

& SVILUPPO & ORGANIZZAZIONE



L'EFFICIENZA DELLA PA
PARTE DALLE PERFORMANCE

Renato Ruffini

ANALISI DI MATERIALITÀ
NELLE AZIENDE ITALIANE

Matteo Pedrini

Mario Molteni

WELFARE AZIENDALE
TRA MERITO ED EQUITÀ

PROATTIVITÀ
CHIAVE DEL SUCCESSO

Francesco Bianchi

Roberto Cenciotti

Veronica Bartolomeo

Maria Antonietta Russo

Laura Borgogni

ELITE ALLO SPECCHIO

Daniela Bruno

Partner Equity
dello Studio legale CGP





Organizzazioni sostenibili si può Con l'aiuto del mondo legale

Intervista a Daniela Bruno

Partner Equity dello Studio Legale e Tributario CGP

Welfare aziendale, conciliazione vita-lavoro e attenzione alla diversità: sono questi i temi di interesse delle organizzazioni che vogliono cogliere l'opportunità di rinnovarsi. Rinnovarsi mettendo al centro i bisogni delle persone, a partire da una concezione di azienda sempre più responsabile del contesto.

Spesse volte un aiuto può venire dal mondo legale e tributario, il cui compito è sostenere la svolta culturale in atto con la conoscenza approfondita delle norme e qualche valido consiglio sulle best practice. Daniela Bruno, quota rosa dello Studio Legale e Tributario CGP, ha iniziato a occuparsi di queste e altre tematiche sociali con l'obiettivo di sensibilizzare i clienti e far loro cogliere i vantaggi.

Lo studio Legale e Tributario CGP nasce nel 1990 dall'idea dei tre soci fondatori Giuseppe Camosci, Artemio Guareschi e Mario Piantanida, di fornire un servizio di alta qualità professionale tramite una struttura

che consentisse ai partner di avere un coinvolgimento continuativo e diretto con il cliente, un modus operandi che ancora oggi contraddistingue l'attività professionale degli avvocati dello Studio.

Daniela Bruno entra in CGP nel 1997 e nel 2002 diventa Partner Associato. Nel 2014, con l'avvicendamento e il cambio della compagine sociale, assume il ruolo di Partner Equity.

Daniela Bruno

Laureata in Economia e Commercio alla Bocconi con specializzazione in diritto societario e tributario, dopo aver conseguito Master in Diritto Tributario e Fiscalità Internazionale, è oggi Partner Equity dello Studio Legale e Tributario CGP.

Negli anni ha acquisito una specifica esperienza nell'interpretazione e attuazione pratica della normativa fiscale, con particolare riguardo alle operazioni di ristrutturazione societaria, alla pianificazione fiscale nazionale e internazionale, all'attività di contenzioso fiscale e alla predisposizione di pareri in materia tributaria e societaria.

Ha incarichi in collegi sindacali e organi di vigilanza di importanti società nazionali e internazionali. Collabora con *IlSole24Ore* come docente e nella redazione di articoli specialistici. È autrice della Nuova Banca Dati *Accertamento, Contenzioso, Processo Tributario*.

Ha frequentato il master di specializzazione *In the Boardroom*, programma di formazione dedicato alle donne per Consigli di Amministrazione delle società quotate italiane.





Con il nuovo assetto societario, inizia contestualmente il programma di espansione dello studio: prima con l'apertura della sede a Roma e a breve con il rafforzamento di entrambe le sedi attraverso l'ingresso di nuovi professionisti.

La clientela che si rivolge allo Studio continua a essere rappresentata da aziende di medie e grandi dimensioni, nazionali e internazionali e appartenente ai più svariati settori, da quello industriale a quello finanziario, dall'immobiliare alla grande distribuzione fino al mondo dei servizi.

Quali sono i vostri servizi al cliente?

Il core business dello studio è l'attività di consulenza tributaria e societaria svolta sia su base continuativa, di durata più che decennale, sia di tipo dedicato, rivolta a grandi realtà, ma anche a Pmi e imprenditori.

In particolare, con riferimento all'area tributaria, forniamo attività di consulenza fiscale di natura ordinaria e straordinaria riguardante l'imposizione diretta e indiretta. Abbiamo maturato una forte esperienza in materia di Ruling internazionale, attività di verifica e compliance con predisposizione di rapporti di Due diligence in operazioni di M&A e predisposizione della documentazione nazionale in tema di Transfer Pricing.

Il 2016 ci ha visto protagonisti per importanti gruppi industriali italiani anche nell'attività di consulenza sul Patent-Box, regime agevolativo concesso dal Governo alle imprese italiane detentrici di marchi.

Di rilevante importanza è nel nostro Studio anche l'area del contenzioso tributario che presenta un *track record* notevole, considerando i procedimenti che si sono conclusi con esito favorevole.

E nell'ambito del diritto societario?

In questo filone di attività, lo Studio ha fornito assistenza professionale in importanti operazioni di ristrutturazione e riorganizzazione. Tutti i professionisti dello Studio sono coinvolti quotidianamente nell'analisi, approfondimento e formulazione di soluzioni. I partner di maggiore esperienza non si limitano a guidare i team professionali nello svolgimento di un incarico, ma ne costituiscono parte integrante. Si spendono dunque in prima persona e possono usufruire del supporto di un ampio network di esperti a livello internazionale.

Accanto ai servizi core, recentemente lo Studio ha deciso di offrire consulenza legale e tributaria su alcune tematiche di natura sociale. Quali?

Una su tutte è l'area della diversità di genere che ho affrontato a partire dalla Direttiva Europea n. 95 del 2014, relativa al c.d. "bilancio sociale", ovvero all'obbligo – per grandi imprese e gruppi che costituiscono enti o società di interesse pubblico – di comunicare informazioni di carattere non finanziario e relative alla gestione di alcune attività: impatti ambientali, diritti umani, lotta contro la corruzione e, per finire, gestione della diversità del personale dipendente.

Un altro tema sono le società benefit, dimostrazione dell'aumentata sensibilità anche da parte del Legislatore nei confronti del c.d. "beneficio comune", ossia di quegli effetti positivi su persone, territorio, comunità di riferimento e su una serie di altri portatori di interesse che vengono perseguiti nell'esercizio della normale attività d'impresa, coniugando lo scopo di lucro con, appunto, la realizzazione di una o più finalità di beneficio comune.

Nella fattispecie è lei a occuparsi in prima persona dei temi sociali. Perché questa scelta?

L'avvicinarmi alla normativa in materia di diversità deriva dal fatto che la stessa, pur essendo diretta a un settore specifico come quello delle grandi imprese di interesse pubblico, assume di fatto una portata più ampia. Oggi un'azienda che non si prende cura del territorio, che non sa esserne responsabile con appropriatezza potrebbe trovarsi esclusa dal parco fornitori di importanti partner, perdere una commessa, per esempio, oppure non essere in grado di partecipare alla fornitura di beni e servizi a grandi player della propria filiera. Per tutte le realtà, dunque, a prescindere dagli obblighi di legge, è utile comunicare le attività non finanziarie in quanto importante leva competitiva nella strategia di differenziazione. E poi perché – è risaputo – le organizzazioni che operano in contesti di parità di genere e con una gestione proattiva delle diversità ottengono spesso vantaggi in termini di miglioramento delle performance economico-finanziarie.

E riguardo alle società benefit? Cosa l'ha portata ad approfondire?

Il tema è interessantissimo e nuovo. Le società benefit nascono dall'intuizione secondo cui temperare la logica del profitto, bilanciando l'interesse dei soci con quello degli altri stakeholder, non costituisce un vincolo, ma un'opportunità di crescita. Le società benefit sono diventate realtà da quando è entrata in vigore la legge di Stabilità 2016. Sono dunque ancora molto pochi gli esempi operativi e non del tutto chiare le disposizioni societarie e fiscali. Molto resta ancora da fare, soprattutto in termini di informazione alle



imprese. Il mio obiettivo è proprio quello di portare, presso le aziende mie clienti, cultura sui risvolti positivi delle politiche di responsabilità sociale dell'impresa.

La legge di Stabilità dello scorso anno ha chiarito anche alcuni punti in materia di welfare aziendale, tema che va a concorrere ancora una volta alla definizione di un nuovo tipo di impresa etica e responsabile. Lo Studio come sta affrontando questa materia?

Anche con riferimento al welfare aziendale ci siamo posti in un'ottica di tipo tecnico, ma sempre facendo leva sugli aspetti etici.

Siamo partiti dall'analisi della nuova normativa che ha segnato l'inizio di un anno importante. Il Legislatore si è infatti fortemente spinto nel rilanciare la produttività anche per mezzo del welfare aziendale, sostanziando questo intento attraverso la detassazione afferente i compensi variabili e rivedendo alcuni istituti di tassazione del reddito di lavoro dipendente.

Il superamento del vincolo della volontarietà del datore di lavoro si configura come cambio normativo importante. Ci spiega perché?

Superando il vincolo della volontarietà dell'azienda si agisce allo scopo di rendere il welfare aziendale maggiormente attrattivo, sia per la grande sia per la piccola impresa. Nel primo caso, poiché soddisfa la necessità di avere accordi strutturati tipici della grande impresa; nel secondo, poiché dà alle Pmi la possibilità di concordare efficaci programmi di welfare nella certezza di combinare l'integrale deducibilità dei relativi costi con l'integrale detassazione dei benefit per i dipendenti. Per la



prima volta il Legislatore favorisce così il passaggio da un welfare di tipo paternalistico a un welfare contrattato, necessario per dare risposta concreta ai crescenti bisogni assistenziali e sociali di tutta la popolazione aziendale.

Le disposizioni segnano inoltre un nuovo approccio legislativo al tema dei premi di produttività, sancendo il più stretto legame tra la tassazione agevolata di tali premi e l'effettività e la controllabilità dell'incremento di produttività cui si collegano.

Welfare e produttività. Ci spiega meglio?

La normativa impone per la prima volta alla contrattazione collettiva di secondo livello di prevedere criteri di misurazione del miglioramento delle performance aziendali che siano oggettivamente misurabili. La stessa può così regolare in maniera autonoma le condizioni che subordinano il riconoscimento al lavoratore del premio di risultato, ma per consentire l'agevolazione ai fini fiscali, deve necessariamente



connetterlo all'incremento di almeno uno degli obiettivi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione sulla base di precisi indicatori numerici.

Dunque un peso importante alla contrattazione aziendale e forse una spinta a ripensare le relazioni industriali...

Il mondo sindacale è stato finora piuttosto scettico e il sistema delle relazioni industriali nel nostro Paese ancora poco maturo a recepire

la svolta. Gli incentivi a favore dello sviluppo di piani welfare nell'alveo della contrattazione di secondo livello hanno, in parte, contribuito a rimuovere gli ostacoli da parte sindacale.

È recente la firma di un accordo quadro tra sindacati e Confindustria per il raggiungimento di uno schema di accordo territoriale relativo alla produttività, sulla base del quale potranno essere redatti tutti gli accordi territoriali utilizzabili da quelle aziende che non possono sot-

toscrivere contratti aziendali. Non è un caso che dopo l'accordo di luglio siano stati siglati 5mila nuovi accordi welfare di secondo livello. Segno che, forse, l'Italia è pronta a passare da un modello di relazioni industriali di tipo antagonista a uno collaborativo.

La situazione attuale presenta dunque un quadro favorevole allo sviluppo del welfare privato. Qual è il ruolo di CGP in questo passaggio?

Il mio compito è quello di approfondire con le aziende clienti il tema del vantaggio fiscale e, facendo leva su etica e responsabilità, diffondere una cultura del welfare. Non è certo un argomento semplice da affrontare e tanto più da implementare, poiché richiede la comprensione e l'accettazione da parte di tutti gli attori coinvolti.

Come esperta tributarista aiuto nello sviluppo di piani welfare curando gli aspetti squisitamente fiscali; quelli strettamente "legali" vengono poi curati dagli *in-house counsel*.

Dunque, è stata mia premura porre all'attenzione dei clienti tutte le importanti novità introdotte dal Legislatore con la legge di Stabilità 2016 sul nuovo tema.

Quali sono state le reazioni del mercato?

La normativa, che per la prima volta si presenta in modo più organico rispetto al passato, pur con alcuni dubbi interpretativi, ha consentito quantomeno una maggiore presa di coscienza da parte delle aziende che iniziano a toccare con mano i vantaggi. Tra le ragioni che portano all'adozione dei programmi welfare, da una parte, c'è la volontà del datore di lavoro di far fronte a istanze socio-assistenziali (il vero e proprio welfare aziendale), dall'altra, l'interesse di perseguire una vera e pro-



pria politica retributiva basata sulla diversificazione del pacchetto offerto al dipendente e sul coinvolgimento di quest'ultimo nella scelta della composizione (*flexible benefit*).

Le soluzioni maggiormente adottate sono quelle di sostegno al reddito, in quanto meno invasive; mentre più critica è l'attuazione di grandi opere come, per esempio, la costruzione di asili nido, poiché maggiormente impattanti.

Purtroppo la maggior parte delle imprese medio piccole sono ancora scettiche, vista anche la criticità di coinvolgere i sindacati quando molte di loro sono prive, il più delle volte, di rappresentanza interna.

Gli incentivi al welfare da parte dello Stato continueranno?

Dalle disposizioni della legge di Stabilità 2017 emerge l'intento di dare ulteriore impulso alla detassazione della produttività e al welfare aziendale, innalzando i limiti dell'imponibile ammesso al beneficio (da 2mila a 3mila euro) e la soglia di reddito entro la quale esso

è riconosciuto (da 50mila a 80mila euro annui). Tali correttivi avranno, in primo luogo, impatto sulla detassazione dei compensi variabili e, di riflesso, sull'ambito di operatività del welfare di produttività, di cui potranno avvantaggiarsi anche quadri e dirigenti.

Il welfare di produttività verrebbe infine esteso ad alcune nuove misure prevedendo l'integrale detassazione per previdenza complementare, per la contribuzione sanitaria e in materia di azionariato ai dipendenti.

Quali effetti si prevedono?

Nell'immediato, è di tutta evidenza che lo strumento che potrebbe incontrare al meglio le esigenze delle imprese e i bisogni dei dipendenti sembra essere il welfare di produttività, il quale consente al dipendente di ottimizzare il netto e all'impresa di ottenere risparmi contributivi.

Più in generale, mi sento di dire che il Legislatore pare aver preso coscienza della crescente importanza

del welfare privato. Prova ne sono le nuove disposizioni che hanno interessato la cura degli anziani e non autosufficienti, l'ampliamento dell'ambito di operatività dei c.d. oneri di utilità sociale e la nuova ipotesi di esclusione da imposizione regolante le polizze di *long term care* e di *dread disease*.

Torniamo al tema della diversità. Da donna in una posizione di 'potere', ci racconta il suo percorso ed eventuali difficoltà incontrate?

Non sono una donna di potere, sicuramente mi sto impegnando molto nel mio lavoro! Certo, è inutile nascondere che ci sono stati degli ostacoli. Dapprima la fatica di inserirsi in contesti con impronta fortemente maschile. Poi la difficoltà nel conciliare il mio ruolo di mamma di quattro figli e di professionista.

Dunque è necessario fare delle rinunce?

Non si tratta di rinunce quanto di compromessi, alla ricerca di quel



Sala riunioni dello Studio CGP



sottile equilibrio tra le due sfere della vita. Importante è imparare a gestire il tempo e lo smart working può essere la soluzione.

A proposito di smart working, gli esperti pongono l'attenzione su alcuni rischi, che in Paesi come la Francia paiono essersi già manifestati. Ecco perché dal primo gennaio, i lavoratori francesi potranno avvalersi del 'diritto alla disconnessione'. Cosa ne pensa?

Io vedo la connessione come un vantaggio, non un problema. Nel mio lavoro non posso permettermi di staccare, proprio perché devo poter essere sempre il punto di riferimento del mio cliente. In alcuni casi riconosco che si corra questo rischio, ma penso si tratti di una scel-

ta, dipendente dalla responsabilità del ruolo.

Quali resistenze rimangono tuttora da abbattere affinché ci sia una reale parità tra i sessi nel mondo del lavoro?

Tante! Nonostante sia sancito costituzionalmente il principio della parità di genere, molti Consigli di Amministrazione sono oggi ancora composti da soli uomini. Se le donne, per accedere ai board, hanno bisogno di fare corsi e di una legge *ad hoc* come quella che sancisce le quote rosa, allora la disparità di trattamento e di diritti è evidente. Manca ancora consapevolezza sia da parte degli uomini sia da parte delle donne.

Per fortuna ci sono donne in gamba che stanno emergendo!

Crede che le quote rosa siano uno strumento positivo o possano costituire un pretesto di discriminazione al contrario andando a dipingere, ancora una volta, le donne come la parte 'debole', da proteggere?

La legge è stata fondamentale per consentire alle donne di arrivare in quelle posizioni. Ha funzionato, ha agito da traino. Ma di certo va accompagnata da una svolta culturale che parta anche dalle aziende.

Ci sono dei consigli che si sente di dare a chi, come lei, vuole conciliare il proprio essere donna e professionista?

Il primo è mai fermarsi: mi piace abbracciare le novità e accoglierle, e non mi spaventa la fatica. Svolgere tante attività diverse è segno di vitalità, curiosità e gioia di vivere, a tutto vantaggio di chi sta intorno. Mai arrendersi: alcune porte sono rimaste chiuse? Pazienza, si apriranno! Non rimanendo sul fiume ad aspettare il cadavere del nemico, ma lottando e insistendo finché le cose non prendono la direzione giusta.

Sorridere sempre: la vita non è facile, ma riserva grandi gioie.

Per finire, onestà di pensiero e gran voglia di fare: non si può essere esperti di tutto, ma questo non vuol dire che non si possa avvicinare il nuovo con la consapevolezza di ciò che si può onestamente mettere in campo.

Hillary Clinton ha recentemente perso nella corsa alla Casa Bianca. Crede che possa arrivare il momento in cui avremo un Presidente degli Stati Uniti donna?

Sì, sono fiduciosa. E me lo auguro anche per il nostro Paese!