

IL MAGAZINE DELL'A.N.C.IMP.

CONSULENTI E IMPRESA



ANNO 1 | NUMERO 3 | MENSILE | APRILE 2021

**La Formazione Finanziata
di FONARCOM: intervista
al presidente
ANDREA CAFA'**

intervista di
Marco Stronati

**Il Fintech di CREDIMI:
dialogo con Ignazio
Rocco di Torrepadula**

intervista di
Carlo Verdone

**Il mondo delle
PMI visto da
Arrigo Panato**

intervista di
Enrico Verga

**Crisi pandemica
e principi
Costituzionali**

di Corrado Marvasi

**Il Rinascimento
dei borghi
d'Italia**

di Vittorio Macioce



Indice

degli articoli

7 - RINASCIMENTO DEI BORGHI ITALIANI

di Vittorio Macioce

12- CREDIMI, LA PERLA DEL FINTECH ITALIANO

di Carlo Verdone

17- CRISI PANDEMICA E PRINCIPI COSTITUZIONALI

di Corrado Marvasi

22- IL COMMERCIO MONDIALE INCAGLIATO A SUEZ

di Paolo Fusari

27- INTERVISTA AD ANDREA CAFA'

di Marco Stronati

31- IL MONDO PMI VISTO DA ARRIGO PANATO

di Enrico Verga

35- L'AZIENDA VA ALL'ESTERO: LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO E DELLE NUOVE SFIDE CULTURALI

di Viviana Premazzi e Ilaria Salonna

38- FORMAZIONE E POLITICHE DEL LAVORO

di Alexander Vatalakis

44- DECRETO SOSTEGNI: PROFILI CRITICI E MARGINI DI UTILITA'

di Valentina Guzzanti

52- LA FINANZA D'IMPRESA SALVERA' LE IMPRESE ITALIANE?

di Michele Maria Tammaro

57- POLITICHE PUBBLICHE DEL MIUR DI INTERNAZIONALIZZAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO

di Gianluigi Consoli e Sabrina Saccomandi

63- L'IMPATTO DELL'E-COMMERCE SULLA RETE VENDITA

di Roberto Malavolta

DIREZIONE EDITORIALE: **MARCO GALDENZI**

REDAZIONE: Carlo **VERDONE** | Valentina **GUZZANTI** | Guglielmo **DESTRO**

PROGETTO GRAFICO: **PEGASUS WEB**

SEGRETERIA NAZIONALE: Tel. **351/5692010** | segreteria@ancimp.it

EDIZIONE **A.N.C.IMP.** - Associazione Nazione Consulenti d'Impresa - Via Ferrante Imparato, 190

80146 NAPOLI | www.ancimp.it | ancimpitalia@gmail.com | **COPIA GRATUITA**

L'editoriale di Marco Galdenzi



ESSERE CONSULENTI IN UN MONDO DI ESPERTI

Ho digitato su google “consulente di marketing Italia” ed il motore di ricerca in pochi secondi mi ha risposto di aver trovato 23.8000.000 pagine. Non male per un paese che complessivamente conta circa 4,3 milioni di imprese!

Ovviamente molte di queste pagine si ripetono e altrettante non sono riferibili a professionisti o società di consulenza, ma trattano in generale il tema della consulenza e del marketing. In ogni caso il risultato fa riflettere.

In effetti negli ultimi anni si è assistito ad una enorme proliferazione di esperti nel settore del marketing e vendite, tutti in possesso di metodi originali in grado di moltiplicare i risultati aziendali in poco tempo. Storicamente queste discipline hanno mutuato molti dei loro paradigmi dagli Stati Uniti dove sono nate e dove la ricerca scientifica effettuata in collaborazione tra aziende e mondo accademico è una prassi ben più consolidata che da noi. Questo non ha impedito

all'Italia di avere importanti studiosi ed eccellenti manager e professionisti, ma certo nulla lasciava presagire che il numero degli esperti italiani potesse raggiungere una dimensione così elevata.

In virtù di ciò chiedersi se tutti gli esperti sono effettivamente tali può essere legittimo. L'enorme quantità di consulenti, tutti accreditati da un grande numero di successi sul campo al fianco delle aziende (almeno così viene dichiarato nei profili social e nelle pagine web dei loro siti) probabilmente crea qualche difficoltà di valutazione anche tra gli imprenditori che ricercassero un supporto.

Ovviamente non ho la presunzione di ergermi a giudice delle competenze altrui, ma qualche considerazione in merito può essere utile.

Tradizionalmente all'attività di consulente si poteva accedere, quasi sempre dopo aver conseguito una laurea, in due modi:

- dopo una esperienza maturata in azienda con responsabilità crescenti, in genere sino ad una direzione funzionale
- entrando come junior in una società di consulenza

In entrambi i casi il professionista, prima di arrivare ad agire in autonomia, aveva fatto esperienza in ruoli operativi spesso in un ambito specifico al fianco di qualcuno più esperto. Poi progressivamente ampliava le proprie competenze e solo dopo aver dato prova delle proprie capacità, aveva accesso ad una posizione di responsabilità come manager in azienda o come senior all'interno di una società di consulenza.

Non era tanto o solo una questione di tempo, esperienza o anzianità, ma di essersi dovuto misurare con successo con la realtà operativa. Spesso in questi percorsi si aveva un “maestro” che fungeva da guida,

Oggi troppo spesso mi sembra che la competenza venga confusa con la notorietà, avere un blog con molti follower, un canale you tube con tante visualizzazioni rende il personaggio un esperto.

Spesso in alcuni di questi blog o video vengono proposti come originali concetti e metodi copiati anche con poca qualità da altri. Basterebbe vedere quanti in Italia si professano padri dell'inbound marketing riproponendo i concetti elaborati da Hubspot, alcuni dotati di maggior pudore cambiando la terminologia, ma in molti casi neanche quello. Oppure gli esperti di personal selling che propongono metodi infallibili



con cui confrontarsi e discutere le proprie idee. Parallelamente si studiava e si frequentavano corsi di formazione.

La reputazione del professionista era determinata dalle referenze e dai risultati ottenuti sul campo.

basati su elaborazioni originali, almeno secondo le loro parole, in realtà sovente fanno riferimento ad approcci conosciuti da decenni.

Limite le mie considerazioni all'ambito del marketing e vendite perché questo è quello che conosco,

ma immagino che la stessa cosa avvenga anche in altri settori.

In un panorama così confuso, il ruolo delle associazioni professionali come ANCIMP, può essere importante agendo in due direzioni:

- promuovendo la cultura di impresa e la conoscenza delle attività consulenziali
- facendo rete e creando un network di professionisti qualificati

Nel primo caso affrontando temi di interesse per le aziende attraverso il contributo qualificato di esperti che con competenza offrono analisi e spunti di riflessione o indicazioni di metodo sul come approcciare problematiche di natura strategica ed operative inerenti la gestione aziendale.

Il secondo caso vede protagonisti i soci stessi, che promuovendo collaborazioni con appartenenti all'associazione ritenuti professionalmente preparati, possono aiutare i loro clienti ad individuare chi ha le competenze adeguate per supportarli nell'affrontare le problematiche che si presentano nelle aziende.

L'ANCIMP in tal senso sta dando vita ad una serie di iniziative che dovrebbero favorire questi processi: i webinar, il magazine ed appena sarà possibile gli incontri tra soci, così come si era iniziato a fare prima che i lockdown imposti dalla pandemia ne rendessero impossibile l'organizzazione.

Le occasioni di confronto con gli altri soci, rappresentano inoltre una importante occasione di forma-

zione ed aggiornamento per tutti noi arricchendo le nostre competenze ed accompagnandoci nel nostro percorso di crescita.

Un'altra opportunità per agevolare l'incontro tra gli associati ma anche con le imprese e le istituzioni locali, sono i gruppi territoriali.

In una prima fase, durata qualche mese, si sono costituiti grazie alla volontà di alcuni che si sono fatti carico della loro organizzazione ed ora con l'elezione dei comitati territoriali, il Consiglio Direttivo e la Segreteria Generale intendono dare nuovo impulso al loro sviluppo.

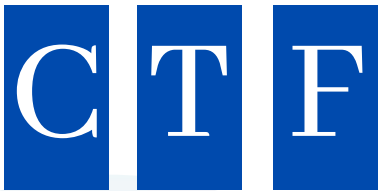
A maggio in occasione della prima assemblea ci sarà la votazione per eleggere i nostri rappresentanti. Una grande opportunità di partecipazione attiva alla vita associativa da cogliere a pieno.

Coloro che verranno eletti saranno da un lato il raccordo tra gli associati e gli organi di ANCIMP e dall'altro con il territorio, facilitando così il processo di integrazione e le opportunità di collaborazione.

Sono certo che tutti saremo pronti a dare il nostro contributo chi offrendo la loro candidatura e chi partecipando alle elezioni. Un appuntamento importante per accompagnare ANCIMP nel processo di crescita che l'ha caratterizzata sino ad ora e che sono certo proseguirà con slancio anche nel futuro, di cui tutti dobbiamo essere protagonisti.

MARCO GALDENZI





La Fiduciaria dei Professionisti Per i Professionisti

I principali interventi a sostegno delle aziende:

- Detenzione Fiduciaria di Partecipazioni
- Protezione e Tutela del patrimonio
- Financial Advisor in operazioni di Private Equity, Private Debt, Venture Capital, Crowdfunding, Club Deal
- Asseverazione e Predisposizione PEF nei progetti di Partenariato Pubblico-Privato



Clicca sull'icona  per guardare il nostro video



"Dal 2003 condividiamo con i nostri partners l'obiettivo di salvaguardare, proteggere e sviluppare il patrimonio di imprenditori e famiglie, facendo della serietà, della trasparenza, della competenza e dell'innovazione e dell'aggiornamento professionale i nostri principali punti di forza al servizio di quello a cui davvero teniamo: il benessere, la tranquillità e la crescita personale dei nostri clienti"

Il Presidente

Dott. Benedetto Damiano Ricci

Consultrust Fiduciaria



Società Fiduciaria e di Revisione Contabile Autorizzazione del Ministero delle Attività Produttive del 04 Novembre 2003 Gazzetta Ufficiale n° 279 del 01 Dicembre 2003 modificato con D.M. del 17/10/2008 G.U. n°258 del 04/11/2008

Tel: 06 99606553/Fax: 06 99815604
 Mobile: 334 9352141/3342285580
 E-mail: info@consultrustfiduciaria.com
 PEC: consultrust@legalmail.it
 Sito: www.consultrustfiduciaria.com

Link Utili

Clicca sulle Icone in basso



Il Rinascimento dei Borghi Italiani

di VITTORIO MACIOCE

*"La bellezza non dovrebbe essere fragile,
eppure spesso lo è. Forse perché hai
disimparato a guardarla o non te lo hanno
mai insegnato. Ci passi davanti, con la testa
che ti pesa, sottomessa dagli affanni e dal
rumore, e tiri via".*

Te ne vai a passi lenti e lunghi, in silenzio, lungo i confini stretti dei vicoli, soppesando gli incroci. Giochi a pari o dispari con le pietre e poi scegli, qui la salita, là il passato. Questo posto è muto. Senza nomi. È uno spazio da riempire. Segni su una mappa tutto ciò che puoi battezzare.

Segni spazi, luoghi, palazzi, vicoli, strade, incroci, volti, che riempi di storie, la mappa diventa una valle. La mappa serve a scacciare la paura, a spostare più in là un futuro che non vuoi vedere, quel buio che giorno dopo giorno ingoia i paesi. No, non è solo per nostalgia, ma perché da qualche parte nel cuore e nel cervello sei convinto che la via d'uscita da questa pandemia passi proprio da lì, da un passo di lato, fuori dalle metropoli, spostando di qualche grado l'epicentro dell'Italia. Lo possiamo chiamare



rinascimento dei borghi.

La bellezza non dovrebbe essere fragile, eppure spesso lo è. Forse perché hai disimparato a guardarla o non te lo hanno mai insegnato. Ci passi davanti, con la testa che ti pesa, sottomessa dagli affanni e dal rumore, e tiri via. Non la riconosci perché ti hanno detto che non serve o magari è casa tua e con gli

anni ti appare scontata. È così che la lasci lì, aspettando che appassisca.

La bellezza abbandonata l'hai vista nella costellazione di borghi che disegna l'Italia da Sud a Nord e spesso ti perdi in quelle case vuote, di gente che non c'è più, di figli ormai vecchi che riappaiono solo d'estate, quattro giorni ad agosto, magari per la festa del patrono, per ricordare infanzie tradite, per sognare un ritorno.

Sono case dove non vivi, con luci non consumate, con i tetti da rifare e lavori di manutenzione che ti riprometti di cominciare, ma poi passa il tempo e non trovi la voglia o soprattutto i soldi. Sono seconde case su cui pagare le tasse, che ti viene la rabbia di venderle, ma ci sei nato e cresciuto e allora dici:

aspettiamo ancora un po'. Sono case di paesi dove ogni volta che torna l'inverno ci si conta e si è sempre di meno.

Poi arriva una scossa e un altro pezzo cade giù. Il terremoto, da queste parti, è una roulette russa, speri sempre che non tocchi a te, ma lo sai, le conosci queste colline, queste montagne che ti guardano negli

occhi, e ne respiri la fragilità.

Allora pensi che questa potrebbe essere una delle grandi imprese per ricostruire il futuro dell'Italia. Ripartire dal basso e dal passato, da quel Rinascimento ripudiato, prima che un terremoto butti giù altri borghi. Non è forse questa la grande occasione?

Ora che si parla tanto di smart working.

Ora che le metropoli soffrono per un cielo inquinato e per la troppa gente che ci vive. Ora che la rete 5G è la frontiera di una nuova rivoluzione tecnologica. Ora che l'Europa e il mondo ci chiedono un progetto degno dell'Italia.

Cosa c'è di più visionario di rimettere in piedi i borghi e la loro bellezza dimenticata?

Mai come adesso c'è bisogno di cartografi. Che fanno?

Tracciano linee e spostano confini, stanno provando a ridefinire la mappa del post Novecento, dopo che i muri sono caduti, le utopie sono precipitate a terra, in frantumi, con le ideologie sventrate, i sogni ripudiati, la storia interrotta, il sapere, quello del vecchio secolo, evaporato, dimenticato, sotterrato sotto lo shopping delle masse. I cartografi sono quelli che immaginano e scrivono il futuro. Non è detto che siano al centro, li trovi sparsi, spesso periferici, comunque in cammino, agli incroci di questa crisi economica che consuma le radici e sembra non finire mai.

Sono sognatori, ma senza grandi utopie. Non pen-

sano che si possa rivoluzionare il mondo, ma cercano terre che gli assomigliano: se ognuno si prende cura di quello che ha intorno, un quartiere, una valle, una collina, un pezzo di cielo, magari qualcosa può cambiare. Hanno le radici a casa e lo sguardo, l'orizzonte, che guarda lontano, ai confini del mondo. Scommettono su quello che verrà.

Come si fa a ritrovare il futuro? Pensate ai secoli incerti del Medioevo. Anche lì gli umani stavano cercando una rotta e in qualche modo la trovano deragliando dal centro. È l'azzardo di quel movimento globale che poi verrà chiamato monachesimo. Comincia tutto

con un'abbazia, a Montecassino, in periferia. Il segreto è in tre mosse: innovazione, condivisione, territorio. E' una storia che vale la pena di raccontare, con quell'Ora et labora che diventa una parola d'ordine, ma qui



Loggia del Paradiso - Abbazia di Montecassino

si può lasciare da parte la preghiera, la dimensione religiosa e spirituale, e guardare al lavoro, perché il metodo benedettino ha molti punti di contatto con i cartografi di questo scorcio di nuovo millennio.

Non è un orizzonte sicuro quello dove si ritrova a vivere Benedetto da Norcia. Sono passati cinquecento anni dalla nascita di Cristo. Roma da tempo non è più un impero. Non c'è equilibrio. Non c'è legge. Non c'è una morale. Non c'è un posto sicuro e dove un tempo c'era il potere ora c'è solo deriva umana e corruzione. Quella di Benedetto è una fuga, verso terre di frontiera, lontane, periferiche. Fuga da Roma

per lo schifo che si respira. Ricostruire. Ricostruire un passato e un futuro. Dove? In alto. Sulla cima di un monte. Montecassino. L'idea è di mettere insieme una comunità di individui di buona volontà, dove si prega e si lavora e si ritrova se stessi. E qui si arriva alla famosa Regola. Quello di Benedetto è un progetto, una visione, un programma di vita. Quella Regola, vista con gli occhi del 2016, assomiglia a un software open source, un programma aperto, senza diritto d'autore, che ognuno può modificare e adattare alle proprie esigenze. Ed è per questo che sarà virale. Benedetto, che forse non era neppure prete, non crea un ordine rigido. Ogni comunità si organizza come meglio crede e non deve per forza fare capo all'abazia madre.

La Regola viene così riformata e ogni volta si adatta ai tempi e ai luoghi. I benedettini diventano una confederazione. Cluny, che anticipa la vocazione francese al centralismo, è più gerarchica e rigida. È un centro di potere, magnificente e lussuoso. Ognuno comunque sceglie la propria strada. Austeri e spogli e tanto lavoro per i cistercensi. Solitudine per i camaldolesi e i silvestrini. Senso artistico per gli olivetani e i cassinesi. E poiché S. Benedetto nella sua regola non determina di quale colore debba essere l'abito monastico, i monaci vestirono di bianco (camaldolesi e olivetani) o di bianco e nero (cistercensi), o adottarono un colore intermedio, che subì varie sfumature (silvestrini) fino a divenire tutto nero (vallombrosani). È un'Europa che all'interno della Regola si ritaglia un abito su misura.

I monasteri sono luoghi dello spirito, ma si incarnano nella storia come crocicchi di arti, mestieri, saperi e creatività. Il lavoro degli amanuensi recupera la cultura classica e la mette in rete. È, anche qui, una sorta di Google. I benedettini inventano l'orologio meccanico. Non è solo una questione tecnologica. È molto di più, perché cambia la percezione menta-

le. Sono loro a reintrodurre la concezione romana di «ora». Ogni ora ha il suo dovere e ogni dovere scandisce la giornata. I monaci contano il rapporto con Dio, ma quando questo concetto finisce nella testa dei mercanti getta il seme del capitalismo. L'ora circolare delle fede diventa ora lineare per chi fa impresa. Jacques Le Goff e Reinhard Bendix raccontano il monaco benedettino come il primo professionista della civiltà occidentale. Le innovazioni idrauliche e la rotazione delle colture strappano la storia e valgono come le rivoluzioni industriali o il capitalismo 4.0. E in più ci hanno regalato il pentagramma e lo champagne.

Come si fa a ritrovare il futuro? Pensate ai secoli incerti del Medioevo. Anche lì gli umani stavano cercando una rotta e in qualche modo la trovano deragliando dal centro.

Vi dice nulla il monaco Dom Perignon? I benedettini ridisegnano la mappa del pensiero. E lo fanno con una fuga dal presente, con una mossa laterale, spiazzante, come chi intuisce un corridoio invisibile dove immaginare il futuro. Oltre le macerie.



L'Autore

Vittorio Macioce

Capo redattore e editorialista del Giornale, Vittorio Macioce è il fondatore e direttore artistico del Festival delle Storie.

Ha collaborato negli anni con Panorama, Il Foglio, Class, Il Tempo, Liberal, Storia Illustrata. È uno dei fondatori della rivista bimestrale di cultura e politica "ideazione". Nel 1999, proprio su "Ideazione", ha scritto un saggio su "Videogame: l'arte del XXI secolo".

È stato responsabile delle pagine culturali e capo della redazione Cronache nazionali de Il Giornale. Inviato di guerra in Albania e Kosovo.

Vittorio Macioce



CHANGE MANAGEMENT E INTERCULTURAL MANAGEMENT

PER AIUTARTI NELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

SEMPRE PIÙ PMI RIVOLGONO LO SGUARDO **OLTRE IL CONFINE**, ALLA
RICERCA DI NUOVI MERCATI DA **CONQUISTARE**.

PER INTRAPRENDERE QUESTO IMPORTANTE PERCORSO, FATTI
ACCOMPAGNARE DA VERE **PROFESSIONISTE E PROFESSIONISTI**.



ILARIA SALONNA
META UNCONVENTIONAL MANAGEMENT
WWW.META-CONSULENZA.IT
INFO@META-CONSULENZA.IT



VIVIANA PREMAZZI
GMD MALTA
WWW.GMDMALTA.COM
HELLO@GMDMALTA.COM





CREDIMI, LA PERLA DEL FINTECH ITALIANO.

ABBIAMO INTERVISTATO IGNAZIO ROCCO DI TORREPADULA, CEO E FOUNDER DI CREDIMI, LA PIATTAFORMA DIGITALE PER IL CREDITO ALLE PMI

di CARLO VERDONE



Ignazio Rocco di Torrepadula - CEO e Founder di Credimi spa

Innanzitutto, grazie per aver accettato questa intervista. La sua visione rivoluzionaria del fintech le ha permesso di creare la piattaforma finanziaria CREDIMI che sta riscuotendo grande successo. Come è nata questa iniziativa?

Nel 2015 lavoravo ormai da anni come consulente bancario. Nel mio lavoro ho avuto modo di notare che in Italia mancava un canale di credito veloce e flessibile per le imprese, specialmente quelle piccole. Invece in altri Paesi questi servizi esistevano, in una modalità interamente digitale e funzionavano benissimo. Mi è sembrata un'opportunità che andava colta e portata in Italia. Così ho fondato Credimi con l'aiuto di un team di giovani professionisti di grande talento, sia del settore tecnologico che finanziario, provenienti in alcuni casi anche dall'estero. CREDIMI ha segnato una tappa importante nello

sviluppo degli strumenti finanziari a disposizione delle imprese. Come ha reagito il mondo tradizionale delle banche a questa innovazione?

Fino a 3-4 anni fa la possibilità di ottenere un finanziamento in maniera molto veloce, semplice flessibile era limitata. Per queste aziende l'unico modo di ottenerlo era rivolgersi ai canali tradizionali, che non sempre riescono a servire direttamente le realtà più piccole. Oggi, le piattaforme come quella di Credimi sono in grado di offrire un canale di finanziamento potente, interamente digitale e personalizzato. E sempre di più il mondo bancario sta prendendo parte a questa rivoluzione, attraverso il coinvolgimento con le Fintech. Credimi è forse stato uno dei primi player a promuovere la cultura dell'open banking con operazioni come quelle con Banca Sella, Banco Desio, Banca del Piemonte, Banca di Asti e a svi-

luppate anche importanti partnership con Istituzioni locali, come quella con Finpiemonte e Fondazione CRT, tutte volte a liberare liquidità veloce per le PMI italiane colpite dall'emergenza Covid.

Quali tipologie di aziende si rivolgono maggiormente alla vostra piattaforma e per quali servizi?

Si rivolgono a noi principalmente micro, piccole e medie imprese italiane. Nel 2020, complice la crisi legata alla pandemia, il numero di richieste che abbiamo ricevuto è stato nettamente maggiore rispetto al 2019, con un incremento del 39%. Distribuzione

il nostro prodotto di finanziamento a medio termine, Credimi Futuro, che ha una durata di 5 anni con il primo anno di preammortamento. L'azienda può richiederlo dal proprio PC o smartphone sul nostro sito, in meno di due minuti, inserendo la sola partita IVA. È un finanziamento senza vincoli di utilizzo: l'azienda può decidere di impiegarlo per ripristinare la liquidità, o per investire, modernizzarsi e crescere. Quali vantaggi possono trarre dal fintech in generale e da CREDIMI in particolare i professionisti della consulenza d'impresa?



e Servizi, che comprendono commercio al dettaglio, all'ingrosso, ristorazione e ricettività, sono i settori da cui abbiamo ricevuto il maggior numero di richieste (circa il 54%), ma dal primo lockdown abbiamo registrato un incremento anche del settore manifatturiero e dell'edilizia. Oltre l'80% delle richieste arriva da aziende micro, ovvero sotto i 2 milioni di euro di fatturato. Le richieste riguardano principalmente

I mediatori creditizi iscritti all'albo possono stringere partnership con Credimi per offrire forme alternative o complementari alla banca come modalità di finanziamento per le imprese loro clienti.

Questa pandemia è stata un colpo terribile per le nostre PMI: che ruolo ha avuto e sta avendo CREDIMI nell'offrire risposte veloci e servizi finanziari competitivi alle imprese?

Durante la pandemia, Credimi è stata il principale erogatore, tra i digital lender europei, di finanziamenti assistiti da garanzie dello Stato – sin dai giorni successivi all’approvazione del Decreto Liquidità – grazie alla collaborazione con asset manager, fondazioni, clienti delle gestioni patrimoniali, enti regionali, e banche. Queste collaborazioni hanno «liberato» in meno di 6 mesi oltre 250 milioni di euro per le PMI impattate dall’emergenza Covid-19 che hanno richiesto Credimi Futuro con la garanzia al 90%. Attraverso la sola operazione Italianonsiferma, una cartolarizzazione da 100 milioni di euro (erogati in soli 3 mesi a partire da aprile) che abbiamo lanciato proprio durante il lockdown insieme al Gruppo Generali, abbiamo mobilitato velocemente il risparmio privato italiano a supporto dell’economia reale per un importo complessivo pari a € 100 milioni. In questo modo siamo riusciti a liberare liquidità in tempi rapidi per le PMI sul territorio italiano colpite dall’emergenza Covid-19.

Cosa c’è nel futuro di CREDIMI? Avete allo studio altri servizi da offrire al mondo delle PMI e dei Professionisti?

Stiamo progettando nuovi prodotti sempre più flessibili che rispondano alle necessità reali delle imprese italiane. In particolare, affiancheremo le aziende aiutandole ad affrontare la digital transformation attraverso servizi che le supportano nella creazione di siti e-commerce, progetti di digital marketing e CRM (Customer Relationship Management). La nostra mission è quella di continuare a sostenere le PMI

italiane e aiutarle nello sviluppo del loro business, semplificando la loro vita, aiutandole a procurarsi opportunità e risorse, a districarsi in processi burocratici complicati, a digitalizzare la propria attività. Vogliamo arrivare alle aziende più piccole per fornire prodotti e servizi che vadano incontro alle loro esigenze.

CARLO VERDONE



INFO SU CREDIMI SPA

Nata con la missione di semplificare l’accesso al credito per le imprese, Credimi è oggi il più grande digital lender per le PMI in Europa, con oltre 1,6 miliardi di euro di finanziamenti erogati dall’inizio dell’attività e 40.000 richieste di finanziamento presentate da piccole e medie imprese italiane. Credimi è un intermediario finanziario vigilato da Banca d’Italia. www.credimi.com





YOUR GLOBAL ENGLISH ACADEMY

Evan Group PORTA IL MONDO NEL TUO UFFICIO

OBIETTIVI

Alte strategie comunicative per il tuo business
Sviluppo delle abilità di ascolto e interazione
Percorsi PRATICI sulle tue specifiche esigenze

CARATTERISTICHE

Affiancamento e pratica oltre le ore d'aula
Tutor personale dedicato
Esclusivo metodo START&GO®
Percorsi brevi e mirati per tutti i livelli ONLINE

CONTATTACI SUBITO

segreteria@evangroup.it
059 29 29 332 - 335 70 21 679





Crisi pandemica e principi Costituzionali

di CORRADO MARVASI

"Lo Stato, che ha messo il lavoro al centro dei principi fondanti della democrazia, non può disinteressarsi del fatto che interi comparti della catena produttiva siano in ginocchio".

Uno degli argomenti più caldi del nostro giornaliero dibattito socio-politico è costituito dal lavoro, soprattutto nell'attuale emergenza pandemica che crea tante vittime sul piano sanitario ed economico. Imprese costrette a chiudere, con migliaia di dipendenti lasciati a casa e con la povertà che cresce a macchia d'olio colpendo "partite IVA" e lavoratori d'ogni ordine e grado: mai una crisi del genere s'era vista dal dopoguerra. E che si tratti di guerra non v'è dubbio: il nemico, questa volta, è invisibile e la paura serpeggia quasi ancora più intensamente, come lo è quando il tuo rivale in

le origini. Tralasciamo le critiche di quanti, tra gli stessi costituenti, non comprendevano il significato di una democrazia "fondata sul lavoro" e che avrebbero preferito riferirsi alla "giustizia sociale", ovvero alla "partecipazione effettiva di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese".

Ponendo, quindi, da parte le controproposte espresse in sede dei lavori assembleari (*per queste e per le discussioni che seguirono rimandiamo a V. Falzone – F. Palermo – F. Cosentino, La costituzione della*



modo subdolo, vigliacco, ti colpisce per un abbraccio, un saluto, una stretta di mano, ossia ti colpisce in quelle che sono le basi della socialità umana. E quando parliamo di socialità, cos'altro se non il lavoro ne è maggiormente intriso? Anche da qui, da tale punto di vista, spiccano le enormi perdite che nell'attuale momento storico sta subendo il mondo dell'occupazione.

La Costituzione significativamente, al primo articolo, enuncia il carattere fondamentale che il lavoro riveste per la nostra democrazia. In altri termini, la Repubblica italiana è nel lavoro che individua le proprie radici, il pilastro costitutivo che ne supporta

Repubblica Italiana illustrata con i lavori preparatori, Roma, 1948, 21 s.), ci limitiamo a ricordare come critico nei riguardi di quella formula fu anche Calamandrei, il quale chiese ai Colleghi quale contenuto avrebbe dovuto ricavarne per consegnarlo ai suoi studenti, non trovandovi un "senso compiuto". Invero - se si legge il citato art. 1 unitamente al successivo art. 4 che, dopo avere al 1° comma qualificato il lavoro come diritto, al 2° comma pone a carico di ogni cittadino il "dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società" -, sembra di trovarsi al cospetto del lavoro, in ogni sua manifestazione, quale

valore essenziale dell'esistenza umana nel suo naturale contesto relazionale.

Un valore tanto più pregnante se si considera che all'inizio il dovere de quo era, in ipotesi di omesso adempimento, accorpato alla sanzione del mancato esercizio dei diritti politici e che solo in seguito la stessa venne soppressa sul rilievo della sua contrarietà al precetto, sempre costituzionale, circa la non limitabilità del diritto di voto "se non per incapacità civile o per effetto di sentenza penale irrevocabile" (*attuale 4° comma dell'art. 48*).

A questo punto - in continuità con la legislazione seguita alla prima codicistica italiana che nel solco

Lo Stato, che ha messo il lavoro al centro dei principi fondanti della democrazia, non può disinteressarsi del fatto che interi comparti della catena produttiva siano in ginocchio. Ma, quando parliamo di lavoro, non possiamo riferirci ad attività solo materiali, bensì pure a quelle spirituali. Lo abbiamo visto dal testo dell'art. 4 della Costituzione e lo ricaviamo anche dall'art. 2060 del cod. civ. che, appunto, tutela il lavoro "in tutte le sue forme organizzative ed esecutive, intellettuali, tecniche e manuali".

La filiera che abbiamo definito "produttiva" si amplia ed il lavoro ci appare come un monolito con tante sfaccettature, ove non esistono distinguo tra chi dirige e chi esegue, ovvero tra modalità di trasfor-

Art. 1. L'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro. La sovranità appartiene al popolo, che la esercita nelle forme e nei limiti della Costituzione.

della disciplina napoleonica non si interessò del diritto del lavoro, lasciando alla libera contrattazione delle parti la fissazione degli accordi -, il messaggio sul lavoro che ci perviene dai costituenti occupa un rilievo assoluto.

Ecco che, nuovamente, traspaiono gli enormi danni prodotti dall'odierna crisi pandemica, poiché, come anticipato e come possiamo constatare, l'intera vita del Paese è bloccata: a causa del virus si muore o, nel migliore dei casi, si resta fortemente provati nel fisico e/o nella psiche anche per effetto delle gravissime perdite subite dall'universo occupazionale. Ecco, dunque, oltre agli scioperi delle categorie di settore, le continue manifestazioni di piazza che coinvolgono imprenditori e dipendenti, accomunati da un'unica aspirazione: la sopravvivenza per sé e le proprie famiglie.

mazione o di interpretazione della realtà: chiunque e in qualsiasi modo vi partecipi, anche in termini intellettuali e culturali, va garantito per le prestazioni che offre e che confluiscono nell'immenso bacino della fruizione collettiva.

È del resto alla soddisfazione del bisogno individuale e comune che bisogna guardare e, dunque, ad una cornice ove non esistono confini e dove l'uomo si riscopre nella sua essenza naturale, nel quale il lavoro è il motore della vita. In siffatto ambito, non si fa differenza tra chi "comanda" e chi "obbedisce", essendo tutti sullo stesso piano: l'autoconservazione. Le piazze si riempiono ed ognuno reclama una protezione che le istituzioni non possono pretermettere, sicché accanto ai ristoratori ed agli albergatori troviamo, ad esempio, gli artisti a rivendicare la salvaguardia sancita dalla Costituzione, ove, sempre alla luce

delle intenzioni dei suoi Padri, il vocabolo “lavoro” va considerato nella “pienezza della sua espressione” (on. Dominedò), mentre, come anticipato, per lavoratore deve altresì intendersi “lo studioso ed il missionario; lo è l’imprenditore, in quanto lavoratore qualificato che organizza la produzione” (on. Ruini).

Orbene, nel presente contesto – nel quale non solo le saracinesche di tanti negozi, ormai senza merce, si sono abbassate, ma restano chiusi teatri, cinema, palestre, musei, ecc., affiorando ovunque, in modo viepiù netto, vizi e manchevolezze della macchina organizzativa e garantistica che compete allo Stato (tipico è il caso dei giudici onorari) –, nozioni, quali dignità e professionalità, di norma accostati alla posizione del dipendente, si estendono ad ogni assetto, poiché le stesse non valgono qui a definire rivendicazioni nei confronti della classe datoriale (come potrebbero essere, da ultimo, quelle dei rider e degli addetti alle consegne: la vicenda Amazon insegna), ma a deficit istituzionali che compromettono diritti fondamentali d’ogni cittadino.

In siffatto scenario, a doversi evidenziare non è tanto l’articolato che la Costituzione dedica al prestatore quale parte più debole (in specie l’art. 36) - cui va il dovuto riconoscimento sia sotto l’aspetto retributivo, sia morale per la qualità dell’opera prestata -, ma, per quanto adesso rileva: il principio di uguaglianza sostanziale fissato dall’art. 3, 2° comma, della legge fondamentale che stabilisce come compito della Repubblica di eliminare gli ostacoli che “impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l’effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all’organizzazione politica, sociale e economica del Paese”; l’art. 9 sulla promozione e lo sviluppo della cultura; l’art. 38 sul diritto al mantenimento e all’assistenza sociale di “ogni” soggetto inabile al lavoro; l’art. 41 sulla libertà d’impresa.

Ora, atteso il tenore dell’art. 35, 1° comma, che in stretto nesso con l’art. 2060 del cod. civ., sancisce la tutela del lavoro in tutte le sue forme e applicazioni, è evidente come s’imponga un ineludibile impulso a

che le istituzioni si adoperino affinché la cittadinanza, senza esclusione categoriale alcuna, sia aiutata con adeguati mezzi in siffatto momento di profonda crisi, iniziato da oltre un anno e non si facciano trovare impreparate, né con restrizioni immotivate, né con ristori insufficienti, né con omessi supporti a beneficio di quanti siano stati costretti a chiudere la propria attività.

Non vogliamo mettere in campo raffronti con altri Paesi, ove la emergenza sarebbe stata affrontata attraverso erogazioni celeri e quantitativamente proporzionati. Non può, tuttavia, non rilevarsi come “qualcosa” non abbia funzionato in Italia e come della situazione, che per contagi è una delle più gravi al mondo (e tale profilo detta già un pesantissimo punto a svantaggio della nostra macchina organizzativa), vada presa coscienza, sì da consentire ad ogni associato (“partita iva” o meno) di sostenere l’odierna sfida economica: lo intima la pressante esigenza di superare il guado, lo intimano i nostri Padri costituenti con disposizioni emanate nell’immediata epoca postbellica.



L'Autore

Corrado Marvasi

Avvocato con esperienza quarantennale, attualmente si dedica alla ricerca in campo giuridico cercando di coniugare l’esperienza maturata in tanti anni di professione con l’approfondimento del diritto nei suoi vari settori.

E’ autore di numerose pubblicazioni in materia giuridica, fra cui monografie per i tipi Giuffrè, Maggioli e Altalex, partecipando alla redazione di Trattati per i tipi Cedam, da ultimo Co-curatore del “Manuale del condominio riformato” (Cedam 2014).

Ha curato il Trattato Le locazioni (2015) per i tipi Cedam

Corrado Marvasi






Contact

Cell. +39 345 2957544
info@marastinat.com
www.marastinat.com
Pordenone





IL COMMERCIO MONDIALE INCAGLIATO A SUEZ

L'impatto dell'incidente Ever Given sui "caricatori"

di **PAOLO FUSARI**

EVER GIVEN
PANAMA

IMO 991000

È notizia di questi giorni l'imprevisto occorso alla nave portacontainer "Ever Given", che virando è andata a ostruire il Canale di Suez, con la conseguenza di impedire il traffico marittimo attraverso questa fondamentale arteria su cui transitano quasi ventimila navi all'anno.

Occorre fare una precisazione circa il nome, vista la confusione che sta nascendo al riguardo: circolano le foto in cui è visibile il nome "Evergreen". Tuttavia, non è il nome dell'imbarcazione ma della società proprietaria. La portacontainer incagliata si chiama Ever Given.

Evergreen Marine Corporation Ltd è una compagnia di trasporti taiwanese che possiede una flotta di 39 navi, delle quali 20 sono denominate nel formato "Ever" sommato a una parola che inizia con la G. Sono presenti oltre alla "Ever Given" anche la "Ever Gaining", "Ever Goods" ed "Ever Giant".

Al di là delle ragioni tecniche che hanno portato all'incidente, su cui credo si dibatterà per lungo tempo e che vedranno contrapposti fra loro diversi attori in uno scenario di rimpallo di responsabilità, il focus di questo intervento mira a chiarire, secondo l'ottica del Venditore, quale sia la sua responsabilità rispetto alle obbligazioni che ha assunto nei confronti del Compratore, in base al diverso Incoterm® concordato nel contratto di compravendita di merci. Chi dovrà pagare per i ritardi che si andranno ad accumulare nel transito marittimo?

Chiariamo, innanzitutto, alcuni concetti basilari del diritto della navigazione proponendo alcune semplici definizioni, da me liberamente adattate per renderle più consone allo scopo:

Caricatore: è il mittente (o committente) nel contratto di trasporto marittimo. Ha diritto a che il vettore marittimo trasporti a destinazione le merci dedotte in contratto e deve, a sua volta, un corrispettivo detto nolo.

Transit Time: tempo stimato affinché una data nave percorra il tragitto tra porto di partenza e porto di arrivo.

Estimated Time Arrival (ETA): data presunta di

arrivo della nave al porto di destinazione.

Vediamo ora cosa sono gli **Incoterms®**.

L'acronimo significa **International Commercial Terms** e sono condizioni del contratto di compravendita di beni. Possono essere utilizzati sia in un contratto nazionale che internazionale e hanno la caratteristica di essere "pattizi" ovvero le parti hanno la possibilità di aderirvi, ma non ne hanno l'obbligo. L'eventuale adesione avviene riportando, in concomitanza di un certo Incoterms, la dicitura "**as per Incoterms® 2020**".

La caratteristica pattizia si declina anche nella possibilità delle parti di aggiungere o togliere qualsivoglia



Il canale di Suez è un alveo artificiale navigabile situato in Egitto, a ovest della penisola del Sinai, tra Porto Said sul mar Mediterraneo e Suez sul Mar Rosso

delle obbligazioni in capo al Venditore o al Compratore anche se è assolutamente consigliabile essere estremamente prudenti nell'operare in tal senso al fine di evitare malintesi o imprevisti.

Una caratteristica fondamentale è di essere "Uniformi" pertanto, qualora le parti vi aderiscano,

qualsiasi criticità in materia di responsabilità e oneri relativamente al trasporto della merce, dovrà essere analizzata alla luce di quanto previsto dalla Pubblicazione anche, eventualmente, in contrasto con quanto previsto dalla legge applicabile al contratto.

Questa caratteristica li rende estremamente adatti a essere utilizzati nei contratti internazionali di compravendita in quanto permettono di regolare, con una certa sicurezza, questa importante condizione.

Per approfondimenti la fonte normativa è: Pubbli-

cazione ICC n. 723 della Camera di Commercio Internazionale di Parigi.

Quali sono quindi gli elementi che caratterizzano gli Incoterms e cosa regolano?

Come abbiamo detto determinano le obbligazioni del Venditore e del Compratore. Regolano il contratto di trasporto, il contratto di assicurazione, le formalità di esportazione o importazione, nonché i relativi costi e i documenti a corredo. Determinano quando i rischi di danneggiamento della merce durante il trasporto passano dal Venditore al Compratore; il passaggio del rischio coincide altresì con la “consegna” della

Consideriamo ora alcuni particolari Incoterms da valutare rispetto all’evento verificatosi.

Ex-works nel luogo di messa a disposizione della merce da parte del Venditore: il mittente del contratto di trasporto è il Compratore del contratto di compravendita; appare del tutto pacifico che nulla potrà reclamare il Compratore nei confronti del Venditore per i ritardi che si andranno ad accumulare;

FOB (free on board) porto di partenza: anche in questo caso, il mittente del contratto di trasporto è il Compratore del contratto di compravendita; anche in questo caso nessuna criticità in capo al Venditore.



merce dal Venditore al Compratore.

Quali sono gli aspetti non regolati dagli Incoterms? In generale non si riferiscono a tutti gli altri termini del contratto di compravendita di beni, siano essi termini più propriamente legali che più strettamente commerciali, ad esempio, i termini di pagamento.

Gli Incoterms, inoltre, non afferiscono al trasferimento della proprietà della merce che invece è regolata in base alle disposizioni previste dalla legge applicabile al contratto.

CFR/CIF (Costs and Freight/Costs, Insurance, Freight) porto di destino: pur essendo, in queste due rese, il Venditore il committente del trasporto marittimo, nessuna responsabilità gli potrà essere addebitata dal Compratore per il ritardo che la nave accumulerà nel tragitto fino al porto di destino, salvo il caso che, incautamente, il Venditore abbia accettato un’eccezione in tal senso nel contratto con il Compratore, per le seguenti principali ragioni:

- Il Venditore, non assume alcuna obbligazione nei confronti del Compratore rispetto alla data di



arrivo della merce al porto di destino (peraltro né il Venditore né tanto meno il Compratore potrebbero in ogni caso rivalersi sul vettore marittimo per qualsivoglia ritardo e ciò a prescindere dalla ragione del ritardo¹);

- La consegna, sia per la resa CFR che per la resa CIF porto di destino, avviene quando il container viene appoggiato sopra stiva della nave nel porto di partenza e NON all'arrivo della nave al porto di sbarco;

-Comunque il Transit Time è sempre un tempo stimato e non è mai un impegno perentorio atto a garantire una certa data di arrivo della merce;

- Il termine ETA (Estimated Time Arrival) rappresenta sempre una stima preventiva, senza assunzione di alcuna specifica responsabilità contrattuale da parte del Venditore.

In conclusione, mentre risulta del tutto intuitivo che nelle rese Ex-works e FOB il Venditore non possa essere coinvolto in caso di ritardi nell'arrivo della merce al porto di destino, è interessante riscontrare come anche nelle rese CFR/CIF porto di destino, comunque il Venditore non possa essere chiamato a rispondere nel caso in cui la merce arrivi in ritardo al

porto di destinazione convenuto.



L'Autore

Paolo Fusari

Dott. Paolo Fusari, laureato in Economia e Commercio presso l'Università di Verona ha maturato un'importante esperienza in Regno Unito volta a perfezionare la contrattualistica commerciale di common law.

Libero professionista specializzato nella contrattualistica internazionale (con particolare focus in quella di common law) e nei crediti documentari, è consulente di importanti Gruppi Industriali Internazionali E' consulente da quasi vent'anni di Confindustria Vicenza.

Professore a contratto all'Università di Padova (Master Mibs), insegna tematiche di diritto internazionale in lingua inglese.

¹ *A maggior ragione se, nel caso di specie, si configurasse una fattispecie di 'Force Majeure' o comunque in conseguenza di condizioni meteo avverse- stante la Normativa (Normalmente trova applicazione la Convenzione di Bruxelles del 1924 e successivi aggiornamenti -fra gli ultimi le Regole dell'Aja-Visby-) che regola i trasporti internazionali marittimi di merce*

Le Monde Professionnel en Français

QUAL È IL TUO OBIETTIVO ?

Acquisirai le giuste strategie comunicative (a livello scritto e orale) per sentirti a tuo agio nel contesto lavorativo, commerciale ma anche nei tuoi momenti di svago.

PERCHÉ SCEGLIERE QUESTO CORSO ?

Miriamo a migliorare le tue competenze linguistiche e commerciali nell'approcciarti ad altre culture. Imparerai come presentarti, come intrattenere una conversazione, usare le espressioni giuste durante gli incontri lavorativi.

Qualunque sia il tuo livello di conoscenza della lingua francese, potrai approfondirlo durante questo percorso mirato al business. Gli obiettivi formativi saranno legati al settore scelto, insieme allo sviluppo di abilità di ascolto e comunicazione (scritta, verbale e non verbale).

COSA IMPARERAI ?

Modelleremo il corso insieme, sulla base delle Tue necessità. Utilizzare in modo pertinente le competenze comunicative per presentarti e presentare la tua azienda o l'azienda che rappresenti.

Comprendere e saper redigere tipologie standard di lettere commerciali ed email trasmettendo messaggi efficaci.

Pitch control & problem solving: strategie comunicative chiare in tempi ridotti, adatte ad ogni situazione.

Studio Servizi Linguistici

BARBARA CUPITI

ISCRIVENDOTI AL CORSO ACCEDERAI A QUESTI BONUS:

I corsi per le aziende possono essere gratuiti con finanziamento Sinet-Fonarcom

Disponibilità di tutoring anche al di fuori degli orari del corso; Classe virtuale esclusiva; Materiale didattico.



WWW.BARBARACUPITI.COM



348 7800588



INNOVATORI D'INNOVAZIONE
Associazione di Settore

Speciale Formazione Finanziata

INTERVISTA ESCLUSIVA

ANDREA CAFA'

A colloquio con il presidente di
FONARCOM

di Marco Stronati



La Formazione Finanziata rappresenta un importante conquista nel mondo del lavoro. Con l'istituzione dei fondi interprofessionali le imprese hanno a disposizione i fondi necessari per formare il proprio personale e competere efficacemente sul mercato globale.

Abbiamo avuto l'opportunità di incontrare il presidente di uno dei più importanti fondi interprofessionali in Italia: FONARCOM. Il presidente ANDREA CAFA' ha risposto ad alcune nostre domande proprio sulla formazione finanziata.

Qual è stato negli ultimi anni il contributo alla formazione continua nelle aziende da parte dei Fondi interprofessionali?

Negli ultimi 10-12 anni – ossia da quando il meccanismo dei Fondi Interprofessionali è entrato a regime – la formazione continua in Italia è stata veicolata quasi esclusivamente dai Fondi. Lo rivelano i rapporti ISFOL, INAPP e ANPAL, ma anche le indagini europee sul Vocational Training, mostrando come negli ultimi 15 anni la platea dei lavoratori coinvolta in attività di formazione continua sia cresciuta di oltre sette punti percentuali ed il numero di imprese italiane che ricorrono alla leva formativa sia aumentato di circa venti punti. Quest'ultimo dato in particolare testimonia che, grazie alla capillarità dei fondi, le politiche formative hanno raggiunto anche le imprese di minori dimensioni, che fino a poco fa erano quasi escluse da finanziamenti e che, conseguentemente, non programmano iniziative formative.

Il grande merito dei fondi – tra i quali FonARCom in prima fila – è stato quello di creare un tessuto connettivo con le imprese e tra le imprese, assistendole dalla fase di scelta del fondo alla gestione dei piani formativi.

Quali sono stati i cambiamenti significativi a cui avete assistito nell'utilizzo della formazione finanziata in questo anno?

Possiamo valutare i cambiamenti su due livelli. Sotto il profilo operativo, abbiamo avuto una significativa transizione dalle attività formative in presenza

al digital learning, in modalità sincrona o asincrona. In termini di contenuti formativi, invece, accanto ad attività più comuni come la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (molto richiesta a causa delle disposizioni del Governo) o i contenuti professionali tradizionali, abbiamo registrato un più marcato interesse verso le competenze digitali.

Volendo fare un bilancio degli ultimi 12 mesi, come



FonARCom possiamo affermare con certezza che siamo riusciti a supportare le imprese aderenti che non hanno potuto fermarsi e che necessitavano di aggiornare le proprie competenze. Allo stesso tempo ci siamo attrezzati per sostenere le imprese che dovevano rilanciare la propria competitività e recuperare il terreno perso.

Siamo in presenza di una forte necessità di riqualificazione delle risorse umane sia per accompagnare le imprese nei cambiamenti organizzativi conseguenti all'adozione spinta ad esempio della digitalizzazione o dello smart working. Quali sono gli strumenti che i Fondi interprofessionali possono mettere disposizione delle aziende per accompa-

gnare questa evoluzione?

Ogni attore del sistema sta rispondendo in modo diverso. FonARCom ha abbracciato convintamente le istanze della confederazione CIFA e del sindacato CONFSAL, puntando molto su competenze digitali – anche quelle che si ibridano con le soft skill – e sostenibilità. In questo senso, e anticipando ancora una volta ciò che è emerso con la pandemia, già alla fine del 2019 avevamo pubblicato un avviso, il DigInnova, che puntava su digitalizzazione ed innovazione. L'Avviso ha avuto ottimo riscontro tra le aziende aderenti, tanto da convincerci a adeguarne la dotazione finanziaria con ulteriori risorse. Inoltre, nel pieno della prima ondata, con il nostro sistema bilaterale, abbiamo lanciato un'importante survey sullo smart working che ha coinvolto oltre mille persone. Il miglior supporto che possiamo fornire poi, come Fondo e come sistema, è quello di ascoltare con attenzione le sollecitazioni del mondo produttivo. Dobbiamo aiutare le imprese a comprendere che la trasformazione – delle competenze e organizzativa – è un processo continuativo. Imparare ad imparare diventerà sempre di più un must.

Durante i periodi di lockdown conseguenti alla pandemia c'è stata una crescita della formazione a distanza. Probabilmente in futuro questa modalità manterrà una sua importanza. I fondi interprofessionali sono pronti per gestire questo cambiamento?

La pandemia ha favorito un ricorso massivo alla formazione a distanza come mezzo primario per garantire, da remoto e nei tempi brevi imposti dall'emergenza, risultati equiparabili alla formazione in presenza, ma posso affermare che già da prima avevamo riscontrato un interesse marcato per la diffusione delle piattaforme (Learning Management System e sistemi di Videoconferenza) e per i contenuti formativi digitali. FonARCom, già nel 2019, ha strutturato un gruppo di lavoro con il compito di formulare proposte di integrazione tra nuove metodologie formative e strumenti del Fondo. La circostanza del lockdown, seppure indesiderata, ci ha spinto a dedicare tempo e risorse al miglioramento

dei nostri processi interni – ad esempio in termini di sburocratizzazione delle procedure di presentazione, valutazione e gestione dei piani formativi – ed esterni, come nel caso del registro elettronico.

Siamo tutti convinti che il digital learning manterrà una sua importanza, spingendo verso una ibridazione dei percorsi formativi che diventeranno sempre più blended e che consentiranno ai discenti un grado sempre più alto di personalizzazione della formazione. Non comprendo le preoccupazioni in merito alla FAD; si tratta di uno strumento aggiuntivo e non sostitutivo alla formazione in presenza.

Tuttavia, perché questo possa essere efficace, non solo occorre investire significativamente nella formazione dei formatori, tanto in termini di progettazione quanto rispetto alla strutturazione di contenuti, materiali e ambiente formativo, ma anche che ci sia una condivisione dello sforzo tra gli attori dell'ecosistema formativo. Fondi interprofessionali, istituzioni, mondo dell'istruzione, agenzie formative, centri per l'impiego e agenzie per il lavoro dovranno operare in maniera armonica, non isolata, per garantire quell'ideale di lifelong learning. Noi siamo disponibili al dialogo e pronti a raccogliere la sfida.

Quali sono i programmi di Fonarcom per il breve medio periodo?

FonARCom si impegna ad accompagnare le imprese verso la digital transformation, attraverso la creazione di nuovi strumenti e avvisi che consentano di promuovere lo sviluppo di quante più competenze tecnico-specialistiche, digitali e trasversali richieste dal mercato del lavoro.

Intendiamo fornire un supporto operativo concreto alle imprese nei loro percorsi di ripresa e cambiamento, in modo che possano affrontare con serenità la trasformazione digitale, contribuendo allo stesso tempo alla costruzione di un sistema sostenibile, sia a livello ambientale, sia sociale.

Marco Stronati

Vuoi aiutare i tuoi Clienti a fare **Business con l'estero** ?

weareitaly.eu

la Fiera europea online
interattiva e virtuale in 3D
per le Aziende italiane
che vogliono vendere all'estero

weareitaly

*l'Evento Fieristico unico nel suo genere con ambienti
interattivi e virtuali in 3D ad alta risoluzione che offrono
collegamenti diretti e immediati tra i partecipanti,
espositori e visitatori.*

*Le categorie merceologiche richieste sono:
enogastronomia, arredamento, fashion, benessere, altro.*

Contattaci per scoprire
le **opportunità riservate a te**
e le agevolazioni per i tuoi Clienti.

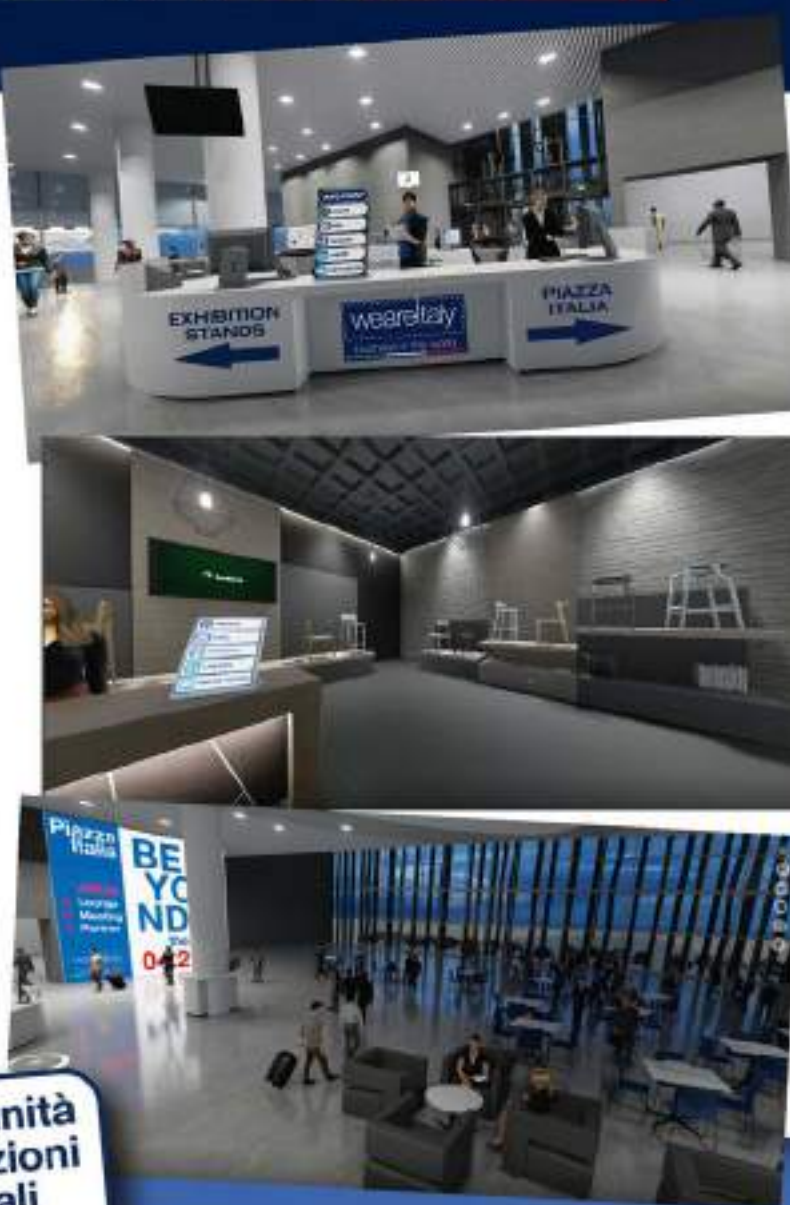
OFFERTA
per il mese
di Febbraio
2021

Opportunità
e condizioni
speciali
per i soci

A.N.C.I.M.P.
Associazione Nazionale Imprese
Commercio e Servizi

weareitaly
19/23
april
2021
food and beverage
furniture
fashion
wellness
other

weareitaly



www.weareitaly.eu ... la Fiera in 3D che piace di più



L'intervista

**IL MONDO PMI
VISTO DA
ARRIGO PANATO**

di ENRICO VERGA

Nel 2020 Le Pmi hanno affrontato uno scenario mai visto prima. Nella storia recente nessuna azienda ha affrontato una pandemia a livello globale che ha intaccato intere linee di produzione, blocco degli acquisti, controlli capillari e blocco dei trasporti (o quanto meno rallentamento di differenti servizi). Non esiste un precedente a cui far riferimento, una sorta di “manuale di istruzione. Se lo scenario sanitario pandemico nel 2021 dovrebbe ridursi (grazie a vaccinazioni, cure etc..) il fallout economico finanziario attivato da questo evento è ancora tutto in divenire. Il paragone più semplice che si può fare è lo scenario del 2008-11 oppure quello del 1929-32.

In entrambi gli scenari per le PMI si prospetta un anno, il 2021, piuttosto intenso, in termini di scelte drastiche e vitali per la continuazione della attività.

Ho quindi pensato di fare alcune domande ad Arrigo Panato (<https://www.linkedin.com/in/andreaarrigopinato/>) che sta in “trincea”:

commercialista, autore di libri e docente accademico, che lavora con le Pmi tutti i giorni.

Mondo Pmi 2021 come lo vedi finanza aziendale ordinaria e straordinaria ?

Una grande polarizzazione del mercato. Le imprese che seguiamo, che fortunatamente non operano nei settori più colpiti, hanno tenuto. Soprattutto perché erano imprese che erano già ben gestite e capitalizzate. Avendo fatto i compiti a casa hanno avuto mag-

giore facilità a resistere alla crisi.

Certamente assistiamo ed assisteremo sempre di più ad una polarizzazione sia a livello di settore sia a livello di zona geografica: in crescita Triveneto, Lombardia ed Emilia Romagna, più faticoso e a macchia di leopardo il resto del territorio nazionale. Inutile dire che han retto meglio le imprese su filiere di valore internazionali. Che hanno saputo coltivare i rapporti con il mondo bancario. Che han chiesto soldi quando ancora non servivano perché han pianificato

bene e non han aspettato di averne bisogno.

Per quanto riguarda la finanza straordinaria ci aspettiamo maggiore vivacità nella seconda metà dell'anno.

Vedremo crescere il numero di cessioni/acquisizioni sia di aziende sia di quote societarie. Le motivazioni sono presto dette: la crisi, il passaggio generazionale (che ha subito una interessante accelerazione nel 2020), la necessità di aprire la compagine sociale a nuovi investitori.

Non dimentichiamo poi che i periodi caratterizzati da grande discontinuità strategiche portano a maggior conflitto tra i soci.

Non dimentichiamo poi che i periodi caratterizzati da grande discontinuità strategiche portano a maggior conflitto tra i soci.

Quali settori nel 2021 van su e giù?

Inutile parlare dei settori più colpiti (Turismo, ristorazione, commercio al dettaglio, cultura e spettacoli, etc) che dovranno essere sostenuti per quanto possibile. Non vedo accenni di ripresa prima del 2022.



L'industria non sta andando male, anzi. La grossa incognita è determinata dall'aumento dei prezzi e dalla scarsità delle materie prime. Io vedo un momento di grossa difficoltà per la moda ed il relativo made in Italy. Non produciamo in Italia e non produciamo per consumatori italiani. Al di là degli effetti dello smartworking temo una crisi di identità sul lungo. Crisi che al momento non pare spaventare né i produttori né il mondo della finanza perché gli effetti appunto si vedranno sul medio lungo. È un problema di coerenza.

Design/arredamento tengono. Nel mondo design

abbiamo

competenze

che

funzionano

e grandi

eccellenze.

Oggi

che stiamo

molto a

casa chi ha

i soldi abbellisce la casa. Li abbiamo un valore.

Il settore food reggerà anche se molti che avevano come cliente i ristoranti si sono dovuti riconvertire e non è stato indolore.

Ci aspettiamo inoltre un impatto forte sulle attività aggredite dalla trasformazione digitale. Il mondo dei servizi e delle professioni dovrà trasformarsi. Non la vedo come cosa negativa ma ogni cambiamento ha vincitori e vinti.

Poi c'è il grande punto di domanda sul settore immobiliare. Bisognerà osservare con attenzione i segnali provenienti dai micro settori e che vedono muoversi in maniera non omogenea città e provincia, residenziale e commerciale ed all'interno del commerciale, uffici e negozi. Negozi paiono in enorme sofferenza. E sarà una tendenza che si andrà ad acuire.

Smartworking & hybrid

Ovviamente lo smart working è un vestito su misura che dipende da realtà a realtà. Quello che stiamo provando noi, quello su cui sembra si stiano posizionando, seppur con motivazioni differenti, le multina-

zionali estere di servizi è due o tre giorni in ufficio e 2 giorni a casa o in coworking.

Per noi è una soluzione ormai testata e che funziona. La sfida vera è quella della leadership. Come deve cambiare il mio approccio con i colleghi, quali metriche di valutazione del team utilizzare, come mantenere forte l'identità aziendale, ecc.

Più difficile da capire l'impatto dei costi per una PMI. Se una grande impresa può risparmiare ottimizzando gli spazi per una PMI è più complicato. A ciò si

aggiungono i maggiori costi di software e sicurezza informatica, ecc. Obiettivo ovviamente è lavorare sulla produttività.

L'età media dell'organizzazione rappresenta un fattore cruciale in questo senso. È evidente che organizzazioni più giovani saranno maggiormente flessibili e capaci di affrontare con il giusto spirito il cambiamento.

Con la doverosa premessa che il 2021 sarà un altro anno "intenso" sempre più appare vitale che ogni Pmi abbia modo di fare valutazioni interne alla sua attività (dal semplice controllo di magazzino alla liquidità) e esterne, con riferimento agli scenari di mercato dove essa vive. L'anno appena cominciato non sarà un anno in discesa, ma, se affrontato bene, con le risorse adatte, potrebbe essere un anno di valutazione e stabilizzazione.

ENRICO VERGA



Ci aspettiamo inoltre un impatto forte sulle attività aggredite dalla trasformazione digitale. Il mondo dei servizi e delle professioni dovrà trasformarsi.

Banka delle soluzioni

Banka Delle Soluzioni affianca privati e aziende per individuare nuove opportunità celate dietro a problemi e situazioni di criticità, per dare nuovo valore al loro business e garantire pieno supporto ed efficaci manovre risolutive in ambito gestionale, organizzativo e burocratico con l'obiettivo di trovare tutte le migliori soluzioni in ogni circostanza.

Il nostro team di consulenti è in grado di risolvere problematiche aziendali e familiari di qualsiasi tipo e situazione che a te sembrano impossibili da affrontare.

SUPPORTO
CONSULENZA



LA
SOLUZIONE CHE
TI **CAMBIA LA VITA**

**Corsi di problem Solver
impara a risolvere
i problemi**

☎ 06.56569980

🖱 bankadellesoluzioni.it

✉ bankadellesoluzioni.info@gmail.com

A hand is shown in the lower-left corner, placing a single white puzzle piece into a larger puzzle. The puzzle pieces are dark blue and black, and the background is a dark, textured surface. The lighting is dramatic, highlighting the hand and the white piece.

FOCUS INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'AZIENDA VA ALL'ESTERO: LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO E DELLE NUOVE SFIDE CULTURALI

di VIVIANA PREMAZZI & ILARIA SALONNA

"Decidere di vendere i propri servizi all'estero secondo la filosofia "vediamo come va" non significa, però, portare questo progetto al successo. Un'azienda a carattere "locale" che desidera fare un salto di questo tipo deve innanzitutto lavorare sulla propria identità.!"

La piccola e media impresa italiana, che costituisce la maggior parte del nostro tessuto imprenditoriale, in questi anni, e quest'ultimo in particolare, si sta accorgendo che i mercati locali non sono più sufficienti a sostenere una crescita dell'azienda o, addirittura, per assicurarle la sopravvivenza. Questo significa che sempre di più rivolgono lo sguardo oltre confine, trasformandosi, almeno sulla carta, in aziende internazionali.

Decidere di vendere i propri servizi all'estero secondo la filosofia "vediamo come va" non significa, però, portare questo progetto al successo.

Un'azienda a carattere "locale" che desidera fare un salto di questo tipo deve innanzitutto lavorare sulla

Supportare un manager nella crescita delle proprie capacità di gestione, formandolo e allenandolo all'utilizzo di una leadership dinamica, farà sì che si possa confrontare con nuove situazioni, avendo al suo attivo strumenti nuovi e molto efficaci.

Stiamo parlando di lavorare sulle capacità necessarie nei diversi ruoli, che spesso vengono considerate solo sotto un aspetto tecnico. Se ci pensiamo bene, in realtà, le conoscenze professionali sono acquisibili in modo relativamente semplice, attraverso formazioni specifiche, mentoring ed esperienza sul campo. Quale piccola azienda, invece, dedica risorse economiche e di tempo allo sviluppo di quelle attitudini e capacità imprescindibili per il ruolo che una persona,



Supportare un manager nella crescita delle proprie capacità di gestione, formandolo e allenandolo all'utilizzo di una leadership dinamica, farà sì che si possa confrontare con nuove situazioni, avendo al suo attivo strumenti nuovi e molto efficaci.

propria identità. Il management (o comunque i responsabili del progetto) si trovano spesso a dover gestire la proprietà, che ritiene necessario il cambiamento, ma non è disposta a cambiare, e gli operativi, che devono comunque uscire dalla propria routine, e che dimostrano spesso forti resistenze. Inoltre, nella maggioranza dei casi, lo stesso manager si trova a dover gestire nuovi contatti e nuovi team di cultura completamente diversa dalla propria e da quella delle persone con cui è abituato a lavorare. Parliamo, dunque, di un cambiamento non solo di forma, bensì profondo e a tutti i livelli dell'organizzazione. In questo senso, l'appoggio di una figura esterna esperta in gestione di progetti e del cambiamento può fare una grande differenza tra un'operazione di successo e un totale o parziale flop.

e specialmente un manager, deve ricoprire? Anche se, in fase di selezione (sempre che il manager in questione sia stato selezionato e non sia, invece, un membro della famiglia, come spesso accade nelle piccole e medie realtà), gli aspetti che riguardano più la persona vengono considerati, in pochissimi casi vengono "misurati". Non si tiene in conto che qualsiasi cosa si voglia portare all'eccellenza ha bisogno prima di essere "quantificata". Allo stesso modo, dunque, non si riflette sul fatto che, per portare il proprio team al successo, sia esso circoscritto al territorio nazionale o pensato sul mercato estero, sia necessario implementare delle capacità manageriali con l'acquisizione di tecniche e competenze ben precise.

La buona notizia, quindi, è che i managers (o responsabili di progetto) possono essere formati e suppor-

tati individualmente.

Un altro aspetto fondamentale è la considerazione di tutti i ruoli all'interno del progetto. Anche qui, ancora una volta, l'assegnazione viene effettuata, nel migliore dei casi, solo in base alle competenze tecniche necessarie. In realtà essere un bravo ingegnere, un bravo commerciale o amministrativo in Italia non significa avere le skills necessarie ad adattarsi ad una cultura, a ritmi e contesti completamente differenti. Le persone che non han-



no queste attitudini, sotto stress, vedono diminuire anche le proprie prestazioni e questo è un ulteriore fattore che mette a rischio la riuscita del progetto stesso.

E' per questo che le aziende che si affidano alle agenzie per l'export dovrebbero sempre accertarsi che nel pacchetto offerto rientrino, imprescindibilmente, anche questo tipo di servizi.

Tra i tanti gli elementi che un'azienda dovrebbe considerare nel suo approccio all'internazionalizzazione, rientra anche quello di avere chiari gli obiettivi a livello strategico e i passi necessari per raggiungerli. E' anche importante condividere questi obiettivi con tutte le aree dell'azienda, soprattutto le più operative, così che ci sia coerenza di vedute e, quindi, di azioni e che tutti siano allineati nel raggiungimento dello stesso obiettivo.

Altresì è importante partire equipaggiati con quelle hard e soft skill necessarie ad avventurarsi in nuovi mercati. Innanzitutto, la conoscenza dell'idioma, materiali tradotti correttamente nella lingua o nelle lingue locali, servizi di interpretariato. Nella maggior parte dei casi, però, la lingua non basta e va affiancata con una conoscenza della cultura, dei valori e delle tradizioni locali. Non è sufficiente, infatti,

avere un ottimo prodotto o servizio e saper tradurre la brochure nella lingua del nuovo paese. La consapevolezza culturale permette di adattare la propria comunicazione, le proprie strategie di marketing, di

vendita e negoziazione alle usanze del luogo, così da risultare più efficaci. Dimenticarsi della dimensione culturale è un errore che molti fanno, perfino le grandi aziende multinazionali (magari ricordate il caso Dolce e Gabbana in Cina). Le perdi-

te che ne derivano sono di gran lunga superiori agli investimenti che si possono, invece, fare giocando d'anticipo, preparando il proprio management e il proprio team a considerare le differenze culturali e adattare il proprio messaggio e i propri comportamenti, aprendo la strada a relazioni di successo con staff e clienti locali.



Gli Autori

Viviana Premazzi



Ilaria Salonna

Ilaria Salonna, Co-fondatrice di META Unconventional Management. Affiancare la titolarità e i manager nel traghettare il proprio team attraverso le novità e le sfide che comporta l'internazionalizzazione della propria azienda, è la nostra specialità.

Viviana Premazzi, Fondatrice di Global Mindset Development, società di consulenza con sede a Malta, specializzata in servizi di intercultural management, comunicazione interculturale, internazionalizzazione e relocation.



FORMAZIONE E POLITICHE DEL LAVORO

di **ALEXANDER VATALAKIS**

"La formazione si è dimostrata in passato e lo sarà sempre di più in futuro la leva, la sinergia, la connessione tra le Politiche attive e passive del lavoro".

Un efficiente sistema di Politiche del Lavoro, deve superare la dicotomia tra Politiche Attive e Passive del Lavoro e pensare invece ad un impianto che riesca a governare entrambe, in modo sinergico sotto un unico controllo. Le Politiche Passive sono tutti gli interventi che hanno come obiettivo quello di superare le difficoltà socioeconomiche prodotte dalla mancanza di lavoro. In sintesi politiche assistenziali di sostegno al reddito come la cassa integrazione, i contratti di solidarietà e le indennità di mobilità.

Le Politiche Attive, d'altro canto, sono tutte quelle misure pubbliche indirizzate al sostegno dell'interesse collettivo all'occupazione (inserimento lavorativo in particolare dei soggetti a rischio marginalità, disciplina del mercato del lavoro, sostenere l'occupabilità e adattabilità lavorativa delle persone attive, garantire le pari opportunità, imprenditorialità, sostegno del reddito dei lavoratori), in sintesi si concretizzano nei servizi per il lavoro.

Alcune inefficienze delle politiche del lavoro sono imputabili alla circostanza che vi sono troppi livelli in cui esse si articolano a seguito della riforma del Titolo V della Carta costituzionale, che incentra a volte nelle Regioni e Province autonome, quasi l'esclusività della competenza in materia e che spesso attuano risoluzioni sulla base di indicazioni e di relativi finanziamenti dell'Unione Europea.

In questo contesto, appunto non omogeneo, diventa più problematico ad esempio, promuovere, coordinare e vigilare i programmi formativi destinati alle

persone. La formazione si è dimostrata in passato e lo sarà sempre di più in futuro la leva, la sinergia, la connessione tra le Politiche attive e passive del lavoro. Lo Stato dovrebbe avere un maggior ruolo nell'offerta di occasioni di lavoro utilizzando la leva della formazione rivedendo e migliorando quella tipologia di contratti che vanno sotto il nome di contratti di lavoro formativi (in primis il contratto di apprendistato professionalizzante che oggi dura anni e le competenze acquisite sono medie se non basse), puntando, come in altri Paesi, sull'apprendistato di alta specializzazione che in Italia è poco impiegato seppur potrebbe fornire alle imprese un mezzo anche contrattuale che amalgama il sapere alla realtà pratica dell'azienda stessa. Quest'ultima tipologia contrattuale prevede uno sviluppo dell'apprendistato di alta formazione in collegamento con le Università ed è dimostrato che condiziona l'aumento della competitività del lavoro di qualità. Quindi più competenza nella formazione per una formazione per competenze! Oggi i fondi interprofessionali finanziano la formazione per competenza, dotandosi come FonAR-Com di un comitato interno che studia anche i temi sulla messa in trasparenza e certificazione dei percorsi formativi, così come le stesse Regioni ed ANPAL stanno puntando sul finanziamento di soli percorsi di questo genere come il **Fondo Nuove Competenze**.



Con la messa a regime del fascicolo elettronico del

lavoratore, un documento che conterrà tutte le informazioni sui percorsi di istruzione, formazione e lavoro del singolo cittadino, anche tramite la convenzione annunciata dall'Anpal con il ministero dell'Istruzione per avere accesso ai dati scolastici, la formazione avrà il giusto peso e sarà il valore aggiunto per i lavoratori e per le imprese ma allo stesso tempo assisterà chi rimane indietro (perdita del posto di lavoro, cambio di mansioni, sviluppo delle conoscenze, introduzione alle nuove tecnologie, modelli di formazione scuola-lavoro) come una sorta di ascensore sociale per la crescita professionale dell'individuo.

Il ruolo della formazione è diventato sempre più centrale, mutando gli standard formativi tradizionali in una formazione professionale innovativa e capa-

lavoratori sia per la crescita all'interno dell'azienda ma anche per ricollocarsi.

Occorre la consapevolezza che ogni investimento in formazione deve porsi come un crocevia tra domanda ed offerta di lavoro con donne e uomini effettivamente funzionali ai bisogni del mondo produttivo. Le misure finanziate dalla UE, come il SURE ed il Recovery Fund, hanno già nel loro embrione il coinvolgimento di tutta la rete degli operatori dei servizi al lavoro, pubblici e privati, in modo uniforme su tutto il territorio nazionale. I consulenti A.N.C.IMP., sindacati, fondi professionali, istituzioni pubbliche, aziende e lavoratori sono tutti chiamati affinché insieme costruiscano le basi di un nuovo modello di politiche attive del lavoro per far nascere nuova occupazione.

I consulenti A.N.C.IMP., sindacati, fondi professionali, istituzioni pubbliche, aziende e lavoratori sono tutti chiamati affinché insieme costruiscano le basi di un nuovo modello di politiche attive del lavoro per far nascere nuova occupazione.

ce di intercettare le vere esigenze del mercato, delle imprese e del nuovo modello di transizione digitale ed ecologica.

La stessa Commissione Europea per fronteggiare l'occupazione durante l'emergenza sanitaria ed economica, per favorire nuova produttività aziendale e garantire i livelli occupazionali ha investito su strumenti di politica attiva del lavoro, come l'assegno di ricollocazione, che favoriscono la formazione dei

Nessuna misura di politica passiva del lavoro e quindi di sostegno economico può essere pensata escludendo processi di formazione che riguardano la riqualificazione, l'aggiornamento e miglioramento professionale da intendersi come attraente per le nuove richieste delle aziende, facilitandone quindi il ricollocamento.

La conversione di molte attività, la presenza di nuove forme di lavoro, l'aumento di tipologie contrattuali

atipiche, ha portato le Parti Sociali più dinamiche a costruire un nuovo modello di relazioni industriali.

Alcune Parti sociali hanno messo alla base del rinnovo del loro Contratto Collettivo di Lavoro la formazione, come ad esempio lo scatto di competenza con l'innalzamento costante delle competenze dei lavoratori grazie alla formazione continua, che oltre al resto qualifica il CCNL sottoscritto da CIFA e CONFSAL come uno dei contratti più innovativi, la terza via della contrattazione collettiva di qualità.

Anche se tutti i dati sull'occupazione sono al ribasso come certificato dall'Inps e dall'Istat, il governo deve coniugare Politiche attive e passive del lavoro con interventi mirati, anche grazie alle risorse del

l'Anpal di strumenti per favorire il consolidamento dei lavoratori socialmente utili.

Nell'ambito di Politiche del lavoro non si può omettere l'importanza dei nidi e della scuola dell'infanzia, che per il poco interesse che negli anni si è dedicato a questi istituti, non si è raggiunta una egualitaria, seria e organica pari opportunità nel mondo del lavoro.

Per quanto riguarda l'Europa si possono notare alcuni elementi comuni e alcune differenze nelle politiche passive degli Stati membri. Per quanto riguarda le politiche passive gli strumenti utilizzati sono quelli di Short Time Work Arrangement (STWA), che accanto all'erogazione di sussidi pubblici (po-



Sure e del Recovery Fund, ampliando con politiche espansive l'occupazione, puntando su una seria e definitiva riforma dei Centri per l'Impiego, della Costituzione di Agenzie per l'impiego caratterizzate da una visione moderna con il ricorso anche a rapporti di lavoro somministrato ed in particolare dotare

politiche passive) associati alla riduzione dell'orario di lavoro in alternativa al licenziamento, prevedono nella maggior parte dei casi l'accompagnamento di misure di formazione (politiche attive).

Appare quindi conveniente associare le politiche passive e le politiche attive del lavoro. Molte legisla-

zioni europee riconoscono un ruolo imprescindibile alla formazione professionale per ridurre il rischio della disoccupazione accompagnando la concessione di benefici pubblici nella forma dei STWA alla formazione dei lavoratori con la possibilità di attiva-



re anche i fondi interprofessionali per la formazione. In Spagna per i percettori della politica passiva ERTE sono previste attività di formazione per la riqualificazione dei lavoratori. In Germania il legame tra le politiche passive e politiche attive è molto forte con l'introduzione di un assegno. In Francia si propongono piani formativi per accompagnare i processi di transizione dei lavoratori sospesi (ARME).

Quindi la componente chiave per la protezione dal rischio della disoccupazione è proprio la formazione.

In Italia il reddito di cittadinanza può essere, almeno nelle sue prime intenzioni, considerato come una misura che da assistenzialista (passiva) si trasforma anche grazie alla formazione in uno strumento di occupabilità (attiva).

La grande opportunità che non bisogna lasciarsi sfuggire è quella della semplificazione delle regole che soprattutto durante il periodo Covid, come in Italia, hanno ridotto i molteplici regimi presenti in precedenza ed in secondo luogo hanno reso più

rapide le procedure di gestione, amministrazione ed erogazione dei benefici pubblici, anche se non sempre perfettamente sincronizzate, a causa della non centralità della gestione in quanto i servizi pubblici per l'impegno sono a livello territoriale e non perfettamente collegati tra loro.



L'Autore

Alexander Vatalakis

Alexander Vatalakis, laureato in Economia e Commercio all'Università "La Sapienza" di Roma è un esperto di politiche del lavoro. E' attualmente quadro direttivo del Fondo Interprofessionale FONARCOM per il monitoraggio delle politiche attive del lavoro; occupa diversi ruoli di responsabilità nella confederazione sindacale CIFA. E' vice-presidente del Comitato Scientifico ANCIMP e consigliere per le politiche sindacali della segreteria nazionale ANCIMP.

AGENZIA MERCURIO
INDAGINI PATRIMONIALI
e INVESTIGAZIONI FINANZIARIE

istituto Mercurio
con licenze per recupero crediti
informazioni e investigazioni
da oltre 30 anni



Devi recuperare un credito o valutare se intraprendere una causa?

In tutta Italia, informazioni complete di:

CONTI CORRENTI BANCARI e POSTALI con GIACENZA

PROPRIETÀ da CATASTO TERRENI e FABBRICATI

PARTECIPAZIONI AZIONARIE e CARICHE SOCIETARIE

DATORE DI LAVORO o PENSIONE con IMPORTO PERCEPTO

AUTOVEICOLI, MOTOVEICOLI, AUTOCARRI

www.indagini-patrimoniali.it

info@investigazioniMercurio.it

tel.0815523838 WhatsApp:3347767092

titolare: Fazio F.P. (3771296230)

“Se credi che un professionista ti costi troppo è perché non hai idea di quanto ti costerà alla fine un incompetente.”

DECRETO SOSTEGNI

PROFILI CRITICI E MARGINE DI UTILITA'

di VALENTINA GUZZANTI



L Decreto Sostegni, n. 70/2021, che reca “Misure urgenti in materia di sostegno alle imprese e agli operatori economici, di lavoro, salute e servizi territoriali, connesse all'emergenza da COVID-19”, è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale la sera 22 marzo scorso ed è in vigore dal giorno suc-



cessivo.

Tale decreto, tanto atteso, è intervenuto con uno stanziamento di circa 32 miliardi di euro, con le finalità, che rischiano entrambe seriamente di restare irrealizzate, per un verso, di “potenziare gli strumenti di contrasto alla diffusione del contagio da COVID-19”, e, per altro verso, di “contenere l’impatto sociale ed economico delle misure di prevenzione adottate”.

Non è certo un segreto il fatto che le imprese e, in particolare, le PMI, durante il 2020 abbiano patito l’immobilismo, la carenza strutturale, la assenza di organizzazione, la depressione della curva economica e la paura dell’epidemia, e, del pari, non è un segreto che i molteplici interventi legislativi che si sono succeduti nel tempo, pur nella consapevolezza

della vulnerabilità del comparto aziendale, non siano mai riusciti a dotare le imprese e i cittadini tutti di misure logiche, semplici, ed efficaci.

Una produzione normativa tanto copiosa quanto poco utile e per nulla efficace, come quella del 2020-2021, la ricorderemo tutti, giuristi e non.

Quest’ultimo Decreto, come detto, tanto atteso poiché avrebbe dovuto “salvare” l’Italia e gli italiani “regalando” soluzioni e strumenti per gestire questa fase della pandemia, che appare ben più difficile da sopportare

rispetto agli stessi mesi dello scorso anno, ha introdotto misure di sostegno alle imprese e agli operatori economici, di lavoro, salute e servizi territoriali in diversi ambiti.

In particolare, le misure riguardano:

- sostegno alle imprese e agli operatori del terzo settore;
- lavoro e contrasto alla povertà;
- salute e sicurezza;
- sostegno agli enti territoriali;
- ulteriori interventi settoriali.

Naturalmente, poiché, come è noto, il problema della pressione fiscale affligge pesantemente i contribuenti da sempre, e in questo ultimo anno la variabile fisca-



le, complice una pandemia del tutto fuori controllo, rischia di essere la vera causa della cancellazione di una intera fascia imprenditoriale, quella delle PMI, che per anni ha portato sulle spalle il nostro Paese, il Decreto dedica spazio a diversi interventi fiscali.

Il legislatore, infatti, ragionevolmente animato dalle migliori intenzioni, ha dedicato alle misure fiscali l'art. 4, rubricato "Proroga del periodo di sospensione delle attività dell'agente della riscossione e annullamento dei carichi", e il successivo art. 5, rubricato "Ulteriori interventi fiscali di agevolazione e razionalizzazione connessi all'emergenza COVID-19".

Passando brevemente in rassegna tali norme, il primo provvedimento assunto è il differimento al 30 aprile 2021 del termine di sospensione per il versamento delle entrate tributarie e non tributarie connesse a cartelle di pagamento, ad avvisi di addebito e ad avvisi di accertamento affidati all'Agente della riscossione.

Pertanto, sono sospesi i pagamenti in scadenza tra dall'8 marzo 2020 al 30 aprile 2021, che, attenzione, dovranno essere effettuati entro il mese successivo

alla scadenza del periodo di sospensione e, dunque, dovranno inesorabilmente essere onorati entro il 31 maggio 2021.

Una misura, questa, che, di fatto, ha la sola funzione di allontanare (e comunque di poco) il momento della "resa dei conti".

E' sin troppo intuitivo, infatti, che gli arretrati non versati, per scelta o per necessità, stante l'immobilismo del Paese e le misure a singhiozzo che hanno devastato alcune attività, ragionevolmente, non potranno essere versati; motivo per cui, tali importi, maturata la decadenza e maggiorati delle sanzioni, nella maggior parte dei casi – non solo inevitabile ma del tutto prevedibile anche dal legislatore – si trasformeranno in un macigno inamovibile.

Ancora di sospensione fino al 30 aprile 2021 si parla in riferimento alle attività di notifica di nuove cartelle, degli altri atti di riscossione, come, a esempio, le intimazioni di pagamento (che hanno sostituito i vecchi solleciti di pagamento), nonché delle procedure "più invasive" finalizzate alla tutela e alla garanzia del credito erariale, cioè le azioni cautelari e quelle esecutive, che, secondo quanto specifica il Decreto (mutuando previsioni già previste nel precedente e oramai lontano Decreto Rilancio), non potranno essere iscritte o rese operative fino alla fine del periodo di sospensione.

Detta sospensione, che, in ogni caso, non risolve

affatto il problema dei debiti pregressi, consolidati e “pendenti”, ma, al pari della precedente, allunga solo (e sempre di poco) l’orizzonte temporale per la gestione delle situazioni in corso, opera anche con riferimento agli obblighi derivanti dai pignoramenti presso terzi effettuati prima della data di entrata in vigore del Decreto Rilancio (cioè prima del 19/5/2020) su stipendi, salari, altre indennità relative al rapporto di lavoro o impiego, nonché a titolo di pensioni e trattamenti assimilati.

In pratica, le somme oggetto di pignoramento non sono sottoposte ad alcun vincolo di indisponibilità, e il soggetto terzo pignorato deve renderle disponibili in capo al debitore anche in presenza di assegnazione già disposta dal giudice dell’esecuzione.

Cessati gli effetti della sospensione, cioè a decorrere dal 1° maggio 2021, riprenderanno a operare gli obblighi imposti al soggetto terzo debitore, e dunque la necessità di rendere indisponibili le somme oggetto di pignoramento e di versamento all’Agente della riscossione fino alla concorrenza del debito.

A oggi, data la situazione a dir poco imbarazzante della Giustizia, immobile da poco meno di 400 giorni, questa previsione, che si limita a recepire, senza alcuna portata innovativa, eccezion fatta per l’arco temporale di riferimento, “indicazioni” che risalgono a circa un anno fa, non ha mai trovato attuazione. I processi infatti sono stati tutti sospesi, e quelli riattivati hanno beneficiato di rinvii lunghi e poco utili, e nessuno ha vigilato sulla corretta applicazione di questa norma, che avrebbe consentito al debitore,

ove rispettata, di poter disporre di somme bloccate e tornate libere compatibilmente con i requisiti di legge e con la tutela del creditore procedente.

E, poi, un’altra proroga si affaccia nel sistema, ed è quella che riguarda i versamenti legati al progresso accesso alla definizione agevolata.

Infatti, l’art. 4 del Decreto Sostegni, con riguardo alle rate della “Rottamazione ter”, del “Saldo e stralcio” e della “Definizione agevolata delle risorse UE” del 2020, dispone un differimento al 31 luglio 2021 quale “ultima possibilità” per il pagamento integrale e in un’unica soluzione delle stesse, rispetto al quale il legislatore precisa che sono ammessi i cinque giorni di tolleranza di cui all’articolo 3, comma 14 bis, del d.l. n. 119/2018, come se, questa “concessione” potesse realmente “fare la differenza”.

Sulla stessa questione, per i contribuenti in regola con il pagamento delle rate 2020, da effettuarsi, come detto, entro il prossimo 31 luglio 2021, è precisato che il “mancato, insufficiente o tardivo versamento delle rate in scadenza per l’anno 2021”, non determina la perdita dei benefici legati all’accesso della definizione agevolata, se le stesse verranno corrisposte entro il 30 novembre 2021 (anche qui calmierati dai 5 giorni di tolleranza).

Considerando che la maggior parte dei soggetti che hanno provato a rottamare i propri debiti già in tempi lontani dalla pandemia hanno avuto difficoltà a rispettare le scadenze ordinarie, e che molti contribuenti per rispettare i termini della definizione agevolata e conservarne i vantaggi hanno maturato ul-

teriori debiti sulla gestione della situazione corrente – con i quali ora tocca fare i conti –, forse, sarebbe stato più utile e lungimirante prevedere una rimodulazione rateale del versamento di tali somme, di fatto, offrendo ai contribuenti il beneficio di un orizzonte temporale più lungo per provare a restare in bonis, invece di limitarsi a differire di pochi mesi il versamento in un'unica soluzione di somme lievitate senza controllo e, ovviamente, indisponibile ai più.

Questa misura, per come è strutturata, ragionevolmente comporterà una decadenza generalizzata dei contribuenti dal beneficio, una del pari – inevitabile e – generalizzata applicazione delle sanzioni a fronte di tale decadenza, una formazione incontrollata di cartelle di pagamento recanti le correlate iscrizioni a ruolo per la decadenza maturata “dalla classe” dei debitori, e, solo per alcuni più fortunati la possibilità, nonostante la decadenza e la reviviscenza del debito integrale, di accedere alla rateizzazione ordinaria o straordinaria per fuggire il rischio di azioni esecutive e di recupero.

Si sarebbe potuto fare decisamente di meglio, e sarebbe bastato poco.

E proseguendo, al comma 4 dell'art. 4, ci si imbat-

te nel mistero del “condono”. Se ne è parlato tanto, troppo, soprattutto perché non c'è alcun condono di cui si possa parlare.

Il legislatore, infatti, ha semplicemente ripreso e rimodulato il “Saldo e stralcio”, peraltro già codificato

nel d.l. n. 119/2018 – e infatti oggetto di dilazione nei pagamenti come abbiamo visto commentando l'art. 4 –, che non aveva affatto suscitato tanto clamore nonostante fosse ben più denso di strumenti, novità e benefici, e lo ha sottoposto a restrizioni, limitandolo nei contenuti, nell'accesso e nei vantaggi. I beneficiari dello “Stralcio” – e non del famigerato condono – sono:

- le persone fisiche che hanno percepito nell'anno d'imposta 2019 un reddito imponibile fino a 30.000,00 euro;
- i soggetti diversi dalle persone fisiche che hanno percepito nel periodo d'imposta in corso alla data del 31 dicembre 2019 un reddito imponibile fino a 30.000,00 euro.

Sono annullati i debiti, risultanti dai singoli carichi affidati all'Agente della riscossione dal 1° gennaio 2000 al 31 dicembre 2010, che, alla data di entrata in vigore del “Decreto Sostegni”, hanno importo

residuo fino a 5.000,00 euro (comprensivi di capitale, interessi per ritardata iscrizione a ruolo e sanzioni).

Non opera l'annullamento ai carichi affidati all'Agente del-

la riscossione riguardanti:

- debiti relativi alle “risorse proprie tradizionali” dell'Unione Europea e all'imposta sul valore aggiunto riscossa all'importazione;
- debiti derivanti dal recupero degli aiuti di

Si sarebbe potuto fare decisamente di meglio, e sarebbe bastato poco.

Stato considerati illegittimi dall'Unione Europea ovvero da condanne pronunciate dalla Corte dei conti;

- multe, ammende e sanzioni pecuniarie dovute a seguito di provvedimenti e sentenze penali di condanna.

Il primo problema che sorge leggendo tale previ-



sione, è l'incertezza rispetto alla conoscenza e alla conoscibilità di poter accedere al beneficio in commento, legata alla infelice formulazione normativa che individua il momento temporale rilevante ai fini della inclusione nel perimetro della disposizione alla "presa in carico" o "all'affidamento" delle somme alla Agenzia Entrate Riscossione.

Orbene, tale ultima data – che è dirimente ai fini della applicazione della norma – non è conosciuta né conoscibile alla generalità dei contribuenti, salvo il caso in cui vi sia stata una espressa comunicazione in tal senso da parte degli Uffici Finanziari.

Ma tale comunicazione è eventuale e facoltativa; ra-

gione per la quale, a oggi, una simile misura, che potrebbe aiutare i contribuenti a capire di quanto e se il debito maturato verso l'Erario sia falcidiabile, resta avvolta in un'aura di mistero, e non è possibile pianificare né controllare la situazione debitoria.

A ciò si aggiunge che non è affatto chiaro se il li-

mite di 5.000,00 euro, nel caso di un atto comprensivo di più iscrizioni a ruolo, sia riferibile al singolo carico oppure si debba fare riferimento al totale dei carichi iscritti; il che, in molti casi, potrebbe fare decisamente la differenza.

Con buona pace della certezza del diritto.

Tra i debiti oggetto dello "Stralcio" sono compresi anche quelli eventualmente pre-

senti nei piani di pagamento della "Rottamazione-ter" e del "Saldo e stralcio" di cui all'art. 3 DL n. 119/2018, all'art. 16-bis del DL n. 34/2019 e all'art. 1, commi da 184 a 198, della legge n. 145/2018, e restano definitivamente acquisite le somme versate anteriormente alla data dell'annullamento.

Ciò significa che le rottamazioni pagate integralmente o anche solo parzialmente, ma nei termini, sono definitivamente acquisite e non ripetibili.

Quindi, in sostanza, chi "ha dato, ha dato", e chi "ha avuto, ha avuto".

Nel pieno ed evidente rispetto della garanzia del giu-

sto concorso alle spese pubbliche.

Passando all'art. 5 è prevista la definizione agevolata dei c.d. "avvisi bonari", applicando regole similari alla precedente previsione della "pace fiscale".

Tale misura, che guarda solamente gli anni di imposta 2017 e 2018 è decisamente poco appetibile, sia perché le sanzioni sugli avvisi bonari già di per sé stesse sono ridotte, e dunque il risparmio ritraibile dall'accesso a detta misura è minore, sia che, in ogni caso, in un momento di grave carenza di liquidità, ragionevolmente, i diretti interessati preferiranno attendere l'iscrizione a ruolo, che verrà notificata dopo qualche anno, per poi, eventualmente, valutare l'ipotesi della rateizzazione del debito.

In altri termini, in questo momento, la variabile temporale appare ben più appetibile dello "sconto" promesso dal legislatore.

Il legislatore, infine, nello stesso Decreto ci regala anche alcuni eccellenti esempi di semplificazione stabilendo, a esempio, con riguardo ancora allo "Stralcio" che "le modalità e le date dell'annullamento dei debiti saranno disposte con un decreto del Ministero dell'economia e delle finanze, da emanarsi entro 30 giorni dalla data di conversione in legge del "Decreto Sostegni".

La tecnica del rinvio nei pagamenti, nei processi, nell'attuazione di norme, nell'adozione di provvedimenti, in Italia, è "vincente".

Ma perché, se questa misura deve servire nell'immediato a dare respiro a una fascia di contribuenti, bisogna ancora attendere un altro provvedimento?

E vorrei chiudere con una riflessione sul "fondo perduto".

Due pagine di istanza e ben sedici pagine di istruzioni per la sua compilazione, e tutto ciò per domandare una misura inaccessibile ed economicamente inutile. E' sempre più chiaro che ci sia stato – e che, purtroppo, oramai sia immanente nel sistema – un cortocircuito tra la parola semplificazione e il suo più elementare significato.

Semplificare, letteralmente, significa rendere più semplice, agevolare, facilitare.

Eppure, ogni provvedimento adottato è esattamente la prova del contrario.

E non esiste una logica spiegazione a tutto ciò.

Se è vero, come hanno affermato in molti che l'obiettivo dichiarato dal Governo con questo – ennesimo - decreto legge era "assicurare un sistema rinnovato e potenziato di sostegni, calibrato secondo la tempestività e l'intensità di protezione che ciascun soggetto richiede", direi che questo obiettivo non è stato neppure avvicinato.

Un proclama eccezionale a parole, ma fallimentare nei fatti.

E, amaramente concludo: "Molto rumore per nulla".

AVV. VALENTINA GUZZANTI

FANTOZZI & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE TRIBUTARIO





Sinet Formazione.IT
SOLUZIONI INNOVATIVE

**NOI SIAMO L'ENTE DI FORMAZIONE
VICINO ALLE TUE ESIGENZE!**



Dai uno slancio vincente alla tua impresa

Forma i tuoi lavoratori sulle nuove
competenze digitali per l'azienda del futuro.



www.sinetformazione.it

info@sinetformazione.it

Tel. +39 081 559 51 54 Cell. +39 338 627 22 24



32.03

38.03

37.03

75%

55.22690

LA FINANZA D'IMPRESA SALVERÀ LE IMPRESE ITALIANE?

di MICHELE MARIA TAMMARO



Aziende di medie e grandi dimensioni, con risorse e competenze interne che costituivano l'Area Finanza e Controllo.

Il Censimento delle Imprese 2019 dell'Istat fotografa un paese in cui i due terzi delle imprese italiane sono microimprese (con 3-9 addetti in organico), 187 mila

L'obiettivo che mi pongo in questo articolo è il medesimo di quando parlo con i miei Clienti, mi confronto con i miei colleghi Credit Manager operanti su tutto il territorio nazionale, ma soprattutto, quando studio e faccio ricerca: quello di "contaminare le idee" perché condividendo le idee, si "crea indipendenza" e si permette al nostro interlocutore di assumere decisioni più consapevoli.

Il titolo potrebbe apparire alquanto provocatorio ma scoprirai che così non è....

Dopo una veloce analisi dello scenario che le imprese italiane stanno vivendo e che dovranno affrontare a causa del Covid condividerò con Te alcune informazioni che ritengo utili che al termine della lettura potranno permetterti di valutare se il "punto di domanda" posto nel titolo possa trasformarsi in un "punto esclamativo" o meno.

Prima dell'avvento del Covid-19, il tema della Finanza d'Impresa, era prevalentemente trattato nelle

sono di piccole dimensioni (10-49 addetti), mentre le medie (con 50-249 addetti) e le grandi imprese (con 250 addetti e oltre) rappresentano il 2,3% delle imprese osservate (24 mila unità), di cui 3 mila grandi. Tra i principali obiettivi strategici indicati dalle imprese, trovavamo: la difesa della propria posizione competitiva (90,4%), l'ampliamento della gamma di prodotti venduti (68,2%) e l'aumento delle attività in Italia (68,2%). L'obiettivo dell'espansione dell'attività produttiva in Italia rappresentava, al pari di quello di aumentare l'attività all'estero, circa il 25,1%.

L'autofinanziamento risultava preponderante nel Mezzogiorno, mentre il ricorso al sistema bancario era prevalente nelle regioni del Nord-est.

La durata media delle linee di credito utilizzate: se nel Nord-ovest era prevalente quello a medio-lungo termine, nel Centro si caratterizzava quello a medio termine.

E poi....a febbraio 2020 arrivò il Covid-19.....im-

previsto, sconosciuto, violento, drammatico, invisibile..

La gestione attiva della finanza e della tesoreria aziendale sono sempre state “relativamente” considerate dal mondo delle micro e piccole medie imprese...pur con la consapevolezza che le “uscite di cassa” sono un dato certo mentre le “entrate” no...il modello diffuso trattava il tema della Finanza solo quando si relazionava con il partner bancario...spesso chiama-

to a sostenere direttamente o indirettamente anche il ciclo dell'attivo circolante...

Lo scorso ottobre 2020, lo Studio dei Pagamenti di CRIBIS, ci

rappresentava come i lockdown abbiano impattato violentemente sui flussi di cassa delle imprese italiane prevedendo di fatto una forte tensione nella regolarità dei pagamenti tra imprese anche oltre il 2021.

Le maggiori difficoltà per le imprese, che dovranno affrontare e superare il Covid nei prossimi mesi, sono quelle di gestire “l'aumento dello scaduto”, valutare se accogliere o meno la richiesta di concessione di dilazioni dei termini di pagamento ed, infine, la gestione delle maggiori perdite sui crediti verso quei clienti che cesseranno la propria attività o che

falliranno.

Il Rapporto CERVED PMI 2020 ci conferma come il credito commerciale concesso al suo Cliente e dal suo Fornitore, rappresenti una leva fondamentale per la gestione della liquidità e del capitale circolante di un'impresa italiana...al punto di decretare la sua capacità di sopravvivenza...

La quota di piccole imprese con scadenze da uno a tre mesi risulta inferiore rispetto a quella di medie e grandi società.

In una fase di forte tensione finanziaria, come quella in atto, le grandi imprese hanno potuto liquidare le fatture in media 8 giorni dopo rispetto

alle imprese di media dimensione e 12 rispetto alle piccole, generando così un beneficio importante per la propria gestione della liquidità aziendale.

Il diverso potere negoziale tra micro, pmi e grandi imprese è evidente anche guardando alla distribuzione dei tempi di pagamento per dimensione di impresa: più di un terzo delle grandi imprese paga oltre tre mesi dopo la consegna della merce, contro il 29% delle medie e il 27,3% delle piccole; solo l'8% delle imprese di grandi dimensioni liquida le fatture entro



un mese, contro l'11,8% delle medie e il 18,3% delle piccole.

I più importanti interventi previsti nei vari DPCM, destinati alle imprese italiane, hanno la prerogativa di sostenere proprio la finanza d'impresa e quindi il suo attivo circolante.

La concessione delle garanzie pubbliche tramite Fondo Centrale di Garanzia e Sace hanno permesso di “congelare e proteggere” il rapporto Banca-Impresa sia con rinegoziazioni e moratorie e sia accedendo a nuove linee di credito utili a generare quella che definisco “liquidità di sopravvivenza”.

Le imprese che negli anni passati si sono strutturate,

riuscite a “reggere l'urto” ma anche a “ridisegnare” processi interni e procedure, interpretando di fatto, una strategia reattiva rispetto al Covid.

Certamente il protrarsi dell'emergenza alimenta un diffuso senso di incertezza e di precarietà ma soprattutto una profonda diffidenza tra tutti gli operatori economici e finanziari...nessuno si fida più di nessuno...

Le diverse azioni di intervento previste nei DPCM, tra cui la temporanea sospensione ai licenziamenti, la scadenza delle moratorie, l'aggiornamento della Centrale Rischi, il parziale rinvio del Codice della Crisi di Impresa, le norme dell'EBA (European Ban-



curando e presidiando la propria finanza aziendale al pari delle altre aree interne, lo hanno fatto selezionando competenze professionali dedicate e creando proprie “credit policy” grazie alle quali oggi sono

king Authority) che dovrebbero andare a regime dal prossimo giugno 2021, rappresentano, purtroppo, le basi di quello che definisco il Virus Finanziario.

Non è raro ascoltare come molti attendano il “ritor-

no alla normalità”: “riprendere” a generare fatturato “come si è sempre fatto”....

A questo punto dell’articolo credo di lasciarti qualche istante e farti rispondere alla mia domanda iniziale: “la finanza e la tesoreria interna salverà l’impresa?”

Ti dico la mia: gli elementi di analisi, anche se approcciati in superficialità con Te, ci descrivono oggettivamente uno scenario radicalmente cambiato per la maggior parte delle micro e piccole medie imprese.

Il Sistema Finanziario e le Banche non possono più sostenere le imprese a causa di norme ancora più stringenti previste dal Regolatore. La classificazione e la gestione delle sofferenze, la definizione di default e la concessione di nuovo credito, il termine delle moratorie, l’avvio dei regolari piani di ammortamento dei finanziamenti concessi in questi mesi rappresentano la punta di un “iceberg” che imporrà nuove modalità e nuovi modelli rispetto a quelli usati tradizionalmente dalle micro e piccole imprese.....

Il tema della “gestione di fiducia tra le parti” sarà fondamentale, soprattutto quando si vende un prodotto o servizio: “la sfida è trasformare il fatturato generato in fatturato incassato nei tempi accordati”...

Negli ultimi 6-7 anni, anche in Italia, abbiamo assistito all’avvento delle FinTech: strumenti estremamente sofisticati ma molto performanti grazie ai quali le imprese, più strutturate e di medie e grandi dimensioni, sono riuscite ad ottenere molteplici van-

taggi tra i quali: proteggere il proprio assetto finanziario durante il Covid.

La crescente offerta integrata di strumenti FinTech al pari di nuovi strumenti con cui monitorare, sviluppare e proteggere la finanza di impresa ha come presupposto specifiche competenze professionali.

Spesso le imprese non riescono a “valorizzare” il singolo strumento perché non si avvalgono di competenze professionali in grado di farlo.

Rispetto alle molteplici tipologie di strumenti con cui poter gestire la Finanza di Impresa ciò che risulta ancora molto poco diffuse sono le “competenze” in grado di costruire Strategie e Tattiche Operative utili a “Gestire una Impresa come se fosse un Istituto di Credito Evoluto”....



L'Autore

Michele Maria Tammaro

Michele Maria Tammaro dal 1991 svolge la propria attività di Credit Manager e Tesoriere di Impresa come libero professionista presso imprese di micro e piccola media dimensione dislocate nel territorio nazionale. Nel 2020 fonda Mizuya Piattaforma di Credit Management: una FinTech di Competenze in cui, grazie ai Credit Manager Mizuya operanti su tutto il territorio nazionale, le Imprese italiane possono approcciare al tema della finanza d’Impresa e della Tesoreria Aziendale.

Michele Maria Tammaro



Le politiche pubbliche del
Ministero dell'Università e della
Ricerca di internazionalizzazione
per la valorizzazione e per il
rafforzamento del capitale umano
e della ricerca a favore dello
sviluppo delle imprese, in
funzione della nuova
programmazione 2021 – 2027.

di GIANLUIGI CONSOLI e SABRINA SACCOMANDI

Il Programma nazionale per la ricerca (PNR), previsto dal D.Lgs. 204/1998, “definisce gli obiettivi generali e le modalità di attuazione degli interventi alla cui realizzazione concorrono, con risorse disponibili sui loro stati di previsione o bilanci, le pubbliche amministrazioni, ivi comprese, con le specificità dei loro ordinamenti e nel rispetto delle loro autonomie e attività istituzionali, le università e gli enti di ricerca.”

Il Programma nazionale per la ricerca (PNR) 2021-2027 è stato pubblicato il 29 gennaio 2021, dopo la pubblicazione sulla GURI Serie Generale n. 18 del 23 gennaio 2021, sul sito web del Mur al seguente indirizzo:

<https://www.mur.gov.it/it/aree-tematiche/ricerca/programmazione/programma-nazionale-la-ricerca>

<https://www.mur.gov.it/it/news/venerdi-29012021/pubblicato-gazzetta-ufficiale-serie-generale-n-13-del-23-gennaio-2021-il-pnr>

Il Programma nazionale per la ricerca 2021-2027 rappresenta uno strumento di programmazione quadro pluriennale, all'interno del quale sono programmate le linee d'azione di ricerca e innovazione dei diversi ministeri, singolarmente o congiuntamente, predisposto anche per contribuire al raggiungimento dei Sustainable Development Goals (SDGs) delle Nazioni Unite, delle priorità della Commissione Europea e degli Obiettivi della politica di coesione 2021-2027.

Punti di forza e sfide del Programma nazionale per la ricerca (PNR) 2021-2027

Un primo punto di forza del PNR 2021-2027 è rappresentato dalla qualità della ricerca del nostro Paese: una forte base scientifica pubblica, nonostante un investimento complessivo in ricerca e innovazione che rimane largamente sotto la media europea (il finanziamento alle attività R&S del settore pubblico e di quello privato nel 2019 è stato pari, rispettivamente, al 60,8% e al 58,3% della media Europea per lo stesso anno), e un'ottima produzione scientifica (nel 2016, l'Italia ha prodotto quasi il 4% delle pubblicazioni scientifiche comprese nel 10% di quelle più citate al mondo, dietro Stati Uniti, Cina, Regno Unito e Germania), valorizzano l'Italia quale il quinto produttore mondiale di documenti scientifici più citati.

Ulteriore punto di forza, ai fini della definizione del Programma nazionale per la ricerca 2021-2027, è rappresentato dalla caratterizzazione dell'innovazione nelle imprese, in particolare nelle PMI nel sistema Italia. La propensione all'innovazione delle PMI italiane rappresenta un importante valore aggiunto per l'economia nazionale: l'European Innovation Scoreboard 2020 (EIS2020)¹ riconosce all'Italia una “moderata” propensione all'innovazione (moderate innovator), anche se, lo stesso documento evidenzia una capacità di proporre innovazione delle

¹ EC DG GROW/DG RTD (2020), European Innovation Scoreboard 2020, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

PMI italiane, molto elevata, nell'ordine del 130,7% della media EU.

L'European Innovation Scoreboard 2020 assegna, inoltre, il ruolo strong innovator anche alla capacità

forzando i collegamenti tra industria e ricerca, sostenendo, soprattutto, l'investimento in ICT e le attività di ricerca pubblica finanziate dall'industria.



del nostro sistema R&I di produrre patrimonio intellettuale (titoli di proprietà intellettuale), in particolare rispetto alle richieste di registrazione di marchi, disegni o modelli, indicatore sul quale l'Italia si posiziona al 141,1% della media EU (innovation leader).

L'Innovazione, oltre ad un punto di forza rappresenta anche una sfida nell'ambito del Programma nazionale per la ricerca 2021-2027: infatti, un ambiente imprenditoriale sfavorevole e una cooperazione tra università e imprese al di sotto della media europea evidentemente non possono favorire le condizioni per il pieno sfruttamento del potenziale innovativo delle PMI. Allo stesso tempo, diventa fondamentale supportare l'innovazione in R&S nelle imprese, raf-

Ulteriore punto di forza, valorizzato dal Programma nazionale per la ricerca 2021-2027, è rappresentato dall'internazionalizzazione, sfida e opportunità del sistema R&I italiano: da un lato, nel campo dell'innovazione si evidenziano valori inferiori alla media OCSE sia delle pubblicazioni che dei brevetti registrati congiuntamente a livello internazionale², dall'altro lato, è da evidenziare il livello della partecipazione italiana ai partenariati R&I. La presenza nei partenariati pubblici R&I europei, ad esempio le Joint Programming Initiatives o quelli finanziati attraverso gli strumenti di cofinanziamento del Programma quadro UE per la ricerca e l'innovazione come le azioni European Research Area Networks

² OCSE (2016), OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2016, OECD Publishing, Paris.



(ERA-NET) e Coordination and Support actions, può essere considerata di buon livello ma, allo stesso tempo, mette in evidenza la difficoltà nel raggiungere ruoli di coordinamento³.

Articolazione del Programma nazionale per la ricerca (PNR) 2021-2027 ed i nuovi paradigmi di progettazione

Il Programma nazionale per la ricerca (PNR) 2021-2027 è articolato in priorità di sistema, in grandi ambiti di ricerca e innovazione e relative aree d'intervento, in piani nazionali e missioni, che rappresentano i nuovi driver della progettazione ai fini della partecipazione delle PMI e del sistema della ricerca ai bandi che saranno pubblicati a valere della programmazione 2021-2027.

Le priorità di sistema, risultato di una consultazione della comunità scientifica nazionale e dell'analisi delle raccomandazioni formulate da autorevoli orga-

nismi terzi nazionali, europei e internazionali, sono:

1. sostenere la crescita diffusa e inclusiva del sistema della ricerca;
2. consolidare la ricerca fondamentale;
3. rafforzare la ricerca interdisciplinare;
4. garantire la centralità della persona nell'innovazione;
5. valorizzare la circolazione di conoscenza e competenze tra ricerca e sistema produttivo;
6. accompagnare lo sviluppo di una nuova generazione di ricercatori e professionisti del trasferimento di conoscenza;
7. promuovere la dimensione internazionale dell'alta formazione e della ricerca;
8. assicurare il coordinamento della ricerca nazionale, europea, internazionale;
9. verso i nuovi orizzonti della ricerca.

I grandi ambiti di ricerca e innovazione e relative aree d'intervento, definiti e sviluppati dal PNR 2021-27, derivano dalle sei aggregazioni di Horizon Europe e sono stati ulteriormente declinati, a loro volta, in aree d'intervento (sottoambiti), individuati

3 ERA-LEARN, Horizontal support to joint programming, progetto finanziato in Horizon 2020 (G.A. No 811171), 2018-2022, <https://www.era-learn.eu>, 15/11/2020.

in coerenza con le specificità del contesto nazionale L'Articolazione del Programma nazionale per la ricerca (PNR) 2021-2027 si completa con i piani nazionali del PNR 2021-27, ovvero:

- 1) il Piano nazionale per le infrastrutture di ricerca, dedicato al potenziamento e al consolidamento del complesso delle infrastrutture di ricerca di livello nazionale ed europeo;
- 2) il Piano nazionale per la scienza aperta, volto ad approfondire le tematiche di diffusione di processi compatibili con il più ampio accesso possibile ai dati e ai risultati della ricerca (open science) e dell'innovazione (open innovation).

Infine, le Missioni, ovvero le Mission-Oriented Research and Innovation Policy (MOIP), sono il frutto di un approccio volto a orientare gli interventi pubblici, al fine di raggiungere obiettivi ambiziosi e concreti in un periodo di tempo definito. Per attuare con efficacia le politiche mission-oriented, il Programma nazionale per la ricerca (PNR) 2021-2027 prevede l'istituzione di un Tavolo di coordinamento delle Politiche ORientate alle MISSIONI (PORMI), composto da una selezione di rappresentanti del mondo scientifico, imprenditoriale e della società oltre a rappresentanti MUR e di altri Ministeri tematici.

Di seguito, il nuovo quadro logico di raccordo dal PNR 2015 al PNR 2021-2027, coordinato con gli obiettivi di Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile ed i 6 grandi ambiti di ricerca e innovazione, quali

driver della progettazione ai fini della partecipazione delle PMI e del sistema della ricerca ai bandi che saranno pubblicati a valere della programmazione 2021-2027:



Dott. Gianluigi Consoli (Dirigente Ufficio VIII - Programmazione e promozione della ricerca in ambito internazionale e coordinamento della ricerca aerospaziale della Direzione della Ricerca - Componente e coordinatore del gruppo tecnico di lavoro afferente alla Direzione generale per il coordinamento, la promozione e la valorizzazione della ricerca del MUR a supporto dell'elaborazione del PNR 2021-2027 – Ministero dell'Università e della Ricerca)

Dott.ssa Sabrina Saccomandi – (Consulente PON Ricerca e Innovazione 2014 – 2020 - Componente del gruppo tecnico di lavoro afferente alla Direzione generale per il coordinamento, la promozione e la valorizzazione della ricerca del MUR a supporto dell'elaborazione del PNR 2021-2027 Direzione della Ricerca – Ministero dell'Università e della Ricerca)

Globalizzazione, sviluppo, cooperazione internazionale

Azzurra Rinaldi
Enrico Verga

**CLICCA QUI PER
ACQUISTARLO SU
AMAZON**

 Pearson

MyLab

Codice per accedere
alla piattaforma

CODICE STUDENTE MONDUR0

ISBN 9780131913628

Attivabile dal 05/09/20 fino al 31/12/26. Durata 18 mesi.

L. F025715A



**L'impatto dell'e-commerce
sulla rete vendita.**

**Aspettative e
considerazioni degli agenti
di commercio**

di ROBERTO MALAVOLTA

Lo sviluppo dell'e-commerce ha rivoluzionato molti aspetti del mondo economico-finanziario e con la pandemia del 2020 e ancora in corso, molti processi nelle aziende hanno subito una fortissima accelerazione.

In questo nuovo ambiente come si colloca l'agente, che rischia di essere disintermediato nel processo di acquisto e quindi vede diminuire il valore del suo contributo professionale?

Per cercare di rispondere alla domanda e comprendere l'impatto dell'e-commerce su questa figura professionale, abbiamo realizzato un'indagine presso gli agenti di commercio di tutta Italia.

1. Previsioni di sviluppo dell'e-commerce da parte delle mandanti

Per quanto riguarda la prima area, secondo gli intervistati, le aziende mandanti hanno in programma di potenziare l'e-commerce entro l'anno e, in particolare, la situazione creata dal Covid-19 ha impresso un'accelerazione nel 60,2% dei casi.

La spinta è nettamente maggiore per le aziende che già vendono online: qui la quota sale all'81,4%.

2. Aspettative e considerazioni degli agenti di

commercio relative all'impatto dell'e-commerce sul loro ruolo

In generale, nelle risposte ottenute prevale il pessimismo, con il 41,3% che esprime una valutazione negativa, mentre poco più di un agente su quattro è invece positivo.

Molto interessante e fonte di spunti di riflessione



Ritieni che nei prossimi anni l'e-commerce per il tuo ruolo di Agente di Commercio avrà un impatto:

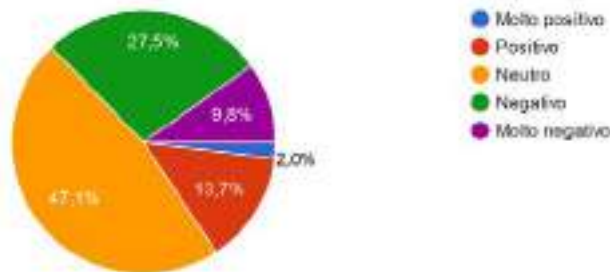


Fig.3A

Fonte: agenti di commercio che hanno mandanti che non vendono online

è l'approfondimento fatto dividendo gli agenti tra coloro che hanno mandanti che non vendono online (figura 3A) e coloro che invece collaborano con aziende che fanno già e-commerce (figura 4B), poiché emergono risultati diversi.

Nel secondo segmento si registra, infatti, una maggiore polarizzazione delle risposte con una fortissima riduzione della percentuale di coloro che ritengono neutro l'impatto dell'e-commerce.

Nel dettaglio, nel secondo gruppo aumenta la quota di agenti che temono ripercussioni negative spiegando questo atteggiamento sia con la forte preoc-

cupazione di essere sempre più scavalcata nel processo di acquisto del cliente (motivazione identica per il primo segmento), ma anche perché questi pro-

fessionisti vivono concretamente situazioni conflittuali di canale e riduzioni di provvigioni che rendono attualmente più delicata la loro posizione.

Ci sono più risposte, ad esempio, che evidenziano problematiche di gestione dei clienti per evidenti conflitti di distribuzione o relative ai prezzi di vendita praticati sui diversi canali.

Al contempo, i professionisti che prevedono un impatto positivo sono più del doppio rispetto

al primo gruppo (si passa dal 15,7% al 35,6%). La spiegazione che emerge raccogliendo le testimonianze è che molti di loro, vivendo già l'esperienza dell'e-commerce, vedono la tecnologia come un'alleata che presenta diversi vantaggi e che permette loro di dare più valore al cliente, sempre all'interno di un'evoluzione della professionalità che è assolutamente imprescindibile e di cui sono consapevoli.

3. Livello di coinvolgimento degli agenti nel

Ritieni che nei prossimi anni l'e-commerce per il tuo ruolo di Agente di Commercio avrà un impatto:



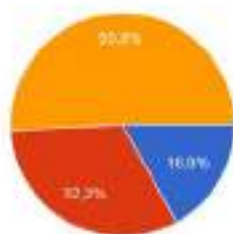
Base: Agenti di commercio che hanno mandanti che vendono online

processo di e-commerce delle aziende. La metà degli agenti intervistati che hanno mandanti che vendono online non ricoprono un ruolo attivo e solo il

16,9% è integrato nel processo in maniera strutturata (fig. 1B), mentre il 32,2% è coinvolto in modo occasionale.

Sono percentuali che possono essere interpretate ovviamente in modo diverso; si può pensare ad un generale scollamento nella politica distributiva delle

Puoi indicarci se sulle vendite online effettuate dalle tue mandanti hai un ruolo attivo:



Base: Agenti di commercio che hanno mandanti che vendono online

imprese toccate dall'indagine, ma allo stesso tempo, considerando che siamo in una fase di evoluzione e sviluppo delle strategie omni-

channel, in cui in molti casi gli approcci non sono ancora così maturi e devono essere metabolizzati dai diversi attori coinvolti, si può considerare il dato come incoraggiante per il futuro.

Secondo le esperienze raccolte, le aree di responsabilità di chi partecipa attivamente sono riconducibili all'assistenza al cliente, che può avvenire a diversi livelli. Da quello strettamente tecnico (ad esempio formarlo sull'utilizzo della piattaforma, assisterlo

nel caricamento degli ordini, verificare che rimanga aggiornato con l'evoluzione dell'operatività online, inserire extra sconti), a quello più consulenziale (ad esempio fornire suggerimenti su quali prodotti vendere, che livello di prezzi praticare, come migliorare l'assortimento facendo up selling e cross selling).

4. Impatto sul mandato di agenzia

L'ultimo aspetto indagato, che naturalmente è un elemen-

to sensibile per gli agenti, è quello dell'impatto dell'e-commerce sul mandato di agenzia.

Da questo punto di vista, attualmente le mandanti che vendono online non hanno modificato i contratti di agenzia nella grande maggioranza dei casi (84,7%). (Fig. 9B)

I pochi professionisti che hanno dichiarato che ci sono state delle modifiche nel mandato, o che sono previste a breve, affermano che queste riguardano la provvigione e/o il contenuto delle responsabilità e delle attività da svolgere e/o la zona geografica. (fig. 9B)

Conclusioni

All'interno del trend inevitabile dello sviluppo dell'e-commerce e delle strategie omnichannel da

parte delle imprese, gli agenti vivono situazioni diverse non solo rispetto ai differenti settori in cui operano, ma a volte anche all'interno dello stesso settore e/o canale.

Da una parte, emergono testimonianze e aspettative cariche di preoccupazione per il futuro della categoria, mentre dall'altra fiducia e consapevolezza della

Puoi indicarci se a seguito dello sviluppo dell'e-commerce le mandanti hanno modificato i contenuti del contratto di agenzia?

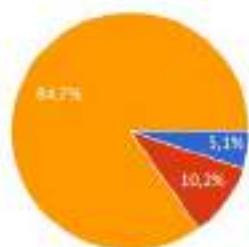


Fig.9B

Fonte: agenti di commercio che hanno mandati che stralzano online



necessità di evolvere nel proprio ruolo per poter continuare a dare valore aggiunto.

C'è in molti la convinzio-

ne che la figura rimarrà importante per dare servizio e assistenza al cliente, ma dovrà cambiare nei contenuti che saranno sempre di più di natura consulenziale, con un possibile impatto anche in termini di rapporti contrattuali.

Non mancano testimonianze di processi sinergici già in atto che determinano ripercussioni positive sul ruolo dell'agente e un rafforzamento della catena del valore a beneficio del mercato.

Questo è molto indicativo perché innanzitutto vuol dire che è pericoloso generalizzare e creare categorie fisse, come molti tendono a fare. Inoltre, ciò non aiuta la comprensione e la reazione al fenomeno perché è responsabilità del professionista trovare la propria strada e affrontare e guidare, per quanto possibile, il

cambiamento in corso all'interno della propria realtà professionale.

Certo, nessuno nega (e la ricerca lo conferma) che l'ambiente in cui si agisce sia impattante sulla propria situazione (caratteristiche dei prodotti/servizi proposti, del Valore proposto, della/e mandante/i, della clientela, del canale distributivo), ma il contesto non deve essere vincolante. Anzi.

E questo è il punto centrale per decine di migliaia di professionisti che sono chiamati ad un'importantissima sfida nei prossimi anni.

Il conflitto di canale, di cui si parla da molto tempo ormai, si sta manifestando prepotentemente in que-

Profilo degli intervistati

110 agenti con partita iva di tutta Italia.

40% monomandatari e il 60% plurimandatari

Eta: 4,5% sotto 34 anni; 61,8% 35-54; 30,9% 55-64; 2,7% sopra 65 anni.

Genere: l'88,2% uomini e 10,9% donne. 0,9% non ha risposto.

Copertura territoriale e settori economici: Tutte le regioni sono ampiamente coperte dagli intervistati, nessuna esclusa, mentre per quanto riguarda i settori di appartenenza si presentano piuttosto variegati all'interno delle macro categorie di manifatturiero e servizi, interessando sia il B2B che B2C.

Il 53,6% collabora con aziende che vendono online; il 46,4% con imprese che non fanno e-commerce.

sto periodo. Ma, alla luce delle diverse situazioni che stanno emergendo, è corretto parlare di "conflitto" o bisogna, al contrario, pensare alla ricerca congiunta di un nuovo equilibrio tra i diversi protagonisti del canale.

ROBERTO MALAVOLTA



Chi fosse interessato ad avere il report dell'indagine potrà richiederlo a: segreteria@ancimp.it



L'Autore

Roberto Malavolta

Roberto Malavolta si occupa di consulenza aziendale e formazione del personale nei processi di Marketing e Organizzazione. Ha iniziato l'attività professionale nel 1992 all'interno di una società di consulenza, nel 2003 ha continuato il percorso da libero professionista e nel 2005 ha creato MALAVOLTA CONSULTING, società -certificata UNI EN ISO 9001:2015 per i servizi di consulenza di direzione, di formazione, ricerca e selezione di personale e consulenza sui sistemi di gestione qualità. (Settori 35 e 37)



COMUNICA E TRASMETTI

Creiamo piani
comunicazione social
su misura per Aziende,
Liberi Professionisti e
Studi Professionali

**SOCIAL MEDIA
GRAPHIC DESIGN
FOTO & VIDEO
UFFICIO STAMPA**

CONTATTI:

+393342635476

info@psmnow.it

www.psmnow.it



PSM Now



PSM Now



psm_now



SEI UN PROFESSIONISTA DELLA CONSULENZA?

ENTRA IN ANCIMP

LA CASA COMUNE DEI CONSULENTI D'IMPRESA

ASSOCIAZIONE NAZIONALE CONSULENTI D'IMPRESA

A.N.C.I.M.P. - Associazione Nazionale Consulenti d'Impresa, nasce con l'obiettivo di riunire in un unico progetto associativo tutte le professioni legate alla consulenza d'impresa, offrendo ai diversi Professionisti una casa comune per il raggiungimento dell'eccellenza professionale, della condivisione di esperienze, conoscenze e nuove opportunità di business.

INSIEME PER UNA VISIONE INNOVATIVA E DINAMICA DELLA CONSULENZA D'IMPRESA.

**Tutela sindacale e network professionale
multidisciplinare**

ISCRIVITI SUBITO!

Nessuna Quota d'Iscrizione per il 2021

 351 569 2010

UN MONDO DI SERVIZI AL TUO SERVIZIO!

- Alta Formazione Professionale Gratuita
- Network multidisciplinare Internazionale
- Tutela Sindacale e Sportello Utenti
- Convenzioni e Vantaggi Esclusivi
- Promozione e Business Matching con Imprese italiane ed estere
- Eventi esclusivi e Convegni Internazionali
- Gruppi di lavoro multidisciplinari in Italia e all'estero



www.ancimpitalia.org

CONSULENTI E IMPRESA

Vuoi essere sicuro di non perdere nessun numero della rivista?

ABBONATI GRATIS

INVIA UNA E-MAIL A:
ancimpitalia@gmail.com



351 569 2010



PROFIMA[®]

PROJECT FINANCE MANAGEMENT

INDUSTRIA 4.0

INNOVAZIONE

RICERCA & SVILUPPO



FONDI PERDUTI E AGEVOLATI
PER I TUOI INVESTIMENTI

Azienda certificata ISO 9001



Numero Verde
800 180616

info@profima.it
profima@pec.it



PROFIMASRL