevalentemente di masse passive, ossia impiegate in strumenti che replicano gli indici di riferimento, BlackRock da diversi anni si è dotata di un *team* globale di *investment stewardship* che dialoga con la *leadership* delle società in portafoglio per affrontare i temi ad esso cari quali appunto il *corporate purpose*.

C'è da aspettarsi, pertanto, che anche la coscienza storica maturata internamente e condivisa quest'anno con i propri azionisti venga traslata nel confronto con le *portfolio companies*, durante il quale presumibilmente si dibatterà anche della posizione di quest'ultime rispetto ai temi geopolitici dell'attualità che hanno fatto prepotentemente irruzione nell'autoanalisi condotta da BlackRock. A cascata, poi, gli orientamenti condivisi nell'ambito di questo confronto avranno ripercussioni lungo tutta la catena del valore di cui le principali società quotate globali rappresentano solamente il primo anello, coinvolgendo così fornitori, clienti e l'intero universo degli *stakeholders*. Saranno tematiche, infine, su cui saranno chiamate a misurarsi e a riflettere tutte le funzioni aziendali, le divisioni per linea di prodotto e i livelli gerarchici dell'organizzazione, dall'alta direzione ai livelli più *junior*, e che porteranno a una netta separazione, in termini di vantaggio competitivo, tra le organizzazioni già provviste di una propria memoria storica – nel mondo quotato italiano si possono annoverare Assicurazioni Generali, Eni e Mediobanca – e quelle che ne sono prive e che sono quindi costrette a maturarla inseguendo affannosamente gli eventi.

Tassi d'interesse e sofferenze: in arrivo l'onda della crisi Ucraina

di Laura Serafini, Estratto da Il Sole 24 Ore, "FINANZA E MERCATI", p.25, 20 aprile 2022

Gli effetti della nuova emergenza legata al conflitto in Ucraina si cominciano a riflettere sull'aumento dei tassi di interesse a famiglie e imprese, sulla consistenza dei depositi che riprendono a crescere e sull'andamento delle sofferenze nette bancarie, anch'esse in espansione. E' quanto emerge dal bollettino mensile Abi diffuso ieri. Nel mese di marzo sono aumentati in modo sensibile i tassi sui nuovi mutui per l'acquisto della casa: sono passati all'1,6% dall'1,49% di febbraio con un rialzo, in un solo mese, di 11 punti base che non si registrava da anni. Il tasso medio sui nuovi mutui casa risale così al massimo rispetto all'agosto 2019, quando si erano attestati all'1,7 per cento. Nel marzo di tre anni fa i tassi sui nuovi mutui erano all'1,87% e per ritrovarli sopra il 2% bisogna tornare addirittura alla fine del 2017. Il rialzo dei tassi di interesse, ricordano dall'Abi, avviene in un contesto nel quale la gran parte delle famiglie mutuatrici beneficia di un contratto di mutuo a tasso fisso ed è quindi al riparo dal repricing del rischio da parte delle banche. Di pari passo sono aumentati anche i tassi per i finanziamenti alle imprese, passati dall'1,09% all'1,19 per cento a marzo, con un incremento di dieci punti. Nel mese di marzo hanno ripreso a crescere anche i depositi bancari, nei quali trova posto anche la liquidità che viene parcheggiata in banca quando il clima di incertezza non spinge soprattutto le imprese verso gli investimenti. L'incremento del mese scorso è di 11 miliardi, portando le consistenze sui depositi a quota 1.838 miliardi. Il tasso di incremento anno su anno è tornato oltre il 5 per cento, quando tra la fine dello scorso anno e l'inizio del 2022 era sceso sotto quella soglia.

Secondo l'associazione la variazione tendenziale è ancora troppo limitata rispetto ai mesi precedenti per poter già evidenziare una tendenza dei risparmiatori legata all'incertezza per lo scoppio della guerra in Ucraina.

La raccolta bancaria totale nel complesso a marzo cresce del 3,8% a 2.039,8 miliardi; alla crescita dei depositi fa da contraltare il nuovo calo delle obbligazioni (poco più di 201 miliardi) in calo tendenziale del 6,4 per cento. Secondo i dati ufficiali di Banca d'Italia, riferiti però a febbraio, la dinamica dei prestiti alle imprese non finanziarie è risultata pari a +1,2% (+0,9% nel mese precedente) mentre il totale dei prestiti alle famiglie è cresciuto del +3,8% (+3,7% nel mese precedente).

La dinamica dei finanziamenti alle famiglie è risultata in aumento sia per la componente dei mutui per l'acquisto di abitazioni e poi c'è il capitolo sofferenze nette. Il bollettino Abi riporta il dato di febbraio, quando cioè in conflitto in Ucraina era appena iniziato e quindi era troppo presto per riflettere un trend. Il livello, dunque, si è mantenuto in linea con il mese precedente: 18,118 miliardi di euro, invariato rispetto a gennaio (18.159).

La questione, però, è che si tratta in ogni caso di un valore nettamente più alto rispetto ai 15 miliardi registrati a settembre e in realtà anche a dicembre. L'aumento era stato previsto per quest'anno e immaginato comunque entro valori contenuti. Il conflitto in Ucraina ha cambiato però gli scenari e le implicazioni reali sull'economia nazionale sono tutti da capire.

Molto dipenderà anche dagli aiuti che il governo metterà in campo a sostegno delle imprese.



Barbuto
di Ettore Greco

A cura di

GREGGIO
AVVOCATI D'IMPRESA

Al via il “Fondo impresa femminile”

di Beatrice Maschietto



A partire da maggio prende il via il “**Fondo impresa femminile**” del Ministero dello sviluppo economico, che sostiene la **nascita, l’ampliamento e il consolidamento delle imprese guidate da donne** nei settori dell’industria, dell’artigianato, della trasformazione dei prodotti agricoli (non è contemplata nel bando la loro produzione primaria), dei servizi, del commercio e del turismo attraverso **contributi a fondo perduto e finanziamenti agevolati**.

La misura rientra nel pacchetto di interventi promossi dal Ministero a sostegno dell’impresa femminile, indicati come prioritari nella Missione 5 “Inclusione e coesione” del PNRR, e dispone di una dotazione finanziaria complessiva pari a circa 200 milioni di Euro, di cui 160 milioni di risorse PNRR e 40 milioni stanziati dalla Legge di Bilancio 2021 (L. 30/12/2020, n. 178, art. 1, co. 97).

Il Fondo sostiene le imprese femminili di qualsiasi

dimensione, con sede in tutte le regioni italiane, che vogliono proporre progetti da **realizzare in 24 mesi**. Anche le persone fisiche possono presentare domanda di finanziamento, con l'impegno di costituire una nuova impresa dopo l'eventuale ammissione alle agevolazioni.

La misura si rivolge a quattro tipologie di imprese femminili:

- **cooperative** (comprese quelle sociali di tipo A e B) o **società di persone** con almeno il **60% di donne socie**;
- **società di capitali** con quote e organi di amministrazione rappresentati in misura non inferiore a **due terzi da donne**;
- **imprese individuali** (anche familiari) con **titolare donna**;
- **lavoratrici autonome** con partita IVA, ovvero lavoratrici la cui attività è ricompresa nell'ambito dell'art. 1 della L. 22/05/2017, n. 81 (rapporti di lavoro autonomo di cui al Titolo III del Libro V del Codice Civile, compresi i contratti d'opera), ivi incluse le libere professioniste iscritte agli Ordini e le esercenti una delle professioni non organizzate in Ordini o Collegi, di cui all'art. 1, co. 2 della L. 14/01/2013, n. 4.

Nell'impresa costituenda **non è ammessa la presenza di persone giuridiche** tra i futuri soci.

Il Fondo mette a disposizione contributi e finanziamenti che variano in funzione della dimensione del progetto e della preesistenza dell'impresa:

- **se la richiedente è attiva da più di 12 mesi**, possono essere presentati progetti d'investimento fino a 400.000 Euro per sviluppare nuove attività o per ampliare quelle esistenti.
In questo caso, il Fondo prevede **un mix di contributo a fondo perduto e finanziamento a tasso zero**, con una **copertura fino all'80%** delle spese ammissibili, per un **massimo di 320.000 Euro**, da **rimborsare in otto anni**;
- in caso di impresa costituita da **meno di 12 mesi** o di **libera professionista** che voglia avviare una nuova, sono ammissibili progetti fino a 250.000 Euro, per i quali viene messo a disposizione un **contributo a fondo perduto**, che varia in funzione della dimensione del progetto:
 - per quelli sino a **100.000 Euro (IVA esclusa)** l'agevolazione copre fino all'**80% delle spese (o fino al 90% per le donne disoccupate)** entro un **tetto massimo di 50.000 Euro**;
 - per progetti **fino a 250.000 Euro (IVA esclusa)**,

sa), l'agevolazione copre il **50% delle spese**, fino a un **massimo di 125.000 Euro**.

In entrambe le tipologie non è richiesto un valore minimo del progetto d'investimento.

Il fatturato annuo e il numero di dipendenti donna **non sono elementi rilevanti** per l'accesso al Fondo.

Sono ammissibili al finanziamento le spese per:

- **immobilizzazioni materiali**: installazione di impianti, macchinari e attrezzature nuovi **di fabbrica**, purché coerenti e funzionali all'attività d'impresa e a servizio esclusivo dell'iniziativa agevolata, ovvero macchinari, impianti e attrezzature necessari per l'erogazione di servizi con la formula della *sharing economy*, purché gli stessi beni siano identificabili singolarmente e localizzabili in modalità digitale; opere edili esclusivamente nel limite del 30% del programma di spesa agevolabile; strutture mobili e prefabbricati a servizio esclusivo dell'iniziativa, purché amovibili e strettamente funzionali al raggiungimento degli obiettivi del programma agevolato;
- **immobilizzazioni immateriali**, necessarie all'attività oggetto dell'iniziativa agevolata; acquisizione di brevetti; acquisizione di programmi informatici e soluzioni tecnologiche commisurate alle esigenze produttive e gestionali dell'impresa femminile. A titolo esemplificativo, sono incluse le spese relative alla progettazione e sviluppo di software applicativi, piattaforme digitali, soluzioni digitali per i prodotti e i servizi offerti, ovvero per i relativi processi di produzione ed erogazione, nonché le spese inerenti alla progettazione e allo sviluppo di portali web, anche a solo scopo promozionale;
- **servizi in cloud** funzionali ai processi portanti della gestione aziendale;
- **personale dipendente**, assunto a tempo indeterminato o determinato dopo la data di presentazione della domanda e impiegato funzionalmente nella realizzazione dell'iniziativa agevolata;
- **spese per capitale circolante**, entro un **massimo del 20% del programma di spesa** ammissibile, elevato al **25%** per le **imprese con più di 36 mesi**.
Rientrano in questa tipologia le spese per materie prime e sussidiarie e per materiali di consumo; per servizi di carattere ordinario strettamente necessari allo svolgimento delle attività dell'impresa; per godimento di beni di terzi, quali le spese di affitto relative alla sede aziendale ove venga realizzato il progetto

imprenditoriale; per canoni di *leasing* e costi di noleggio relativi a impianti, macchinari e attrezzature necessari allo svolgimento delle attività dell'impresa; per oneri per la garanzia fideiussoria richiesta nel caso di erogazione dell'anticipazione pari al 20% delle agevolazioni concesse.

Solo per le imprese costituite da oltre 36 mesi il contributo al capitale circolante è concesso interamente a fondo perduto.

La domanda deve essere corredata di un progetto imprenditoriale, che esponga il profilo dell'impresa femminile richiedente, la descrizione dell'attività proposta, l'analisi del mercato di riferimento e le relative strategie, gli aspetti tecnico-produttivi e organizzativi e quelli economico-finanziari. In un'apposita sezione vanno poi descritti i contenuti finalizzati alla verifica dell'eventuale qualificazione dell'iniziativa come "progetto ad alta tecnologia" e i contenuti digitali per l'eventuale inquadramento come "progetto per la transizione digitale".

La presentazione della domanda prevede una prima fase di compilazione e un successivo invio della stessa tramite **piattaforma online di Invitalia**, secondo il seguente calendario:

- per le **nuove imprese** e per quelle **costituite da meno di 12 mesi**:
 - **compilazione** dalle ore 10.00 del **5 maggio 2022**,
 - **presentazione** dalle ore 10.00 del **19 maggio 2022**;
- per le **imprese avviate**, costituite da oltre 12 mesi:
 - **compilazione** dalle ore 10.00 del **24 maggio 2022**,
 - **presentazione** dalle ore 10.00 del **7 giugno 2022**.

Preliminarmente è importante verificare che i dati societari presenti nel Registro delle Imprese siano completi e aggiornati, in quanto la piattaforma blocca la compilazione della domanda se dai controlli incrociati con il R.I. non risultano convalidati i requisiti di ammissione.

Per accedere alla piattaforma, raggiungibile dalle ore 10.00 alle ore 17.00 dal lunedì al venerdì (esclusi i giorni festivi), è necessario essere in possesso di un'**identità digitale** (SPID, CNS, CIE), nonché disporre di una **firma digitale** e di un indirizzo di posta elettronica certificata (**PEC**) del Legale Rappresentante della società già costituita al momento

della presentazione, oppure della persona fisica in qualità di socio o soggetto referente della società costituenda.

La fase di compilazione (con firma digitale) si concluderà con il rilascio del "codice di predisposizione della domanda", che servirà in fase di presentazione della stessa.

La modulistica è disponibile e scaricabile al seguente link: <https://www.invitalia.it/cosa-facciamo/creiamo-nuove-aziende/fondo-impresa-femminile/modulistica>

In aggiunta alle agevolazioni sopra indicate, per le imprese beneficiarie sono previsti servizi di assistenza tecnico-gestionale, fino all'importo massimo di 5.000 Euro, fruibile:

- in parte attraverso servizi di **tutoraggio** erogati dal Soggetto gestore in fase di realizzazione del progetto, per guidare all'utilizzo delle agevolazioni, supportare nella predisposizione delle richieste di erogazione del finanziamento e trasferire competenze specialistiche, mediante incontri *online* o in presenza, che verranno pianificati insieme al tutor;
- in parte in forma di **voucher di 2.000 Euro**, da utilizzare a copertura del 50% del costo sostenuto per l'acquisto di servizi di marketing o comunicazione strategica del valore minimo di 4.000 Euro.

Le modalità per la presentazione delle domande, i criteri di valutazione delle stesse con la relativa assegnazione dei punteggi, il dettaglio delle spese ammissibili e gli oneri informativi previsti sono pubblicati nel sito del Ministero dello sviluppo economico, nella pagina dedicata al Decreto direttoriale 30/03/2022 e ai relativi tre allegati, disponibili al link

<https://www.mise.gov.it/index.php/it/normativa/decreti-direttoriali/2043290-decreto-direttoriale-30-marzo-2022-fondo-impresa-femminile-modalita-e-termini-per-la-presentazione-delle-domande-di-agevolazione>.

Le agevolazioni del "Fondo impresa femminile" possono essere cumulate con altri benefici fiscali, come il credito di imposta per investimenti in beni strumentali (credito d'imposta "Industria 4.0").

Utili FAQ sono consultabili al link [FAQ Fondo impresa femminile - Invitalia](#).

Incentivi per le fiere, dalle Regioni una dote per imprese e consorzi

di Roberto Lenzi, Estratto da Il Sole 24 Ore, "NORME E TRIBUTI", p.31, 5 maggio 2022

La chiusura dello sportello Simest Pnrr, a causa dell'esaurimento dei fondi registrato alle 14.10 del 3 maggio, ha tolto alle piccole e medie imprese un'opportunità per finanziare, tra le altre cose, la partecipazione a fiere e mostre. Tuttavia, sono operativi vari bandi alternativi per richiedere finanziamenti a sostegno della partecipazione di micro, piccole e medie imprese e loro consorzi a fiere in Italia e all'estero. Le percentuali di contributo, le scadenze, i massimali e minimali di spesa variano a seconda della regione che ha emanato il bando.

Emilia-Romagna La Regione Emilia-Romagna ha approvato il bando per il sostegno a progetti di internazionalizzazione dei consorzi con contributi erogati pari al 50% per cento della spesa ammissibile. I consorzi, aventi sede legale nella regione, devono essere costituiti da almeno otto imprese fra loro indipendenti, anch'esse con sede legale o unità locale nel territorio di competenza. La misura del contributo è determinata in base al numero di imprese partecipanti, nel limite di 150mila euro. Ai progetti possono partecipare anche imprese non consorziate, purché la loro partecipazione sia regolata attraverso contratti di rete, come previsto dalla legge 7 agosto 2012, n.134. Il minimo di spesa per la domanda di contributo è 30 mila euro. La presentazione della domanda, compilata sull'applicativo web predisposto dalla Regione, deve avvenire entro le ore 16 del 23 giugno 2022, salvo chiusura anticipata per esaurimento fondi. Il bando, con una dotazione finanziaria di un milione, è stato approvato con delibera della Giunta regionale n.440 del 21 marzo 2022.

Umbria La Regione Umbria ha

aperto il bando denominato "travel", in attuazione della programmazione Por Fesr 2014-2020, Asse III azione 3.3.1. Sono disponibili fondi per 3 milioni a favore di micro, piccole e medie imprese situate nel territorio regionale. Il bando intende incrementarne la competitività, l'internazionalizzazione e la promozione dell'export. Ciascun progetto, se presentato da Pmi singole, potrà essere ammesso per un importo di spesa non inferiore a 30mila euro e non superiore a 100mila mentre per le imprese in forma aggregata la spesa deve essere compresa tra 70mila e 200mila euro. La percentuale di aiuto si attesta al 40% per singole e 50% per le aggregazioni. Il termine di presentazione delle domande a sportello, compilate in modalità telematica, è il 30 giugno 2022 alle ore 12.

Friuli Venezia Giulia è operativa la piattaforma Cata artigianato Friuli Venezia Giulia per compilare la domanda valutata a sportello, in vista della concessione di contributi a fondo perduto per le micro, piccole e medie imprese, i consorzi e le società consortili anche in forma cooperativa, iscritti all'albo provinciale delle imprese artigiane. Oggetto di contributo è la partecipazione a fiere, mostre, esposizioni e altre manifestazioni di carattere commerciali svolte al di fuori del territorio regionale la cui spesa minima ammonta a 2mila euro e la massima a 40mila. L'intensità dell'aiuto è pari al 30% delle spese ammissibili, ma può essere elevata fino al 40% nel caso in cui sussistano particolari condizioni, come il requisito di impresa femminile o giovanile. È possibile presentare domanda fino alle ore 16 del 30 novembre 2022, salvo esaurimento anticipato delle risorse disponibili.

GEOPOLITICA



Figura
di Ettore Greco

A cura di

GREGGIO
AVVOCATI D'IMPRESA

L'autonomia strategica passa da priorità chiare di politica industriale

di Fabrizio Onida, Estratto da Il Sole 24 Ore, "Plus Plus 24 Diritto", p.17, 28 aprile 2022

La pandemia e la guerra tra Russia e Ucraina quasi costringono i governi europei a stringere le maglie a difesa degli interessi strategici intesi in un'accezione molto ampia. Commissione, Consiglio e Parlamento Ue giocano di sponda nel richiamare i governi nazionali alla necessità di una «autonomia strategica» che obblighi a rivedere le regole della politica industriale tecnologica e della concorrenza. Una attenzione crescente alla geopolitica permea dibattiti giornalistici, riletture storiche e analisi scientifiche multidisciplinari nel tentativo di rispondere a potenti sollecitazioni dell'opinione pubblica per meglio comprendere fenomeni rimasti a lungo fuori della scena quotidiana. Le strade da percorrere per i governi sono segnate da ansie e incertezze, il rischio è di cercare scorciatoie e ingannevole consenso politico. Cerchiamo di fissare alcuni punti. Per cominciare, con la memoria storica del veto posto dalla Francia al progetto di una politica della Difesa come parte integrante dell'Unione europea (1952), segnalò l'argomento di Riccardo Perissich (Longanesi 2008 e Aspenia n. 95, 2021) – secondo cui il concetto di «autonomia strategica» nasconde ambiguamente una visione francese tipicamente neogollista di autonomia dall'America (altra faccia del Trumpismo) e una «sindrome svizzera» tipicamente economicistica. Quest'ultima visione, fortemente condivisa dalla Germania, mira ad assicurarsi la protezione militare americana al minimo costo, mantenendo il massimo confronto con Cina (incluso sul tema critico dei "valori"), Giappone, Corea del Sud e i nuovi protagonisti del continente asiatico. Contro la visione neogollista vale l'osservazione che tutte le recenti sfide di politica internaziona-

le (Afghanistan, Libia, Iran, Sahel, Turchia, Russia...) non possono realisticamente prescindere da un'alleanza europea con gli Stati Uniti nella cornice della Nato. Lo scorso 21 marzo il Consiglio della Ue ha diffuso un lungo documento dal titolo *Una bussola strategica per la sicurezza e la difesa*. L'attuale guerra tra Russia e Ucraina porta a rafforzare questo consolidato legame atlantico, pur lasciando aperti molti interrogativi circa il progetto di una politica europea della Difesa, ad esempio: Unione o Confederazione? Diritti nazionali di veto? Quale ripartizione degli oneri di finanza pubblica? Ma oltre il tema della sicurezza, impropriamente invocato da Donald Trump quando ha scatenato la guerra dei dazi su acciaio e alluminio (per ora non cancellati da Joe Biden), si è giustamente riaperto il dibattito su quale politica industriale, dell'innovazione e della concorrenza la Ue voglia perseguire. Ci aspettiamo ulteriori sviluppi dell'importante Comunicazione della Commissione Ue del 5 maggio 2021 rivolta al Parlamento, al Consiglio, al Comitato economico sociale e al Comitato delle Regioni, dal titolo impegnativo *Strategic dependencies and capacities. Updating the 2020 New Industrial Strategy*. Di fronte al velocissimo mutare della concorrenza tecnologica e dei mercati (Giappone, Cina, India, Corea del Sud in testa) appaiono sempre più sterili le disquisizioni politiche e accademiche che hanno caratterizzato il dibattito prevalentemente italiano, come quelle su politica dei settori vs. politica dei fattori, incentivi alle imprese automatici vs. incentivi discrezionali (in particolare volti a promuovere aggregazione tra imprese nella ricerca pre-competitiva), programmi *mission oriented* vs. diffusione tecnologica nei territori, neutralità

tecnologica della politica industriale. Va da sé che sono le imprese a decidere sui propri investimenti e disegnare le proprie catene di fornitura globale. Ma queste decisioni sono inevitabilmente condizionate dallo Stato promotore (Astrid, *Lo Stato promotore*, Mulino 2021) che investe in infrastrutture fisiche e di istruzione-ricerca a livello nazionale e locale; finanzia la partecipazione dei propri centri (di eccellenza o meno) ai programmi europei di ricerca e sviluppo; favorisce la crescita dimensionale delle aziende e dei laboratori; incoraggia forme di partenariato pubblico-privato; promuove regole di competizione aperta e insieme di cooperazione/*partnership* tra imprese e centri di ricerca. Gli stessi centri decisionali delle strategie di investimento dei grandi e medi gruppi multinazionali a capitale estero operanti in Italia auspicano che la politica industriale nazionale non solo acceleri e semplifichi le procedure autorizzative e regolamentari del *doing business in Italy*, ma segnali le grandi priorità di sviluppo socio-economico e civile a cui il settore privato è chiamato a contribuire. Incentivi automatici "a pioggia" non contribuiscono a indirizzare i programmi delle imprese (grandi, medie, piccole) verso quegli obiettivi di maggiore «indipendenza strategica» dai Paesi più forti e minore dipendenza dall'importazione di materie prime di cui i Paesi europei sono largamente sprovvisti. Nell'approvvigionamento delle materie prime il governo italiano sta oggi pensando a linee di credito per incoraggiare "import strategico" da Paesi alternativi a Russia e Ucraina compatibili con il Temporary Framework della Ue sugli aiuti di Stato.

Cominciando dai primi 15 su 191 miliardi previsti di finanziamento europeo del Recovery Plan (decreto legge 77) vedremo alla prova nei prossimi mesi la capacità dei nostri governi di implementare le azioni dettagliatamente articolate nelle 6 Missioni del Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr, maggio 2021), su 520 pagine nella versione pubblicata dai libri del Sole 24 Ore: 1) Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura; 2) Rivoluzione verde e transizione ecologica; 3) Infrastrutture per una mobilità sostenibile; 4) Istruzione e ricerca; 5) Coesione e inclusione; 6) Salute. Da segnalare infine che, senza nessun proclama di autonomia strategica, il Giappone ha conquistato un vero primato mondiale nella robotica, settore importante per rispondere alla crescente scarsità di manodopera alla luce del programma "Society 5.0". Il progetto Asimo (Advanced steps for innovative mobility), lanciato da Sony nel 1986 e successivamente sviluppato da Honda col famoso robot umanoide, oggi è superato dall'evoluzione verso robot *avatar* che lavorano a distanza. Già da tempo gli impieghi della robotica spaziano dalla telemedicina alle catene di montaggio, agli interventi di emergenza in ambienti ostili. I giganti del settore (come Sony, Honda, Fanuc, Yaskawa, Kuka, Kawasaki Heavy Industries) coprono oggi il 45% della domanda mondiale, che è prevista triplicarsi entro il 2027. L'Italia con Comau (oggi parte di Stellantis) occupa una nicchia rilevante con stabilimenti, centri di innovazione e *digital hub* in 13 Paesi: un esempio che va oltre la frequente retorica delle Pmi italiane.

Auto, a rischio l'industria Ue dei componenti con il passaggio all'elettrico

di Mario Cianflone, Estratto da Il Sole 24 Ore, "PRIMO PIANO", p.10, 8 maggio 2022



Partiamo da un dato di base. Le auto elettriche sono molto più semplici di quelle termiche: meno componenti (ad esempio il cambio non serve e non ci sono parti come fasce elastiche, bielle e tutta una miriade di minuteria), una filiera più corta (con attori dell'indotto a rischio di estinzione), fabbriche più snelle per realizzare vetture ridotte all'osso: un motore elettrico costruttivamente semplice e un delicato (nonché enorme) pacco batterie. L'auto elettrica a batteria, alias Bev, bat-

tery electric vehicle, ha imposto una rivoluzione totale. E lo si vende nelle fabbriche e nella filiera per la realizzazione delle, sempre più numerose, vetture a batteria proposte dai costruttori che, in preda a una febbre di annunci (che sostengono più il titolo in Borsa che non le vendite), fanno a gara a chi per primo, entro il 2030, metterà nel museo motori diesel e benzina. Tutto magico e meravigliosamente green? No, non proprio, visto che la partita è anche, forse soprattutto, geopolitica con

uno spostamento del baricentro automobilistico dall'Europa (con Giappone e Usa) alla Cina, paese che ha in mano elementi chiave, quali batterie (a partire dalla chimica delle celle li-ion), microchip (settore dove l'Europa è ormai quasi inesistente) e anche software (altro asse portante dell'auto a ioni di litio). «Puntare solo sull'auto elettrica in Europa sarà una catastrofe economica e sociale. Si perderanno milioni di posti di lavoro, cancellando un settore strategico per l'industria europea». Non ha mezzi termini, Marco Bonometti, presidente ed amministratore delegato di Ovr, nonché membro del consiglio generale di Confindustria. Appare sempre più evidente che la messa al bando dell'auto termica voluta dalla Ue per il 2035 sia nei fatti un vero e proprio favore alla Cina, al suo sistema produttivo e alle sue case automobilistiche che si trovano così azzerato il gap tecnologico con l'automotive europea (e quella tedesca in primis) e al suo modus operandi basato sul dominio nelle batterie a ioni di litio. Fino al 24 febbraio, il passaggio dal termico all'elettrico sembrava scontato, ma l'invasione Russa dell'Ucraina ha demolito certezze sulla transizione energetica. Secondo Giorgio Barbieri, senior partner di Deloitte, la crisi produrrà conseguenze per la dipendenza dell'industria europea da alluminio e palladio provenienti dalla Russia, elementi essenziali per i semiconduttori delle auto di ultima generazione. Questi aspetti possono diminuire la capacità dell'industria e rallentare la transizione. L'industria dell'auto europea, a seguito dell'elettrificazione rischia posti di lavoro, fabbriche e ruoli (e non bastano i piani per le gigafactory). Del resto persino Carlos Tavares, ceo di Stellantis, nei giorni scorsi ha espresso dubbi verso il passaggio forzato all'elettrico. «Anche i costruttori - afferma

Bonometti - hanno capito che, senza un progetto energetico sostenibile, in Europa non si può puntare solo sull'elettrico. Nella transizione alla mobilità elettrica, occorre adeguata disponibilità di energia pulita a costi competitivi e un'adeguata infrastruttura per la ricarica. Ci avevano promesso energia rinnovabile entro il 2030. Oggi non abbiamo neanche sufficiente energia per fare funzionare le fabbriche». Gli industriali, secondo Bonometti, sostengono da sempre la decarbonizzazione e sono convinti che l'obiettivo sia la lotta al cambiamento climatico, ma difendono il principio fondamentale della neutralità tecnologica. «Per questo chiediamo all'UE che la proposta "Fit for 55" adotti uno scenario aperto a tutte le tecnologie alternative, che si svilupperanno da qui al 2030. Qualunque trazione che limiti le emissioni deve essere tenuta in considerazione e non esclusa a priori. Le tecnologie - sostiene Bonometti - si stanno evolvendo ed è assurdo stabilire oggi quello che avremo a disposizione tra dieci anni. Mancano le materie prime anche per le batterie e ancora una volta dovremo dipendere dall'Asia, che deciderà quando, come e a che prezzo vendercele. È giunto il momento, alla luce delle recenti evoluzioni geopolitiche, di ripensare ad una politica industriale europea dell'auto, partendo dalla transizione energetica europea e ridefinendo i contenuti del Green Deal». Intanto, sulla corsa dell'auto elettrica si addensano nubi: secondo Pierluigi Del Vecchio - Fondatore e Direttore del Centro Studi Fleet&Mobility - le Bev non sono un successo e oggi gli utenti scelgono un motore termico nel 95% dei casi. «Dopo Glasgow e con la guerra - dice - è chiaro che le priorità mondiali sono la competizione industriale e il dominio sulle fonti energetiche e sui commerci».

Il magazzino Italia ripenserà rotte e tipologie delle forniture

di Micaela Cappellini, Estratto da Il Sole 24 Ore, "RAPPORTI ", p.29, 3 maggio 2022



L'Italia? Produce tutto il grano duro che le occorre per non lasciare nemmeno un italiano senza pasta. In compenso, non coltiva abbastanza grano tenero per il pane, abbastanza mais per i mangimi degli animali e sufficienti olii vegetali per l'industria dolciaria e quella della conservazione. Di fronte agli effetti a catena che la guerra in Ucraina ha scatenato

sui prezzi e sulle forniture di materie prime agricole, l'Ismea ha passato in rassegna i magazzini italiani, per capire quali sono le debolezze strutturali della nostra agricoltura e capire come è possibile aggiustare il tiro. «Autosufficiente, il nostro Paese, lo è solo per il frumento duro che serve a produrre la pasta», sostiene Angelo Frascarelli, presidente

dell'Ismea. A guardar bene, l'Italia produce solo il 68% di tutto il granoduro che consuma, «ma se ci concentriamo solo sul comparto della pasta il tasso di autoapprovvigionamento nazionale è del 221%». Ovvero, produciamo tutto il frumento che ci occorre e, in più, ne vendiamo all'estero quando appunto esportiamo la pasta made in Italy. Sul grano tenero, invece, la situazione è diversa: «Coltiviamo solo il 36% del nostro fabbisogno - dice il presidente dell'Ismea - anche se per i soli prodotti dolciari il nostro grado di autoapprovvigionamento è del 126%, quindi in avanzo». Sul mais, poi, l'Italia è particolarmente deficitaria, con la produzione nazionale che copre appena il 50% del fabbisogno. Anche di olii vegetali siamo grandi importatori: soprattutto di girasole, che acquistavamo dall'Ucraina per oltre il 60% delle nostre importazioni totali. Secondo la Fao, a marzo sui mercati internazionali si sono registrati aumenti del 20% sul grano tenero e del 23% sui mangimi a base di mais che hanno fatto lievitare i prezzi di carne, latte e derivati. La preoccupazione è che una crescita delle quotazioni così alta possa gettare i semi dell'instabilità politica e dei disordini nei Paesi più poveri. La maggior parte del grano russo e di quello ucraino, il cui export è bloccato dal conflitto, è infatti destinato a Paesi come l'Egitto, la Turchia, il Bangladesh, il Marocco, la Tunisia e l'Indonesia (si veda l'articolo a pagina 32). Oxfam calcola che, per gli effetti generati dalla guerra, quest'anno ben 263 milioni di persone in più nel mondo potrebbero ritrovarsi in condizione di povertà estrema. Complessivamente, 827 milioni di individui sono destinati a soffrire la fame: se l'aumento dei prezzi dei generi alimentari incide per il 17% sulla spesa delle famiglie nelle economie avanzate, nei Paesi dell'Africa sub-sahariana arriva a colpirne fino al 40%. È per questo che gli Stati Uniti hanno appena annunciato lo stanziamento di 670 milioni di dollari per combattere la crisi alimentare globale causata dall'invasione russa dell'Ucraina. E l'Europa, è anch'essa a rischio forniture? «Spaventare le persone dicendo che potremmo non avere cibo in Europa come conseguenza della guerra in Ucraina è disonesto», ha tagliato corto la settimana scorsa il vicepresidente della Commissione Ue, Frans Timmermans. «Si è sempre sostenuto che l'Ucraina fosse il granaio d'Europa, invece è l'Europa il granaio di se stessa - sostiene anche il presidente dell'Ismea, Fra-

scarelli - nel Vecchio continente si produce il 136% del grano tenero consumato: dunque c'è grano per tutti, e in più ne esportiamo una quota del 36%. Anche sul mais la percentuale di autoapprovvigionamento è molto alta, pari all'85%. Quello che l'Italia deve fare è imparare a ragionare di più in chiave europea, e non nazionale». L'autarchia agricola, nel nostro Paese, è un'utopia: «Siamo un Paese trasformatore - dice Frascarelli - il nostro modello di business si basa sul ricavare un alto valore aggiunto dalla nostra capacità di lavorare le materie prime alimentari. Certo, dobbiamo cercare di aumentare la produzione agricola nazionale, ma possiamo farlo solo aumentando le rese, perché altri terreni coltivabili non ce ne sono. Quest'anno, per esempio, mi aspetto un aumento della coltivazione di girasoli, grazie alle quotazioni interessanti che si sono determinate oggi sui mercati.

Inoltre, insieme al resto dell'Europa dobbiamo aumentare la coltivazione di proteine vegetali. Ma anche queste sono commodity, e l'Italia resta un Paese che trasforma commodity». Le rotte dell'approvvigionamento, insomma, devono essere ripensate più in chiave europea, per attenuare gli scossoni negli scambi a cui stiamo assistendo oggi. E questo anche se l'Italia, da Russia e Ucraina, in realtà compra ben poco: «L'unica cosa che acquistiamo in maniera consistente da Kiev è l'olio di girasole, che infatti è l'unico prodotto che con la guerra ha cominciato a scarseggiare sui nostri scaffali dei supermercati - ricorda il presidente dell'Ismea -.

Dall'Ucraina compriamo mais, ma solo in quantità residuali, mentre di grano non ne prendiamo né da Kiev né da Mosca». E l'aumento dei prezzi delle materie prime agricole registrato dall'inizio del conflitto anche in Italia, allora? «Quando Russia e Ucraina hanno smesso di esportare - spiega Frascarelli - i Paesi del Nordafrica che sono i loro principali acquirenti hanno dovuto cercare altrove il grano e il mais di cui avevano bisogno, con il risultato che la domanda ha superato l'offerta e sui mercati internazionali i prezzi sono aumentati. Questa crescita esponenziale però ha riguardato solo i primi mesi di guerra: da Pasqua in poi i prezzi si sono fermati, anzi possiamo dire che oggi risultano addirittura in diminuzione».

Scossa violenta che spazza l'autosufficienza produttiva

di Paolo Bricco, Estratto da Il Sole 24 Ore, "PRIMO PIANO", p.29, 8 maggio 2022

L'Europa è fragile. L'Italia è fragilissima. Nell'industria dell'auto la globalizzazione ha sempre avuto una intensità relativa: inferiore, per esempio, a quella dell'elettronica, dell'informatica, degli elettrodomestici e del tessile. La crisi della globalizzazione - iniziata con l'ascesa nelle gerarchie funzionali della Cina, proseguita con l'allungamento delle distanze nei trasporti e nella logistica provocate (anche) dal Covid e accentuata dall'impatto della guerra in Ucraina su ogni minima particella elementare di qualsivoglia equilibrio - rischia di influenzare anche questo settore. Soprattutto nel combinato disposto con una transizione tecnologica e concettuale, strategica e di mercato verso l'elettrico che sta modificando la natura stessa del fare auto, in tutto il mondo.

E che, in Italia, non è stata ancora bene recepita nella sua forza disarticolante: almeno questo si intuisce vedendo le policy di corto respiro approntate dall'Esecutivo Draghi (tutte a favore dell'acquisto dell'elettrico e dell'ibrido nei concessionari, nulla pro innovazione e pro produzione nella transizione tecnologica dell'Italia delle fabbriche), che peraltro appare coerente con la tradizione di quindici anni di Governi dalle più diverse ispirazioni che nulla hanno fatto quando Fca è migrata all'estero fiscalmente e societariamente e, soprattutto, quando ha investito poco sulla base produttiva nazionale e nulla sull'elettrico. Andiamo con ordine. Negli ultimi trent'anni l'industria dell'auto ha assunto, in Asia e in Sud America, quella funzione di "driver" di sviluppo economico che ha avuto, nei precedenti settanta, in Europa e negli Stati Uniti. Per una serie di ragioni politiche, che soltanto in Italia non hanno avuto valore, le case automobili-

stiche in Europa e negli Stati Uniti hanno costruito modelli strategici imbastiti su quartieri generali, funzioni ad alto valore aggiunto e fabbriche di assemblaggio saldamente nei Paesi di origine e su reti di fornitura nazionali, internazionali o organizzate intorno agli stabilimenti delocalizzati all'estero dagli stessi car-makers. La globalizzazione, per l'auto, ha sempre avuto una cifra da "Region", nel senso assegnato a questa parola da Paul Krugman in "Geography and Trade" (1992): il singolo Paese inserito in piattaforme produttive di caratura continentale. Non a caso, in termini di input intermedi, un minuto prima della de-globalizzazione post-Covid e degli effetti ancora da cogliere nella loro pervasività della guerra in Ucraina, tutti i principali Paesi erano al limite dell'autosufficienza. Sia la Cina (94% del fabbisogno) e l'India (90%). Sia gli Stati Uniti (85%), il Giappone (quasi il 100%), l'Italia (poco più dell'80%) e la Germania (80%). Questo significa che, con l'assetto tradizionale dell'auto a combustione classica, il sistema internazionale dell'auto, nel corso di oltre un secolo di vita, ha trovato un suo equilibrio all'interno di ciascun Paese assorbendo beni elementari e materie prime dall'estero e trasformandoli in semilavorati "in casa", dando peraltro la possibilità ai carmakers di costruire relazioni con le filiere dei Paesi vicini. Ciascuna realtà nazionale - con la sua specificità, con la sua vicinanza alle materie prime e con la sua rete di fornitura e subfornitura - si è trovata ad operare in questi cento anni in un assetto sostanzialmente stabile, senza linee di frattura, con l'eccezione della ultima crisi dei microchip, concentrati per l'80% a Taiwan. Il problema è che, adesso, la linea di frattura sistemica ed organica in grado di rompere tutto

il modello esiste. Ed è l'elettrico. Il quale disarticola esattamente questa morfologia internazionale dell'auto. L'elettrico è il risultato di due tendenze, che sarebbe interessante prima o poi capire nelle loro dinamiche intrinseche: la scelta di politica industriale della Cina pro elettrico e la decisione dell'Unione europea di abbracciare il paradigma ecologista basato sull'elettrico nella maniera più estrema, senza considerare le nuove tecnologie che hanno effetti inquinanti molto contenuti (non solo i diesel di ultima generazione, ma anche l'idrogeno e i nuovi promessi carburanti sintetici) e adottando un modello univoco di sviluppo dove il costo finanziario e ambientale della produzione di energia dipende però da mille variabili, differenti da Paese a Paese. Il modello di geografia economica dell'auto precedente è saltato totalmente. È venuto meno il punto di equilibrio fra catene di fornitura, ragioni politiche di conservazione nei Paesi di origine dei quartieri generali e delle fabbriche di assemblaggio (con la poco virtuosa eccezione italiana) e autosufficienza sostanziale degli input intermedi di ciascuna realtà nazionale. Non fosse altro perché le materie prime all'origine dell'elettrico – le terre rare – sono in misura preponderante controllate dalla Cina. O perché la Cina le ha nel suo territorio. O perché si trovano nel sottosuolo di nazioni africane e asiatiche che ora sono nella sua orbita. Non a caso, per preservare i giacimenti di litio, un Paese come il

Messico, che ha una significativa vocazione manifatturiera e automobilistica, ha scelto pochi giorni fa di nazionalizzare le miniere. La nuova criticità dei nuovi minerali vale per tutti comparti che, appunto, hanno nelle loro giunture tecno-manifatturiere e nei loro prodotti le terre rare, che sono presenti ormai ovunque nell'industria internazionale. Ma vale ancora di più per l'automotive.

L'autosufficienza dei beni intermedi viene dunque messa a rischio radicalmente. Questo in termini di approvvigionamenti a valle. E viene messa a rischio anche perché le filiere – nella loro dimensione di imprenditori e ingegneri, tecnici e operai – non hanno il sapere fare. Perché il sapere fare dell'elettrico è differente. E, in questo, appare discutibile la scelta del Governo Draghi. Il quale, in tempi di spesa pubblica robusta e abbondante, ha orientato tutte le risorse sulla ripresa degli acquisti finali nei concessionari (a valle) e non sulla evoluzione del tessuto produttivo (a monte). Il Governo ha promesso un fondo da 8,7 miliardi di euro fino al 2030. Peccato che gli 1,95 miliardi di euro previsti dal 2022 al 2024 (650 milioni all'anno) vadano tutti in incentivi all'acquisto. Nemmeno una lira, invece, è prevista per la transizione tecnologica – ricerca e innovazione, nuovi impianti e conversione delle linee – della filiera dell'auto italiana. Non proprio una visione lungimirante.

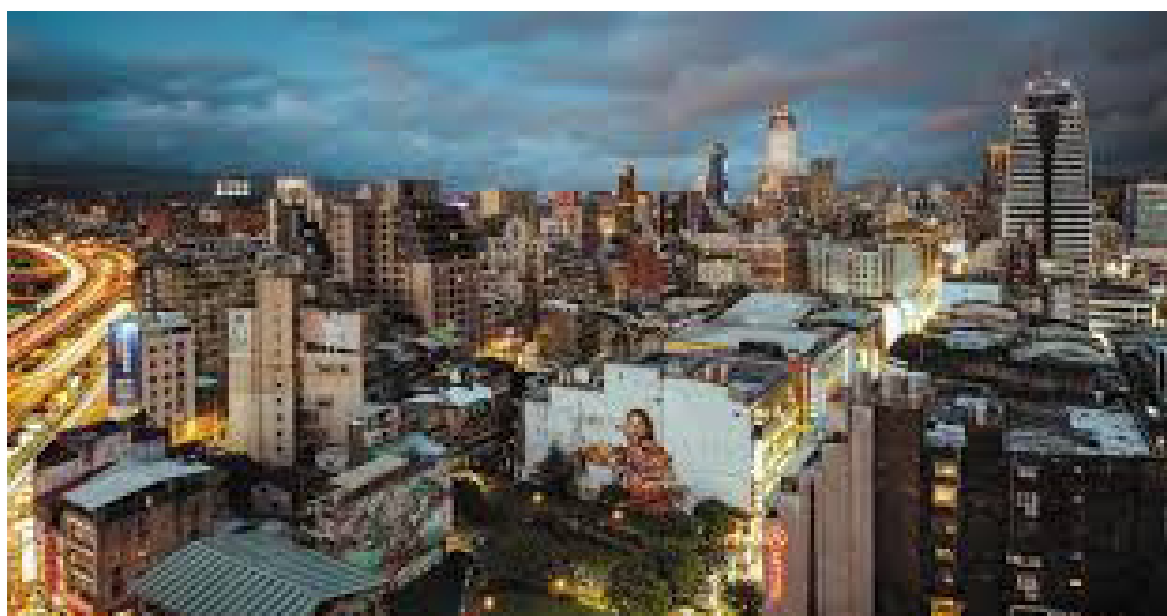


Taiwan in bilico tra mire cinesi e desiderio d'indipendenza

di Rita Fatiguso, Estratto da Il Sole 24 Ore, "ECONOMIA E POLITICA INTERNAZIONALE", p.29, 27 aprile 2022

Taiwan vive da decenni sotto la minaccia dell'invasione della Cina continentale dalla quale la separa un esile tratto di mare. Dalla guerra civile in poi, persa dai nazionalisti di Chiang Kai Shek che nell'isola trovarono riparo dalla furia dell'Armata rossa, Pechino la considera una provincia ribelle da riportare all'ovile, se occorre, con la forza. Dal canto suo Taiwan si considera già una nazione indipendente e per questa ragione l'ultimo Work Report votato dalla Plenaria del Parlamento cinese ribadisce a chiare lettere la contrarietà di Pechino: «La Cina si oppone fermamente alle attività separatiste che cercano l'indipendenza di Taiwan e alle interferenze straniere». Fine delle comunicazioni. L'Isola che non c'è e il suo futuro sono più che mai al centro della geopolitica. Dal ritiro degli alleati dall'Afghani-

stan alla guerra russo-ucraina fino alle tensioni tra Europa e Cina, ogni sussulto globale può esserle letale, appesa com'è al filo delle relazioni tra Cina e Stati Uniti. Questi ultimi per contenere i russi durante la Guerra Fredda riconobbero la Cina chiudendo le porte a Taiwan. Oggi con il Taipei Act si impegnano a difenderla da ogni tipo di aggressione. Dal 2020 il ministero della Difesa di Taiwan - che in un report ha ammesso di recente la fragilità dei porti e degli aeroporti locali in caso di invasione - monitora ossessivamente le incursioni nel suo spazio di difesa aerea, il picco degli sconfinamenti cinesi è stato raggiunto dal 1° ottobre scorso, Festa della Repubblica popolare cinese, diventata per Taiwan il giorno dell'intrusione più grave, in due riprese, di 38 caccia J-16 della PLA, People liberation



army. L'ultimo blitz, in ordine di tempo, si è verificato sul finire della scorsa settimana, con ben 11 aerei segnalati. Una sorta di spada di Damocle sospesa sulla testa dei cittadini taiwanesi. Non solo. Nel mare Pechino ha costruito uno scalo su una lingua di terra rivendicata tra le isole Dasha e Xiaosha, al largo della costa a Est della contea di Pingtan. La minaccia non viene solo dal cielo, quindi, ma anche dalle acque che la circondano. Sotto la guida del presidente Xi Jinping, il governo e le forze armate cinesi hanno aumentato a tutto campo la pressione economica, diplomatica e militare su Taiwan, considerata ad alto rischio di invasione. Lo Stretto è sempre là a dividere più dello stesso sangue gli abitanti delle due sponde ma Taipei è la fune degli equilibri mondiali che Pechino e Washington tirano continuamente dalla loro parte. Il consenso dei taiwanesi su quale sponda scegliere non è però così semplice da conquistare. Soprattutto se si guarda alle scelte delle élite è chiaro che bisognerà attendere l'esito delle competizioni elettorali in calendario. A Taipei si voterà per le presidenziali e per il nuovo Parlamento a gennaio del 2024, le ultime elezioni, agli inizi del 2020, poco prima dello scoppio della pandemia, hanno riconfermato al potere Tsai Ing-wen, la presidente in carica dal 2016 detestata da Xi Jinping per non essersi allineata al principio One China. «Ci difenderemo da soli», è il mantra di Tsai

Ing-wen, «perché siamo già una nazione sovrana e indipendente». E aggiunge: «Se Taiwan dovesse cadere, le conseguenze sarebbero catastrofiche per la pace nell'area e per il sistema delle alleanze democratiche». Dopo l'insuccesso alle amministrative nel 2018 che le è costato la leadership del DPP, il partito independentista, Tsai ha ottenuto nelle politiche quasi il 75% dei voti, pari a otto milioni di preferenze. Ci sono, nel 2022, quattro anni dopo, le amministrative, che per il DPP rappresentano un ulteriore momento di verifica in vista delle elezioni presidenziali. Tsai non si ricandiderà. La rosa dei nomi in pista per la successione è molto più radicale del presidente in carica, mentre il partito rivale filocinese, il Kuomintang, al contrario, ha rimesso in sella il giovane Eric Chu, nato in una famiglia di solida osservanza pro Pechino, ma senza toni troppo alti.

La vera sfida sarà quella di evitare che una leadership ultraortodossa e filoseparatista faccia solo il gioco di Pechino alzando costantemente la palla all'avversario. Tanto più che la provincia è già così ribelle da permettersi di avanzare l'adesione al Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership (Cptpp), il trattato di libero scambio che ha sostituito il Tpp affossato da Donald Trump. Per la Cina, una mossa assolutamente inconcepibile.

Tassi Usa, lockdown e crisi geopolitica: capitali via dalla Cina

di Alessandro Graziani, Estratto da Il Sole 24 Ore, "PRIMO PIANO ", p.8, 6 maggio 2022



«I deflussi di capitali esteri dalla Cina hanno raggiunto livelli record nel primo trimestre del 2022 a causa delle forti vendite su bond e azioni che sono scattate a febbraio e marzo». A descrivere in questi termini la prima fuga di capitali da Pechino dell'ultimo decennio, stimata in 17 miliardi di dollari tra azioni e obbligazioni (si vedano i dettagli nella tabella a fianco), è l'ultimo rapporto del 3 maggio dell'Institute of International Finance (IIF), l'associazione globale dell'industria finanziaria a cui aderiscono 450 tra banche, assicurazioni e fondi internazionali di 70 Paesi del mondo. Una fuga

che rappresenta una vera e propria inversione di tendenza rispetto all'ultimo decennio e soprattutto in confronto al biennio 2020-2021 quando «gli investitori non residenti avevano aumentato l'esposizione ai bond cinesi al ritmo del 30-40% all'anno». Perché questo improvviso deflusso di capitali esteri dagli investimenti finanziari in Cina? Molte le concomitanti motivazioni economiche, finanziarie e geopolitiche che, secondo il report di IIF, hanno portato alla vendita di asset cinesi che stando alle stime preliminari sono proseguite sul fronte azionario anche nel mese di aprile che si è

appena concluso. Una parziale spiegazione degli outflow può arrivare dalla cessione di una parte delle riserve della Banca Centrale Russa (70 miliardi di dollari a fine 2021), costretta a liquidare una parte degli investimenti dal blocco sanzionatorio delle riserve depositate in Occidente.

Ma questo, secondo IIF, e' «probabile che sia avvenuto soprattutto nella seconda metà di febbraio» mentre è «meno evidente che il trend sia proseguito anche in marzo» dato che le riserve totali russe hanno mostrato segni di stabilizzazione. Ed è addirittura possibile che poi il surplus di bilancio russo sia tornato a essere investito in bond cinesi, che non sono oggetto di sanzioni. Il secondo motivo dei deflussi, peraltro comune a molti altri Paesi emergenti, riguarda le attese già nel primo trimestre del 2022 per il rialzo dei tassi di interesse negli Usa che poi si sono concretizzate con la mossa della Fed di due giorni fa. Una divarificazione nella politica monetaria in cui la Banca Centrale cinese non può che fare da spettatore, dato che il rallentamento dell'economia in Cina sconsiglia un rialzo dei tassi. E proprio la frenata del Pil cinese rappresenta il terzo motivo che spiega il deflusso dei capitali degli investitori esteri, che temono un'ulteriore "gelata" a causa dei lockdown e dei vari stop all'attività economica collegati alla ripresa dei contagi da Covid e alla politica di tolleranza zero scelta da Pechino. C'è poi una quarta motivazione, che secondo IIF è in au-

mento tra gli investitori non residenti, secondo cui i deflussi dalla Cina sono dovuti anche ai crescenti timori che la conflittualità geopolitica tra Occidente e Russia, scattata dopo l'invasione in Ucraina, sia destinata ad allargarsi a Est con un'escalation di sanzioni economiche che potrebbe coinvolgere anche la Cina, tuttora stretta alleata di Mosca.

«Per comprendere il fenomeno di questi recenti deflussi di capitali, bisogna considerare che dal 2010 al 2021 la Cina ha registrato ininterrottamente una crescita degli investimenti in asset liquidi, anche grazie alle politiche di liberalizzazione» spiega il professore Giuliano Noci, docente al Politecnico di Milano, «ma ora il 2022 si presenta come l'anno più difficile dell'era post maoista ed esistono evidenti elementi di incertezza che alimentano la riduzione degli investimenti esteri».

Quali sono le principali incertezze?

«L'aumento del rischio percepito per l'amicizia con la Russia ha certamente un ruolo fondamentale per le valutazioni degli investitori - spiega Noci - ma sul fronte economico conta molto anche la politica di tolleranza zero nei confronti del Covid del Governo cinese. Una politica che ora rischia di ritorcersi contro perché sta rallentando la crescita economica. Ma non può cambiare posizione né tantomeno può rischiare una crisi sanitaria nell'anno del congresso del Partito Comunista cinese».



Nettuno
di Ettore Greco

A cura di

GREGGIO
AVVOCATI D'IMPRESA

La comunicazione: un'attività istituzionale?

di Claudio Mattia Serafin

Comunicare, ovviamente, è un'attività antichissima, che risale quantomeno alla preistoria umana; tra i tanti, anche narratori di razza si sono dedicati alla ricostruzione della vita dell'epoca, e in ispecie ai moduli comunicativi tra esseri umani (ad esempio Jean M. Auel).

La Auel (1934) è un'Autrice nota per la pubblicazione di alcuni romanzi storici, di cronaca, avventurosi, proprio ambientati nell'Europa dei tempi preistorici. Economista di formazione, la Auel tuttavia è appassionata di una specifica disciplina umanistica, ovvero la paleoantropologia. Intraprende, a partire dall'anno 1977, un'intensa ricerca bibliografica sull'Era glaciale e addirittura partecipa a un corso di sopravvivenza, che le consente di imparare ad accendere il fuoco, lavorare la pelle e la pietra e a vivere in una caverna. Da questa esperienza e dalle nuove conoscenze acquisite, ella scrive *I figli della terra*. La saga si è conclusa nel 2011.

Come accennato, la paleoantropologia indica, da un punto di vista etimologico, lo studio di ciò che è contemporaneamente antico e umano. A oggi, essa si integra con lo studio di alcune tematiche collaterali, come la cultura e la credenza antiche, specie se attribuite a popolazioni scomparse o assorbite da altre successive. Si fa riferimento, tra le altre cose, anche al pensiero magico, che senz'altro presenta delle commistioni con la comunicazione pubblica oggetto del presente articolo. Già dalla lettura di queste suggestive fonti, si desume come, in realtà, già in tempi arcaici, si identifichino figure dotate di carisma e di *leadership*, che per motivazioni sociali, sono spinte alla guida di un gruppo, più o meno esteso.

E infatti, prima ancora che si possa delineare in

termini certi (filosofici e giuridici) l'ambito del comunicare alle grandi masse, insigni sociologi e studiosi, quali ad esempio Max Weber, iniziano a parlare di autorità carismatica. Da questa figura, evidentemente dotata di capacità superiori, discendono una serie di conseguenze, a carattere normativo, eroico-esemplare, eccetera. L'autorità carismatica, nella triade identificata da Weber, è senz'altro quella più grezza, primigenia, la prima ad emergere nelle cose del mondo. Non a caso, la formula elaborata dal filosofo è divenuta oramai di uso comune, anche scolastico. E Weber stesso le attribuisce una valenza quasi sovranaturale, perché certamente inconsueta è l'abilità di un singolo individuo di calamitare l'attenzione di più consociati, che volentieri daranno il loro consenso e la loro fiducia a tale nuovo *leader*. È una sorta di bozza del potere politico, o quantomeno una sua antichissima traccia. La disciplina della sociologia osserva in maniera piuttosto neutrale la figura del *leader*, che, come tale, può anche assumere dei connotati oscuri e dittatoriali. Tale deriva assiologica è quantomeno discutibile, perché si evidenzia ancora una volta come molta pratica scientifica è esercitata in maniera distante (o distaccata) dall'etica e dal pensiero filosofico, che comunque sempre riescono a dare una certa dirittura a qualsiasi utilizzo di categoria.

Nella tradizione dei corsi e ricorsi storici, si assiste oggi, con il crollo di numerose strutture verticali previgenti, al ritorno di forme primitive di controllo, carisma e comunicazione; ancora una volta, le similitudini storiche compiono degli inspiegabili balzi in avanti e in indietro, tali per cui un'epoca più semplice, per certi versi, può presentare similitudi-

ni con l'oggi, rispetto ad altre più borghesi e strutturali, come l'era elisabettiana, quella vittoriana, il Rinascimento e il Risorgimento, che presentano similitudini con altri periodi storici, ma sicuramente non con questo, non a caso identificato come fluido e incerto.

Ci si permette in questa sede di contraddire questa famosa e abusata formula, attribuita tra i tanti a Bauman, perché in realtà l'epoca attuale è tutt'altro che fluida, dal momento che l'ordinamento sociale è caratterizzato ora da confini rigidissimi, veri e propri muri invisibili, che per certi versi scongiurano alcune tipologie di insicurezza strutturale (ad es. economica o di fabbisogno elementare), ma per altri versi hanno grandemente penalizzato il legittimo arbitrio che dovrebbe regnare sovrano nella politica, nelle arti, nel libero pensiero, nell'intelletto, nella letteratura, nella stessa improvvisazione sociale, specie giovanile. A questa instabilità psicologica, quasi sinaptica, si contrappone invece una sorta di collante invisibile, pastoso e senz'altro dal sapore nocivo. Tale contraddittorio e agrodolce sentire del consesso sociale è quanto di più vicino al carisma di tipo 1 enunciato da Weber: è sincero, ma instabile.

Il filosofo e giurista Giambattista Vico identifica soggetti diversi, a capo di ordinamenti sociali altrettanto differenti: le età del divino, quelle degli eroi aristocratici e, infine, l'età degli uomini, uguali, o che comunque riconoscono l'uguale natura gli uni negli altri.

Ritornando a tempi arcaici, Vico parla di esseri anarchici (i cd. "*bestioni*"), che vagavano per le foreste, durante il diluvio universale, evidente conseguenza religiosa del peccato originale. Ed ecco di nuovo il divino, che si manifesta attraverso fulmini e terrore. Dopodiché si manifestano nuovi segnali sociali: il matrimonio, o almeno una sua forma primitiva, la filiazione, la nascita dei primi nuclei familiari.

Sorgono i primi domini terreni, che si succedono, come in un'ipotetica ruota del tempo, attraverso la

memoria degli avi e la celebrazione dei neonati. La civiltà viene ad essere tramite la religione, le nozze, la famiglia, il rispetto e la sepoltura dei defunti, il credere nell'anima immortale, la nascita della scrittura (assente durante quel periodo ferino e inquietante che ha dato origine a tutto). Con gli eroi nascono anche le coeve città, gli ordini nobiliari (i signori, supportati da una classe servente), dunque aristocratici. Ecco che nascono i primi linguaggi mitologici, poetici, creativi, artistici, che oggi sono più importanti che mai.

Quando inizia a diffondersi il sentimento dell'uguaglianza (sia nella sua versione monarchica che democratica, che hanno in comune l'essere umano come parte attiva della società e della cittadinanza), inizia la terza era di Vico, quella dell'uomo comune.

A questo modello trilatero risponde qualsiasi corso storico, che si ripete più o meno uguale nella sua strutturazione fondamentale. E anche il singolo rispecchia in sé questo senso del collettivo, dal momento che dapprima sogna (l'infante e il fanciullo), e poi ragiona (l'adulto). Un'altra similitudine: il sentimento del consesso sociale non è individuale, ma collettivo. Questa è un'importante distinzione, oggi particolarmente sottovalutata. Tutto ciò che attiene alla sfera individuale non dev'essere confuso con ciò che invece è innervato nel sistema pubblico. Sicuramente i due mondi si influenzano reciprocamente, ma è anche vero che rimangono in un sicuro e reciproco anonimato, nei confronti l'uno dell'altro. Ci si pensi bene: tutto ciò che è individuale riguarda la persona, i suoi sentimenti, i suoi bisogni, le sue emozioni, i suoi disagi psicologici (oggi numerosissimi). Ancora: riguarda i suoi rapporti familiari e affettivi, come anche la sua percezione del mondo, che è assai diversa rispetto al prossimo suo. Probabilmente è antropologicamente diversa, nel senso che un singolo soggetto potrà avere un suo sistema di credenze del tutto distante da quello di un altro.

LE INCREDIBILI DONNE DEL PASSATO

Donna Gracia Nasi ovvero "la Señora"

di Marco Greggio

Nella storia le donne hanno dovuto lottare, e non poco, per affermarsi in un mondo dominato dagli uomini. Questo vale ancora di più nel Rinascimento, dove la donna partiva con qualche lunghezza (per usare un eufemismo) di svantaggio rispetto agli uomini.

La storia di Gracia Nasi rompe questi schemi: è stata una delle persone più potenti, influenti e ricche del Cinquecento; potremmo definirla come l'antenate di Ana Patricia Botin (banchiera spagnola che è presidente esecutivo del Gruppo Santander) ma con un patrimonio simile a quello di MacKenzie Scott (ex moglie del fondatore di Amazon Jeff Bezos). Ma chi era Doña Gracia Nasi?

Grazia (Gracia in spagnolo) Nasi era figlia di una delle famiglie ebraiche più ricche del Portogallo che, al tempo, dopo la scoperta della rotta per le Indie attraverso il Capo di Buona Speranza da parte di Vasco De Gama, era - a sua volta - uno degli stati più ricchi del mondo. Come tutti gli ebrei del tempo, aveva molti nomi: tra questi, Gracia Miquez e Beatriz de Luna.

Era nata a Lisbona il 20 giugno del 1510 e, appena diciottenne, sposò l'altrettanto ricco Don Francesco Mendes, potente commerciante di spezie a capo della comunità dei Marrani di Lisbona. Aveva solo 25 anni quando il marito morì, e per volere di quest'ultimo - che aveva capito le grandi capacità della moglie - gli succedette nell'amministrare la fortuna di famiglia, dedicando le sue immense ricchezze e la sua influenza alla protezione e all'opera di riscatto degli ebrei perseguitati in tutta Europa. Come noto gli ebrei nel mondo cristiano del Rinascimento non se la passavano proprio bene; grandi commercianti, venivano ovunque perseguitati,

tranne che nell'Impero Ottomano, al tempo molto tollerante: la storia spesso si diverte a invertire i ruoli (chi era tollerante, ora non lo è più, e viceversa). In particolare, nella penisola iberica dopo la Reconquista ad opera dei re cattolici Ferdinando d'Aragona e Isabella di Castiglia (avvenuta nella fatidica data del 1492, anno della scoperta dell'America) gli ebrei dovettero, forzatamente, convertirsi, oppure fuggire, cercando di sottrarre le loro ricchezze alle grinfie del re. Sorte che toccò a Gracia Nasi, che riparò dapprima ad Anversa, al tempo uno dei principali porti europei, in quanto sbocco naturale delle merci della Lega Anseatica e delle città tedesche, e poi a Venezia.

Nella Serenissima, tuttavia, il periodo di tranquillità durò poco e dovette poi riparare a Ferrara, meta sicura per la comunità ebraica in quanto la moglie del sovrano della città Ercole D'Este, Renata, era protestante e come tale protettrice delle minoranze religiose. Di fronte alle innumerevoli pressioni dei potenti del suo tempo (tra tutti Carlo V e il papa) Ercole D'Este cedette e costrinse la moglie Renata a convertirsi al cristianesimo: fu così che l'idillio tra Ferrara e gli ebrei terminò e Gracia Nasi fu costretta, nuovamente, a fuggire, portando via le sue enormi ricchezze, dopo una lunga negoziazione con Ercole d'Este.

Godendo della considerazione e dell'appoggio di Solimano il Magnifico, sultano dell'Impero Ottomano, l'approdo finale fu Istanbul: città tollerante e aperta a tutte le minoranze. Qui fu molto venerata dalla comunità sefardita (gli ebrei di origine iberica) e convinse il sultano a concedere al nipote, Don Giuseppe Nasi (chiamato anche Joao Miquez) il monopolio del commercio del vino nel sultanato.

Si adoperò moltissimo per aiutare gli ebrei di ogni dove: aprì vari uffici commerciali in tutta Europa; tra questi, uno molto florido ad Ancona, al tempo città dello Stato Pontificio, dove si adoperò per salvare dalle persecuzioni gli ebrei di quella città, riuscendo ad organizzare il blocco commerciale del porto e trasferendo il commercio nella più tollerante ed accogliente Pesaro.

A Napoli ottenne la liberazione di mille ebrei, a fronte del pagamento di una forte somma al viceré don Pedro de Toledo.

Forte sostenitrice del nipote Giuseppe Nasi, ebbe l'idea di creare uno stato ebraico in Palestina e di incoronare re proprio Giuseppe, ma l'idea ebbe poco successo tra la comunità ebraica (la Palestina per i commercianti ebrei era solo una scatola di sabbia ai margini delle rotte commerciali).

Morì ad Istanbul nel 1569, dopo una vita intensa, al culmine della sua potenza e della venerazione popolare. Una vera donna del Rinascimento; una principessa senza principato, il cui esempio ha illuminato il ruolo delle donne nella storia.

Solo la bellezza salverà il mondo

*“La poesia è molto più che un insieme di parole. È emozioni, è vita, è amore.
Le parole racchiudono dei sogni, e la poesia li dischiude. Ma solo a chi vuole sognare. E vivere.*

“Il fiume e l’oceano” di Khalil Gibran

Dicono che prima di entrare in mare
Il fiume trema di paura.
A guardare indietro
tutto il cammino che ha percorso,
i vertici, le montagne,
il lungo e tortuoso cammino
che ha aperto attraverso giungle e villaggi.
E vede di fronte a sé un oceano così grande
che a entrare in lui può solo
sparire per sempre.
Ma non c’è altro modo.
Il fiume non può tornare indietro.
Nessuno può tornare indietro.
Tornare indietro è impossibile nell’esistenza.
Il fiume deve accettare la sua natura
e entrare nell’oceano.
Solo entrando nell’oceano
la paura diminuirà,
perché solo allora il fiume saprà
che non si tratta di scomparire nell’oceano
ma di diventare oceano.

“Invictus” di William Ernest Henley

Dal profondo della notte che mi ricopre
Nera come il pozzo da un polo all’altro
Ringrazio gli dei qualunque essi siano
Per la mia indomabile anima.
Nella stretta morsa delle avversità
Non mi sono tirato indietro né ho gridato.
Sotto i colpi d’ascia della sorte
Il mio capo è sanguinante, ma indomito.
Oltre questo luogo di collera e lacrime
Incombe solo l’orrore delle ombre.

Eppure la minaccia degli anni
Mi trova, e mi troverà, senza paura.
Non importa quanto stretto sia il passaggio,
Quanto piena di castighi la vita,
Io sono il padrone del mio destino:
Io sono il capitano della mia anima.

“Quando ho cominciato ad amarmi” di Charlie Chaplin

Quando ho cominciato ad amarmi davvero e ad amare, ho capito che in ogni circostanza ero al posto giusto e al momento giusto e che tutto ciò che mi accadeva aveva un preciso significato. Da allora ho imparato ad essere sereno.

Oggi so che questa si chiama fiducia in sé stessi.

Quando ho cominciato ad amarmi davvero e ad amare, non ho più rinunciato al mio tempo libero e ho smesso di fantasticare troppo su grandiosi progetti futuri. Oggi faccio solo ciò che mi procura gioia e felicità, ciò che mi appassiona e mi rende allegro, e lo faccio a modo mio, rispettando i miei tempi.

Oggi so che questa si chiama semplicità.

Quando ho cominciato ad amarmi davvero e ad amare, mi sono liberato di tutto ciò che metteva a rischio la mia salute: cibi, persone, oggetti, situazioni e qualsiasi cosa che mi trascinasse verso il basso allontanandomi da me stesso. All'inizio lo chiamavo “sano egoismo”, ma oggi so che questo si chiama amor proprio.

Quando ho cominciato ad amarmi davvero e ad amare, ho smesso di voler avere sempre ragione. E così facendo ho commesso meno errori.

Oggi so che questa si chiama umiltà.

Un ringraziamento a



Marco Greggio

Avvocato in Padova, specializzato in diritto societario e della crisi d'impresa



Paolo Tormen

Consulente del lavoro in Padova (Ceccato Tormen & Partners)



Alessandro Vianello

Commercialista e consulente aziendale in Venezia, esperto in ristrutturazioni aziendali, gestione e direzione d'impresa



Antonello Pio Troiano

Commercialista in Ravenna, esperto in materia concorsuale e di crisi d'impresa



Beatrice Maschietto

Avvocato in Verona



Alex Pezzoli

Founder e CIO di Brightside Capital



Antonio Giuseppe Esposito

Commercialista in Milano, founder partner e membro del CdA di Eftilia (per la crescita sostenibile delle imprese del futuro)



Claudio Mattia Serafin

Professore di Filosofia del Diritto ("Il diritto e i percorsi della cultura contemporanea") presso l'Università LUISS di Roma



Fabrizio Vedana

Consulente aziendale in Veneto (Venezia, Padova, Treviso), Welfare Specialist



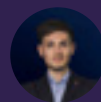
Uberto Andreatta

Advisor in Milano, esperto in analisi di mercato e ricerca



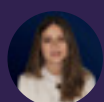
Dario Ceccato

Consulente del lavoro in Padova (Ceccato Tormen & Partners)



Luca Cogo

Consulente del lavoro in Padova (Ceccato Tormen & Partners)



Fabiola Giornetta

Consulente del lavoro in Padova (Ceccato Tormen & Partners)



Andrea Crippa e Enrico Concolato

Personal financial advisor e Private bankers in Fineco Bank

Torso
di Ettore Greco

