



Il rischio di *over compliance* nelle transazioni globali e nelle interazioni banca-impresa

Come aumentare le opportunità di business e trarne reale vantaggio competitivo nell'attuale contesto economico e sociale di insicurezza e di incertezza.

Relatore:

Abramo Vincenzi

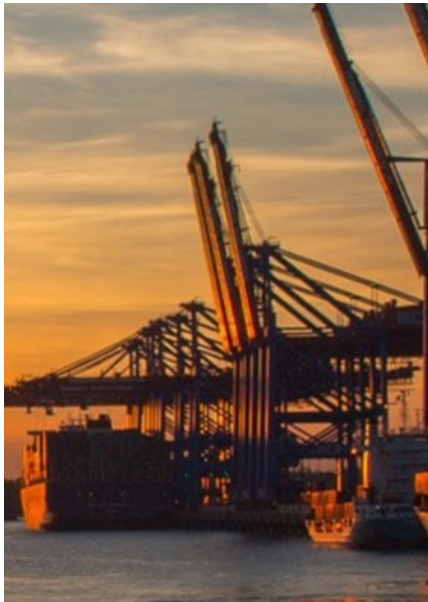
Enterprise Risk Manager ZPC

Milano, 23 novembre 2017

La “coscienza del rischio” oggi



*L'attuale assetto degli scambi commerciali internazionali prevede **specifiche responsabilità** in capo alle parti e agli attori commerciali nelle transazioni con società, enti, persone, soggette a restrizioni internazionali.*



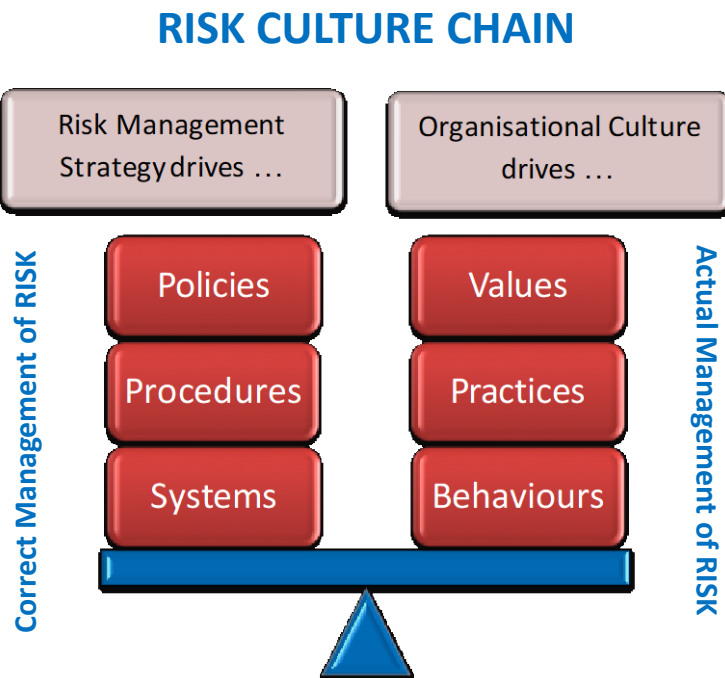
Sempre di più il contesto sociale contemporaneo si configura come la società della **insicurezza e dell'incertezza**, dal momento che con l'aumentare della complessità dei sistemi relazionali e con la crescita esponenziale della loro interconnessione, è inevitabile che si corrano **rischi maggiori rispetto al passato**.

Comprendere l'importanza della gestione dei rischi, disporre di una reale **cultura del rischio** significa, perciò, avere consapevolezza che l'evento imprevisto oltre ai danni diretti ne provoca anche di indiretti ancora più gravi, che si ramificano nel tempo e nello spazio.

Si manifesta così l'importanza della coscienza del rischio: la conoscenza grazie alla quale è possibile **valutare e quantificare il rischio**.

Perché serve distribuire la cultura del rischio

*In una società del rischio e dell'incertezza ogni decisione tende ad essere collegata a scelte determinate in condizioni caratterizzate da **elevati livelli di complessità**.*



Si la necessità di disporre di **strumenti utili per poter governare questi fenomeni**, poiché il rischio esprime e comprende tutto ciò che richiama minacce, eventi dannosi improvvisi e potenziali pericoli, che possono avere impatti devastanti se vengono ignorati, trascurati o sottovalutati .

Il più piccolo incidente produttivo o commerciale può infatti trasformarsi in un problema enorme, creando gravi danni economici e d'immagine all'impresa .

Non è più sufficiente sfoderare l'arte di arrangiarsi o inventarsi le soluzioni più varie per prevenire e affrontare i rischi industriali e finanziari, ma **occorrono competenze, organizzazione e soprattutto risorse dedicate alla gestione del rischio**.

La gestione del rischio e gli scenari possibili



La gestione del rischio o Risk Management (RM) è definita come il processo che tende a **salvaguardare il patrimonio dell'impresa** (banca o azienda) contro le perdite che possono colpirla nell'esercizio della propria attività, attraverso l'uso di strumenti di varia natura, tra cui la prevenzione, la mitigazione e il trasferimento dei rischi.

RISCHI PURI	RISCHI STRATEGICI	RISCHI FINANZIARI	RISCHI OPERATIVI	RISCHI DELLA GLOBALIZZAZIONE
<ul style="list-style-type: none">•Rischi naturali (alluvioni, terremoti, maremoti, dissesto idrogeologico,...)•Rischi di Responsabilità Civile (amministratori, prodotti, inquinamento, danni ai terzi, commercio, montaggio,...)•Danni diretti (incendio, furto, guasti a impianti e attrezzature, danni elettrici ed elettronici, infortuni,...)•Danni indiretti (Interruzione dell'attività d'impresa con perdita del profitto)	<ul style="list-style-type: none">•Cambiamenti delle priorità e dei bisogni d'impresa dei Clienti•Concorrenza dei competitori sia nuovi, sia tradizionali•Nuove tecnologie•Evoluzione e nuovi canali di distribuzione•Mutazioni legislative e normative (nazionali ed internazionali)	<ul style="list-style-type: none">•Volatilità dei tassi d'interesse e di cambio•Costo del denaro•Variazioni del prezzo delle Materie Prime e dei Semilavorati•Variazioni del mercato azionario•Rischi di credito e liquidità	<ul style="list-style-type: none">•Programmazione, gestione e controllo dei processi aziendali•Corporate Governance•Mercato del lavoro e delle Risorse Umane•Information Technology•Rischi "key man"•Rischi connessi ai Fornitori, ai Fornitori dei Fornitori ed ai Clienti	<ul style="list-style-type: none">•Molteplicità di attori sociali, politici ed economici•Interconnessione stretta delle parti coinvolte in un processo•Disorganizzazione nei processi•Pericoli non identificabili e calcolabili

La responsabilità delle banche – penali e amministrative



La banca detiene precise responsabilità in merito al controllo e al rispetto della *compliance*, definita come l'insieme delle misure operative attuate per mitigare i rischi connessi al crimine finanziario ed in particolare agendo:

- nell'**adeguata verifica della clientela** (semplificata o rafforzata) da condurre ricorrendo a "**fonti attendibili e indipendenti**";
- nel condurre il costante monitoraggio del rischio di riciclaggio (**KYC**), attivando sistematiche forme di neutralizzazione del rischio e verificando, in costanza di rapporto, da "fonti attendibili e indipendenti", ogni dubbio pregiudiziale sulla clientela;
- nella corretta interpretazione e nel rispetto del **sistema sanzionatorio** mondiale;
- nell'adozione di sistemi di **antiriciclaggio** e di **lotta al terrorismo** (AML);
- nel creare **cultura e consapevolezza** dei vincoli e delle attenzioni delle imprese nel movimentare beni soggetti a restrizioni o dual use.

Nell'ambito delle disposizioni internazionali e nazionali in materia di Antiriciclaggio e Contrasto al terrorismo il riciclaggio è definito dal Codice Penale con l'articolo 648 bis, come reato per chiunque sostituisce o trasferisce denaro, beni o altro provenienti da delitto non colposo ovvero compie in relazione ad essi altre operazioni, in modo da ostacolare l'identificazione della loro provenienza delittuosa.

La responsabilità delle aziende – 3 pilastri



1

L'impresa detiene precise responsabilità in merito al controllo:

- dei **Paesi di destinazione** finale dei prodotti;
- delle **controparti** e dei **destinatari** coinvolti (verifica soggettiva);
- dei **prodotti** venduti, esportati e riesportati (verifica oggettiva).

2

La sicurezza passa attraverso una corretta gestione dell'esportazione in ogni sua fase ed in particolar modo nella sua fase preliminare.

3

E' necessaria una costante attività di verifica organizzata internamente all'azienda.

**SICUREZZA
NEGLI SCAMBI
COMMERCIALI**

La sfida per emergere nell'arena competitiva mondiale



Aumentare la competitività delle aziende e delle banche sui mercati internazionali attraverso una migliore gestione del rischio e l'adozione di procedure di rispetto della compliance con le restrizioni commerciali e l'export control.



Il **rischio geopolitico** e la proliferazione di un numero crescente di **norme** di diversa provenienza, che **restringono e controllano le transazioni internazionali**, ha prodotto instabilità nei processi di internazionalizzazione delle aziende, rendendo la **compliance aziendale** un'attività sempre più complessa.

Le normative di riferimento, gli adempimenti obbligatori, le procedure del sistema informativo, l'adozione di nuove tecnologie, i profili operativi dell'adeguate verifiche sui Clienti, KYC, e il modello di misurazione dei rischi sono attivati a tutela e a salvaguardia del patrimonio dell'impresa.

La gestione del rischio deve essere parte integrante della strategia e della gestione d'impresa, generando **vantaggio competitivo**.

Gestire il rischio nelle transazioni finanziarie globali



*La gestione del rischio deve essere **parte della strategia e del processo decisionale**, in quanto deve trattare esplicitamente l'incertezza, misurandola, essendo questa una sua caratteristica intrinseca.*



In questo contesto, il processo di globalizzazione ha comportato una crescita delle condizioni di rischio per l'impresa, rischi che danno luogo ad **effetti meno facilmente identificabili, ma più gravi** e più difficili da affrontare.

La globalizzazione dei mercati ha imposto modi e attenzioni nuove e diverse per la circolazione dei prodotti per garantire il rispetto delle normative comunitarie, nazionali ed internazionali, che prevedono particolari **regimi di controllo**.

La corretta e consapevole valutazione del rischio diviene “LA” dimensione imprescindibile nel saper **cogliere le opportunità di business**.

Dove si nasconde il pericolo nella comunità internazionale

Top 10 Global Business Risks for 2017



Source: Allianz Risk Barometer - Top Business Risks 2017

ECP® – specifici controlli ed adeguata verifica dei soggetti



*Un servizio online di consultazione e di ricerca soggetti, **ECP® Export Controls Platform**, comprendente i riferimenti di più di 35.000 soggetti sottoposti a misure restrittive UE, USA e ONU.*



ECP® consente di effettuare ricerche specifiche su soggetti al fine di verificare se siano sottoposti a misure restrittive da parte dell'Unione Europea o da parte degli Stati Uniti. Per soggetto si intende una persona fisica (Person), una entità (Entity) o un vascello (Vessel), a cui sono applicate restrizione e sanzioni.

Circa **25 paesi sono oggetto di specifiche restrizioni e embarghi** con provvedimenti sempre più efficaci nei confronti dei soggetti.

Il mancato rispetto delle norme e delle restrizioni internazionali può portare a sanzioni, multe, perdita di eventuali privilegi o vantaggi nell'esportazione e in situazioni oggi sempre più frequenti a **procedimenti penali**, che possono portare alla detenzione dei Rappresentanti Legali delle Aziende coinvolte.

I processi di gestione in banca - ciclo di vita del cliente



CICLO DI VITA DEL CLIENTE

ACQUISIZIONE

Presentazione

- *Dettagli Cliente*

ECP®

Due Diligence

- *AML*
- *OTC*
- *MIFID*
- *KYC*
- *FATCA*

Credito

- *Limiti di Credito*

Aspetti Legali

- *T&C*
- *ISDA*

Creazione dell'Account

- *Prodotti Commerciali*
- *Conferme SSI*

MANTENIMENTO

ECP®

Gestione Dati

- *Qualità / Privacy*
- *Policy*
- *Adeguamenti normativi*

ECP®

Revisioni Periodiche

- *Aggiornamenti*
- *Storicizzazione*
- *Vista As Is*
- *Vista As Was*

USCITA

Termine e Dismissione Servizi

- *Privacy*
- *Documenti legali*
- *Eventuali follow up*

Chiusura dell'Account

- *Chiusura conti aperti*
- *Comunicazioni*

ECP® – JCPOA & secondary sanctions

Frequently Asked Questions Relating to the Lifting of Certain U.S. Sanctions Under the Joint Comprehensive Plan of Action (JCPOA) on Implementation Day¹

A. GENERAL QUESTIONS

A. 1. What is Implementation Day? When does the lifting of sanctions under the JCPOA go into effect?

Implementation Day, which is January 16, 2016, marks the day on which the International Atomic Energy Agency (IAEA) verified that Iran implemented its nuclear-related commitments described in sections 15.1-15.11 of Annex V of the JCPOA.

Simultaneous with the IAEA verification, the European Union (EU) and United States took the actions necessary to lift sanctions as set out in sections 16 and 17, respectively, of Annex V of the JCPOA. Following confirmation by the Secretary of State that the IAEA verified that Iran met its commitments, the Department of the Treasury's Office of Foreign Assets Control (OFAC) updated its website to notify the public that the U.S. sanctions commitments described in section 17 of Annex V of the JCPOA have been implemented. [01-16-2016]

A. 2. What sanctions were lifted on Implementation Day? What activities involving Iran are covered by the lifting of sanctions on Implementation Day?

On Implementation Day, the United States lifted the nuclear-related "secondary sanctions" described in sections 4.1-4.7 of Annex II and 17.1-17.2 of Annex V of the JCPOA and detailed below. Secondary sanctions generally are directed toward non-U.S. persons² for specified conduct involving Iran that occurs entirely outside of U.S. jurisdiction.

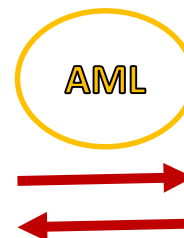
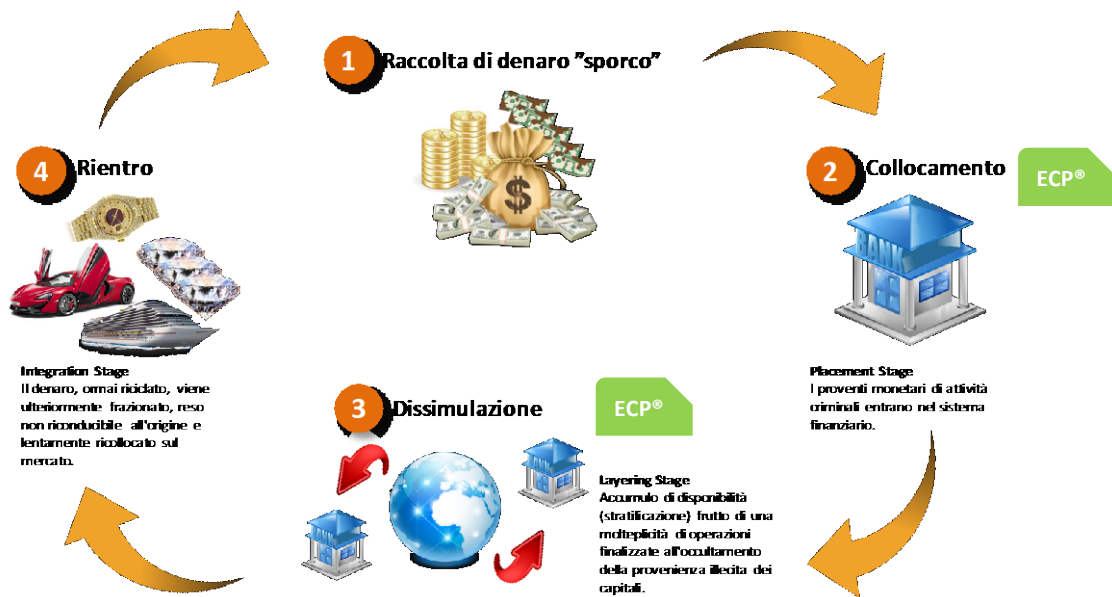
Specifically, on Implementation Day, the United States lifted the following secondary sanctions:

- Financial and banking-related sanctions (see sections 4.1 of Annex II and 17.1 of Annex V of the JCPOA and section C of these FAQs);
- Sanctions on the provision of underwriting services, insurance, or re-insurance in connection with activities that are consistent with the JCPOA (see sections 4.2 of Annex II and 17.1 of Annex V of the JCPOA and section D of these FAQs);
- Sanctions on Iran's energy and petrochemical sectors (see sections 4.3 of Annex II and 17.1 of Annex V of the JCPOA and section B of these FAQs);
- Sanctions on transactions with Iran's shipping and shipbuilding sectors and port operators (see sections 4.4 of Annex II and 17.1 of Annex V of the JCPOA and section E of these FAQs);
- Sanctions on Iran's trade in gold and other precious metals (see sections 4.5 of Annex II and 17.1 of Annex V of the JCPOA and section F of these FAQs);
- Sanctions on trade with Iran in graphite, raw or semi-finished metals such as aluminum and steel, coal, and software for integrating industrial processes, in connection with activities that are consistent with the JCPOA (see sections 4.6 of Annex II and 17.2 of Annex V of the JCPOA and section G of these FAQs);
- Sanctions on the sale, supply, or transfer of goods and services used in connection with Iran's automotive sector (see sections 4.7 of Annex II and 17.1 of Annex V of the JCPOA and section H of these FAQs); and
- Sanctions on associated services for each of the categories above (see sections 4.1-4.7 of Annex II and 17.1-17.2 of Annex V of the JCPOA) (see FAQ A.7 for a discussion of "associated services").

In addition to the lifting of the nuclear-related secondary sanctions set out above, on Implementation Day, the United States removed over 400 individuals and entities from OFAC's List of Specially Designated Nationals and Blocked Persons (SDN List), the Foreign Sanctions Evaders List (FSE List), and/or the Non-SDN Iran Sanctions Act List (NS-ISA List), as appropriate, pursuant to its commitment under sections 4.8.1 of Annex II and 17.3 of Annex V of the JCPOA. The names of those individuals and entities are set out in Attachment 3 to Annex II of the JCPOA. Beginning on Implementation Day,



Due diligence approfondite con strumenti IT dedicati



L'attività di *due diligence* approfondita riguarda la validazione dell'**identità del cliente** nel processo di adeguata verifica, a cui obbligatoriamente è sottoposta la banca, ed investe le società collegate, le relative relazioni e l'analisi dei fattori di rischio associati alla conduzione di operazioni commerciali.

È il **punto di contatto con l'azienda cliente**, anch'essa a sua volta obbligata al controllo, che, se gestito bene con gli opportuni strumenti, garantisce il rispetto della compliance e genera opportunità di business per la banca e per l'azienda.

ECP® – JCPOA & secondary sanctions



SIRI® Servizio Informazioni Restrizioni Internazionali

ECP® Export Controls Platform

AGGIUNTA SOGGETTI IRANIANI NELLA *SDN LIST* DEL DIPARTIMENTO DEL TESORO STATUNITENSE

Si comunica che il 31 ottobre 2017 l'Office of Foreign Assets Control (OFAC) del Dipartimento del Tesoro statunitense ha aggiunto 41, tra individui e società, nella *Specially Designated Nationals (SDN) and Blocked Persons List*

Questi soggetti iraniani aggiunti nella *SDN list* sono sottoposti alle cosiddette **secondary sanctions**, ovvero le misure restrittive applicabili alle **non-US persons**¹ fuori dagli Stati Uniti, compresi quindi gli individui ed entità europei, che si trovano al di fuori della giurisdizione statunitense.

Di seguito si riporta l'elenco dei 41 individui e società iraniani sopra menzionati, alcuni dei

- ♦ **BAQIYATTALLAH UNIVERSITY OF MEDICAL SCIENCES** (a.k.a. BAGHIATOLLAH MEDICAL SCIENCES UNIVERSITY; a.k.a. BAGHYATOLLAH MEDICAL SCIENCES UNIVERSITY; a.k.a. BAGIATOLLAH MEDICAL SCIENCES UNIVERSITY; a.k.a. BAQIATOLLAH MEDICAL SCIENCES UNIVERSITY; a.k.a. BAQIYATALLAH MEDICAL SCIENCES UNIVERSITY;

Attributes

ID	15536:4
Source List	Specially Designated Nationals (SDN) - Treasury Department
Wholename	BAQIYATOLLAH MEDICAL SCIENCES UNIVERSITY
List	USA CSL
Program	US-NPMD; US-IFSR; US-IRGC; US-SDGT
Remark	
Type	Entity

Aliases

ID	Type	Wholename
15536:0	E	BAQIYATTALLAH UNIVERSITY OF MEDICAL SCIENCES
15536:1	E	BAGHYATOLLAH MEDICAL SCIENCES UNIVERSITY
15536:2	E	BAGIATOLLAH MEDICAL SCIENCES UNIVERSITY
15536:3	E	BAGHIATOLLAH MEDICAL SCIENCES UNIVERSITY

Addresses

ID	Address
15536:0	Vanak Square, Molla-Sadra Avenue, Box number: 19945, Tehran, IR

ID List


Website (112676)
<http://www.bmsu.ac.ir/>

Additional Sanctions Information - (114221)
Subject to Secondary Sanctions



ECP® – JCPOA & secondary sanctions





Abramo Vincenzi

Welcome

Risk analysis

Global Risk Map

Restricted Party Screening

Party Screening

Blacklist

Graylist

Customized List

Reports

FATCA Verification

Saved Searches

Export Compliance

Product Classification



REEM PHARMACEUTICAL

Attributes

ID	21564:0
Source List	Specially Designated Nationals (SDN) - Treasury Department
Wholename	REEM PHARMACEUTICAL
List	USA CSL
Program	US-IRGC;US-SDGT;US-IFSR
Remark	
Type	Entity

Aliases

ID ^	Type	Wholename	Gender	Title	Function	List
21564:0	E	REEM PHARMACEUTICAL				USA CSL
21564:1	E	REEM PHARMACEUTICAL, S.A.R.L.				USA CSL
21564:2	E	REEM PHARMACEUTICAL, LLC				USA CSL
21564:3	E	REEM PHARMACEUTICAL, SAL				USA CSL

ID List

Website (122449)
www.reempharma.com

Additional Sanctions Information - (122474)
Subject to Secondary Sanctions

Addresses

ID	Address
21564:0	Kalim Bechara Building, 2nd floor, Trabolsi Street, Badaro, Beirut, LB



ECP® – JCPOA & secondary sanctions



Abramo Vincenzi

Welcome

Risk analysis

Global Risk Map

Restricted Party Screening

Party Screening

Blacklist

Graylist

Customized List

Reports

FATCA Verification

Saved Searches

Export Compliance

Product Classification

Monitoring

Newsdesk

SHANGHAI NORTH TRANSWAY INTERNATIONAL TRADING CO.

Attributes

ID

22246:0

Source List

Specially Designated Nationals (SDN) - Treasury Department

Wholename

SHANGHAI NORTH TRANSWAY INTERNATIONAL TRADING CO.

List

USA CSL

Program

US-NPwMD;US-IFSR

Remark

Type

Entity

Aliases

ID ^	Type	Wholename	Gender	Title	Function	List	Program
22246:0	E	SHANGHAI NORTH TRANSWAY INTERNATIONAL TRADING CO.				USA CSL	US-NPwMD US

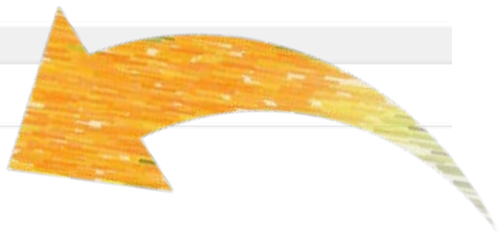
Addresses

ID	Address
22246:0	Room 201, Building 1, Dahua Hotel, No. 1568 Hutai Road, Shanghai, CN
22246:1	Room 2301, Building 6, Lane 1139, Pudong Avenue, Pudong New District, Shanghai, CN
22246:2	181 Fute Rd 1st floor Rm 103, Shanghai Free Trade Experiment District, CN

ID List

Additional Sanctions Information - (123675)

Subject to Secondary Sanctions



La compliance normativa bancaria – FATCA



Dal 1° luglio 2014 è in vigore in Italia la normativa statunitense **FATCA** (***Foreign Account Tax Compliance Act***), che ha introdotto nuovi obblighi informativi a carico delle istituzioni finanziarie non statunitensi che detengono, direttamente o indirettamente, depositi e/o investimenti riferiti a soggetti statunitensi, con l'obiettivo di individuare fra questi coloro che, al fine di occultare i propri redditi in patria, si avvalgono di veicoli esteri.

FATCA prevede un complesso di disposizioni dirette ad implementare lo scambio di informazioni con gli istituti finanziari non USA allo scopo di ottenere, da parte di questi ultimi, l'identificazione della clientela statunitense (c.d. US Person) per la quale operano e la trasmissione, su base annua, delle informazioni raccolte all'autorità fiscale statunitense («Internal Revenue Service», IRS), per il tramite dell'amministrazione finanziaria italiana.

La normativa si applica a tutte le forme tecniche di raccolta diretta ed indiretta (es. c/c, depositi titoli, conti di deposito, libretti di risparmio, quote di fondi o azioni di Sicav non negoziati in mercati regolamentati, contratti di assicurazione e di rendita ecc.), mentre rimangono escluse tutte le forme tecniche di impiego (es. contratti di mutuo, finanziamento, fido ecc.).



Ricorrendo le condizioni previste dalla normativa, **la Banca è tenuta a richiedere al titolare del rapporto apposita e specifica documentazione integrativa**, anche sotto forma di autocertificazione, al fine di pervenire alla sua corretta identificazione con riferimento alla disciplina in oggetto.

L'antiriciclaggio – D. Lgs n. 90 del 25 maggio 2017



Attuazione della direttiva (UE) 2015/849 (“IV Direttiva Antiriciclaggio”) relativa alla prevenzione dell'uso del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminosi e di finanziamento del terrorismo e recante modifica delle direttive 2005/60/CE e 2006/70/CE e attuazione del regolamento (UE) n. 2015/847 riguardante i dati informativi che accompagnano i trasferimenti di fondi e che abroga il regolamento (CE) n. 1781/2006.

Entrata in vigore del provvedimento: 04/07/2017

Il D.Lgs. 90/2017 si compone di 10 articoli e interviene in materia di antiriciclaggio in particolar modo in tema di:

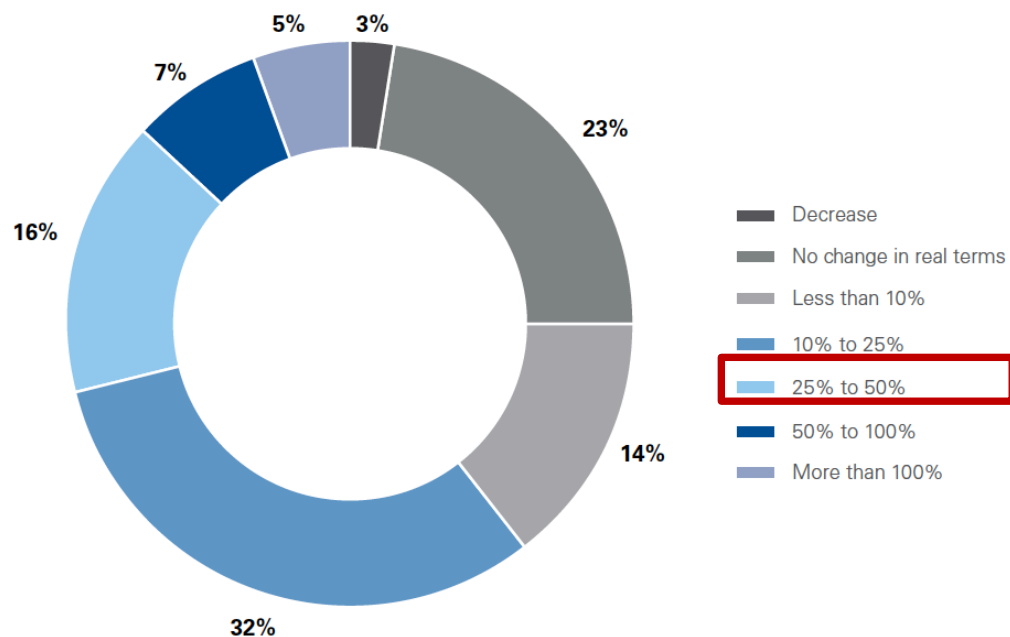
- analisi e valutazione del rischio di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo;
- **verifica della clientela;**
- esecuzione degli obblighi da parte di terzi;
- obblighi di segnalazione, di astensione e di comunicazione;
- disposizioni specifiche per i soggetti convenzionati e gli agenti di prestatori di servizi di pagamento e istituti di moneta elettronica;
- incentivazione alle azioni di whistleblowing;
- limitazioni all'uso del contante e dei titoli al portatore e di prestatori di servizio di gioco.

Il D.Lgs. 90/2017 modifica inoltre le **sanzioni penali e amministrative** in materia.

L'aumento del costo per gestire il rischio *compliance*

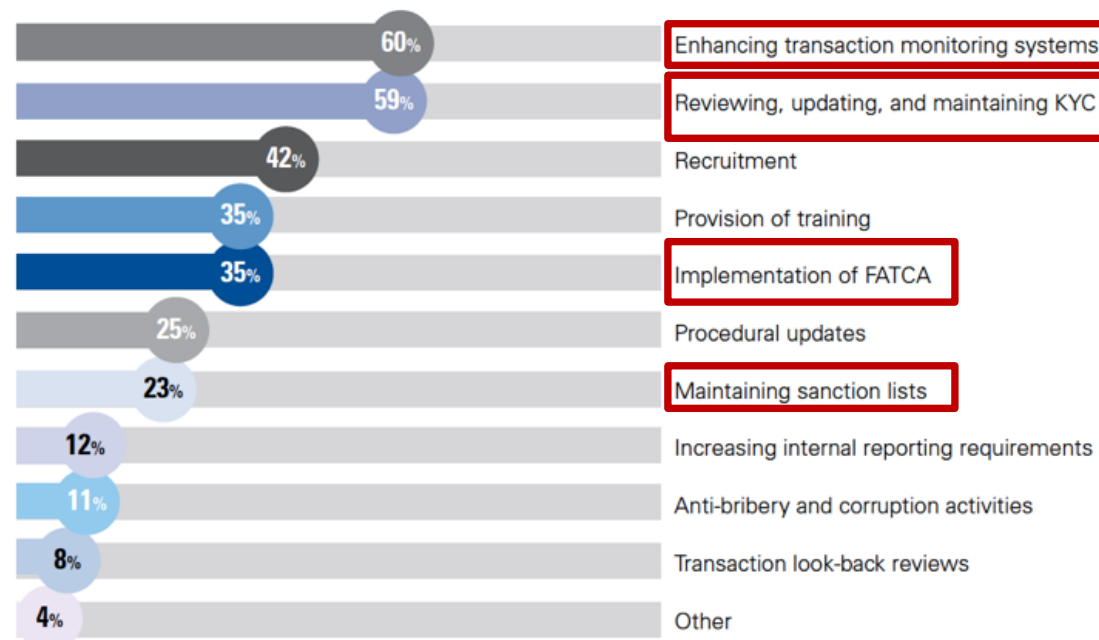
Il costo della *compliance* continua ad essere sottovalutato nelle banche; in particolare, i costi da sostenersi in materia di Anti-Money Laundering, AML, per fare in modo che siano previsti specifici adempimenti operativi da porre in essere è in costante aumento e non mostra segni di rallentamento.

Anticipated increase in AML investment over the next three years.



Source: Global Anti-Money Laundering Survey, KPMG International, 2014.

Areas of AML budget investment



Source: Global Anti-Money Laundering Survey, KPMG International, 2014.

Il GIUSTO costo per gestire il rischio compliance



La comprensione dei principi fondamentali nell'adottare **modelli operativi virtuosi** e rispettosi delle normative internazionali è essenziale per ogni impresa, azienda o banca, ogni volta che prende decisioni sulla strategia di vendita, sulla politica dei prezzi, sui canali di distribuzione e sui mercati globali su cui focalizzare gli sforzi.

L'analisi e la gestione del rischio, a partire da quello sanzionatorio, deve portare l'impresa ad agire in modo da:

- **evitare le violazioni** contro le leggi e le normative in genere, che potrebbero provocare gravi sanzioni e seri danni reputazionali;
- **evitare l'over compliance** ovvero l'eccesso di norme e policy a cui sottostare o l'eccessiva, rigida e fuorviante applicazione delle policy e delle norme, funzionale a rimuovere anche la minima traccia di rischio per il business, che porta a non cogliere svariate opportunità nascoste;
- **ottimizzare i costi della compliance**, efficientando tempi e risorse, aumentando la velocità decisionale e rendendo fluide le interazioni banca-azienda;
- **utilizzare strumenti adeguati** (organizzazione, procedure, policy, piattaforme digitali) per dominare il sistema sanzionatorio e non esserne travolti.

IL SALONE DEI PAGAMENTI
PAYVOLUTION

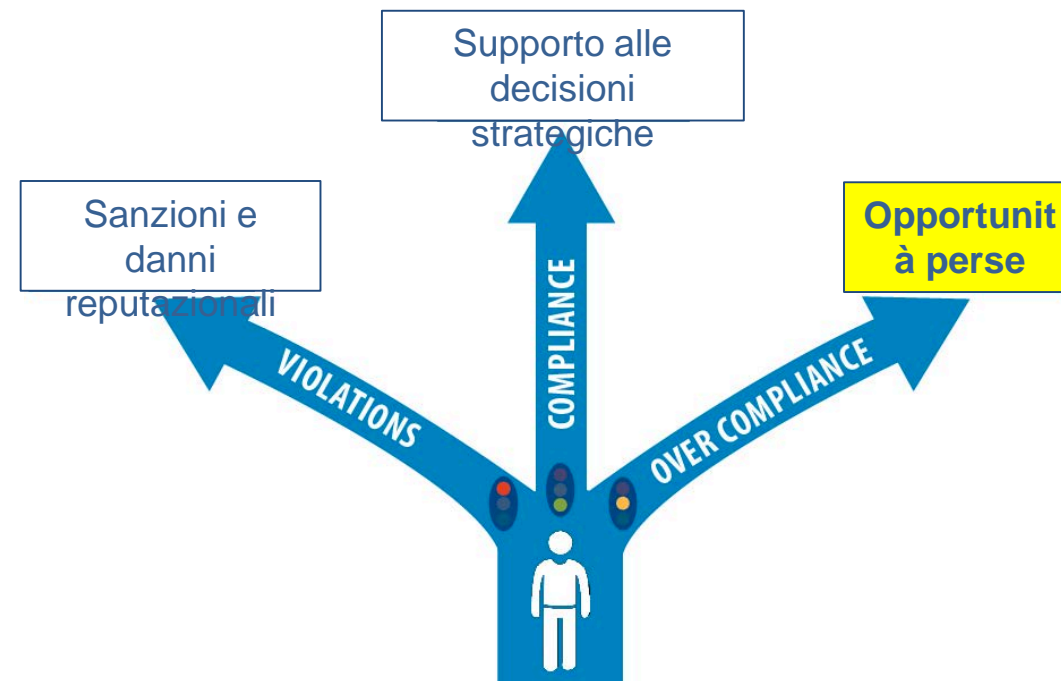
PAYVOLUTION
LA FORZA DELL'INNOVAZIONE

MICO MILANO 22-23-24 NOVEMBRE 2017

ABI Associazione Bancaria Italiana

ABISERVIZI

I falsi positivi sono soggetti considerati “vietati” quando in realtà non lo sono, come accade nelle liste di controllo, tipicamente quelle costruite con i ritagli giornalistici, in cui vengono schedate “a vita” anche persone che svolgono lavori socialmente utili, perché hanno compiuto un reato classificato come “minore”, o addirittura perché hanno subito il ritiro della patente.





*“La **Prospettiva**: una parola superba, che unisce il senso dello spazio e quello del tempo, collocandoci in un punto preciso, dal quale possiamo valutare quanto osserviamo o immaginiamo di un fenomeno o di un progetto e della sua possibile evoluzione, **compresi i rischi e le opportunità**. ”*

Nel momento in cui consideriamo le cose in una singola prospettiva, la nostra, diamo per scontato che il nostro punto di osservazione sia l'unico (o il migliore) possibile.

*Per questo **moltiplicare le prospettive** da cui osservare un fenomeno è una buona idea.”*

Contatti: Abramo Vincenzi

a.vincenzi@zenopoggi.com

LinkedIn – abramovincenzi

www.zenopoggi.com