



Il Commerci@lista® L'Avvoc@to®



anno X n. 1

Veritas liberabit vos

gennaio 2021

Rivista di cultura economica e giuridica a diffusione nazionale, testata iscritta al Registro Stampa del Tribunale di Biella al n. 576.

Direttore responsabile: **Domenico Calvelli**

A NEW ANGLE: UNA NUOVA PROSPETTIVA PER CRESCERE

DI MARCO GIANNI*

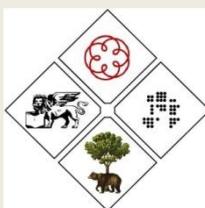
Sapere sviluppare una nuova prospettiva sullo stato attuale delle cose è uno dei più grandi vantaggi competitivi che una azienda, o un sistema organizzato che sia, possa avere. (Michael Porter)

Quest'opera di ricognizione su noi stessi, sulle nostre realtà imprenditoriali appare drammaticamente urgente in un sistema economico, il nostro, che tende, spesso, ad identificare il "lavorare" solo ed esclusivamente con l'azione, con l'implementazione e l'esecuzione rilegando la riflessione e l'elaborazione ad uno spazio incerto ed indefinito che si muove tra il "lusso" ed il "fastidio".

Quando poi fattori esterni non controllabili si inseriscono nella catena faticosa ma rassicurante di un agire consolidato e familiare in quanto si completa, tutto, sotto i nostri occhi, appagante perché in grado di fornirci un "feed-back" quasi immediato del nostro impegno, alterandolo e sovvertendolo, il fastidio si tramuta presto in ansia ed altrettanto velocemente in panico.

La prima reazione, naturale e comprensibile, al modificarsi dello stato delle cose, al cambiamento di quella "narrazione" che ci vede posizionati nel mondo con un ruolo ben preciso, con un valore altrettanto riconosciuto apprezzato e pagato, è quella di andare alla ricerca non tanto della causa, ma del "colpevole" dello sconvolgimento.

Altrettanto naturale è la tendenza a ricercare un "capo di imputazione" preciso, ben identificabile e definito così che una volta rimosso, una volta tolto l'inceppo, la catena potrà ricominciare a girare esattamente come prima riconfermando non solo la validità del nostro operare ma, anche e soprattutto, di quella visione delle cose che a quell'operare conferisce un senso ed una dignità.



Che l'analisi strategica, che la riflessione "filosofica", non siano un "lusso" e non possano nemmeno essere un "fastidio" ma siano, invece, i fattori di utilità più diretta che si possano avere oggi è dimostrato dai numeri e dalle "cose". Cose molto vicine a noi, come le scarpe e le torte non esattamente concetti astratti da intellettuale o soluzioni tecnologiche avanzate che, per dettato

divino, sembrano poter nascere solo nella Silicon Valley.

Se la nostra cucina domina, indiscussa, la "global food chain" tanto a livello di valore percepito che in termini di "pietanze" italiane preparate e servite nei ristoranti di tutto il globo, (*The Economist, Which Countries dominate the Dinner Table?*), imponendosi per il suo valore "culturale", (*Journal Of Cultural Economics, Dining Out As Cultural Trade*), il valore del nostro "export", misurato in termini "classici", è molto lontano da qualsiasi pretesa di "dominio assoluto", staccato di molte posizioni tanto dalla Germania che dalla Spagna che, sicuramente, secondo la nostra personale ed imperitura "narrazione" non solo non potrebbero competere ma non dovrebbero nemmeno "osare" farlo.

INDICE

A NEW ANGLE: UNA NUOVA PROSPETTIVA PER CRESCERE di Marco Gianni	pag 1
USURAE di Carlotta Bandieramonte	pag 5
IL CAMBIAMENTO TECNOLOGICO E L'IMPATTO SULL'ORGANIZZAZIONE di Donato Benedini	pag 6
LIBER PARADISUS di Paolo Lenarda	pag 9

E tanto più grandi sono le dimensioni delle imprese per numero di addetti tanto maggiore è il divario a favore dello

“straniero”, (*The Economist, Export or Die!*) che non solo “osa” ma agisce ed implementa surclassandoci anche su quello che è più “nostro”: la Germania è il primo produttore di gelato nell'eurozona e la Francia è il primo esportatore (*Sky TG 24 Economia*)

E così, se nel 2011 l'espressione vivente della tradizione calzaturiera italiana, Ferruccio Ferragamo, si diceva assolutamente confidente sul successo non solo del Made in Italy ma del più specifico Made in Florence sul mercato cinese (*FT, The Real Value of Made in Italy*), dobbiamo scoprire che, una decade dopo, quelle promesse non si sono compiute e sono, oggi, riportate a terra da una realtà fatta di numeri assai intellegibili, drammaticamente comprensibili, che ci comunicano un *export* sul mercato asiatico “inchiudato” all'1,2 per cento dell'intera produzione del nostro comparto calzaturiero (*Sole 24 Ore, Made in Italy Scontro sui 20 mila Marchi Clonati da Imprese Cinesi*) che non riesce a capitalizzare la propria secolare tradizione su quel segmento del mercato che prende, simpaticamente, il nome di HENRYs, (*High Earners Not Rich Yet, Global Powers Of Luxury Good, Deloitte Report 2019*), ovvero quella classe di giovani consumatori, con una età media di 43 anni, che forti di una capacità di spesa variabile tra i 100 ed i 150 mila dollari anno, rappresenta il più grande mercato per il lusso che sia mai “sceso” sul pianeta terra.

Cosa non ha funzionato? Dove si è inceppata la catena di trasmissione del

valore? Quando abbiamo smesso di cercare un nuovo angolo di visuale per acquisire, inventare, rinnovare la nostra narrazione nel mondo? Quando abbiamo definitivamente escluso la possibilità/necessità di “aggiornare” il modello di *business* e di ignorare i dati che già da tempo ci lanciavano segnali inequivocabili e trasversali a pressoché tutti i settori industriali, dalle moto Ducati alle pompe ad alta pressione di Interpump (*FT, Italy's manufacturers find small is not good anymore*) per finire alle torte ed ai cantucci di Corsini di Castel del Piano, senza lasciare fuori il nostro sistema bancario (*FT, Italian Banks: small is not beautiful*).



Mantenendo, per una volta, un sano equilibrio tra gli estremi di un movimento pendolare che ci ha visto oscillare tra una esterofilia assoluta ed il suo esatto contrario, a seconda dei momenti storici e della parte politica destinataria delle critiche o degli elogi, non possiamo non raccontarci di aver voluto ignorare, e lo stiamo continuando a fare, quei fattori di criticità che lo straniero ci faceva gentilmente notare nel lontano, lontanissimo 2005 (*The Economist, Italy the real sick man of Europe*).

La mancanza di un consolidamento della faticata e frastagliata spina dorsale produttiva del Paese e del suo

altrettanto parcellizzato compendio bancario, la genialità e la caparbietà di una generazione di fondatori che si trasforma in pura e semplice *ostinazione* e “protezione” della propria storia e narrazione, un vigore creativo ed una pretesa, intrisa nel DNA, di libertà gestionale che spesso tracima nella più assoluta autoreferenzialità ed esclusione sistemica di qualsiasi tipologia di “*accountability*” sulla base dell'assunto che la titolarità esclusiva, o a larghissima maggioranza, dei fattori di produzione coincida con un parimenti naturale “dono” di “*business judgement*”, il desiderio di autonomia ed indipendenza sostenuto e pagato, letteralmente, con credito a breve, spesso brevissimo termine ed a diretto ed immediato discapito della capacità di reinvestire e capitalizzare, formare maestranze e *management* ed espandersi in maniera strategica e credibile sui mercati esteri, non ce le dovevamo far certo raccontare dagli inglesi (*Economist, Italian Spa offer an object lesson in corporate decline*).

Erano tutti fattori di “inceppo” che conoscevamo già molto bene ma, del resto, se fosse così facile acquisire una nuova visione di sé, se fosse così indolore costruire una nuova narrazione del nostro ruolo nel mondo, non si sarebbe scomodato di certo M. Porter a dirci che, proprio lì, risiede una capacità fondamentale di generare un vantaggio competitivo veramente differenziale.

La nuova narrazione per ricollocarci sul mercato globale dovrà assumere toni e contenuti spesso radicalmente opposti a

quelli che hanno caratterizzato, e ancora caratterizzano, quella attuale e che dovrà passare, *in primis*, dalla nota ma sempre insoddisfatta, capacità di “fare sistema” o, per usare un termine più pregnante ed evocativo, per una ritrovata “*coralità*” dei nostri attori economici tanto a livello verticale che trasversale trovando, scoprendo e, perché no, inventando nuovi criteri di associazione, di condivisione e di narrazione di quel valore sotteso e comune che passa sotto il nome di Heritage, di tradizione, che siamo così inclini a vedere e valorizzare solo nella prospettiva del singolo operatore per paura, sembrerebbe, che il marciare sotto la stessa bandiera possa diluire la nostra identità e compromettere il valore dei nostri prodotti.

È, invece, proprio quel patrimonio comune ed immateriale, fatto di una storia ormai secolare, che connota, distingue, rende unico ed inarrivabile il genio creativo di imprenditori che, nelle loro unicità, nelle loro distinte ed inconfondibili identità, sono tanto beneficiari quanto contributori di un sistema valoriale che da sempre, ma oggi più che mai, ha costituito e dovrà costituire l'asse competitivo sul quale andare a vincere le sfide del futuro.

L'altro cambio di prospettiva ce lo sottolineano due stranieri che conoscano bene il nostro Paese e che, incredibilmente, ne hanno saputo valorizzare proprio quel valore intangibile e non replicabile al quale noi, a tutti i livelli, abbiamo prestato così poca attenzione.

Johann Rupert, gran patron del conglomerato del lusso Richemont, ci sorpassa per visione ed implementazione realizzando, in collaborazione con un italiano, Franco Cologni, che di “*saper fare*” se ne intende, la fondazione Michelangelo, motore di un nuovo rinascimento cui spetterà il compito fondamentale di comunicare, narrare, raccontare il sapere artigiano, *facendo sentire il silenzio* di quel lavoro così prezioso da poter non solo creare un prodotto ma, addirittura, di trasformarlo da “*commodity*” fungibile a “*bene*”, a depositario di valore, a compagno di viaggio, *souvenir* inscalfibile di memorie indelebili, proprio per la qualità che gli riconosciamo di saper conservare e trasferire la genialità creativa di un altro essere umano nella presa di coscienza che anche oggi, soprattutto oggi, la bellezza, è una assoluta necessità che, per non cadere nella “*mera poesia*” e per mantenere la barra dritta sul “*business*” è capace di opporsi alla legge di gravità economica del “*diminishing returns*” (*The Utility of Beauty*, W.N. Guthrie, *The Sewanee Review*), mantenendo vivo un valore così forte e distintamente percepito dal consumatore da potersi sottrarre alla guerra del prezzo, al rischio del plagio e della replica che, proprio perché tale, non potrà mai trasmettere le emozioni di un racconto unico che si scandisce attraverso gli oggetti che lo rendono tangibile, fruibile, condivisibile e che, in quanto connotato da un valore aggiunto che non può essere meramente scomposto, *reverse-engineered*, nelle sue

varie componenti (*D.A Langer, O.P. Heil, Luxury, Marketing and Management*) non potrà essere riprodotto in nessun altro luogo se non nella sua “*culla*” d'origine.

L'altro straniero illustre è Bruno Pavlovsky, Direttore Generale di Chanel che brillantemente sintetizza la “*concretezza dell'impalpabile*”: “*per chi costruisce sogni impalpabili dal 1909 lo storytelling, la narrazione è tutto*” (*Sole 24 Ore, Bruno Pavlovsky: “Lusso e artigianato Made in Italy sono insostituibili*).

Il prodotto, i bei materiali, la sapienza artigiana, le storie e le tradizioni secolari non potranno, da soli, creare ispirazione e desiderio se non “*traslate*”, tradotte, ridisegnate in un percorso narrativo che non potrà prescindere da una fondamentale componente digitale che, ancora, appare molto “*sottovalutata*” nella sua funzione di “*connettore strategico*” con un mondo, quello degli HENRYs, che, ormai, media e schermo la realtà con l'interfaccia tecnologica in qualsiasi frangente della vita (*D.A Langer, Why Many Western Luxury Brands Can't Connect With Chinese Customers*).



Rimanere prigionieri di una “*compiacenza*” che ci confina allo spazio fisico e mentale del negozio, che ci racchiude nel perimetro strategico ridottissimo della transazione precludendo così la visuale più ampia e dirompente della creazione di una vera ed autentica relazione con il

consumatore, significa, semplicemente, perdere LA chiave di connessione con quello che, indiscutibilmente, si qualifica come il consumatore più resiliente ed ottimista a livello globale, (*Mckinsey & Company, The Chinese consumer, resilient and confident*), il più “entusiasta” nell’acquisto di beni di lusso come ha dimostrato prima della pandemia sostenendo tutti i grandi brand esteri con il suo turismo, che viene notato solo ora che non c’è più (*Sole 24 ore, Solo il ritorno del turismo dall'estero potrà far ripartire il lusso e le sue filiere, Intervista a Leonardo Ferragamo; Sole 24 Ore, Non rinunciamo al turismo cinese, intervista al presidente dell' Eni*) e come sta dimostrando, ancora oggi, con una spesa domestica così poderosa da meritarsi l'appellativo di “vendicativa” (*Hermès Sells \$2.7 Million at Guangzhou Store in One Day, Jing Daily, 14 Aprile 2020*).

Coralità dell’azione, digitalizzazione della narrazione, uniti ad un recupero pieno e fiero del rapporto con il territorio, con la sua storia e con la sua cultura, (*Journal of historical research in marketing, History as an intangible asset for the Italian fashion business*), tracciano i tre punti fermi da cui iniziare un nuovo percorso, un nuovo approccio al mercato cinese, ed in generale ad una nuova “visione” delle cose, che ci permetterà di capitalizzare su di un patrimonio immateriale immenso che, da sempre, impregna e connota la nostra migliore produzione, e certo non solo nel segmento lusso (*Il Giornale dell'Arte, Le radici del Made in Italy, un buon prodotto ha radici culturali profonde*) e del quale

siamo irresponsabilmente non curanti mentre la nostra concorrenza non perde occasione per sbandierare il proprio, erigendolo a vessillo di un’eccellenza comune, inarrivabile per chiunque non ne sia parte per diritto di nascita, segnando, così, una linea di demarcazione che crea tanto più interesse ed attrazione quanto più viene espressa con forza e, diremmo noi, con “spavalderia” commerciale (*Jing Travel, The French culture wave sweeping into China*) associando, senza riserve, la quintessenza del blasone storico e culturale alla massima espressione di un commercio che si dimostra globale non solo per la capacità di interconnessione spaziale e geografica ma anche, e soprattutto, per il vigore con il quale comprime gli spazi che separano le culture, le storie e le tradizioni (*Jing Travel, Louvre Joins Forces with Alibaba to Bring Great Works of Art to Chinese Consumers*).



Solo il coraggio necessario per porre in essere quel cambiamento, apparentemente solo “strategico”, tecnico, ma, invece, molto più profondo e personale in quanto irrompente, “disruptive” su un intero modo di lavorare e quindi di vivere, potrà meritare il coraggio e la fiducia dell’altra metà del “sistema”, anch’essa chiamata ad uscire da schemi, da abitudini che, oggi, non “rendono” più, nella accezione più letterale possibile del termine

“rendere” giusto per ribadire, ove ve ne fosse bisogno, che nulla è più economicamente concreto del faticoso “pensare diversamente”.

Se il risparmio privato viene “chiamato alle armi” (*Corriere Economia, Servono risparmi coraggiosi per uscire dalla crisi*) per mobilitare fiumi di liquidità a favore delle nostre PMI, (*Sole 24 Ore, Così i PIR alternativi potranno mobilitare miliardi per le PMI*), le stesse non potranno sottrarsi ad una nuova riflessione che non potrà essere proiettata solo all’esterno, al mercato, ma dovrà, necessariamente, “perforare” anche il tessuto interno dell’azienda, quell’insieme di legami ed interconnessioni che le rendono dei veri e propri sistemi viventi con caratteristiche e tratti “umani”.

Se i nostri tratti caratteristici sono, da sempre, quelli della genialità, della creatività e di una resilienza che può essere “forgiata” solo da un sistema Paese che condannerebbe a morte qualsiasi altro imprenditore, come la cronaca, tristemente, non manca di ricordarci (*FT, Italy struggles to lure foreign investments*), è altrettanto vero che, anche in questa zona di orgoglioso “comfort”, c’è spazio per un “upgrade” operativo che va sotto il nome di “governance”, la cui efficacia è ormai così certa da poter essere verificata in termini statistici (*Corriere Economia, Board virtuosi del fattore “governance” il 71% della performance delle blue chip di piazza affari è legata al buon governo*) ed indicizzabili (*Georgia State University, The G-Index, Corporate governance and firm valuation*).

Sarà, allora, difficile sottrarsi alle aspettative di una maggiore trasparenza

dei processi decisionali adducendo, come “*scusa*”, la paura di soffocare il “genio” creativo ed istintivo che può vivere e prosperare solo se libero e non imbrigliato da obblighi di “*reporting*” burocratico.

Le storie di casa nostra ci dimostrano (Corriere Economia, Aziende di Famiglia, un nuovo patto per la borsa), invece, che famiglia e mercato, creatività e modelli di gestione, non solo non sono termini antitetici ma sono aspetti addirittura naturalmente complementari e che, al di là tutti i benefici “tecnici” e finanziari, permettono, quando inseriti in una diversa cornice, una nuova narrazione, un diverso modo di raccontare i propri tratti unici, distintivi, inimitabili che diventeranno ancora più chiari, apprezzati e “*remunerati*” tanto dagli HENRY’s cinesi che dal risparmio casalingo.

*Avvocato e partner di Negotium Mundi



USURAE

DI CARLOTTA BANDIERAMONTE*

Se cerchiamo sul codice penale l'art. 644, troveremo la definizione del reato di usura.

Facile, si dirà: è usura ogni volta che, in un'operazione di prestito, si supera di una certa misura un tasso d'interesse, chiamato ‘tasso soglia’.

È un problema di tassi d'interesse, dunque.

E invece non lo è, o almeno, non in via esclusiva.

Il codice penale dice che può essere usuraria una qualsiasi operazione finanziaria, se una parte «*si fa dare*» o «*si fa promettere*» anche un generico «*vantaggio usurario*».

Il medico che chiede, a termine di una banale visita di controllo, un compenso di mille euro è un usuraio, dunque.

Con l'aggravante di aver agito nell'esercizio di un'attività professionale. E, se il suo paziente versa in stato di bisogno, di aggravante ce n'è pure un'altra.

Non scherzo, si chiama ‘usura reale’.

Dell'usura, invece, nel codice civile non se ne parla, se non in via indiretta.

L'art. 1815 c.c. si limita a dire che è nulla la clausola che preveda interessi usurari e nulla più. Non si preoccupa nemmeno di chiarire quando un interesse è usurario. A pensarci, deve fare per forza così, perché le questioni di soldi cambiano troppo velocemente perché il codice civile possa stare al passo con loro.

Come abbiamo visto a proposito del codice penale, però, ‘usura’ non è per forza sinonimo di interessi straordinariamente elevati.

Una norma interessante, allora, è l'art. 2744 c.c. che dichiara che è nullo il patto (che si chiama ‘patto commissorio’) con cui il creditore chiede in garanzia il trasferimento della proprietà di un bene. Il motivo è che quel bene potrebbe essere di valore considerevolmente

maggiore rispetto alla somma garantita e questo è sinceramente troppo gravoso.

Vero, lo è.

Finché, nel 2016, non si verificano particolari difficoltà per gli Istituti di credito. Uno su tutti: MPS che in quell'anno perde 3,38 miliardi da sommare a quelli persi negli anni precedenti; per un totale di 17,33 miliardi di euro.

È un problema enorme, ovviamente.

Il legislatore del 2016 pensa allora di modificare in più punti il Testo Unico Bancario e di introdurre una serie di misure volte al risanamento dell'attività creditizia.

Una di queste è il patto marciano (art 48 *bis* T.U.B.).

Cos'è? È il patto con cui la banca (e solo la banca) e l'imprenditore, suo debitore, a garanzia della concessione di un finanziamento, si accordano affinché – in caso di inadempimento – venga trasferita al creditore-banca la proprietà di un bene immobile, anche di valore superiore al suo credito (*sic!*), purché sia previsto l'obbligo di restituire l'eventuale eccedenza di valore.

Quindi, il creditore può, per trovare soddisfazione, non solo ricorrere alle faticosissime procedure esecutive, ma anche acquisire in maniera automatica la proprietà del bene oggetto del patto marciano.

Non si fa male a nessuno, dice il legislatore: tanto al debitore è in ogni caso assicurata la restituzione del plusvalore.

Però, passata l'emergenza-banche, la norma resta.

E resta anche oggi, che l'emergenza diventa degli imprenditori.

In caso di inadempimento, allora, oggi la banca può diventare proprietaria di un bene, che potrebbe tranquillamente coincidere con i locali in cui l'imprenditore esercita l'attività commerciale/imprenditoriale. Con conseguente preclusione di ogni possibilità di riprendere le fila degli affari.

Ah, ah.

Il vantaggio della banca è ormai ingiustificato e troppo gravoso per il debitore (lo possiamo chiamare «vantaggio usurario?»), lo stato di bisogno del debitore non manca e neppure l'esercizio di un'attività bancaria (equiparata, dall'art. 644 c.p., all'attività professionale del medico di cui sopra).

Però il T.U.B. ha detto che si può fare. E quindi si è fatto e si fa.

Facciamo un salto al 326 d.C.

Costantino è in un momento politico-economico delicatissimo, con la cui descrizione non vi annoio. Ha bisogno di consenso, perché le pressioni delle fasce meno abbienti dell'Impero diventano sempre più forti.

Tra i vari provvedimenti, c'è (guarda, guarda) il divieto del patto commissorio. Dice che è per dare respiro ai debitori, Costantino.

Ma perché per dare respiro ai debitori non basta imporre la correzione marciante ed è necessario vietare *tout court* ogni patto commissorio?

Perché il senso della legislazione economica di Costantino, evidentemente, non è entrare nel merito della convenienza di ogni possibile

rapporto di debito-credito: è mettere un limite di tipo pubblicistico alle possibilità di abusi da parte dei creditori. «Oltre il quale c'è usura», sarebbe il corollario.

E così, ha appena stabilito un principio di ordine pubblico economico, teoricamente, ancora fondamentale.

Rileggiamoci un pezzetto dell'art. 47 della Costituzione: «*La Repubblica disciplina, ordina e controlla l'esercizio del credito*».

Ecco, mi pare che nel 2016 soggetto e complemento oggetto si siano invertiti.

** Dottore di ricerca in Diritti Umani. Teoria, Storia e Prassi*



IL CAMBIAMENTO TECNOLOGICO E L'IMPATTO SULL'ORGANIZZAZIONE DI DONATO BENEDETTI *

The article, after having told how the new technologies influence the human behaviour, concludes that the values of the members are the unique glue of an organization

La tecnologia durante la pandemia ha accelerato il ritmo al cambiamento rivoluzionando il nostro modo di vivere e di lavorare. Ha contribuito all'utilizzo di nuovi modi di operare nella telemedicina, nell'intrattenimento

domestico, nell'apprendimento a distanza, nei processi operativi aziendali: saranno le nuove normalità destinate a durare nel tempo. Tutta l'attività umana viene e verrà rivoluzionata dalla facilità di comunicare con le altre persone, dall'accesso immediato alla conoscenza e dall'utilizzo delle macchine nei lavori ad attività operative. Mutando lo stile di vita ed il comportamento delle persone, le imprese sono chiamate al ripensamento del prodotto/servizio ed a quello dei processi produttivi e quindi in ultima istanza a riorganizzare tutte le sue funzioni dagli acquisti, produzione, vendita alla gestione del personale per affrontare il cambiamento dei mercati di approvvigionamento (delle materie prime, della forza lavoro, della finanza) ed il mercato di sbocco. La sfida è sempre più chiara; per sopravvivere le organizzazioni dovranno mettersi in discussione e trasformarsi nel profondo, diffondendo al loro interno la cultura dell'innovazione introducendo modelli organizzativi e processi capaci di reagire e configurarsi velocemente. Valutazione che non può prescindere dal considerare l'utilizzo delle varie tecnologie che sempre più velocemente vengono messe a disposizione dalla ricerca e dalla scienza in ogni campo. Tecnologie che influenzano i comportamenti umani anche nella loro quotidianità. Questo già avvenne quando l'avvento del motore ha introdotto l'automobile e trasformato il territorio con le strade, ha sostituito la forza lavoro umana con quella meccanica ed aumentato la produttività del lavoro concentrandolo in agglomerati urbani (zone industriali,

Soluzioni influenzate dai pregiudizi, convinzioni, ideologie, comportamento dominante e finalità degli sviluppatori riflesse negli algoritmi attraverso valutazioni o parametri arbitrari. Si è scoperto che gli algoritmi del riconoscimento facciale individuano maggiormente i volti di alcune razze 4 piuttosto che altre, i traduttori facilitano le traduzioni dalla lingua nativa del loro programmatore. Ma tutto questo non modifica solamente la parte soft del comportamento ma anche quella hard determinata dalla necessità di utilizzare strumenti (cellulare, tablet o computer) fatti sempre più da nuovi materiali che richiedono materie prime diverse quali sono i così detti metalli nobili (silicio ed altri metalli rari) fino ad ora poco usati ed in fine più energia per garantire potenza e velocità di calcolo. Cambierà anche il mercato delle materie prime e l'uso del suolo che verrà consumato là dove ci saranno le nuove ricchezze. Si sta formando un nuovo mercato ... quello degli algoritmi che possono essere inseriti in programmi di elaborazione dati come se fossero dei componenti di un motore. Ma la tecnologia vive in simbiosi con l'uomo perché non può esistere senza di lui essendo al suo servizio. L'uomo con la sua inventiva, la sua empatia, le sue regole di comportamento è ancora fondamentale in una organizzazione, in un gruppo di persone che utilizzano la tecnologia per perseguire uno scopo comune. L'uomo è ancora fondamentale con le sue caratteristiche intrinseche (personalità, carattere, conoscenze) e le dinamiche inter relazionali

(comportamenti individuali e dinamiche di gruppo) in quanto senza di esso il gruppo non vivrebbe.



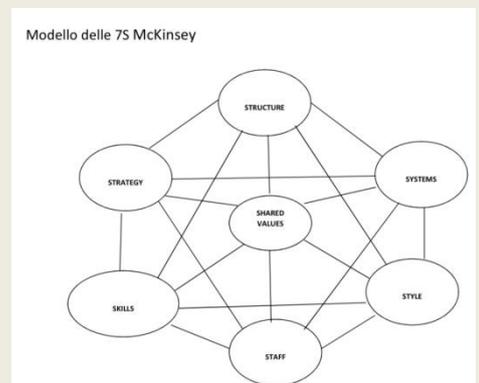
Ci sono grandi e piccoli gruppi: • le comunità sociali (quartieri, comuni, province, stato e l'ordinamento sovranazionale) che gestiscono il territorio nel quale viviamo; • imprese che hanno come finalità quella di svolgere una attività lucrativa per arricchire i partecipanti; • associazioni con una finalità sociale consistente nel portare un aiuto ad altre persone o con finalità ricreative; • cooperative che hanno una finalità mutualistica consistente nel portare dei vantaggi ai partecipanti; • la famiglia con la finalità di procreare e mantenere in vita la specie. 5 Gruppi che vivono grazie alle interrelazioni personali dove la tecnologia non è altro che un mezzo per comunicare le regole di convivenza (scritte o non scritte) Sebbene il covid-19 abbia obbligato ad un distanziamento sociale, non ha fatto venir meno alcuni aspetti caratteristici del comportamento come l'empatia pur ridotta dall'utilizzo delle conference call. Empatia intesa come la capacità di coinvolgere emotivamente un'altra persona. La tecnologia influisce anche sullo stile di comando caratteristica di chi è al vertice di un gruppo sia esso un trascinatore, un nominato o comunque un leader riconosciuto. Questi vedranno ridimensionata la loro capacità empatica di coinvolgimento essendo la

comunicazione a distanza più asettica e le procedure operative ed amministrative rigide, non permettendo un colloquio diretto ed immediato con i gestori della procedura nel caso si affrontino situazioni non previste. Nell'addestramento in presenza (dell'uomo) si possono regolare i comportamenti reciproci: il maestro valuta le capacità di apprendimento del discente modificandolo in base alle capacità di apprendimento affiancandolo dandogli istruzioni operative (comportamento del bambino) o indicandogli solo gli obiettivi (comportamento dell'adulto o del genitore che ha uno stile più protettivo/partecipativo verso i collaboratori). Ciò in procedure rigide e standardizzate è impossibile da attuare. Così la tecnologia influenza la suddivisione dei compiti e delle responsabilità teorizzata nella prima metà del secolo scorso da Frederick Taylor (economista) in quanto vengono esclusi dal processo produttivo i lavori più manuali a favore di quelli intellettuali di controllo. Cambia la cultura e cambiano le competenze e di conseguenza il linguaggio utilizzato dai membri di una organizzazione che si avvarranno sempre più di termini tecnici. In una organizzazione, così come tra due ricetrasmittenti, il messaggio presuppone che l'emittente ed il ricevente usino la stessa codifica e siano nello stesso contesto perché altrimenti non riuscirebbero a comunicare ed a capirsi. Questo vale sia per gli esseri umani ma anche per le macchine. Se si utilizzano due lingue

diverse non c'è comunicazione, così due computer con due protocolli diversi (di codifica o decodifica) dei dati non riescono a comunicare. 6 Se prima la suddivisione del lavoro considerava il vincolo di spazio e tempo ora la tecnologia, almeno per le attività amministrative e di concetto, permette di lavorare in qualunque tempo ed in qualunque luogo dove l'unico collante non è il rapporto umano ma la tecnologia. La struttura organizzativa perde la sua forma piramidale classica a favore di una struttura più appiattita, decentralizzata, delocalizzata, divisa, parcellizzata con subforniture, smart-working, lavoro intermittente. La parcellizzazione delle attività amministrative favorirà la specializzazione e l'anonimato sconvolgendo il lavoro addirittura di intere categorie professionali. I commercialisti diventeranno la "longa manus" dell'apparato statale a cui il cittadino potrà rivolgersi per espletare le più diverse pratiche burocratiche (attuali sono le richieste per accedere ad agevolazioni fiscali e finanziarie). I professionisti stanno evolvendo la loro professione dovendo scegliere in quali ambiti diventare esperti se: esperti nella vendita di beni pignorati come ausiliari del giudice, amministratori giudiziari per la gestione dei beni sequestrati, esperti in sovraindebitamento per aiutare i privati che si trovano in difficoltà, curatori fallimentari per la liquidazione di imprese in crisi, revisori di imprese, revisori per Enti Pubblici, revisori di progetti finanziati. Mentre la professione contabile sarà appannaggio

delle software house che elaboreranno i meccanismi automatici. Si assiste anche ad una frammentazione degli elenchi dai quali le amministrazioni possono scegliere i professionisti a cui assegnare incarichi, come se l'informazione dell'esistenza di questi elenchi fosse facilmente diffusa ed accessibile attraverso la tecnologia. Nelle organizzazioni cambiano addirittura le regole di direzione e controllo che per una buona parte vengono demandate alla tecnologia che impone a volte scelte obbligate senza le quali un programma non avanza o presenta suggerimenti evidenziati in "bella vista" per indirizzare la scelta dell'operatore. A questo punto verrebbe da chiedersi quale sia allora il collante che tiene vivo il gruppo oltre la tecnologia. E' mia opinione che sono gli interessi, i valori, le opinioni condivise; ciò che è il substrato comune a tutte le comunità che permette di sentirsi parte di una comunità e protetto e accettato e utile così come evidenziato nella matrice McKinsey che pone al centro di un'organizzazione i valori condivisi. 7 Valori che la tecnologia non possiede e nella sua forma dell'intelligenza artificiale governati da istruzioni decise e preimpostate dall'uomo. Ogni organizzazione ha una propria cultura, un proprio sistema di valori che costituiscono i caratteri della sua identità. L'esperienza ha insegnato che gli individui non si conformano ai valori organizzativi (equità, trasparenza, professionalità, responsabilità, affidabilità, onestà, correttezza, integrità) se non riconoscono un collegamento tra

il sistema dei propri valori e quelli dell'organizzazione. La coerenza organizzativa si realizza quando la struttura interna, le politiche e la cultura organizzativa riflettono e supportano i valori comuni dell'organizzazione e dell'individuo. E' difficile che un individuo non etico e coerente faccia parte di una organizzazione etica o come un ateo faccia parte di una comunità religiosa.



*Odcec di Verona

LIBER PARADISUS

DI PAOLO LENARDA*

Paradisus voluptatis, un paradiso di piacere. Così comincia la delibera del 1257 della comunità di Bologna: Dio ha creato l'uomo libero e libero lo ha messo in un paradiso di piacere.

Ma in quell'anno, a Bologna, molte persone, bambini, donne e uomini non sono liberi: sono servi di pochi signori.

E Bologna, con questa delibera, li vuole liberare, pagando ai signori otto lire bolognesi per i bambini e dieci per i più grandi.

Ho incontrato la delibera imbattendomi negli atti di un convegno che la commemora: Liber Paradisus. Riporto la copertina del libro edito da Marsilio.

Ma cosa è accaduto? come vivevano queste persone? è un episodio isolato? solo a Bologna? e perché?

Vado a rivedere "L'uomo medievale", interessante volume curato da Le Goff: tralascio il monaco, il guerriero, il cavaliere o il mercante e mi fermo a guardare la vita degli ultimi, quelli oggetto della delibera del 1257.

E' un popolo di uomini liberi che non ha alcuna possibilità di decidere della propria vita.

Probabilmente all'inizio hanno chiesto loro di servire un signore in cambio della difesa, dell'organizzazione del villaggio o di un minimo di sostentamento.

C'erano tre tipi di servi.

Quelli che lavoravano nei campi e curavano gli animali e i pascoli; quelli che facevano la guerra e seguivano il signore nelle sue scorribande; quelli che aiutavano nella gestione della casa.

Nessun diritto, nessuna possibilità di autonomia, nessuna possibilità di fare qualche cosa che non fosse ordinata o consentita dal padrone.

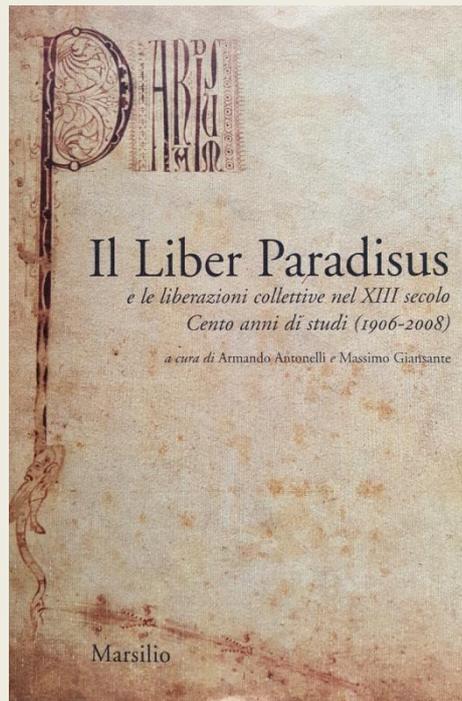
Riprendo gli atti del convegno che ha celebrato il 750 anniversario della *Paradisus voluptatis*

Se Bologna ha dovuto fare una legge per comperare i servi e dare a questo popolo un po' di libertà, certamente la situazione era gravissima.

Ma è solo per motivi religiosi e umanitari che quel 3 giugno del 1257 il Podestà di Bologna, con una solenne manifestazione, ha dato lettura della delibera con cui il Comune libera 5.855 servi pagando il riscatto di complessive 33.014 lire bolognesi a 379 padroni?

Possono le parole di San Francesco avere, da sole, mosso la coscienza dei governanti?

In quegli anni l'agricoltura è il perno dell'economia e, nei campi, la ferratura degli animali e il miglioramento della carriola e dell'aratro aumentano la produttività riducendo il numero dei servi della gleba.



La presenza, a Bologna, della università con circa 2000 fra studenti e professori, con cultura e disponibilità finanziaria sicuramente superiore alla media, spinge verso un'economia più vivace che non è compatibile con una città di 40.000 abitanti poveri e non consumatori e pochi ricchi, soddisfatti dai loro possedimenti.

Forse si sente il bisogno di rompere il sistema economico, si cerca una maggiore produttività, si tenta di coinvolgere i servi, c'è già l'idea della mezzadria.

Il lavoro nel 1200 non costa, basta dare ai servi il minimo per sopravvivere.

Questo porta ad un aumento della ricchezza di pochi e al formarsi di una stretta oligarchia che può condizionare il potere politico: solo loro pagano le imposte.

Bisogna abbassare il grado di ricchezza dei padroni e consentire anche ai servi di lavorare. Con la liberazione dei servi il Comune spera di allargare la base dei contribuenti incentivando le piccole economie individuali.

Ma come è stata accolta la delibera del Comune?

Ai signori credo non sia piaciuta, ma hanno preso i soldi.

Ma i servi?

Ho trovato alcuni documenti.

L'atto del Notaio Manfredo Da Sala del 1264. E' un contratto di servizio: una signorina, Dolze Zanini di Piumazzo, si impegna a lavorare per tre anni agli ordini della signora Contissa.

E' interessante leggere il rogito del notaio, stipulato nove anni dopo la delibera: la giovane Dolze si impegna a stare con la signora Contissa per tre anni e ha diritto di allontanarsi da casa, in tutto, in tre anni, per la bellezza di tre giorni.

C'è anche una piccola clausola, alla fine, quando parla dei vestiti e del comportamento: la signora Contissa la poteva "monere et castigare ne caderet in peccato con aliquo homine".

La povera Dolze doveva stare sempre a casa, con ferie di un giorno all'anno e con voto di castità.

Non credo che la decisione del comune abbia comportato un sostanzioso miglioramento. E, forse, anche i servi non hanno apprezzato la delibera che, in

cambio di una teorica libertà, li ha privati del loro diritto al mantenimento. Il contratto fra Dolze e Contissa non doveva essere un fenomeno raro se, nel 1304, il governo di Bologna, con una successiva delibera, proibisce accordi che tendano a riportare alla pregressa situazione di schiavitù.

Forse la delibera non piace a nessuno: non ai padroni e nemmeno ai servi.

Ma credo che l'intelligenza politica di Bologna, nel 1275, senta che un periodo sta finendo. La liberazione dei servi, dopo le difficoltà iniziali, spinge i più intraprendenti a trovare nuove attività nel commercio e nell'artigianato. Gli studenti, che a Bologna vivono, portano nelle loro città le nuove idee e le nuove esperienze.

Forse il Paradisus voluptatis è un primo passo verso il Rinascimento.

**Odecc di Venezia*



i.p.

*redazionale a cura del Dott. Fabio Ghigi
Responsabile medico scientifico
DESOM srl
www.desom.it*



Carissimi lettori, desidero sottoporre alla vostra attenzione alcuni estratti dal libro di prossima pubblicazione che contiene tutti gli elementi per comprendere appieno il significato del concetto di Somatizzazione e della "necessaria" e conseguente Desomatizzazione.

Desomatizzare significa iniziare un percorso di guarigione profonda senza se e senza ma, rimuovendo le tossine dagli organi, sia le tossine fisiche che quelle legate alla nostra vita di relazione.

La Somatizzazione è il processo attraverso il quale i contenuti emotivi non espressi verbalmente si internalizzano su uno o più organi. La rabbia introiettata, conferisce nel tempo alla persona un carattere iracondo, si localizza nel fegato e può produrre difficoltà digestive, creare fango biliare, steatosi epatica e calcoli alla cistifellea.

Se così non fosse perché mai diremmo "mi sono fatto un fegato così" riferendoci a forti arrabbature?

Tutte le situazioni di disagio che viviamo, i famigerati "bocconi amari" che quotidianamente mandiamo giù pur non desiderandolo, ci si fermano poi sullo stomaco e creano disagi digestivi importanti che spesso vanno ben oltre ciò che si mangia. Consentendoci la colorita espressione "quella persona/ situazione mi sta sullo stomaco"

Per migliorare il nostro stato di salute dobbiamo estrarre dall'organo i sentimenti lì bloccati come ad esempio le arrabbature nel fegato, attraverso una detossinazione ad alta performance dell'organo stesso che avviene utilizzando prodotti naturali: questa operazione è stata definita programma di Desomatizzazione. A questo, ho dedicato gli ultimi 11 anni di ricerca.

Ecco, dunque l'estratto dalla prefazione del libro.

NON SIAMO MAI SOLI

Viaggiamo sempre in compagnia del nostro "io animale", il cui compito è proteggerci utilizzando schemi comportamentali specifici che lui ben conosce ed ai quali si affida da tempo immemore.

L'animale dentro di noi (la nostra parte selvatica) si guarda attorno, annusa l'aria, fiuta il pericolo e lo fa in modo totalmente istintivo senza chiederci il permesso.

Senza chiedercelo, talvolta prende decisioni utilizzando un processo che chiamiamo istinto.

A volte il dialogo fra queste due esistenze, l'io animale o istintivo e l'io relazionale (tramite il quale comunichiamo con i nostri simili) risulta molto complesso. L'uno non comprende le ragioni dell'altro. In questo libro cercherò di spiegare come tentare di rendere possibile la comunicazione fra le due entità.

Questo è inoltre un libro che descrive come ci si ammala, somatizzando le nostre sofferenze trasferendole su organi o sistemi. Ci parla di come si cerca di affrontare (secondo un modello di cura naturale) il difficile periodo del malessere che ne consegue, applicando specifici modelli di comportamento e opportuni rimedi di desomatizzazione®.

Alcune precisazioni prima di immergervi nella lettura.

I concetti che avrete modo di apprendere in questo libro sono sostenuti da una pratica trentennale mia, di colleghi e maestri che ho incontrato e con i quali ho vissuto importanti esperienze in campo medico. Potrà accadere che talvolta esca con un "noi": non è un plurale maiestatis, esso rappresenta la mia affiliazione culturale a gruppi di pensiero (animati da me e da questi amici) cui mi onoro di appartenere.

Molti ragionamenti che avremo modo di analizzare insieme, partono dall'osservazione stretta del paziente (più avanti troverete un capitoletto sulla medicina osservazionale). Il paziente non può essere riconducibile solamente a un fegato o a un polmone ammalato, egli è una incredibile miscela di sentimenti ed emozioni legate al suo vissuto, inquinato qua e là da qualche tossina.

La logica che sostiene il pensiero mio e di molti colleghi che condividono con me lo stesso percorso, potrebbe non essere di immediata comprensione, poiché ha le proprie radici in un modo di intendere

malattia e guarigione talvolta un poco distanti dal modo comune di ragionare. State tranquilli: ce la metterò tutta per rendere questo modo di ragionare (che pone le basi nella somatizzazione prima e nella desomatizzazione® poi) decisamente comprensibile anche ai non addetti ai lavori. Porterò quindi molti esempi clinici. Leggere di come abbiamo affrontato insieme a molte persone una parte del loro cammino dalla malattia al benessere, sono convinto chiarirà meglio di mille parole i paradigmi di fondo che desidero trasmettervi.

Racconterò anche di modelli terapeutici. Come tutti gli esseri umani anch'io ho sofferto di mal di denti, infezioni urinarie, febbre e influenza o mal di schiena e contusioni. Non sono avvezzo a prendere farmaci se non per una comprovata necessità. Evviva i farmaci, dunque, ma estrema attenzione ai dosaggi e alla durata di tempo della somministrazione.

Come medico sto osservando un approccio spregiudicato a talune terapie. Gli antibiotici, ad esempio, prodotti insostituibili ma dei quali si fa un uso spesso ingiustificato: questo fenomeno, che talvolta conduce verso un vero e proprio abuso, meriterebbe più attenzione mentre non se ne parla ancora così diffusamente.

Richiamo l'attenzione su molti farmaci di uso comune assunti e talvolta prescritti con leggerezza: mi piacerebbe che vi fosse una migliore razionalizzazione di alcune terapie, in particolar modo quelle in cui sono coinvolti i bambini.

Faremo insieme molte interessanti osservazioni sui tempi individuali di guarigione che devono mantenersi in linea con la profondità e la persistenza dell'infiammazione. Non è possibile risolvere in una sola seduta la sofferenza di una persona che porta con sé un disturbo che ha da sei mesi: non è possibile svuotare l'organismo di tutto il carico di tossine accumulato in così tanto tempo. Dobbiamo lenire la sofferenza in modo efficace ma non troppo rapido, pena lo spostamento della sofferenza su altri organi o strutture.

Quando Giancarlo si è rivolto a me per i suoi frequenti mal di schiena con irradiazione al nervo sciatico, soffriva da tempo di questi disturbi. Non credo fosse dunque possibile risolvere le sue problematiche in due giorni. Una terapia consigliata da un bravo terapeuta un paio di settimane prima gli aveva dato beneficio, ma

dopo pochi giorni il dolore si era ripresentato.

L'intervento sul piano farmacologico aveva sicuramente giovato.

La sua forma infiammatoria più importante (quella primaria, la parte sommersa dell'iceberg) si localizzava a livello gastrointestinale e solo trattando questa infiammazione profonda si poteva aver ragione dei dolori in maniera definitiva.

Voglio comunicarvi con passione la mia esperienza clinica raccontandovi di come sia possibile intervenire in maniera proficua nelle situazioni di disagio che quotidianamente sperimentiamo.

Dobbiamo indiscutibilmente migliorare l'approccio emotivo alla malattia. Cercherò di spiegarvi come raggiungere quest'ambizioso traguardo con numerosi esempi di vita vissuta.

i.p.

redazionale a cura di



Il piano individuale di risparmio

di Enzo Sarasso*

La legge 11 dicembre 2016, n. 232 (c.d. Legge di Bilancio 2017) ha introdotto il Piano Individuale di Risparmio a Lungo Termine (PIR) (art. 1, commi 100-114).

DEFINIZIONE

Il **PIR** è un contenitore fiscale - un OICR, una Gestione Patrimoniale, un Rapporto di Custodia o Amministrazione o qualsiasi altro Stabile Rapporto con esercizio dell'opzione per l'applicazione del regime di risparmio amministrato, o un Contratto di Assicurazione sulla vita o di Capitalizzazione - all'interno del quale i risparmiatori "retail", solo persone fisiche individuali purché residenti fiscalmente in Italia, possono godere di una agevolazione fiscale totale e l'esenzione dall'imposta sulle successioni, se e solo se rispettano alcuni vincoli di importo: 30.000€ massimi anno e 150.000€ massimi nel corso della vita del PIR e di durata: il PIR deve essere detenuto dal cliente per almeno 5 anni, pena la perdita dei vantaggi fiscali e l'applicazione della fiscalità ordinaria secondo il criterio del FIFO (First In First Out, i primi conferimenti sono considerati i primi disinvestimenti in caso di rimborso).

Ogni cliente non può avere più di un PIR e l'intermediario all'atto dell'incarico deve

acquisire dal titolare un'autocertificazione in cui dichiara di non essere titolare di altro PIR.

ASSET

Dal punto di vista della gestione degli asset, il PIR, in ciascun anno solare di durata del piano, per almeno i due terzi dell'anno stesso, deve essere investito per almeno il 70% del valore complessivo in strumenti finanziari, anche non negoziati nei mercati regolamentati, emessi o stipulati con imprese che svolgono attività diverse da quella immobiliare, residenti nel territorio dello Stato italiano, o in stati membri dell'Unione europea o in Stati aderenti all'Accordo sullo Spazio economico europeo con stabili organizzazioni nel territorio italiano; di questo 70%, il 30% deve essere investito in strumenti finanziari di imprese diverse da quelle inserite nell'indice FTSE MIB della Borsa italiana o in indici equivalenti di altri mercati regolamentati.

Esiste per gli attivi un limite di concentrazione pari al 10% relativo agli strumenti finanziari di uno stesso emittente o stipulati con la stessa controparte o con altra società appartenente al medesimo gruppo dell'emittente o della controparte o in depositi e conti correnti.

Nel rispetto di tali condizioni, sono ammessi anche gli investimenti in quote o azioni di organismi di investimento collettivo del risparmio (OICR) residenti nel territorio dello Stato PIR compliant.

POTENZIALI CANALI DI COLLOCAMENTO

Il PIR può:

1. essere aperto direttamente con una SGR, anche per il tramite di un collocatore
2. essere attivato presso un collocatore. In questo caso il fondo PIR compliant può essere inserito, ad esempio, in un deposito amministrato monointestato nel quale possono rientrare più strumenti finanziari che rispettano quanto previsto nell'articolo 1, commi 100-114 della c.d. Legge di Bilancio 2017.

A tal riguardo, si evidenzia che quasi tutti gli istituti di credito hanno fatto la scelta di aprire il PIR direttamente con una SGR e di

non attivare il dossier titoli PIR compliant (punto 2), vista la complessità gestionale (fiscalità, limiti normativi ecc... che dovrebbero essere presidiati da un collocatore o da una banca) e i rischi per il cliente che potrebbero derivare dalla scelta dei singoli asset (PIR compliant) inseribili nel suddetto dossier titoli. Ricordo infatti che, al fine di godere delle agevolazioni fiscali, l'importo Max investibile è di 30.000 euro per anno solare; tale limite potrebbe essere troppo basso per consentire al risparmiatore un'adeguata diversificazione degli asset.

PIR APERTO DIRETTAMENTE CON LA SGR

Ai fini dell'esenzione fiscale la SGR deve, in particolare, verificare la presenza dell'autocertificazione del Cliente (unico PIR e persona fisica residente fiscalmente in Italia), il requisito dei 5 anni di permanenza nel PIR, il rispetto dei massimali e calcolare la fiscalità qualora decadano i benefici dell'esenzione. Il PIR può essere aperto direttamente con la SGR anche per il tramite di un ente collocatore. In questo caso la SGR è sempre il sostituto d'imposta ma ai fini delle altre normative (es antiriciclaggio, adeguatezza investimento ecc) responsabile rimane il collocatore.

Anche ai fini del calcolo dell'imposta di bollo, questa permane in capo al collocatore.

I PIR REALIZZATI DA SELLA GESTIONI

I PIR realizzati da Sella Gestioni SGR sono due Fondi Comuni di Investimento che consentono di beneficiare di agevolazioni fiscali qualora vengano rispettati determinati vincoli di investimento, di durata e di importo come da normativa vigente.

Sella Gestioni è tra le prime SGR italiane ad offrire alla sua clientela questa nuova possibilità di investimento.

*Responsabile Commerciale Sella Gestioni SGR SpA



FONDAZIONE ITALIANA DI GIUSECONOMIA

Fondazione Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili - Biella, Roma, Milano, Alessandria, Reggio Calabria



COORDINAMENTO INTERREGIONALE DEGLI ORDINI DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI PIEMONTE E VALLE D'AOSTA



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI BIELLA



ADC
Associazione dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili
Sindacato Nazionale Unitario



Affidavit Commercialisti®

giornale

il Biellese



Università Popolare Biellese
per l'educazione continua

IL COMMERCIA@LISTA®

ISSN 2531-5250

L'AVVOC@TO®

ISSN 2531-4769

Fondazione Italiana di Giuseconomia
Fondazione fid. dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili - Biella, Roma,
Milano, Alessandria, Reggio Calabria
Piazza Vittorio Veneto
13900 Biella

Testata iscritta al Registro Stampa del
Tribunale di Biella al n. 576

© tutti i diritti riservati

Direttore responsabile
Domenico Calvelli

Redazione de **Il Commerci@lista**

Redattore capo

Alfredo Mazzocato

Redattore capo area lavoro

Cristina Costantino

Redattore capo area tributaria

Paolo Sella

Redattore capo area societaria

Roberto Cravero

Redattore capo area economia aziendale

Alberto Solazzi

Comitato di redazione area lavoro

Bruno Anastasio*, Paride Barani*, Maurizio
Centra, Cristina Costantino*, Marialuisa De Cia*,
Ermelindo Provenzani, Martina Riccardi, Marco
Sambo*, Graziano Vezzoni*

*redattori esecutivi

Redazione de **L'Avvoc@to**

Comitato scientifico

Ilaria Capelli, Massimo Condinanzi, Alessandro
D'Adda, Paolo Ferrua, Giuseppe Finocchiaro,
Mario Gorlani, Paolo Moneta, Giuseppe Porro,
Claudio Sacchetto

Coordinatori di redazione

Marco Borgarelli, Valentina Ciparelli, Claudio
Viglieno, Ketty Zampaglione

Responsabili scientifici e redattori capo per il diritto
tributario telematico, l'informatica giuridica ed il diritto
dell'informatica

Fabio Montalcini, Camillo Sacchetto

Redattore capo per il diritto societario

Piero Marchelli

Redattore capo per il diritto processuale tributario

Ernestina Pollarolo

Redattore capo per le procedure esecutive, immobiliari e
mobiliari

Gabriele Carazza

INDICE

**A NEW ANGLE: UNA NUOVA
PROSPETTIVA PER CRESCERE**
di Marco Gianni **pag 1**

USURAE
di Carlotta Bandieramonte **pag 5**

**IL CAMBIAMENTO
TECNOLOGICO E L'IMPATTO
SULL'ORGANIZZAZIONE**
di Donato Benedini **pag 6**

LIBER PARADISUS
di Paolo Lenarda **pag 9**

*I contenuti ed i pareri espressi sono da considerarsi
opinioni personali degli autori e debbono pertanto
ritenersi estranei all'editore, al direttore, alla
redazione ed agli organi della testata, che non ne
sono in alcun modo responsabili.*

*L'editore non ha alcun rapporto contrattuale con gli
autori, che contribuiscono in forma del tutto liberale
con l'invio occasionale di propri articoli o lavori.*

*La redazione si riserva di modificare e/o
abbreviare.*

*Poiché i contributi ed il lavoro di impaginazione
sono effettuati su base volontaria, saranno sempre
gradite segnalazioni di eventuali refusi o riferimenti
inesatti.*

in collaborazione con:

- Coordinamento Interregionale degli ODCEC di Piemonte e Valle d'Aosta
- FEDERCOMMERCIALISTI
- CIDT Centro Internazionale Diritto Tributario/International Tax Law Center
- AIPGT Associazione Italiana Professionisti della Giustizia Tributaria
- Comitato Scientifico Gruppo ODCEC Area Lavoro
- SAF degli ODCEC di Piemonte e Valle d'Aosta
- Camera Arbitrale del Piemonte
- Affidavit Commercialisti®
- UN.I.CO. Unione Italiana Commercialisti
- SIC Sindacato Italiano Commercialisti
- FIDDOC
- ANDC
- AIDC Associazione Italiana Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili
- ADC Associazione dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Sindacato Nazionale Unitario

- Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Biella
- Fondazione dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili Biella, Roma, Milano, Alessandria, Reggio Calabria - Fondazione Italiana di Giuseconomia
- Alberto Galazzo
- Silvano Esposito
- UPBeduca - Università Popolare Biellese
- Giornale Il Biellese
- UGDCEC Unione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Biella
- Unione Italiana Commercialisti di Biella
- Associazione Biellese Dottori Commercialisti



ROSSIGNOL

www.rossignol.com



ANTHEA
RISK MANAGEMENT

www.antheabroker.it



DESOM
nature works

Protezione invernale ad alta performance

L'associazione di DESOM 3 e DESOM 5 spray orale è particolarmente efficace nel favorire una buona risposta del corpo ai comuni raffreddamenti invernali.



PREVENZIONE: 10 spruzzi per tipo a giorni alterni per tutto il periodo invernale.

FASE ACUTA: da 5 a 10 spruzzi per tipo 3 o 4 volte al giorno o più spesso.

NEW



Lo spray nasale DESOM N completa la gamma di prodotti per la stagione fredda.

PREVENZIONE

1 puff per narice 2 volte al giorno

FASE ACUTA

1 puff per narice più volte al giorno secondo necessità

www.desom.it

SELLA2BUSINESS

L'offerta digitale completa per il tuo business



STARTER KIT



CASH



FUNDING



PER I GRANDI
PROGETTI



SUPPORTO
ALL'INNOVAZIONE



COPERTURA
ASSICURATIVA

Vai in Succursale o prenota un appuntamento su sella.it

Sella

OFFERTA VALIDA FINO AL 31/12/2018

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale.

Banca Sella si riserva la valutazione dei requisiti necessari alla concessione del finanziamento.

Per tutte le condizioni contrattuali leggere attentamente i Fogli Informativi, disponibili presso le Succursali Banca Sella S.p.A. e sul sito internet www.sella.it.

sella.it

