

IMPRESA E CAMBIAMENTO, UNA SFIDA DA VINCERE.

Saper cogliere le opportunità
e trasformarle in successo.



Gli interventi, le idee, la partecipazione.

in collaborazione con





CRISI VUOL DIRE SCEGLIERE

Alessandro Invernizzi

Co-titolare e Direttore Generale Lurisia Acque Minerali Srl



La parola crisi (*krino*) in greco antico vuol dire scegliere, decidere. Nella vita la cosa più difficile è scegliere, perché scegliendo, c'è il rischio di sbagliare. Con il tempo la parola crisi ha assunto un forte significato negativo, perché le è stato associato il "pericolo" di sbagliare e per la società moderna sbagliare è una vergogna. Ma non è così.

In tutte le discipline dove non si conosce l'ambiente in cui si opera si usa il **metodo sperimentale**, quel metodo che **spinge a fare cose nuove, cose diverse, imparando dai risultati sia positivi che negativi**. Io la chiamo **valorizzazione dell'errore**.

Quando **le cose iniziano a cambiare è necessario scegliere**, decidere cosa fare per seguire, gestire o contrastare il cambiamento. In un sistema economico in evoluzione, è difficile far sopravvivere un'azienda senza farla evolvere, senza decidere come cambiarla. **Dove ci sono grandi scelte da fare, c'è una grande crisi**.

Il mondo è sempre cambiato, ma la differenza del **mondo economico contemporaneo è la velocità con cui cambia**. Più velocemente cambia, più **le aziende devono fare nuove scelte e agire molto velocemente**.

Percepisco questo come un momento di grande crisi perché è un momento di grande cambiamento, ma **dove c'è cambiamento ci sono grandi opportunità**.

La risposta giusta ad una crisi è fare cose diverse e imparare da quelle. La risposta più normale è bloccarsi per non rischiare di commettere errori.

La mia esperienza in **Lurisia**, azienda acquistata da mio padre Vittorio nel 1996, quando era in piena crisi, in un momento dove era necessario fare scelte coraggiose per evitare il fallimento, è significativa. Nel raccontare questa

storia creo sempre un parallelo con il sistema economico italiano attuale, un sistema dove è necessario prendere decisioni coraggiose per non farlo fallire. Ecco quali sono i punti chiave della mia storia in Lurisia.

VISIONE

Tutti sappiamo l'importanza degli obiettivi, la necessità che siano chiari, misurabili e condivisi ma pochi conoscono il valore della "visione". **La visione è un'immagine positiva, emozionante, è il motore motivazionale per fare, per raggiungere gli obiettivi**. È il faro che ci guida nella speranza di approdare.

FIDUCIA

La fiducia è la base della collaborazione, del lavorare insieme per un obiettivo comune. **Senza fiducia si è soli**. Se vogliamo che i nostri collaboratori facciano quello che gli chiediamo non per i soldi o per la paura di essere puniti, ma perché hanno fiducia in noi, dobbiamo noi per primi dare fiducia a loro. **Non si dà fiducia a chi non ha fiducia in noi**.

RESPONSABILITÀ

È la presa di coscienza che **se vogliamo cambiare la nostra azienda, possiamo essere solo noi a farlo**. Se aspettiamo che arrivi qualche aiuto dallo Stato, o che le cose cambino a nostro favore, o ancora, che gli altri facciano qualche cosa per noi, saremo noi la causa dei nostri problemi. Quando il mercato non acquista più un prodotto, devo assumermi la responsabilità di cercare un nuovo mercato o migliorare il prodotto.

SVILUPPARE I FATTORI POSITIVI

Per migliorare la nostra azienda abbiamo due possibilità: risolvere le negatività oppure **far crescere le positività**. In entrambe i casi è necessario partire da un'**analisi obiettiva dei fattori positivi e negativi dell'azienda**, capire quali fattori negativi sono tecnici, quindi risolvibili, quali strutturali, quindi immutabili. Per avere un'azienda di successo, dobbiamo **concentrare le nostre energie sullo sviluppo dei fattori positivi, quelli che saranno differenzianti**, senza dimenticare le negatività, cercando di risolvere quelle tecniche e accettare quelle strutturali. Spesso si crede che il segreto del successo sia non avere difetti. Invece, **il segreto del successo sono i nostri pregi**. Risolvendo i nostri difetti saremo un'azienda standard. Se esaltiamo i nostri pregi, saranno quelli a renderci unici nel mercato. Essere piccoli non è un difetto ma un pregio: una struttura snella ci permette di avere tempi di reazione più veloci rispetto ai nostri concorrenti più grandi e strutturati, e in un mondo che cambia così velocemente quello che conta è la velocità.

CERCARE LE CAUSE

Per trasformare un problema in un'opportunità, la prima cosa da fare è capire la causa del problema: **le motivazioni, il meccanismo che ha creato il problema**. **Una volta trovate le cause, ci si può concentrare per modificare questi elementi a nostro favore, o almeno eliminarli**. Continuando a cercare le colpe e le persone da accusare, non eliminiamo la causa e il problema si ripresenta. Quando non si vende un prodotto la

colpa non è del venditore, la causa potrebbe essere la scarsa formazione del venditore, l'inadeguatezza del prodotto, la concorrenza di quelli nuovi. Se capiamo la causa e agiamo per eliminarla, il nostro prodotto sarà acquistato.

AVERE IL CORAGGIO DI PROVARE

Tutti i grandi successi sono partiti da una prova. Per avere prodotti o servizi di successo bisogna provarli sul mercato. Per ridare successo ad un prodotto è necessario provare a cambiarlo. **Facendo cose nuove è possibile sbagliare, ma dobbiamo trovare il coraggio di agire**. Il mondo in cui viviamo ci chiede di essere perfetti ma il mondo, gli uomini, le azioni e le cose fatte dagli uomini sono imperfetti. **Proviamo, verifichiamo e velocemente miglioriamo**. Non sapremo mai se un prodotto avrà successo se non lo mettiamo sul mercato.

L'UMILTÀ E IL MIGLIORARE

Chi crede di aver capito tutto, di essere un "esperto", non appartiene a questo mondo. La velocità del cambiamento, dell'innovazione, dell'evoluzione del sapere è tale che non esistono più gli esperti. **L'unica formula che funziona è quella di essere umili, ammettendo i propri limiti, cercando ogni giorno di imparare, di capire, per migliorare e superare questi limiti**. Sono le aziende degli esperti che chiudono e quelle dei principianti che hanno successo, perché l'esperto crede di fare le cose bene e non pensa sia necessario migliorare, il principiante sa che deve imparare e cerca di migliorarsi ogni giorno.

IL VALORE DELLE PERSONE

La nostra società è composta da persone che agiscono facendo cose per altre persone. **Ogni prodotto, servizio è ideato e fatto da persone per altre persone.** In un mondo economico che cambia ogni giorno, **l'unico dei tre fattori produttivi che può cambiare con la stessa velocità è il capitale umano.** Il capitale monetario e quello strumentale non possono cambiare con lo stesso ritmo. Perché il motore di cambiamento delle nostre aziende diventino le persone, **dobbiamo valorizzarle trovando e facendo crescere valori positivi e talenti.** Questa è la vera sfida del cambiamento in atto: mutare il paradigma che sosteneva che i "lavoratori" erano il problema. Oggi i "lavoratori" **devono diventare il valore positivo differenziante, aiutandoli a realizzarsi nel lavoro,** evidenziando il contributo del loro sforzo al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Dobbiamo prendere coscienza che le persone non sono uno strumento da "usare" per un fine monetario, ma la loro realizzazione deve essere il fine stesso del fare dell'azienda. **Dobbiamo aiutare le persone a innamorarsi del loro lavoro perché possano lavorare con passione.**



WELFARE AZIENDALE Premiare senza “carico” fiscale.

Paolo Girardo
Elabora Consul Srl



Si definisce “welfare aziendale” l’insieme delle iniziative, promosse dall’azienda, volte ad aumentare il benessere del lavoratore e della propria famiglia. Tramite il welfare l’azienda non eroga premi in denaro ma servizi di utilità sociale a favore dei lavoratori o dei loro familiari, tra i quali:

- assistenza sanitaria integrativa, fino a € 3.615,20 annui per dipendente;
- servizi con finalità di ricreazione, di assistenza sociale o sanitaria, di culto;
- servizi di educazione ed istruzione, anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa, la frequenza di ludoteche, centri estivi ed invernali, borse di studio;
- servizi di assistenza a familiari anziani o non autosufficienti;
- contributi e premi, anche in forma assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza o di gravi patologie;
- abbonamenti al trasporto pubblico per i dipendenti ed i loro familiari.

Il welfare aziendale **fidelizza le risorse umane** attratte dalle attenzioni riservate ai propri bisogni e a quelli delle loro famiglie, **valorizza il ruolo sociale dell’azienda nel territorio** (social responsibility) e costituisce un potente **fattore motivazionale per i lavoratori**, più incisivo rispetto ai tradizionali incentivi in denaro.

La costruzione di un piano di welfare inizia da un’indagine **finalizzata all’individuazione dei bisogni dei lavoratori** di cui l’azienda può farsi carico. Continua con la stesura di un **regolamento aziendale vincolante** (consigliabile ma non obbligatorio il coinvolgimento delle parti sindacali), che estende a tutti, oppure ad una categoria omogenea di lavoratori, l’accesso ai servizi messi a disposizione dall’azienda.

Il datore di lavoro può utilizzare il piano di welfare con finalità premiali, subordinando l’accesso ai servizi **al raggiungimento di determinati obiettivi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione**, specificati all’interno del regolamento aziendale. In questo modo è possibile perseguire lo stesso obiettivo d’incentivazione dei premi di risultato, beneficiando di notevoli vantaggi fiscali.

La vigente normativa (art.1, commi 182 e seguenti, L. 208/2015, modificata dalla L. 205/2017) prevede l’applicazione dell’imposta sostitutiva dell’IRPEF e delle addizionali regionali e comunali con aliquota fissa al 10% “ai premi di risultato di ammontare variabile, la cui corresponsione sia legata ad **incrementi di produttività, qualità, efficienza ed innovazione**, che risultino misurabili e verificabili, nonché le somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili di impresa.”

L’erogazione di tali somme deve essere prevista da un contratto collettivo aziendale o territoriale: la

determinazione dei parametri e dell’ammontare dei premi sono oggetto di contrattazione con le associazioni sindacali dei lavoratori.

Il limite complessivo del premio oggetto di detassazione è fissato **in 3.000 euro annui** per lavoratore, elevato a 4.000 per le aziende che mettono in atto strumenti e modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell’organizzazione del lavoro. Per accedere all’agevolazione, il dipendente deve possedere **un reddito**, riferito all’anno precedente, **inferiore alla soglia massima di 80.000 euro**.

La grande novità rispetto al passato (art.1, comma 184, L. 208/2015) è la facoltà, riservata al lavoratore, di **permutare l’intero o parte del premio di risultato in servizi** (all’art. 51 TUIR). Un’agevolazione nell’agevolazione: il dipendente che riceve il premio di risultato (che di per sé può già beneficiare di una riduzione della tassazione ai fini IRPEF, pur restando interamente imponibile ai fini contributivi)

può azzerare completamente il carico fiscale e contributivo sul valore lordo riconosciuto, scegliendo di non incassare la somma di denaro, bensì optando per l’assegnazione di servizi (di cui all’art. 51 TUIR) il cui valore normale non è soggetto né a imposizione fiscale, né contributiva.

Un’indagine condotta dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, ha evidenziato come nella provincia Granda il 36,9% degli imprenditori intervistati non sappia neppure di che cosa si tratti.

In sostanza **il valore dei servizi erogati tramite welfare aziendale sono esclusi sia dalla tassazione Irpef che dall’assoggettamento alla contribuzione previdenziale**.

L’esempio riportato rende l’idea del vantaggio economico che deriva dalla scelta del programma di premialità delle risorse aziendali tramite welfare, rispetto all’ordinario premio di risultato in denaro:

Erogazione di un premio in denaro in busta paga di € 1.000,00*		Erogazione di un voucher asilo nido di € 1.000,00	
COSTO PER L’AZIENDA	NETTO AL LAVORATORE	COSTO PER L’AZIENDA	NETTO AL LAVORATORE
€ 1.290,00	€ 817,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00

*esempio sulla base di un lavoratore del settore terziario

In questo esempio utilizzando il welfare l’azienda ed il lavoratore ottengono un risparmio di imposte e contributi pari a € 473,00, pari al 47% della somma lorda corrisposta.

Il welfare è una filosofia di approccio alla gestione delle risorse umane che comporta **vantaggi sia per le aziende che per i lavoratori** e che, ormai, non è più riservata alle grandi e strutturate imprese:

con semplicità, infatti, anche i piccoli imprenditori possono oggi adottare un piano di welfare e prendersi cura dei bisogni dei propri dipendenti, incentivandoli e risparmiando.

Il futuro della gestione delle risorse umane passa da qui.

PRIVACY: una questione formale o un aspetto sostanziale per la tutela delle nostre aziende?

Daniela Damilano
Sed Consul Srl



Il nuovo Regolamento UE 2016/67 ha ad oggetto la "tutela delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali e la libera circolazione di tali dati" e disciplina – senza necessità di ulteriore recepimento nell'Ordinamento italiano – i trattamenti di dati personali, sia nel settore privato che nel settore pubblico.

Il Regolamento è definitivamente applicabile in tutto il territorio UE a partire dal 25 maggio 2018.

Quali adempimenti devono porre in essere le Società per rispettare il Regolamento?

- ✓ Redigere e distribuire un'adeguata Informativa sul trattamento dei dati personali alla luce della nuova normativa ed ottenere il relativo *Consenso*;
- ✓ Predisporre un'adeguata contrattualistica per la nomina del titolare, del responsabile e degli incaricati del trattamento, di eventuali rappresentanti del trattamento non stabiliti nell'Unione e del Data Protection Officer;
- ✓ Redigere ed aggiornare un registro del trattamento essenziale ad avviare e controllare la ricognizione dei trattamenti svolti e delle loro principali caratteristiche;

✓ Incaricare un *Data Protection Officer*, figura obbligatoria per tutti i soggetti pubblici escluse le autorità giurisdizionali, nonché per le imprese con trattamenti che richiedono un monitoraggio sistematico degli interessati su larga scala o trattamenti su larga scala di dati sensibili;

✓ Operare una valutazione d'impatto sulla protezione del rischio, con l'obiettivo di attuare un sistema di misure tecniche e organizzative volte a prevenire il rischio di perdita o furto di dati aziendali;

✓ Istituire adeguate misure di sicurezza come: pseudonimizzazione, minimizzazione, cifratura, nonché un'adeguata distribuzione delle responsabilità tra più soggetti;

✓ Adottare un codice di condotta aziendale.

Quali sanzioni amministrative rischiano le Società?

Fino a 10.000,00 EUR, o per le imprese, fino al 2% del fatturato mondiale totale annuo dell'esercizio precedente, se superiore, nei casi delle seguenti violazioni:

- ✓ degli obblighi del titolare del trattamento e del responsabile del trattamento;
- ✓ degli obblighi dell'organismo di certificazione;
- ✓ degli obblighi dell'organismo di controllo.

Fino a 20.000,00 EUR, o per le imprese, fino al 4% del fatturato mondiale totale annuo dell'esercizio precedente, se superiore nei casi delle seguenti violazioni:

- ✓ dei principi di base del trattamento, comprese le condizioni relative al consenso dei diritti degli interessati;
- ✓ dei diritti degli interessati;
- ✓ degli obblighi relativi ai trasferimenti di dati

personali verso un destinatario in un paese terzo o un'organizzazione internazionale;

✓ di qualsiasi obbligo ai sensi delle legislazioni degli Stati membri adottate a norma del capo IX del Regolamento;

✓ di un ordine, di una limitazione provvisoria o definitiva di trattamento o di un ordine di sospensione dei flussi di dati dell'autorità di controllo

✓ di un ordine da parte dell'autorità di controllo.

Sotto il profilo sanzionatorio segnaliamo l'incremento delle contestazioni. Si pensi che solo nell'ultimo anno le sanzioni del Garante sulla Privacy sono aumentate del 38%.

IL REGOLAMENTO EUROPEO SULLA PRIVACY

Lunedì 18 giugno dalle ore 9.00 alle 13.00
CUNEO Via Pascal 7 (Zona Foro Boario)

Martedì 10 luglio dalle 8.30 alle 12.30
SALUZZO VIA BAGNI 1/A (Zona Ufficio Postale)

CRESCITA PERSONALE, UN PERCORSO IN SALITA.

Cristina Leone

Direttore della *Roberto Re Leadership School* - Piemonte



Nel percorso di crescita personale non ci sono scorciatoie, taxi che portano direttamente a destinazione. Si tratta di un cammino faticoso, insidioso e lungo. **Per avere successo nella vita ci vuole sacrificio.** Ma quando saliremo in vetta e ci guarderemo indietro non potremo che sorridere di soddisfazione. Non sarebbe altrettanto se non avessimo compiuto quei passi che ci hanno condotto fin lì. Perché scalare la cima significa mettersi in gioco. Anzi: **sfidarsi.** E combattere contro se stessi è molto difficile.

Ma non bisogna scoraggiarsi: ci sono diversi percorsi di crescita personale. Ognuno può affrontarli in base alle proprie attitudini, inclinazioni e ambizioni. Una dose di sacrificio è sempre necessaria. Però si può scegliere quale sentiero seguire: quello irto e lungo che sale sino al cucuzzolo, oppure quello meno impegnativo che conduce al rifugio. Spesso la strategia migliore è procedere per gradi. **Imparare a comprendere i propri limiti allenandosi a superarli.** Un percorso di crescita personale non deve puntare necessariamente a raggiungere il massimo subito. Si rischierebbe di bruciare le tappe.

Se non abbiamo mai affrontato la montagna, sarebbe da incoscienti voler scalare una cima. Prima è necessario prendere confidenza con l'ambiente, fare pratica, acquisire le tecniche, imparare a conoscersi. Succede così anche nel processo di realizzazione. Insomma: **per diventare dei grandi occorre pazienza e tenacia.** Andare per gradi, fare un passo alla volta ma costantemente. E prima di quello che ti aspetti, il traguardo è raggiunto. *Durante il processo di cambiamento* – come dice Anthony Robbins il più noto formatore al mondo – *non dobbiamo azzerarci per poi ricostruirci. Ma possiamo partire da dove siamo per espanderci, evolverci, progredire.*

Le tappe nel percorso di crescita personale

Come ogni buon percorso, anche la crescita personale segue dei passi necessari:

PARTENZA

È il momento in cui decidiamo di metterci in gioco e **partire verso un "io migliore"**. Quel traguardo è una meta che dobbiamo identificare sin da subito, chiedendoci quale versione di noi stessi sarà quella che desidereremo ottenere una volta arrivati. Il riconoscimento degli obiettivi ha bisogno di pianificazione. Un metodo può essere quello che Roberto Re spiega in maniera molto chiara nel suo libro "Leader di te stesso".

TRAGITTO

Quando il percorso di crescita personale inizia, abbiamo chiara la meta, ma non sappiamo cosa ci aspetta durante il tragitto. In questa fase è importante **acquisire due strumenti fondamentali: l'ascolto e l'amor proprio.** L'ascolto ci fa comprendere come funzioniamo, i nostri limiti e i talenti che ci appartengono, permettendoci di modulare le risorse per realizzare gli obiettivi. L'amor proprio, invece, ci consente di intraprendere il cammino con uno spirito positivo e rivolto al bene piuttosto che alla negatività.

SFIDE

Ogni cammino ha le sue sfide. Un pezzo più faticoso degli altri, vesciche sotto piedi, vento e pioggia... Non sarà facile perché pur con tutto l'entusiasmo del mondo, a un certo punto ci troveremo ad affrontare delle avversità e saremo costretti a superarle per raggiungere la meta. Ma sarà proprio **"il metterci**

alla prova" la vera leva per l'autoconsapevolezza e il miglioramento. Il comfort ci fa rimanere seduti, fermi. Le difficoltà segnano le tappe che ci separano dalla meta, quindi quando ce le troviamo davanti significa che stiamo procedendo. Bisogna andare avanti senza temere le avversità.

TRAGUARDO


Una volta raggiunto il traguardo ci si sente soddisfatti. Riuscire a realizzare **un obiettivo ci fa diventare dei vincenti.** Bisogna ammetterlo: una sensazione fantastica che vorremo riprovare presto. Ci dimentichiamo della fatica, dei sacrifici e desideriamo ardentemente ripartire. Per questo, una volta avviato, il percorso di crescita personale tende ad autoalimentarsi verso altri processi e altri traguardi. E anzi: non vedremo l'ora di rifare tutti i passi che ci hanno condotto al successo.

L'importante è il percorso di crescita personale, non solo il traguardo!

Raggiungere la meta è fondamentale, ma non bisogna dimenticare la ricchezza del percorso di crescita personale. L'obiettivo ci consegna il motivo per cominciare a progredire, mentre il cammino ci dona tutte le esperienze del cambiamento. Non dobbiamo solo guardare dove siamo arrivati, ma anche da dove siamo partiti e il sentiero intrapreso. Una scorciatoia magari è comoda, però ci fa perdere un panorama pazzesco, ci evita i particolari o le scoperte di una vera esplorazione. Una volta arrivati in vetta si può scendere. Oppure sceglierne una più alta da raggiungere. E ripartire con un nuovo percorso di crescita personale. Per goderselo. Dall'inizio alla fine.







Enti Form è un Consorzio, accreditato dalla Regione Piemonte per la formazione professionale.

Progetta percorsi formativi per sviluppare il potenziale di ogni imprenditore e professionista.

entiform.com

in collaborazione con



Elabora
CONSUL



Servizi di Consulenza Aziendale Integrati

CENTRO SED srl
Servizi di Consulenza Aziendale Integrati

partner

Up Day

BANCA CRS
Banca Cassa di Risparmio di Savignano S.p.A.

con il patrocinio



Comune di Savignano

INFO

info@entiform.com | 0172 71 74 29

