

apindustria confirmiverona

ECONOMIA veronese

PROTAGONISTI
UNITI E CONSAPEVOLI
Determiniamo il nostro futuro

ECONOMIA VERONESE trimestrale n. 4 - Anno 18 - dicembre 2019 - Editore Apiservizi S.r.l. - Verona, via Albere 2/JC - Poste Italiane SpA. Sped. in abb. post. 70% CNS VR - DL 353/2003 (conv. in L. - 27/02/2004 n. 46) art. comma 1, DCB VERONA - € 2,50


57^a
ASSEMBLEA



WWW.ITALGREENPOWER.IT

Via Crivellin 7/c - Affi (VR) - 045 7238056 - info@italgreenpower.it

FINOTTIGROUP
la forza del gruppo

Realizziamo impianti fotovoltaici
con sistemi di accumulo, personalizzati
per ogni esigenza, civile e industriale.

CHI SCEGLIE IL FOTOVOLTAICO AMA LA NATURA



italgreenpower

IMPIANTI FOTOVOLTAICI

Panasonic  CELLS solar  edge SMA  TESLA  LG Chem

Anno 18 - Numero 4
dicembre 2019

Rivista trimestrale
promossa da



www.apiverona.it

DIRETTORE RESPONSABILE
Beatrice Paglialonga

EDITORE
APISERVIZI S.r.l.
Via Albere, 21/C - 37138 Verona

REDAZIONE
c/o APINDUSTRIA Verona
Via Albere, 21 - 37138 Verona
Tel 0458102001
Fax 0458101988
economieveronese@apiverona.net

GRAFICA
Ilenia Cairo - Verona
www.studiocairo.cloud

STAMPA
Intergrafica Verona Srl - Verona
www.intergraficavr.com

FOTOGRAFIE
Archivio Apindustria

Registrazione Tribunale di Verona
n. 1393 del 22 marzo 2000
Poste italiane SpA
Spedizione in
abbonamento postale
D.L. 353/2003
(con. in L. 27/02/2004 n°46
art. 1, comma 1, DCB Verona)

Pubblicità raccolta in proprio

inserzionisti

Finotti Group
Banca Valsabbina
Cassa Rurale Vallagarina
Viani Assicurazioni
Atempo
Albrigi
Banco BPM
Cattolica Assicurazioni
Aircomp
Transeo
Gruppo Argenta
Savim Europe
Dolomiti Energia
A.l.m.a. Service
Qcom
Just on Business
Banca Veronese
Overmade

5 editoriale

6 57^a Assemblea generale

apidonne

28 Condivisione

apigiovani

30 Giovani e consapevolezza

settore metalmeccanico

32 Rifiuti
Smaltimento, riciclaggio,
inceneritori e...

settore digitale

36 La continuità aziendale
per le società commerciali

settore lapideo

38 Fare sistema contro la crisi

fidinorddest

41 Credito alle imprese

ambiente | sicurezza

44 L'importanza delle competenze
e della consapevolezza nell'ambito
della ISO 45001

finanza

48 Gli indici di allerta nel nuovo
codice della crisi



focus

50 I mancati pagamenti fra le
imprese continuano a crescere
nel 2019

import | export

52 La sfida del mercato africano

previdenza

54 Apprendistato duale

qualità & management

58 ISO 9001:2015
Gestione delle non conformità
e azioni correttive

legale

62 La riforma Gelli-Bianco
brevi cenni di colpa medica
65 Codice della crisi d'impresa
e dell'insolvenza



**Tanti
auguri
da Banca
Valsabbina**



BANCA VALSABBINA



Lorenzo Bossi

Nel parlare di legalità Gherardo Colombo, intervenuto alla nostra Assemblea generale, ha pronunciato una parola chiave: formazione. Uno strumento preventivo, ha detto l'ex magistrato. Un cordone di protezione quanto mai utile a non far sentire gli imprenditori soli e isolati, perciò facili prede di ritorsioni da parte delle organizzazioni malavitose.

Attraverso convegni e incontri formativi, come associazione di categoria abbiamo cercato di creare sinergie per superare insieme la crisi. Abbiamo cercato di essere al fianco delle aziende associate fornendo approfondimenti su aspetti tecnici, sulla cultura manageriale, su tematiche innovative, sulla sostenibilità senza trascurare le competenze relazionali che sono alla base della buona riuscita di ogni impresa. Opportunità che molti imprenditori hanno saputo cogliere, nella consapevolezza di quanto sia importante oggi, in un'economia in evoluzione, mantenere il passo con i tempi e la mente aperta a prospettive ampie.

Nel triennio che ha visto alla guida della nostra associazione Renato Della Bella, la formazione è stata una delle coordinate impostate. La direzione, dunque, è stata tracciata e seguendo questa rotta proseguiranno nei prossimi tre anni le iniziative volte a creare cultura d'impresa e coscienza nell'affrontare il mercato italiano e gli orizzonti internazionali, a superare le criticità scommettendo sulle potenzialità dell'innovazione. Anche per riuscire a trasmettere alle nuove generazioni che si affacciano al mondo dell'impresa questo modo di pensare e collaborare.

«Non so quanto oggi i giovani abbiano intenzione di fare lavori manuali», ha chiosato nel suo intervento il sociologo Umberto Galimberti, testimone di una società che tende a scansare l'impegno. L'arte del fare, quella determinazione nel rimboccarsi le maniche che ha permesso a generazioni di piccoli e medi imprenditori veneti e italiani di affermare le proprie idee e costruire grandi imprese, si può trasmettere con l'esempio, la preparazione, la consapevolezza.●

Il Direttore



Protagonisti uniti e consapevoli Determiniamo il nostro futuro

“Protagonisti uniti e consapevoli. Determiniamo il nostro futuro”.

*Questo il tema scelto per la **57ª Assemblea Apindustria Confimi Verona**: l'Associazione ha deciso di lanciare al territorio dei messaggi forti e delle proposte chiare, con la speranza che possano essere il punto di partenza di una discussione, di un confronto costruttivo che si deve riaccendere su temi vitali per il futuro di Verona. È stato posto l'accento sugli aspetti cardine su cui si dovrà investire perché il capoluogo scaligero possa continuare a ricoprire un ruolo strategico nel contesto economico nazionale e internazionale: infrastrutture, legalità e formazione.*

*A parlare di infrastrutture – non soltanto Tav, ma anche Alta Velocità e Alta Capacità, reti informatiche e logistica – è stato il presidente di Apindustria Confimi, Verona **Renato Della Bella**; l'ex magistrato **Gherardo Colombo** ha invece trattato il tema della legalità, nella relazione “La legalità e il rispetto delle regole”; il filosofo-sociologo **Umberto Galimberti** ha infine posto l'accento sulla formazione, riflettendo su “La condizione giovanile nell'età del nichilismo”.*

Sono inoltre intervenuti:

***Paolo Agnelli**, presidente nazionale Confimi Industria; **Federica Mirandola** e **Michele Ghibellini**, rispettivamente alla guida di Apidonne e Apigiovani, **Claudio Cioetto** presidente Api Legnago.*

Nel corso della serata sono state premiate le aziende che aderiscono all'Associazione da oltre 30 anni.



Relazione del Presidente Renato Della Bella

Gentili Ospiti, cari Associati, come avete potuto vedere dagli argomenti che tratteremo oggi, abbiamo voluto dedicare questa giornata a tematiche attuali, importanti, strategiche per il nostro futuro. Siamo consapevoli che non sono le sole, che quotidianamente le nostre imprese si scontrano con le annose questioni che riguardano la burocrazia asfissiante, un costo del lavoro troppo alto, un fisco esoso, la solita difficoltà di dialogo con le banche; oggi, però, vogliamo concentrarci su queste tre tematiche, **infrastrutture, legalità e formazione**, che riteniamo tra le più delicate, tra quelle che richiedono un coinvolgimento di tutta quella società economica e civile che ha a cuore il futuro di Verona e del suo territorio

Abbiamo utilizzato termini come **“Protagonisti, uniti e consapevoli”**, senza ricondurli alle sole PMI, che comunque rimangono il nostro focus, in quanto siamo convinti che soltanto attraverso l'accrescimento in consapevolezza, in conoscenza e grazie all'unione, al lavoro di squadra, Verona potrà tornare ad essere protagonista nello scenario economico veneto e nazionale determinando il proprio futuro, sicuramente in maniera più incisiva di quanto stia accadendo oggi.

Per incidere su queste tematiche, siamo però convinti che sia necessario un cambiamento culturale da innescare insieme anche ad altri soggetti quali, appunto, le Istituzioni, le altre associazioni di categoria, gli ordini professionali, i sindacati, le forze dell'ordine, la politica, il mondo della scuola, l'università perché queste tematiche, per essere affrontate in maniera concreta e utile, non possono e non devono rimanere appannaggio solo di alcuni di questi soggetti; per essere efficaci è necessario che gli obiettivi vengano condivisi e fatti propri dal maggior numero possibile di realtà e, per questo motivo, abbiamo pensato di aprire la nostra Assemblea a tutta Verona. Oggi abbiamo deciso di lanciare al nostro territorio dei messaggi, delle proposte



chiare, con la convinzione che queste possono essere un punto di partenza di una discussione, di un confronto che si deve riaccendere, su questi ma anche su altri temi, vitali per il futuro di Verona.

Questo è proprio il punto da cui intendo partire: noi di Apindustria avvertiamo in maniera molto netta un *deficit* di discussione, un *deficit* di approfondimento a livello cittadino praticamente su tutte le scelte strategiche che riguardano il nostro territorio; da anni avvertiamo un assordante silenzio, avvertiamo la mancanza di un tavolo di coordinamento in cui si faccia sintesi e nel quale si possano condividere gli obiettivi e le azioni necessarie a raggiungere nel più breve tempo possibile quegli obiettivi ritenuti strategici.

Quindi, partendo da questa considerazione, è necessario che la classe dirigente di Verona, tra cui noi, beninteso, faccia un salto di qualità molto netto nella propria disponibilità a confrontarsi, nel rendere pubblici alcuni dibattiti per fare sì che le decisioni che vengono prese non siano solo di alcuni, ma che

derivino dalla sintesi delle posizioni di tutte le menti propositive della città.

Non può e non deve più succedere che si assista passivi ad eventi come, ad esempio, la perdita del ruolo di polo finanziario di eccellenza che Verona ambiva ricoprire grazie alle proprie due banche di riferimento.

Oggi ci è rimasta praticamente solo CATTOLICA e quei dirigenti che si stanno battendo affinché il Banco BPM non perda il suo radicamento territoriale e dobbiamo fare di tutto perché da qui si possa ripartire perché **Verona ha bisogno di istituzioni finanziarie al fianco delle nostre imprese**. Attuali sono anche le tematiche che riguardano il ruolo delle multiutility per la gestione del fattore energetico, voce di costo importantissima per le nostre aziende, il ruolo della fiera, la gestione della viabilità, il ruolo dell'aeroporto, capitolo su cui intendo soffermarmi per approfondire il primo dei tre argomenti di oggi, quello relativo alle **infrastrutture**. Verona ha la fortuna di essere crocevia di due corridoi europei, quello mediterraneo e quello scandinavo-mediterraneo.

Ma questa fortuna da sola non basta per assicurare un futuro da protagonista nella gestione della logistica a livello nazionale ed europeo; è assolutamente necessario che vengano prese delle decisioni importanti per portare a completamento o per potenziare tutte quelle infrastrutture necessarie affinché la mobilità di persone e merci avvenga con la velocità e gli standard che l'Europa, ma vorrei dire il mondo, richiede.

Capite bene, quindi, l'importanza che riveste per Verona il suo aeroporto, il **Catullo** che, diciamo così chiaramente, così come è stato gestito negli ultimi anni secondo le direttive di Save, che lo hanno reso completamente subalterno a Venezia, non può essere certo considerato strategico per Verona e per gli imprenditori veronesi.



Allo stato attuale è un aeroporto votato quasi esclusivamente al turismo low cost con un numero di passeggeri annui di circa tre milioni e mezzo, numero assolutamente non adeguato alle potenzialità del territorio in cui è collocato. Ritengo che sia arrivato il momento di rilanciare il confronto sul progetto industriale per fare sì che il Catullo diventi l'aeroporto di riferimento dell'area del Garda.

È assolutamente necessario che venga valutata attentamente dai soci la proposta avanzata dal fondo infrastrutturale australiano "First State" che ha ritenuto il nostro aeroporto, unitamente a Montichiari, meritevole di investimenti importanti, circa 550 milioni, date le potenzialità legate all'area del Garda e al posizionamento strategico di Verona; dobbiamo fare sì che le infrastrutture aeroportuali permettano di raggiungere e gestire almeno 8,5 milioni di passeggeri all'anno con una evidente ricaduta per tutto il nostro territorio in quanto si dovrebbe gestire la mobilità di turisti ed imprenditori ad elevata capacità di spesa. Chiediamo,

quindi, che si riapra la discussione in modo tale da non perdere questa opportunità, questo ulteriore treno che potrebbe essere l'ultimo per il rilancio del nostro aeroporto.

Parlando di **treni** viene naturale affrontare l'importanza strategica delle linee ad alta velocità, dibattito sempre attuale a livello nazionale ma in cui Verona risulta ancora estremamente arretrata per il mancato completamento della linea Brescia-Padova.

Siamo tutti convinti che questo completamento verrà realizzato nei prossimi anni e che, con la realizzazione della tratta Torino-Lione, il corridoio mediterraneo potrà effettivamente passare per Verona.

Apindustria vuole sottolineare, però, il fatto che parlare di TAV e TAP senza che, anche in questo caso, venga delineato un progetto chiaro di come utilizzare queste linee a favore del territorio, di quali e quante merci si vuole gestire, di quanti passeggeri trasportare, ha poco senso. È inutile parlare di corridoi se questi poi non vengono alimentati.

La posta in gioco è il ruolo, in questo caso non solo di Verona ma di tutto il Veneto, nella intermediazione delle merci a livello europeo.

Dobbiamo decidere se il Veneto vuole giocare la partita per competere con aree come quella di Rotterdam o di Duisburg per quello che riguarda la gestione della logistica.

È assolutamente necessario che venga condiviso un progetto quantomeno regionale su questa tematica in quanto la partita si vince se riusciremo a fare squadra, a fare sistema tra le province venete.

Da qualche mese si sta valutando la fattibilità di realizzare un porto appena al largo delle foci dell'Adige, tra Chioggia e Rovigo, un **porto** che permetta l'attracco delle grandi navi porta container che oggi stanno navigando nel Mediterraneo senza trovare in Italia nessun porto in grado di accoglierle; stiamo parlando delle navi che portano fino a 20.000 teu - per capirci, container - e che hanno bisogno di porti in grado di gestire almeno 2 milioni di teu all'anno.



Ovviamente, però, la costruzione di un porto di questa portata, che noi chiaramente auspichiamo, non è fattibile se non è preceduta da un preciso disegno politico a livello sia nazionale che regionale che porti alla realizzazione di tutte quelle infrastrutture, sia stradali che ferroviarie, necessarie a fare sì che le merci raggiungano i corridoi e passino per i trafori che si stanno realizzando al Brennero e al Gottardo.

Il Veneto deve decidere se giocare questa partita proponendo soluzioni alternative a quelle che si stanno ipotizzando ad esempio in Liguria con il progetto di ampliare il porto di Genova. Anche su questa tematica Apindustria chiede che si avvii il confronto sia a livello regionale ma anche a livello locale in quanto Verona, per potere giocare un ruolo importante, deve arrivare preparata.

Mi riferisco ad esempio al progetto del nuovo **Interporto** che dovrebbe nascere a Isola della Scala; è assolutamente necessario che venga realizzato in totale sinergia con il Quadrante Europa ma, su questo come su altri

argomenti, non avvertiamo nessuna discussione a livello cittadino e quindi la nostra è una preoccupazione potenziale dettata dall'esperienza di come sono state gestite altre questioni simili nel recente passato.

È poi necessario definire le priorità nella realizzazione delle altre infrastrutture di portata apparentemente minore ma di importanza analoga come il completamento della **Transpolesana** fino a Basso Acquar, arteria fondamentale per collegare Verona a quel Polesine che sta diventando un centro di significativi investimenti in logistica. Vanno completate opere come la SP6 che unisce la Valpantena alla città, come la **SR 10** per collegare Mantova a Monselice passando per la nostra bassa. Infrastrutture la cui importanza le aziende che vivono in quei territori rivendicano ogni giorno.

La posizione di Apindustria è chiara: c'è bisogno di pianificare le necessità del nostro territorio, c'è bisogno di fare delle scelte perché **non è possibile realizzare tutto e subito**; però è necessario che queste decisioni vengano

prese in base alla visione della nostra città proiettata nei prossimi 10-15 anni. Non possiamo più permetterci scelte dettate da convenienze politiche di breve periodo o privatistiche a favore di pochi.

Passando alla **seconda** delle tre tematiche che abbiamo scelto di approfondire oggi, quella della **legalità**, le considerazioni che faremo originano dagli incontri avuti con il Prefetto Mulas prima, con il Prefetto Cafagna di recente e con il Questore Petricca, incontri mirati a capire la gravità della problematica legata alle infiltrazioni malavitose nel nostro tessuto economico, con particolare riguardo a quelle mafiose, e ad approfondire il contributo che noi imprenditori possiamo dare per quello che riguarda la difesa del nostro territorio.

Come purtroppo leggiamo ormai quasi quotidianamente, la mafia è presente nel Veneto e nella nostra provincia e si sta sempre più infiltrando con diverse modalità operative che abbiamo il dovere di conoscere ed approfondire;

la scelta di affrontare una tematica di tale importanza e delicatezza nasce dal fatto che per questa, così come sarà anche per la tematica relativa alla formazione dei nostri giovani, **noi imprenditori non possiamo continuare a demandare solo ad altri il compito di gestire situazioni che impattano pesantemente anche sulle nostre aziende.**

La tematica della legalità, la difesa del territorio dalla criminalità organizzata, il rispetto delle regole, sono concetti che ci devono vedere coinvolti e preparati ma, per potere dare il nostro contributo è necessario che si parta dalla consapevolezza **che il problema esiste!** Ad oggi noi avvertiamo che questa consapevolezza non sia ancora radicata, che molti settori produttivi si chiamano fuori ma, così facendo, c'è il rischio di considerarlo un problema che riguarda gli altri quando, invece, è un **problema che ci coinvolge tutti.**

Per fortuna stiamo parlando di una problematica ancora reversibile, ancora gestibile, ma il nostro territorio, ad oggi, non ha ancora sviluppato anticorpi sufficienti a renderlo immune.

Partendo, quindi, da questa considerazione, Apindustria ha cercato di capire

cosa a livello cittadino venga già fatto e ci siamo resi conto che ci sono già delle realtà molto attive su questi temi; mi riferisco in particolare agli amici dell'associazione Avviso Pubblico con i quali siamo entrati in contatto grazie al convegno dal titolo *"Mafia ed economia"* da loro organizzato lo scorso marzo.

Con loro abbiamo immediatamente condiviso il fatto che, per essere incisivi, dovevamo aggregare quante più realtà possibile. **La mafia si sconfigge solo se si è uniti!** Abbiamo ritenuto di dare l'esempio su come ci aspettiamo vengano affrontate tematiche di tale importanza predisponendo un progetto aperto a tutte le componenti sane della nostra città e lo abbiamo presentato alla Camera di Commercio auspicando che la Camera di Commercio – la "casa" di tutte le nostre aziende ma anche degli ordini professionali, delle altre associazioni, delle banche, dei sindacati – **lo facesse proprio.** L'obiettivo è quello di diffondere consapevolezza e formazione ai vari soggetti che aderiranno al fine di creare una "rete di legalità" sul nostro territorio con la quale contrastare la minaccia mafiosa.



È con estrema soddisfazione che vi comunico che, dopo un recente incontro tenutosi in Camera di Commercio, abbiamo avuto dal presidente Riello l'avallo al progetto e che, a breve, verrà presentato dall'Ente camerale alla città come un **suo progetto**. **Su questi temi non si deve inseguire la mera visibilità ma si deve lavorare esclusivamente per essere concreti ed incisivi.**

A questo punto auspichiamo che il numero maggiore possibile di altre realtà aderiscano senza indugio per fare in modo che l'auspicata rete di legalità venga realizzata nel più breve tempo possibile.

Come dicevo, in attesa che ciò si realizzi, in ogni caso **noi** imprenditori

possiamo e dobbiamo fare di più. Dico con chiarezza che noi abbiamo una grossa responsabilità. Così come affermo questo dico anche, però, che abbiamo bisogno di aiuto, e mi rivolgo in particolare alle prefetture, alle questure a tutte le forze dell'ordine che sono impegnate nel contrasto alle mafie.

Recentemente il Procuratore Capo della Repubblica di Venezia, dottor Cherchi, ha bacchettato noi imprenditori di essere omertosi quando non denunciavamo fatti illeciti. Ha inoltre affermato che "l'impresa che sbaglia sa cosa sta facendo".

Voglio essere molto chiaro: così come ritengo che la stragrande maggioranza dei nostri imprenditori siano sani e de-

vono essere aiutati in questo percorso di consapevolezza, di formazione su quello che può essere il loro contributo al contrasto della criminalità, dico anche che, purtroppo, nel nostro territorio sicuramente ci sono degli imprenditori che hanno "saltato il fosso", che hanno deciso di fare affari con la mafia e questi imprenditori (o pseudo tali) vanno fermati e puniti. **Però non si deve fare di tutta un fascio! Questi sono l'assoluta minoranza!** Se si vuole il contributo di noi imprenditori sani, onesti, dobbiamo essere aiutati, coinvolti, non genericamente criticati. Dobbiamo essere aiutati a capire **cosa, come, a chi denunciare situazioni anomale**, dobbiamo essere rassicurati e garantiti che una denuncia sarà sempre coperta da anonimato senza rischi per le nostre famiglie o le nostre aziende. Questo perché, non nascondiamocelo, l'argomento mafia fa paura e noi, ad oggi, ci sentiamo ancora **soli** di fronte ad una problematica che iniziamo solo adesso ad affrontare.

Per questo abbiamo chiesto al dottor Gherardo Colombo di venire a portarci il suo contributo di sicura esperienza per quello che, purtroppo, ha dovuto già vivere e fronteggiare in Lombardia e non solo. A lui chiediamo di aiutarci a capire cosa si intende per "segnali deboli" e a capire quali siano le situazioni poco chiare che dobbiamo andare a denunciare.

Faccio degli esempi di come ci è stato detto che la mafia si può avvicinare alle nostre aziende: proponendo prodotti o servizi accompagnati da documentazione apparentemente regolare ma a prezzi molto bassi (manodopera, rifiuti, servizi di logistica); dando la disponibilità a rilasciare fidejussioni tramite società poco note; proponendo di finanziamenti alle imprese da soggetti non riconducibili al sistema finanziario tradizionale; chiedendo la disponibilità ad affittare capannoni non produttivi (per poi utilizzarli come discariche abusive), e così via. In questi e in altri casi analoghi a che cosa dobbiamo prestare attenzione? Che verifiche dobbiamo fare? A chi dobbiamo rivol-



gerci per avere dei chiarimenti? Teniamo anche conto che molte di queste opportunità ci vengono proposte da professionisti, avvocati e commercialisti, del nostro territorio. Noi vogliamo contribuire a segnalare situazioni che possono aiutare gli organi investigativi ma non vogliamo assolutamente che si inneschi un circuito che potrebbe portare alla delazione incontrollata o al coinvolgimento di persone o aziende che operano correttamente.

All'interno di queste dinamiche il ruolo delle associazioni, e Apindustria ha già iniziato a farlo, può essere sia quello di fare da tramite tra i propri associati e le forze dell'ordine per fare in modo che un imprenditore faccia il suo dovere senza però esporre la propria persona, sia quello di creare sul territorio momenti di confronto e di approfondimento insieme alle amministrazioni locali, ai sindacati, agli ordini professionali, alle banche, all'università, perché l'esperienza fatta a seguito dei primi

incontri che abbiamo tenuto in qualche comune ci fa dire che il risultato è stato un immediato interesse da parte di tutta la collettività ad approfondire ed capire cosa fare per difenderci.

La **terza** ed ultima tematica che abbiamo deciso di approfondire oggi è quella relativa alla **formazione** dei nostri giovani, dei nostri futuri dipendenti o, come amo definirli io, **collaboratori**. Le statistiche ci dicono che, a seguito del calo demografico, nel prossimo decennio ci sarà una riduzione a livello nazionale di oltre un milione di studenti rispetto ai numeri attuali e il Veneto verrà coinvolto da questo calo così come il resto d'Italia. **Già oggi le nostre aziende lamentano una grave carenza di personale specializzato in tutti i settori in cui operano ed è quindi forte la preoccupazione di quello che potrà accadere in seguito a questo ulteriore calo.** È quindi necessario che tutto il mondo produttivo si ponga la domanda di come ge-

stire ed invertire una tendenza così impattante sul futuro delle nostre aziende senza sperare che siano altri a gestirlo e a risolverlo.

Voglio chiarire subito che oggi non ci concentreremo sui percorsi universitari ma questo non vuole assolutamente dire che nelle nostre aziende non ci sia il bisogno di laureati. Anzi, è l'esatto contrario! Oggi abbiamo, però, scelto di parlare del ruolo della scuola secondaria.

In Apindustria, pur partecipando da anni ad eventi organizzati con le scuole, pur portando la nostra testimonianza nei pochi momenti di confronto con il mondo della formazione, ci siamo resi conto che tutto ciò non basta, che è arrivato il momento di affrontare il problema in maniera più strutturata contribuendo ad avviare un cambiamento culturale che coinvolga, oltre ai nostri giovani, anche le famiglie e gli insegnanti. Dobbiamo fare in modo che anche famiglie e professori cono-



57^a assemblea generale



scano le caratteristiche delle aziende che operano nei loro territori, gli sbocchi professionali che possono offrire ai nostri ragazzi, le macchine che verranno da loro utilizzate, i processi produttivi in cui verranno inseriti.

È fondamentale, quindi, che già da oggi si cerchi di incrementare la consapevolezza a tutti i livelli. È necessario che le attività che vengono predisposte per orientare le scelte dei nostri ragazzi siano tutte tendenti ad un unico obiettivo, quello che ciascun giovane cerchi di fare fin da subito la scelta più confacente alle proprie caratteristiche, alle proprie aspettative, senza però pregiudizi su nessuna opzione.

Non possiamo più permetterci, il nostro territorio non può più permettersi, che un numero elevatissimo di giovani sbagli la scelta della scuola secondaria per seguire percorsi che li portano ad essere diplomati o laureati in discipline non utili alle aziende e al tessuto in cui vivono. Capite bene che mi riferisco al ruolo strategico delle scuole tecniche e delle scuole professionali. La questione è prettamente culturale, me ne rendo conto; oggi, forse è un po' brutale affermarlo, queste scuole vengono considerate scuole di serie B dove orientare i ragazzi che vengono considerati non meritevoli o non strutturati per un percorso liceale con sbocco universitario. Questo è ciò che di più sbagliato possiamo fare per il futuro dei nostri ragazzi e delle nostre aziende.

Noi abbiamo bisogno di ragazzi preparati da svariati punti di vista ma, anche e soprattutto, da quello tecnico. Le nostre aziende richiedono ragazzi formati sui valori imprescindibili richiesti dall'attuale mondo del lavoro quali il lavoro di gruppo, la gestione della responsabilità, il rispetto dei colleghi, la gestione dello stress, la formazione continua, tutte qualità che però devono essere accompagnate anche da una preparazione tecnica specifica necessaria per poter poi immediatamente operare nelle nostre aziende. L'obiettivo è che i nostri giovani non siano costretti ad andare all'estero ma che, invece, contribuiscano alla crescita del loro territorio trovando occupazioni in linea con i loro studi e le loro aspirazioni che, però devono essere adeguati alle necessità delle nostre aziende.

Non ha assolutamente senso la situazione attuale in cui le aziende non trovano personale specializzato e molti dei nostri giovani espatriano in cerca di opportunità!

Noi imprenditori siamo consapevoli che non possiamo più essere spettatori di questo percorso formativo. Anche su questo tema ci siamo resi conto che tante iniziative sono state avviate in questi anni per cercare di avvicinare il mondo della scuola a quello del lavoro ma abbiamo realizzato che, ad oggi, queste iniziative non stanno producendo gli effetti sperati. Abbiamo l'assoluta necessità che il ruolo strategico delle scuole tecniche e professionali venga percepito dalle famiglie e dai ragazzi quando questi frequentano ancora la scuola media, momento in cui viene da loro scelto il percorso di scuola secondaria. Per fare questo stiamo ipotizzando iniziative specifiche quali creare una sinergia tra scuole ed aziende affinché oltre le "scuole aperte" si possano visitare



anche le “aziende aperte” per fare percepire concretamente gli sbocchi professionali di uno specifico percorso tecnico. Ma questo ancora non basta. Noi imprenditori dobbiamo riuscire a parlare anche ai professori, trasmettere loro le necessità formative, fare conoscere anche a loro i metodi di lavoro applicati, i programmi utilizzati, le evoluzioni ipotizzate per le nostre aziende. È necessario che non si sprechino più opportunità quali l'alternanza scuola lavoro, gli stage; dobbiamo contribuire allo sviluppo di un sistema di formazione duale sul modello tedesco, dobbiamo approfondire le opportunità offerte dagli ITS. **In poche parole dobbiamo essere parte attiva se intendiamo promuovere questo cambio di tendenza nella formazione dei nostri ragazzi.** Ogni anno perso per correggere le scelte sbagliate di tutti quegli studenti che hanno seguito percorsi magari brillanti da un punto di vista culturale ma assolutamente poco utili come ricaduta operativa nelle nostre aziende, è un anno in più di difficoltà per lo sviluppo delle nostre aziende! Anche per questa tematica Apindustria si pone come interlocutore motivato e propositivo. Parlando di giovani abbiamo ritenuto fondamentale conoscere quali siano le molle, le leve su cui questi giovani basano le loro decisioni; abbiamo bisogno di conoscere il loro livello motivazionale, i loro disagi, le loro paure, i loro sogni. Per stimolare la discussione su cosa si possa e si debba fare meglio, abbiamo chiesto al professor Galimberti di portarci oggi la sua testimonianza di filosofo e di sociologo su quella che è la situazione dei nostri giovani nel contesto attuale da lui definito “nichilista”. Gli abbiamo chiesto di parlarci dei giovani perché quando vogliamo proporre un cambiamento culturale è doveroso conoscere il contesto da cui si parte.

Sicuramente su qualche posizione non saremo d'accordo ma con certezza dico che personalità come quella del professor Galimberti (così come quella del dottor Colombo) sicuramente ci possono aiutare a riflettere, ci possono aiutare ad innescare un dibattito da cui conseguiremo quelle scelte speriamo utili per il futuro del nostro territorio. **Noi abbiamo bisogno di giovani che non siano nichilisti!**

Avviandomi alle conclusioni voglio riprendere i concetti chiave che oggi abbiamo voluto trasmettere a tutti voi. Noi siamo convinti che soltanto attraverso **l'unione** di tutti coloro che hanno a cuore il futuro della nostra città e attraverso la **consapevolezza**, intesa come approfondimento e confronto sulle tematiche su cui decidere, **si può tracciare per la Verona del prossimo decennio un futuro da Protagonista.**

Oggi abbiamo voluto trasmettere a tutti voi lo stile, le modalità con cui secondo noi devono essere affrontate le questioni vitali per Verona. In questo contesto permettetemi un'ultima considerazione sul ruolo che devono avere a livello locale le associazioni di categoria come Apindustria e a livello nazionale le Confederazioni come CONFIMI a cui Apindustria non solo aderisce ma ne è socio fondatore. Sono anni in cui a livello politico si dibatte sulla necessità o meno di confrontarsi con i corpi intermedi, quali sono le Associazioni datoriali o i sindacati, sulla loro effettiva rappresentanza e rappresentatività. Questi organismi di rappresentanza sicuramente hanno il dovere di rivedere la loro operatività, di riposizionarsi rispetto alle nuove sfide che la nostra società e la nostra economia stanno vivendo; però sono fermamente convinto che i corpi intermedi siano realtà assolutamente necessarie per fare sintesi delle esigenze dei propri associati, per interpretare le loro richieste, le loro necessità e trasformarle in proposte da sottoporre ai vari soggetti, spesso ma non solo politici, che di volta in volta sono chiamati a prendere decisioni finali.

È solo grazie al lavoro silenzioso dei nostri imprenditori, alla loro abnegazione, al loro inestimabile contributo al benessere del nostro territorio che io oggi, come Presidente di Apindustria, ho l'autorevolezza per pormi in questo modo alla città!

Non finirò mai di ringraziarVi perchè, grazie al vostro coinvolgimento, alla vostra disponibilità, alla vostra partecipazione, al vostro apporto di idee, sono tranquillo nel candidare Apindustria ad essere interlocutore serio e preparato su tematiche di tale importanza.

Ringrazio, infine, i componenti della Giunta e del Consiglio Direttivo che mi hanno affiancato in questi tre anni; ringrazio la struttura di Apindustria Verona che ha saputo rinnovarsi mantenendo elevati standard di servizio e auguro al nuovo Consiglio Direttivo e al Presidente che sarà eletto questa sera di riuscire ad assolvere al compito di essere protagonisti sui temi che oggi abbiamo affrontato affinché le nostre aziende possano continuamente contare su di un territorio sempre più favorevole allo sviluppo di iniziative imprenditoriali. ●

AUGURIAMO A SOCI E CLIENTI
UN BUON NATALE
E SERENO ANNO NUOVO



**CASSA RURALE
VALLAGARINA**
CREDITO COOPERATIVO ITALIANO



*Il Presepe "NATALE DELL'ANIMA – UN NATALE PIÙ RADIOSO DEL SOLE"
dell'autrice Margherita Pavesi Mazzoni, di proprietà della Cassa Rurale Vallagarina
è esposto presso il Palazzo Scherer in Via Nuova Ala (TRENTO)
visitabile sabato e domenica fino al 22 dicembre con orario 10-19 — ingresso libero.*

Foto di FACIO LORENZI / NativaLA

Siamo presenti in Provincia di Verona a:

- RIVALTA VERONESE
- SANT'ANNA D'ALFAEDO
- BOSCO CHIESANUOVA
- CAPRINO VERONESE
filiale completamente rinnovata con Area Self
- CERRO VERONESE
- ROVERÉ VERONESE
- VELO VERONESE
nuova Area Self

**SEDE E DIREZIONE:
ALA (TRENTO)**

WWW.CRVALLAGARINA.IT

Facciamo parte di un gruppo bancario cooperativo
dove LA DIFFERENZA È VALORE e L'IDENTITÀ LOCALE UN PRINCIPIO



GRUPPO CASSA CENTRALE
CREDITO COOPERATIVO ITALIANO

Federica Mirandola Presidente Apidonne

Le imprenditrici del gruppo Apidonne sono fortemente convinte che la **condivisione** sia l'attitudine più affascinante dell'essere umano. Il valore dello scambio è mettere in relazione competenze, strategie, formazione, tecnologia e, con un pizzico di follia, allenarsi a pensare, perché sperimentare e rischiare vuol dire darsi più possibilità.

Fare impresa al giorno d'oggi non è certo facile, ma crediamo nel motto "l'unione fa la forza" e riteniamo che sia fondamentale combattere l'individualismo. Frequentare imprenditori, ascoltare i consigli di chi affronta le stesse sfide, vivere le esperienze con la cultura della curiosità, con grinta e con la voglia di relazionarsi con altre realtà del territorio: questa è la strada da percorrere.

Un simile approccio fornisce una prospettiva delle cose più ampia e completa, e in tutto ciò l'Associazione e Apidonne aiutano ad allenare quel senso di appartenenza che è alla base per crescere insieme. Ogni giorno tessiamo relazioni con istituzioni, scuole, banche e università, consapevoli che solo con la coesione si possono sviluppare opportunità di fare network, concretizzando il tema dello scambio.

Il valore aggiunto che un'imprenditrice dà al mercato attuale è l'uso della mentalità omnicomprensiva, attenta al totale e capace di una percezione sintetica.

L'ascolto e il pensiero trasversale, che permettono di guardare un po' più in là del breve periodo; la maggiore flessibilità professionale della donna, derivante da una maggiore propensione al sapersi adeguare ai cambiamenti culturali, sociali e tecnologici; la capacità empatica di notare tensioni e una conseguente attitudine al problem solving; il tenere in equilibrio più aspetti: sono queste le qualità "femminili" che un'azienda che mira al successo dovrebbe riconoscere, apprezzare e coltivare.

Viviamo un momento storico con molte opportunità da cogliere, un cantiere



aperto dedicato al miglioramento, con alla base l'esaltazione del lavoro e la dignità della persona.

La tecnologia in quanto tale è un processo di rinnovamento radicale dei modelli organizzativi, entra nelle imprese e nella vita delle persone, ma nessuna tecnologia sarà mai sufficiente: solo la mente ne è il naturale completamento. E il **ruolo della Donna**, in questo contesto storico/economico, è più che mai importante e, come tale, va riconosciuto. Il mercato conferma sempre più la volontà di abbattere ogni tipo di pregiudizio di genere: lo può fare creando contesti idonei, valorizzando il benessere sociale e familiare, offrendo migliori soluzioni per il bilanciamento tra lavoro e vita privata, creando un modello sociale più sostenibile.

Questi cambiamenti determineranno anche un sicuro vantaggio per le prossime generazioni.

Voglio concludere con una riflessione: l'economia non deve pensare solo alla massimizzazione del profitto, ma deve tendere alla creazione del benessere di tutti coloro che ne fanno parte. Noi associate Apidonne riteniamo che la ricchezza delle nostre aziende sia proprio questa: **umanità** prima del business. •

Michele Ghibellini
Presidente Apigiovani

Desidero iniziare il mio intervento, riportando tre citazioni che ritengo interessanti.

"La nostra gioventù ama il lusso, è maleducata, si burla dell'autorità e non ha alcun rispetto degli anziani. I bambini di oggi sono dei tiranni. Non si alzano quando un vecchio entra in una stanza, rispondono male ai genitori, in una parola sono cattivi".



"Non c'è più alcuna speranza per l'avvenire del nostro Paese se la gioventù di oggi prenderà il potere domani, poiché questa gioventù è insopportabile, senza ritegno, terribile".

"Questa gioventù è marcia nel profondo del cuore, i giovani sono maligni e pigri, non saranno mai come la gioventù di una volta, quelli di oggi non saranno capaci di mantenere la nostra cultura".

Chissà quanti avranno avuto almeno una volta un pensiero simile a questi, soprattutto quando i media ci mettono davanti agli occhi sondaggi ove la professione più desiderata dai giovani, appunto, è fare l'influencer...

Ma, contestualizziamo le tre citazioni:

la prima è di Socrate, 470 a.C.;

la seconda di Esiodo, 720 a.C. (La Teogonia, Le Opere e i Giorni);

la terza è un'incisione riportata su un vaso d'argilla dell'antica Babilonia, datato 3.000 a.C.

Consentitemi una battuta: **ce l'hanno fatta in passato, ce la faremo pure noi!**

Le nostre aziende sono belle, pulite, tecnologiche, ma continuano a mancare di candidati, di collaboratori e addetti. E se la manifattura rappresenta ¼ del PIL italiano ed è la seconda in Europa dopo quella tedesca, questi sono problemi seri e da affrontare in maniera attenta e analitica.

Il lavoro è, secondo noi, un'opportunità che permette di realizzare dei progetti per favorire il benessere della società, da soli o con gli altri. Personalmente sto imparando che il lavoro è divenuto una delle dimensioni della nostra identità umana: diciamo infatti "io sono tornitore", "io sono manager" non "faccio il tornitore" o "faccio il manager".

Per questo crediamo che ci sia necessità di un serio ripensamento anche

che può generare in loro l'infrangersi di aspettative o, peggio, l'incapacità di inserirsi nei contesti delle PMI. È per questo che assistiamo a frequenti cambi di lavoro e a prolungati periodi di inattività. L'Italia è maglia nera in Europa per la quota dei cosiddetti "neet" – i giovani che non studiano, non lavorano, non fanno formazione –, con una percentuale del 25.7%, a fronte di una media europea del 14.3%. In più, oggi, nessuno, per esperto che sia, è capace di unire tutti i punti del foglio bianco che abbiamo davanti per vedere il quadro nel suo insieme; possiamo però decidere quali punti unire e dare, quindi, una direzione di senso nel disegnare il nostro futuro. Dobbiamo agire tutti insieme per creare una nuova filiera, una nuova

Stiamo parlando di un percorso di accompagnamento e di vicinanza alle persone che costituisce una precisa responsabilità sociale delle aziende, che devono impegnarsi ad avere cura di sé e dei propri collaboratori.

Porto un altro esempio: a Verona, da undici anni, esiste una scuola che unisce tutte le maggiori associazioni di categoria e ordini professionali e che rappresenta un unicum in tutta Italia: la **Scuola per l'Imprenditoria**.

Nell'ambito di questo progetto, noi giovani ci stiamo dando da fare e stiamo lavorando alla nostra crescita culturale che vogliamo poi portare nei nostri contesti lavorativi.

Perché il ruolo di noi giovani, ma soprattutto di ogni imprenditore, è quello di moltiplicare e liberare le energie, le voglie, le libertà, di creare squadre motivate al massimo perché solo con la capacità di innovare abbiamo una qualche "garanzia" di futuro.



dei nostri sistemi formativi: **il 65% dei ragazzi che frequenta le scuole elementari farà lavori che oggi nemmeno esistono.**

Le competenze richieste (più di un terzo) saranno i social skills e i process skills; scomparirà il confine tra discipline tecniche e umanistiche con un'ibridazione che apre ad una dimensione educativa e formativa inedita rispetto all'attuale.

Dobbiamo attrezzarci per questo futuro: dobbiamo arricchire i percorsi didattici, anche attraverso l'aiuto ed il sostegno delle imprese. Ma le imprese non vanno lasciate sole.

Spesso la politica si occupa della scuola e dell'università pensando più a chi ci lavora che a chi le frequenta e delega invece alle aziende parte del compito formativo. **I giovani si trovano catapultati nel mondo lavorativo spesso senza una giusta conoscenza, consapevolezza e motivazione; una situazione**

rete, incentrata su lavoro, giovani, donne, tecnologia e sostenibilità.

Il gruppo Apigiovani è stato tra i primi attori del territorio veronese a parlare di sostenibilità e a dare centralità a questo tema. Una sostenibilità reale e a tutto tondo, non un mero slogan commerciale.

Sostenibilità ambientale, economico/finanziaria e, soprattutto, sociale.

Un'accezione che ha destato il nostro interesse è quella di "sostenibilità generazionale": le aziende devono avere la possibilità, attraverso sgravi sul tutoring e nei contratti con il sindacato o, perché no, attraverso le associazioni di categoria, di affiancare ai lavoratori più esperti quelli più giovani, perché siano trasmessi loro saperi e competenze.

Un diritto alla formazione continua, insomma, da porre al centro della vita di ogni impresa, per condividere e dedicarsi a realizzare obiettivi di sempre migliore produttività ed efficienza.

C'è un'Italia che sa perfettamente dove va il mondo e che spesso, però, non sta dove dovrebbe stare e non dice le cose che dovrebbe dire.

Ho iniziato con una citazione e mi piace concludere con un'altra, parafrasandola. Prendo spunto da Pericle con il suo Discorso agli Ateniesi (431 a.C.): «... un uomo che non si interessa allo Stato noi non lo consideriamo innocuo, ma inutile; e benché in pochi siano in grado di dare vita ad una politica, beh tutti qui ad Atene siamo in grado di giudicarla. Noi non consideriamo la discussione come un ostacolo sulla via della democrazia. Noi crediamo che la felicità sia il frutto della libertà, ma la libertà sia solo il frutto del valore. Insomma, io proclamo che Atene è la scuola dell'Ellade e che ogni ateniese cresce sviluppando in sé una felice versatilità, la fiducia in sé stesso, la prontezza a fronteggiare qualsiasi situazione ed è per questo che la nostra città è aperta al mondo e noi non cacciamo mai uno straniero».

Qui ad Atene, pardon, a Verona, noi facciamo così.●

Claudio Cioetto Presidente Apindustria Legnago

L'assemblea dei soci rappresenta l'occasione per fare un breve resoconto dell'attività svolta nell'ultimo triennio. Il mio intervento in qualità di presidente vuole pertanto mettere in luce il lavoro svolto non soltanto dal Consiglio Direttivo di Apindustria Legnago, ma anche dai Soci: è grazie al supporto personale/relazionale ed organizzativo di tutti che il nostro distretto si è, in questi anni, consolidato. Le riunioni del Consiglio costituiscono senza dubbio il momento più significativo della nostra attività. Sono emersi, nell'ambito di questi incontri, spunti e suggerimenti su problematiche riguardanti il territorio che puntualmente sono stati riportati agli opportuni tavoli di lavoro.

Abbiamo organizzato appuntamenti di presentazione del contratto metalmeccanico Apindustria Confimi; iniziative di informazione sulla fiscalità; tavoli di approfondimento sull'opportunità di finanziamenti pubblici per investimenti o sulla messa in sicurezza delle nostre strutture.

Abbiamo altresì ospitato il primo dei convegni sull'industria 4.0; con il gruppo dei metalmeccanici abbiamo organizzato una collettiva alla fiera MECSPE di Parma, la rassegna specializzata del settore metalmeccanico più importante in Italia, cui hanno partecipato aziende associate del distretto



di Legnago e della provincia veronese. Apindustria Legnago è inoltre presente da alcuni anni con proprie iniziative alla fiera di S. Biagio di Bovolone, un'esposizione locale, ma molto interessante alla quale aderiscono anche aziende associate.

Ricordo anche che, su invito dell'assessorato ai Lavori Pubblici della Regione del Veneto e dei Comuni della bassa padovana, **abbiamo partecipato e partecipiamo a convegni e dibattiti riguardanti la realizzazione della nuova SR 10: un'arteria storica, il cui percorso risale al periodo napoleonico, che collega Monseli-**

ce, nel padovano, a Mantova attraversando tutto il territorio del legnaghese, e che da decenni non è più in grado di sopportare il traffico locale ed extraregionale. Una situazione da troppo tempo fuori controllo, che da troppo tempo attende una soluzione.

Abbiamo avviato iniziative con le scuole del territorio, con particolare attenzione a quelle ad indirizzo tecnico, partecipando a loro eventi come 'scuole aperte' o ad altre iniziative di promozione, portando le nostre esperienze di imprenditori ad alunni e genitori.

La risposta è stata ottima da parte di tutti gli istituti interessati, **in particolare con il Giorgi di Bovolone abbiamo organizzato e finanziato, grazie al contributo di un'agenzia per il lavoro, un corso di 90 ore per operatore CNC.** La riforma scolastica 'Gelmini' tolse purtroppo alla scuola pubblica questa specializzazione, vitale per l'industria metalmeccanica, del legno, del marmo e non solo; di certo una scelta poco avveduta. Grazie alla volontà della dirigente dell'istituto Giorgi e dei docenti siamo riusciti in questo intento: il corso si ripeterà e l'augurio è che anche in altre realtà scolastiche trovino spazio simili iniziative. Noi siamo pronti a collaborare, fianco a fianco.

Scuole, imprese, agenzie per il lavoro potrebbero divenire una task force vin-



cento per sopperire alle mancanze di riforme scolastiche che non tengono assolutamente conto della vocazione manifatturiera del nostro Paese.

Studenti e insegnanti dell'alberghiero ENAIP di Isola Della Scala sono stati coinvolti in numerose attività di catering in occasione di incontri e convegni organizzati dalla nostra Associazione: se la scuola è uno dei nostri primi riferimenti, non possiamo non creare momenti di condivisione e conoscenza reciproca al di fuori delle aule e dei laboratori scolastici. Aggiungo che sono in corso iniziative anche con gli istituti comprensivi, per promuovere le nostre realtà e ciò che un territorio come il nostro offre in termini di opportunità lavorative.

Apindustria Legnago ha fatto da apripista; le problematiche sono state recepite e progetti molto impegnativi saranno messi in campo già dai prossimi giorni. Ci stiamo avviando ad un nuovo triennio e chi si appresta a guidare Apindustria Legnago dovrà concentrarsi su un progetto di crescita e di espansione dell'associazione e la parola d'ordine dovrà essere concretezza.

Nel mese di giugno abbiamo effettuato diversi incontri in alcune macro aree della nostra provincia dai quali sono emerse indicazioni importanti: dobbiamo guardare di più al territorio e alle sue imprese. Quella veronese è una provincia molto vasta, con eccellenze industriali di grande valore in ogni settore merceologico, con aziende che sono il giusto target per una Associazione come la nostra. Dovremmo anche imparare ad essere più aggressivi e a proporci alle imprese, alle amministrazioni locali, alle scuole e a tutti quegli attori a cui è deputata la crescita sociale. Una crescita a cui anche le associazioni di categoria possono contribuire in maniera concreta, agevolando l'inserimento dei giovani nelle aziende, la formazione e il reinserimento nel mondo

del lavoro di collaboratori provenienti da realtà produttive non più presenti sul mercato.

Un territorio si identifica fortemente con quanto e con ciò che le imprese producono. «Il prodotto è il territorio»: è una frase che ripeto spesso e che parla di un legame indissolubile, di una simbiosi che appare evidente se ci soffermiamo su esempi concreti. Se pensiamo alla termotecnica non possiamo fare a meno di collegarla a Legnago; se pensiamo al mobile non possiamo non ricordare il distretto di Cerea, Bovolone, Sanguinetto; se pensiamo all'industria del turismo, ci vengono subito in mente il Lago di Garda e la Lessinia.

È per questo vincolo tra impresa e territorio che, come Associazione, non possiamo pensare di stare lontani da quest'ultimo: la mia proposta è pertanto quella di migliorare l'esperienza di Legnago, di esportarla e di creare altri distretti. Sono certo che troveremo terreno fertile; dobbiamo investire in questo progetto sia in termini di risorse umane che in termini di risorse economiche.

Siamo una provincia con vasti territori ad imprenditoria diffusa, negli anni migliori fucina di grandi imprese: compito della nostra Associazione è anche quello di promuovere una nuova imprenditoria che non solo assicuri ai giovani un buon lavoro e un buono stipendio, ma che dia loro l'opportunità di creare e sviluppare la loro idea di impresa. Oggi per un giovane che voglia fare impresa è impossibile accedere al credito; o può contare su risorse proprie o familiari o non fa nulla. Senza aprire la nota parentesi riguardo la burocrazia... **Non possiamo permetterci di sperperare energie, sogni e desideri delle nuove leve: Apindustria deve farsi portavoce anche di queste istanze, col mondo creditizio e delle istituzioni, per crescere e far crescere.** ●



Gherardo Colombo

«Il principio di legalità si fonda sulla considerazione che noi tutti siamo importanti quanto gli altri ragione per cui le nostre caratteristiche personali e le condizioni sociali non possono essere causa di discriminazioni», ha sottolineato l'ex magistrato **Gherardo Colombo**, richiamando i principi fondamentali della Costituzione. Ai diritti si sommano i doveri dei cittadini ad attenersi alle regole della convivenza civile.



Di fronte al rischio di infiltrazioni mafiose, ha evidenziato, «il consiglio è prevenire, rendersi impermeabili. Possiamo accorgercene subito e lì si tratta di esercitare la propria libertà: dire sì o no». Fondamentale è il ruolo di un'associazione come Apindustria Confimi Verona: «Può dotare i suoi associati di strumenti preventivi, a partire dalla formazione. Altro valido aiuto potrebbe essere cercare strumenti di agevolazione del credito e assumersi responsabilità che il singolo non sarebbe in grado di sostenere. Un conto è quando la denuncia arriva dalla singola persona, che diventa facile preda di ritorsioni. Un conto è quando giunge dalla categoria di appartenenza nella sua collettività. Se le associazioni, insieme ai corpi intermedi, riescono a creare questo cordone di protezione attorno alle proprie imprese, attrezzandole degli strumenti preventivi idonei, certamente le organizzazioni criminali troveranno meno porte aperte».●

Umberto Galimberti

«La formazione delle nuove generazioni è fondamentale anche per preparare le future classi di dirigenti e di imprenditori. Il problema è che essa dovrebbe cominciare dalla nostra scuola, la quale però non educa. Quando ce la mette tutta riesce a istruire, ma l'istruzione è una semplice trasmissione di contenuti mentali da chi li ha a chi non li ha. Educare significa portare i ragazzi dalle pulsioni alle emozioni, per avere una risonanza emotiva dei loro comportamenti, di modo che capiscano la differenza tra parlare male di un professore e prenderlo a calci. Un discernimento che non possiedono più», ha spiegato il filosofo-sociologo **Umberto Galimberti**.

È necessario dunque tornare all'apprendimento dei sentimenti: «Facoltà cognitive e non, come banalmente si è soliti pensare, cose che si sentono. I sentimenti sono elementi culturali, si imparano. Però occorre tornare a riempire la scuola di cultura cioè di letteratura e libri anziché di computer, smartphone, lavagne elettroniche, registri digitali, che non servono a niente». Per quanto riguarda la formazione specifica, ha proseguito, «dovrebbero essere le varie associazioni e gli enti deputati a creare delle abilità. Non so, però, quanto oggi i giovani abbiano intenzione di fare lavori manuali».●



Paolo Agnelli

Su burocrazia e tassazione è intervenuto **Paolo Agnelli**, presidente di Confimi Industria: «Ci stanno condannando ad abbassare le serrande. Se i governi che arriveranno non daranno effettivamente una mano su queste tematiche, continueremo ad assistere a un copione drammatico in cui 250 imprese al giorno chiudono e altre vanno via dal nostro Paese. Se non tamponiamo immediatamente questa falla con operazioni che abbiano un senso, la soluzione non la troveremo certo nella tassazione».●



confimiindustria

Confederazione dell'Industria Manifatturiera Italiana e dell'Impresa Privata

Allianz 

Fare impresa
e crescere
in sicurezza

Confimi Industria ha siglato un'importante convenzione con **Allianz**, il primo Gruppo assicurativo al mondo

Questo accordo ha come punto di riferimento il **Dott. Massimo Viani**, dell'agenzia **Allianz Verona Arena**, professionista che vanta un'esperienza trentennale nel settore assicurativo, con un particolare attenzione rivolta al mondo delle **PMI**.

Con questa Convenzione gli associati potranno accedere ad un'offerta assicurativa molto vantaggiosa, sviluppata da Allianz appositamente per gli imprenditori ed in grado di rispondere alle loro reali esigenze e a quelle delle aziende.

E' a disposizione un servizio esclusivo di consulenza per la valutazione dei rischi aziendali e per la creazione di pacchetti welfare dedicati ad amministratori e dipendenti.

In questo accordo Allianz mette a disposizione un rilevante servizio di liquidazione sinistri ed un pacchetto di altri servizi per l'imprenditore e l'impresa.

Allianz 

SCOPRI DI PIÙ NEI
NOSTRI NUOVI UFFICI

VAVIANI
ASSICURAZIONI

Via Albere, 10
37138 Verona
tel. +39 0458103331
fax +39 0458101822
e-mail: info@vianiassicura.it

Via Garofoli, 159
37057 San Giovanni Lupatoto
tel. +39 0459251488
e-mail: 040.verona@ageallianz.it

www.vianiassicura.it  

L'Assemblea si è conclusa con la consegna di riconoscimenti a 15 aziende che vantano una pluriennale adesione all'Associazione:

“Per il merito di avere contribuito allo sviluppo economico della comunità veronese”

Premiata per i 40 anni di adesione

STORTI SpA

Belfiore

Anno di costituzione: 1956

Produzione/attività

Macchine per l'alimentazione zootecnica e per la gestione della stalla

www.storti.com



Premiate per i 30 anni di adesione

A.G.V. MARMI & GRANITI Srl

Dolcè

Anno di costituzione: 1993

Produzione/attività

Lavorazione e commercializzazione di marmi, travertini e onici

www.agvmarmi.it



E.D.S. Srl

San Giovanni Lupatoto

Anno di costituzione: 1975

Produzione/attività

Apparecchiature elettroniche nel settore della sicurezza. Sistemi antincendio

www.eds.eu



GENERAL DIES Srl

Colognola Ai Colli

Anno di costituzione: 1960

Produzione/attività

Ricambi per pellettatrici.
Presse cubettatrici e impianti completi

www.generaldies.com



INFIND Srl

Pescantina

Anno di costituzione: 1982

Produzione/attività

Impianti di automazione industriale e robotica per l'industria automotive

www.infind.it



ISOLEADER Srl

Roverbella

Anno di costituzione: 1988

Produzione/attività

Taglio e fornitura di lastre isolanti in EPS per edilizia. Pannelli "sandwich" in discontinuo per il settore navale

www.isoleaderpannelli.com



MATCO SRL

Ronco All'Adige

Anno di costituzione: 1988

Produzione/attività

Membrane impermeabilizzanti
in bitume, prodotti acustici
per l'edilizia

www.pluvitec.com

**SCATOLIFICIO POZZI Srl**

Trevenzuolo

Anno di costituzione: 1950

Produzione/attività

Scatole, espositori, imballaggi
speciali in cartone ondulato

www.scatolificiopozzi.it

**SILFA Srl**

Legnago

Anno di costituzione: 1965

Produzione/attività

Lavorazioni meccaniche.
Impianti galvanici
e di verniciatura

www.silfa.com



SUPER SELVA Srl

Selva di Progno

Anno di costituzione: 1963

Produzione/attività

Abrasivi e utensili diamantati per la lavorazione di marmo, granito e pietre

www.superselva.it



TECNOSOFT Srl

San Martino Buon Albergo

Anno di costituzione: 1987

Produzione/attività

Soluzioni ICT per le imprese industriali.
Consulenza e formazione finanziata e non

www.tecnosoft.verona.it



ZANELLA Srl

Castelnuovo del Garda

Anno di costituzione: 1955

Produzione/attività

Accessori in acciaio per caldaie industriali, serbatoi in pressione e di accumulo combustibili.

www.zanellasrl.com



ASSGRAF TRIVENETA Srl

Tregnago

Anno di costituzione: 1978**Produzione/attività**Prodotti per pre-stampa
e stampa offsetwww.assgraftriveneta.com**EVERTON Srl**

Povegliano Veronese

Anno di costituzione: 1970**Produzione/attività**Riempitori di prodotti
cosmetici, tecnici
ed alimentari in private labelwww.everton.it**GALVANI Srl**

San Giovanni Lupatoto

Anno di costituzione: 1930**Produzione/attività**Progettazione, costruzione
ed installazione di camere
bianche e sistemi a flusso
laminarewww.galvani.com



Nel corso della 57^a Assemblea si è proceduto al rinnovo del Consiglio Direttivo. Al termine delle votazioni, i consiglieri neoeletti hanno designato come presidente per il prossimo triennio Renato Della Bella, già presidente dal 2016

CONSIGLIO DIRETTIVO 2019 – 2022

PRESIDENTE

RENATO DELLA BELLA *Gruppo Centro Nord Spa*

CONSIGLIERI

PATRIZIA AQUIRONI *Linea Ufficio Service Srl*

FAUSTO BORIN *Borin Srl*

GIOVANNI CAPONE *Matco Srl - Pluvitec*

MARIA PAOLA CARLESÌ *Ecoricicli Metalli Srl*

CLAUDIO CIOETTO *Off. Mecc. Cioetto Claudio*

LUIGI DAL PRETE *Galvitek Srl*

ALESSIA FAGGIONI *Faggioni Srl*

MARCO GATTI *Officina Gatti Srl*

NICOLA MAZZI *Mazzimpianti Srl*

FRANCESCO MENEGALLI *Target Salute Srl*

SIMONE SANTAGATA *Event-Lab Srl*

MARINA SCAVINI *Savim Europe Srl*

TERESITA TOLIN *Ninfea Sas*

PRESIDENTI DI SETTORE

GUALTIERO ALBERTI - *sett. Lapideo - A.G.V. Marmi & Graniti Srl*

CARLO BARBA - *sett. Tessile/Moda - Sartoria Cavour Srl*

MICHELE DORICIC - *sett. Legno - Master Lux Srl*

LUCA GHIBELLINI - *sett. Metalmeccanico - Officine Airaghi Srl*

VANNI GOBBI - *sett. Grafico/Cartotecnico - Centro Stampa Cerea*

PIETRO MARCATO - *sett. Alimentari - Past.Temporin Srl - Gagliano Marcati Srl*

LUCA MIRANDOLA - *sett. Multiservizi - Pulimac Srl*

GIOVANNI PIZZOLI - *sett. Digitale - Alturas Sistemi Srl*

PRESIDENTI DI CATEGORIA

MICHELE GHIBELLINI *Apigiovani - Officine Airaghi Srl*

FEDERICA MIRANDOLA *Apidonne - Mirandola Filettature Srl*

PAST PRESIDENT

ARTURO ALBERTI

FABIO BORTOLAZZI

UGO DELLA BELLA

TITO TACCHELLA



Condivisione

Un'abitudine dell'essere umano alla quale si ispira Apidonne

Il nuovo Consiglio Direttivo Apidonne, in carica dal novembre 2018, è composto da 16 imprenditrici, rappresentanti dei settori manifatturiero e dei servizi, che nelle loro aziende ricoprono ruoli strategici e operativi. Ogni giorno si impegnano a favore della sostenibilità delle loro imprese e del territorio nel quale operano e del quale si sentono parte attiva dal punto di vista economico, sociale e civile. Nell'attività associativa, il team Apidonne guidato da **Federica Mirandola**, opera ispirato da un principio ormai consolidato, ereditato dai precedenti mandati: quello del cooperare, del condividere e delegare per competenza e passione.

La presidente Mirandola, chiamata a presentare le attività del Gruppo in occasione della 57ª Assemblée di Apindustria Confimi Verona, ha esordito con un'affermazione che ben descrive Apidonne: "come gruppo crediamo fortemente che la condivisione sia l'abitudine più affascinante dell'essere umano, siamo tutti comunicatori, il valore dello scambio e del mettere in relazione competenze, strategie, formazione, tecnologia, con anche un pizzico di follia, allenarsi a pensare perché sperimentare e rischiare vuol dire darsi più possibilità".

Fare parte di Apindustria significa tutto questo e molto altro, avere uno spazio di pensiero e di azione nel quale sperimentare la creatività, lo spirito critico e la capacità di problem solving in progetti extra aziendali che hanno un impatto sulle comunità con le quali intratteniamo relazioni.

Apidonne, attraverso le sue molteplici attività, rafforza il senso di appartenenza all'Associazione e alla propria categoria e, contemporaneamente, combatte l'individualismo che a lungo andare inibisce la capacità di innovare, rende arido l'agire quotidiano, isola e indebolisce l'impresa con una conseguente perdita di competitività.

I mercati sono fatti di persone che producono e scambiano "valore"; per questo ogni giorno intessono relazioni con le differenti realtà del territorio – le amministrazioni, le università e i centri di ricerca, le scuole di ogni grado e indirizzo, le forze dell'ordine, le associazioni e le banche –, così da poter conoscere meglio il contesto in cui operano e diventare attori protagonisti dei cambiamenti. Apidonne si impegna ad affrontare le sfide del nuovo mandato in completa sintonia con il disegno che il presidente di Apindustria Verona, Renato Della Bella, ha illustrato nel programma del suo secondo incarico: legalità, infrastrutture e formazione a vantaggio del benessere delle future generazioni e delle imprese. ●

DEBORA BOTTEON ALBERTI
A.G.V. Marmi e Graniti - Dolcè
Lavorazione marmo

SABRINA BRUNELLI
Brunelli Sabrina - Verona
Mini porchetta e Olio EVO
Cosmetici al fico d'India

SUSANNA FIORINI
Girardi e Associati Srl - Verona
Sistemi di sicurezza

LILIANA GATTERI
Mollificio Adige Srl - Verona
Industria molle in acciai speciali

NIKLA GOBBI
Centro Stampa Cerea - Cerea
Tipografia

ELSA MENEGOLLI
Menegolli Marmi & Graniti - Grezzana
Lavorazione e commercio pietre, marmi e graniti

FEDERICA MIRANDOLA
Mirandola Filettature Srl - San Bonifacio
Tubi in acciaio, collettori

FIAMMETTA PIZZINI
Art&Co Group Srl - Verona
Stampa digitale in grande formato

PAOLA RUFFO
Agritex Srl - Monteforte D'Alpone
Produzione reti in materiale plastico

MARINA e NICOLETTA SCAVINI
Savim Europe Srl - Arbizzano
Impianti industriali per la verniciatura

MARISA SMAILA
Tekno Mecc Srl - Villafranca
Taglio e piegatura lamiera

CHIARA SORIO
Osa Caldaie Srl - Alpo
Produzione caldaie

STEFANIA TOALDO
Coop. Sociale Monteverde Onlus - Badia Calavena
Settore socio sanitario-educativo

TERESITA TOLIN
Ninfea sas - Verona
e-commerce

BARBARA VOLPE
Volpe & Moschin Srl - Vallese di Oppeano
Taglio, piega e saldatura acciai



Marisa Smaila



Marina Scavini
e Nicoletta Scavini



Fiammetta Pizzini



Nikla Gobbi



Susanna Fiorini



Paola Ruffo



Elsa Menegolli



Federica Mirandola



Liliana Gatteri



Stefania Toaldo



Debora Botteon Alberti



Barbara Volpe



Teresita Tolin



Sabrina Brunelli



Chiara Sorio

Giovani e consapevolezza

quali strumenti per un futuro sostenibile?

La consapevolezza nel fare impresa oggi non può prescindere da tre temi chiave: **formazione, network, sostenibilità.**

Lo sanno bene gli imprenditori del gruppo Apigiovani, capitanati da Michele Ghibellini, che nel suo intervento durante la 57ª Assemblée Apindustria Confimi Verona ha sottolineato il ruolo centrale della formazione finalizzata all'inserimento nel mondo del lavoro.

La carenza di personale è un problema avvertito da tutte le aziende manifatturiere, che in Italia realizzano circa il 25% del Pil e rappresentano più del 92% delle imprese attive. Lo scollamento tra le competenze sviluppate nella scuola e quelle richieste dalle aziende si fa più grave in un contesto in cui le necessità del mercato evolvono velocemente e le imprese hanno bisogno di risorse in grado di adattarsi con altrettanta rapidità. È necessario identificare gli ingredienti per una ricetta vincente per aumentare da un lato la soddisfazione, l'impegno e la motivazione delle giovani leve e, dall'altro, l'efficienza delle aziende. Oltre all'alternanza scuola lavoro, è fondamentale rafforzare il rapporto tra le associazioni imprenditoriali e i dirigenti scolastici, al fine di sviluppare progetti condivisi e informare studenti e famiglie sulle necessità del mondo del lavoro, in particolare nel proprio territorio. Inoltre, le aziende devono essere le prime ad aprirsi alla scuola, organizzando eventi e iniziative che

permettano ai giovani di vedere la realtà dei processi, delle strutture e delle risorse impiegate. Le piccole e medie imprese, come motore trainante dell'economia italiana hanno la responsabilità di portare la cultura di impresa nella scuola e di traghettare un mondo scolastico avvezzo alla formazione "classica" in una nuova dimensione più fluida, dove le competenze tecniche si fondono con quelle sociali e di processo. Più della metà degli studenti iscritti

alle scuole elementari troverà un impiego che ad oggi non esiste.

L'impresa ha il dovere di collaborare strettamente con la scuola sia nello sviluppo di percorsi formativi adeguati, sia nell'integrazione di competenze e opportunità di sviluppo degli studenti.

Il secondo caposaldo del fare impresa oggi è rappresentato dalle relazioni. Le associazioni hanno un ruolo chiave nella creazione di occasioni di



Maria Carlesi



Nicola Mazzi



Francesco Menegalli



Simone Santagata

aggiornamento, confronto e scambio: permettono di mantenersi costantemente informati e rapportarsi a modelli ed esperienze efficaci che spesso non si ha tempo di acquisire direttamente, data la veloce evoluzione degli scenari economici e delle tecnologie implementabili in azienda.

Le associazioni, inoltre, tengono alta l'attenzione politica e sociale sulle esigenze e sugli scenari fronteggiati dalle nostre realtà aziendali. Se infatti oltre il 90% delle imprese è di dimensione medie o piccole per fatturato e numero di addetti, il quadro risulta così frammentato che sono indispensabili un buon coordinamento e una rappresentanza forte per salvaguardare gli interessi e le necessità di chi effettivamente sostiene l'economia reale italiana. L'offerta di servizi da parte di una struttura associativa è un valido strumento di supporto alla gestione aziendale, ma un'associazione deve avere un ruolo radicato nel territorio e un'immagine ben definita per portare

avanti con forza e chiarezza le istanze sollevate dalle aziende associate e per mantenere la cultura di impresa viva nel contesto socioeconomico in cui si opera.

Infine, non possiamo guardare al futuro senza tenere presente i limiti dimostrati dal passato e abbandonare un modello strettamente capitalista a favore di una crescente attenzione al benessere delle risorse impiegate in azienda e del contesto sociale esterno che questa influenza.

La sostenibilità oggi va tenuta al centro delle priorità aziendali in tutte le sue accezioni: nella sua declinazione ambientale, che viene rimarcata spesso in una fase di attenzione ai fenomeni climatici estremi e all'impatto umano sul clima, in quella sociale, legata al welfare e al benessere del lavoratore e della sua famiglia e, in ultima istanza, in quella prettamente economica, che rappresenta il fine ultimo dell'attività aziendale e può incrementare significativamente nel rispetto dei due precedenti aspetti.

La consapevolezza dell'imprenditore circa la centralità della piccola media impresa come motore dell'economia italiana porta a farsi carico della responsabilità che l'azienda ha anche sulle dinamiche sociali, culturali ed ambientali del contesto in cui si muove. Garantire un futuro sostenibile e una crescita economica che generi esternalità positive sull'ambiente e sulla società è il dovere più grande di chi fa impresa oggi.

Per gli aderenti al gruppo Apigiovani riconoscere la propria responsabilità **significa essere motivati e coesi** nel favorire e sostenere la crescita delle aziende coinvolte, promuovere le occasioni per creare relazioni nel territorio, valorizzarne le eccellenze e fornire gli strumenti per svilupparne il potenziale. **Significa anche essere (quattro i giovani imprenditori eletti nel Consiglio Direttivo: Maria Carlesi, Nicola Mazzi, Francesco Menegalli, Simone Santagata), sempre più protagonisti uniti e consapevoli.**•



- Somministrazione lavoro tempo determinato e indeterminato
- Ricerca e selezione
- Politiche attive
- Formazione



RIFIUTI

Smaltimento, riciclaggio, inceneritori e...

Luigi Dal Prete *Consigliere*

Marco Gatti *Consigliere*

Quello dei rifiuti – urbani e industriali – e della loro gestione è senza dubbio uno dei problemi più complessi e, al tempo stesso, urgenti della nostra epoca a livello globale.

Nonostante l'attualità del tema e la sua "pervasività", non è sempre semplice comprendere in quale direzione si stiano muovendo gli organi preposti all'identificazione delle soluzioni più idonee ad affrontare la questione.

Secondo la direttiva 75/442/CEE, i rifiuti vengono classificati, in base al processo produttivo da cui sono originati, con l'attribuzione di un codice CER (Catalogo Europeo del Rifiuto) che stabilisce quale dovrà essere la tipologia di trattamento (differente, ad esempio, se il rifiuto è considerato pericoloso o meno).

Passi in avanti sono stati fatti negli ultimi anni a salvaguardia dell'ambiente, ma molto altro bisognerà fare per garantire un futuro alla nostra esistenza e a quella dei nostri figli: le scelte attuate nella produzione e nello smaltimento del rifiuto non sempre hanno raggiunto risultati sufficienti e soddisfacenti.

Ogni attività industriale, artigianale, agricola genera, nel suo processo lavorativo, vari tipi di rifiuti, dal meno inquinante (organico), al più devastante (chimico, radioattivo).

Sostenibilità ambientale e biodegradabilità sono punti all'ordine del giorno per molti governi, ma fino ad ora le proposte sul tavolo non rispondono in maniera adeguata all'emergenza rifiuti.

A livello mondiale, la Cina, che per anni è stata la "pattumiera" di molti



Luigi Dal Prete



Marco Gatti

Stati, tra cui gli USA e parte dell'Europa, si è imposta oggi limiti di ricevimento di rifiuti come carta e plastica, creando uno stato di emergenza, ad esempio, per l'Australia che conferiva al Paese del dragone ingenti quantità di rifiuti. Le conseguenze economiche di questa nuova politica cinese non sono mancate: il comparto industriale che faceva della lavorazione del rifiuto estero un punto di forza ha subito un rallentamento di circa un terzo.

Guardando all'Italia, basta sfogliare i principali quotidiani nazionali per comprendere come il tema della "gestione rifiuti" e l'allarme sulla situazione attuale siano prioritari.

Stando ai numeri, in un paio d'anni le discariche del Centro Italia

saranno sature; al Sud sono già al collasso, mentre al Nord la prospettiva è di arrivare fino al 2030.

L'Italia vive una situazione di piena emergenza già da molto tempo. Non attua una politica di raccolta e di riciclo efficiente ed esporta parte del rifiuto in Paesi come Germania e Svezia.

Le conseguenze?

- 1) Sensibile innalzamento dei costi di smaltimento;
- 2) aumento dei costi di produzione industriale e difficoltà della gestione del rifiuto;
- 3) pericolosità del trasporto del rifiuto e dello stoccaggio;
- 4) aumento della possibilità che si inseriscano sistemi paralleli – non sempre regolari – del trattamento e del conferimento del rifiuto.

Alle discariche italiane possono essere conferiti solamente alcuni codici CER e coloro che già erano in possesso delle autorizzazioni hanno assistito a progressive riduzioni dei volumi consentiti. L'aumento del costo di smaltimento/trattamento dei rifiuti che deve essere sostenuto dalle imprese produttrici è incontrollabile – è triplicato nell'arco degli ultimi tre mesi – e incontrollato – non 'prevedibile' in quanto viene stabilito di volta in volta in prossimità dell'erogazione del servizio.

Non è questa la sola difficoltà per le aziende: l'attuale normativa (Dlgs 152/06, art. 183) regola lo stoccaggio temporaneo dei rifiuti in propri depositi stabilendo precisi limiti temporali (i rifiuti devono essere avviati alle operazioni di smaltimento con cadenza bimestrale/trimestrale a secon-



da delle diverse casistiche; il deposito può avere un termine di durata massima di un anno) e quantitativi (tetto di 30 mc totali, di cui non più di 10 pericolosi).

Purtroppo, pur volendo ottemperare alla normativa, vista l'attuale congiuntura di estrema difficoltà del mercato, sono all'ordine del giorno ritardi vari / blocchi di ritiro / ritardi nel ritiro che, di fatto, pongono il produttore, suo malgrado, in una situazione di illegalità.

La Germania e la Svezia trattano il rifiuto utilizzando termovalorizzatori e producono energia elettrica e termica; una produzione garantita dall'apporto continuo di rifiuti e di risorse economiche provenienti da Stati come l'Italia. Questi Paesi sono stati in grado di 'sfruttare' i rifiuti altrui per creare beni e servizi non solo per il mercato interno: l'energia prodotta viene infatti venduta ad altri Stati.

In Italia si discute da decenni di 'emergenza rifiuti', ma la complessità delle problematiche da un lato e un indubbio immobilismo dall'altro, hanno fatto sì che siano state avanzate poche proposte concrete non sempre troppo efficaci.

La raccolta differenziata garantisce sì la riduzione dei rifiuti, ma non vengono attivate poi tutte le modalità per

portare a compimento il ciclo definitivo per lo smaltimento o il riutilizzo del rifiuto.

La Commissione Europea sta spingendo da tempo affinché gli Stati membri si dotino di misure alternative e adottino le tecniche più moderne nei processi di recupero e riciclo del rifiuto.

Il monito è stato chiaro: stop agli inceneritori e alle discariche.

Tuttavia, lo smaltimento dei rifiuti residui (post raccolta differenziata) con l'utilizzo degli impianti di incenerimento è il metodo che sembra dare le maggiori garanzie della corretta chiusura del ciclo vitale del prodotto.

In Italia abbiamo l'esempio di Brescia in cui sono funzionanti due inceneritori che da molti anni svolgono un lavoro impeccabile, utilizzando il rifiuto rimasto dopo la differenziazione e fornendo, tra l'altro, energia termica con un impianto di teleriscaldamento.

Da molti anni gli impianti fanno del riciclo un punto di forza, assorbendo rifiuti anche provenienti da altre città.

Anche a Verona il tema della gestione rifiuti è attuale: il presidente di AGSM Daniele Finocchiaro ha dichiarato che la municipalizzata si sta preparando per la riqualificazione dell'inceneritore di Ca'

del Bue. Quale sarà la tipologia del nuovo inceneritore e quali le tecniche di controllo si saprà in seguito. Certo è che la tecnologia si è evoluta e gli esperti concordano nel confermare la massima affidabilità e sicurezza dei termovalorizzatori.

Come affrontare il futuro?

- Sarà importante privilegiare l'utilizzo di prodotti che assicurino il massimo riciclaggio e riutilizzo e che permettano di trasformare il rifiuto in un prodotto ancora utilizzabile.

- Sarà fondamentale attuare una differenziazione sostenibile, che garantisca al produttore di rifiuto di utilizzare materie prime che si prestino al riciclo, ma che permetta anche processi di stoccaggio e trasporto sostenibili, strutture ricettive che considerino il rifiuto come risorsa e non solo come merce da smaltire.

- Sarà prioritario ridurre all'origine la produzione di rifiuti.

- Sarà opportuno incentivare ogni forma di trattamento che prevede la minor tumulazione del rifiuto, portandolo a compimento il ciclo vitale.

- Sarà inevitabile ricorrere alla più avanzata tecnologia.

Saremo in grado di compiere questi passi? Le capacità e gli strumenti li abbiamo; bisogna mettere in campo anche la nostra volontà. ●



WHERE THERE'S ALBRIGI TEC



Stainless steel
low-speed pump



Stainless steel piping



Stainless steel
three-way butterfly valves



Stainless steel upper
manways with vent valve



TECNOLOGIE, THERE'S A GREAT SYSTEM



Sight glass



Inside view of stainless steel racking decanting arm



Outside view of stainless steel racking decanting arm



Wireless remote control



La continuità aziendale per le società commerciali

Paolo Avesani *Revisore Legale*

Franco De Polo *Consulente ISO:9001*

Ciascuno di noi, non appena avvia il motore della propria autovettura, ha la possibilità di verificare, attraverso la lettura degli strumenti di bordo, lo stato del proprio mezzo, con immediatezza e precisione. È un “controllo” che eseguiamo giornalmente; con uno sguardo possiamo avere un quadro generale dello stato d’uso del veicolo: quanti chilometri ha percorso, la velocità, i giri motore, la quantità di carburante, la temperatura dell’acqua, addirittura la pressione degli pneumatici. Se guardassimo il cruscotto di un’auto degli anni ‘80 troveremmo solo alcuni degli indicatori presenti oggi. Questa evoluzione è la risposta data dalle case automobilistiche ad un bisogno ben preciso manifestatosi e rafforzatosi nel corso degli anni: la necessità di ciascun automobilista di essere informato sullo stato della propria vettura.

Se il fatto di guidare un’automobile ha via via imposto l’adozione di strumenti di bordo sempre più evoluti, come è spiegabile che guidare un’impresa – sia essa piccola o

grande – non abbia mai richiesto, dagli anni ‘80 ad oggi, l’implementazione di un “cruscotto”?

In questo solco concettuale si muove – seppur tardivamente – il legislatore Italiano, con il d.lgs. 14/2019, che ha modificato in modo radicale l’approccio alla prevenzione della crisi dell’impresa arrivando a fornire anche una definizione (art. 2, comma 1, lettera a)) della stessa:

«crisi»: lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l’insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate.

La norma citata prevede che le aziende debbano adottare misure idonee per rilevare lo stato di crisi aziendale e assumere senza indugio le iniziative per farvi fronte e, per l’imprenditore collettivo, dotarsi di una struttura organizzativa adeguata al fine di rilevare tempestivamente il potenziale stato di crisi.

Al di là delle definizioni normative

che tendono a tipizzare e catalogare i fenomeni, il passo culturale della riforma risiede proprio nel tentativo di smuovere le coscienze imprenditoriali e dotarsi di strumenti, organizzazione e risorse umane in grado di predire lo stato di crisi, segnalarne le prime avvisaglie, leggere e interpretare i c.d. “segnali deboli”. Conferma ulteriore della tendenza espressa dal legislatore è anche la riformulazione dell’art. 2477 del Codice Civile e il conseguente abbassamento delle soglie per la nomina dell’organo di controllo o del revisore, oggi obbligatorio per le società a responsabilità limitata con il superamento per almeno due anni di uno dei seguenti parametri:

- a) totale attivo patrimoniale euro 4.000.000;
 - b) totale ricavi delle vendite e prestazioni di servizi euro 4.000.000;
 - c) 20 dipendenti occupati in media
- Dovranno dotarsi di organo di controllo anche le aziende che si troveranno nelle seguenti casistiche:
- a) se l’azienda è tenuta alla compilazione del bilancio consolidato;

b) Controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti.

L'azienda, quando si verifica la necessità di dotarsi di un organo di controllo, dovrà scegliere fra due possibili soluzioni, nominare un collegio sindacale, anche monocratico, oppure uno o più revisori dei conti o una società di revisione.

Premesso che una crisi d'impresa può essere generata da molteplici fattori, le analisi dovrebbero concentrarsi su alcuni fattori di base, quali l'attuale situazione finanziaria, l'entità delle rimanenze presenti in azienda e la loro rotazione, l'analisi dello storico degli incassi e quindi degli insoluti, la capacità produttiva ed il grado di maturità del mercato su cui l'azienda basa il proprio *core business*.

Gli elementi sopra ricordati compongono la base storica delle attività dell'organo di controllo e consentono di avere alcuni indizi per determinare una potenziale prossima crisi aziendale. Dal momento dell'insediamento l'organo preposto valuterà in condivisione con l'organo amministrativo aziendale i seguenti indicatori attuali e prospettici:

- a)** la sostenibilità degli oneri finanziari;
- b)** l'adeguatezza patrimoniale;
- c)** il flusso di capitale circolante;
- d)** gli indici di liquidità;
- e)** gli indebitamenti verso fornitori, previdenziali e tributari;
- f)** il budget economico-finanziario per l'anno successivo;
- g)** la copertura finanziaria dei prossimi investimenti;
- h)** la presenza di eventuali attività stagionali e dei relativi flussi finanziari;
- i)** la composizione dei costi a bilancio tra variabili e fissi.

Ogni classe di indicatori persegue un preciso scopo: i primi cinque contribuiscono a delineare un quadro chiaro e preciso dello stato finanziario dell'azienda; il budget economico-finanziario per l'anno successivo, la copertura finanziaria dei prossimi investimenti e l'indicatore relativo alla presenza di eventuali attività stagionali e dei relativi flussi finanziari, hanno invece natu-

ra prospettiva e cercano di prevedere i flussi finanziari del prossimo futuro. L'ultimo indicatore menzionato, infine, costruisce le condizioni per poter calcolare il punto di pareggio aziendale dove l'organo di controllo e gli amministratori dell'azienda possono determinare la differenza tra il fatturato attuale e il fatturato minimo necessario per l'equilibrio economico finanziario.

Le procedure prima indicate devono prima di tutto essere calzanti con la realtà aziendale, consentendo, in un primo momento, un periodo di taratura al fine di renderle quanto più pertinenti con l'azienda stessa ed evitando false segnalazioni positive.

L'elaborazione degli indicatori deve rispettare procedure costanti nel tempo al fine di poter confrontare i risultati anche con i risultati del prossimo futuro. Successivamente l'azienda potrà operare le proprie scelte con uno strumento flessibile e tarato sulla realtà aziendale che aiuterà l'imprenditore a gestire le variabili aziendali nel miglior modo.

Terminata la fase iniziale, oltre alle informazioni ottenute con i primi nove indicatori, l'azienda potrà dotarsi di ulteriori strumenti per valutare il proprio *core business* al fine di prevenire potenziali problemi, a questo proposito rammentiamo i seguenti indicatori per valutare ulteriormente le prestazioni aziendali:

- a)** disponibilità affidamenti bancari;
- b)** distribuzione dei dividendi;
- c)** aumento/diminuzione della fiducia da parte dei fornitori;
- d)** acquisizione o perdita di aree di mercato;
- e)** ingresso di nuovi concorrenti;
- f)** obsolescenza degli investimenti;
- g)** elevato livello di contenziosi legali.

Le linee guida sopra riportate si sovrappongono con altri modelli organizzativi che aiutano l'azienda nella gestione interna, i principali di questi sono:

- a)** UNI EN ISO 9001:2015;
- b)** UNI EN ISO 9004:2018;
- c)** UNI ISO 31000:2018;
- d)** modello organizzativo ex d.lgs. 231/2001.

La continuità aziendale è un concetto già ben presente in numerosi modelli organizzativi che consentono, quando utilizzati, di reperire una serie di indicatori utili e di supporto per prevenire una crisi.

Alcuni di questi indicatori sono:

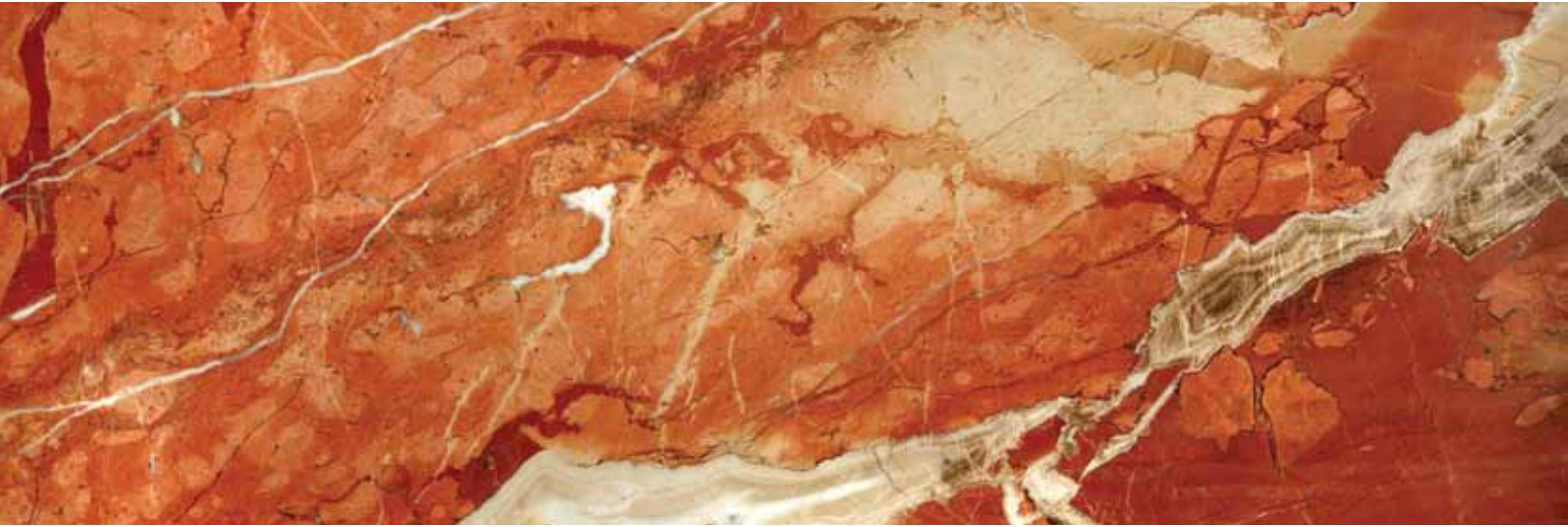
- a)** il miglioramento dei rapporti coi propri clienti grazie alla qualità del prodotto;
- b)** la gestione delle risorse umane e materiali e la loro pertinenza con l'attività;
- c)** la gestione qualitativa di ogni area aziendale;
- d)** la gestione del rischio, la valutazione e la riduzione dello stesso;
- e)** il potenziale rischio di compimento di illeciti amministrativi all'interno dell'attività aziendale.

Le ultime versioni dei modelli di gestione ISO prevedono la cosiddetta HLS (High Level Structure), un punto di partenza sulla base della leadership aziendale per organizzare le attività.

Proprio per l'impostazione che coinvolge la direzione aziendale potrebbe essere interessante integrare le attività richieste dal decreto legislativo 14/2019 con eventuali modelli già esistenti in azienda, che consentano di usufruire di indicatori già calcolati, migliorando la capacità complessiva dell'azienda e degli organi di controllo di procedere rapidamente nel loro lavoro e riducendo le perdite di tempo per gli uffici amministrativi e gestionali interni.

Probabilmente, ci piace pensarla così, dietro questa serie di riforme che ha come incipit la parola "crisi" si celano opportunità da sfruttare nel senso di cogliere il cambiamento recitando una parte attiva piuttosto che subirlo.

È del tutto evidente che impiantare in azienda sistemi gestionali che ne costituiscano il cruscotto di controllo rappresenta un costo. Riteniamo tuttavia che tale costo debba essere catalogato, non solo semanticamente, tra gli investimenti: le piattaforme di dati sono un asset strategico e come tale vanno valorizzate. ●



Fare sistema contro la crisi

È ormai una scelta obbligata per le aziende del settore lapideo italiane e veronesi, che devono ritrovare la forza nella coesione e l'identità nel valore del Made in Italy

Gualtiero Alberti *Presidente settore lapideo*

È calma piatta nel settore lapideo veronese: i dati non sono brillanti, ma è necessario distinguere tra realtà e realtà. Certamente il rallentamento di alcuni mercati è causa di preoccupazione: il mercato americano, il rallentamento della Cina e dell'Europa sono segnali evidenti.

Va sottolineato inoltre che sempre di più si è ridotta la marginalità per le imprese italiane e quindi veronesi. I costi comparati con altre aziende europee, per esempio la Spagna, fanno spostare almeno del 5% il prezzo del prodotto. A incidere sono i costi di energia e lavoro, ai quali si somma la burocrazia.

A questi problemi di sistema si aggiunge la concorrenza sempre più agguerrita di altri competitor, ma pure di altra tipologia di prodotti quali la ceramica che, nei fatti, ha raggiunto qualità e flessibilità tali da dare risposte al mercato, sostituendosi spesso alla materia viva, quale appunto il marmo e il granito, mettendo in difficoltà le aziende obbligate ad adeguarsi per rispondere alle novità del mercato. Diversamente pare tenere l'agglomerato, ma con sempre più ridotte marginalità.

Questi sono aspetti che devono far riflettere sul sistema complessivo del settore lapideo a Verona, ricercando e ritornando a fare sistema per riproporre il valore del territorio scaligero e della qualità del Made in Verona. Non è semplice ripensare a come riproporsi sul

mercato, ma è un passo che si deve affrontare, pena il rinchiudersi nel proprio orticello che può dare ottimi risultati per le aziende più strutturate, ma per il "sistema" assolutamente no. Non tutte le aziende sarebbero in grado, sia per dimensioni che per capacità finanziaria, di affrontare le regole necessarie per restare competitive.

Una proposta di aiuto può essere offerta dalle associazioni sia di categoria, come Apindustria Confimi Verona, sia come distretto, recuperando in tal modo un'identità territoriale. Come associazione mettiamo a disposizione degli imprenditori un servizio *ad hoc* di consulenza all'export rivolto alle aziende che già esportano, aiutandole a comprendere i limiti e le opportunità che non sfruttano appieno, e a coloro che intendono farlo, indicandone la strada migliore.

Come distretto crediamo nel valore del fare squadra al punto di essere socio di Verona Stone District assieme ad AsMave e Valdipan. A livello nazionale questo modello potrebbe funzionare, ma andrebbe compreso quale valore rappresenta il Made in Italy nel settore e di quali prodotti parliamo, a partire dall'analisi di quanto viene escavato e poi realmente venduto in Italia al fine di comprendere i margini reali in Italia. Certo il lavoro è ancora enorme, ma la strada è obbligata: bisogna tornare a credere nella propria identità. ●



IL NOSTRO **CONTO** SI FA IN TRE PER GLI AFFARI.

**Siamo tre professioniste.
Settori diversi, esigenze
diverse e una diversa
visione del business.
Sul conto, però,
siamo tutte d'accordo.**



TRE SOLUZIONI
pensate per rispondere a tutte
le esigenze di chi lavora.
SCEGLI QUELLA CHE FA PER TE.

YouBusiness EASY

10 operazioni al mese
+ remote banking

YouBusiness UP

operazioni illimitate
+ remote banking
+ carta di debito

YouBusiness PRO

operazioni illimitate
+ remote banking
+ carta di debito
+ carta di credito

BANCO BPM

La banca di Debora, Angela e Chiara.

Vai su bancobpm.com/youbusiness

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Per le condizioni contrattuali ed economiche si rimanda ai Fogli Informativi disponibili presso le filiali del BANCO BPM e sul sito www.bancobpm.it, alla sezione Trasparenza. Per l'emissione della carta, sia di debito e sia di credito, la Banca si riserva la valutazione dei requisiti necessari alla concessione e dei massimali di spesa da assegnare allo stesso.



**LE POZZANGHERE NON SONO
FATTE PER ESSERE EVITATE.**

Cattolica Assicurazioni ha una soluzione per tutto ciò che riguarda la tua vita. Perché la vita è fatta per essere vissuta.

PRONTI ALLA VITA.

| cattolica.it

| scarica l'app



CATTOLICA
ASSICURAZIONI

DAL 1896

CREDITO ALLE IMPRESE

Il DSCR e la crisi d'impresa nella riforma della legge fallimentare



Le crisi economiche che hanno colpito il nostro Paese, hanno spinto i governi, le istituzioni finanziarie e gli analisti a sviluppare nuovi strumenti per individuare precocemente le crisi d'impresa.

A tal fine, l'attenzione si è rapidamente focalizzata sulla capacità delle imprese di generare o assorbire i flussi di cassa, spostando l'attenzione dalla tradizionale analisi reddituale/patrimoniale del bilancio d'esercizio a quella sulla **capacità dell'impresa di generare o assorbire risorse finanziarie**.

Tale modifica è motivata dal fatto che, se l'impresa possiede attività e patrimoni difficili da trasformare in liquidità (ad esempio beni immobili soggetti a svalutazioni in termini di valore di mercato e che richiedono tempi lunghi per essere smobilizzati), non significa necessariamente che sia solvi-

bile e in grado di far fronte correttamente agli impegni finanziari assunti nei confronti di terzi, soprattutto degli Istituti di Credito. Parimenti, una buona situazione reddituale aziendale, non esclude a priori la presenza di tensioni finanziarie legate alle difficoltà di incasso dei crediti e ai ritardi nei tempi di pagamento da parte dei clienti.

È qui che entra in gioco il **DSCR** - acronimo che sta per **Debt Service Coverage Ratio** - in altre parole il "servizio del debito" ovvero l'ammontare che risulta necessario per pagare rate capitale e interessi dei finanziamenti di ogni natura contratti dall'impresa.

Tale indicatore, che è sempre più usato dalle banche per l'analisi del merito creditizio della clientela affidata, analizza in modo "dinamico" e prospettico la capacità di rimborso del debito da parte dell'impresa e la conseguente soste-

nibilità del debito stesso anche in relazione ai piani di sviluppo aziendali. Esso risulta inoltre di primaria importanza nell'ambito dei **sistemi di allerta e di prevenzione** previsti dalla riforma della legge fallimentare e dal nuovo Codice per la Crisi d'Impresa che entrerà a pieno regime nel corso del 2020.

Come si calcola il DSCR

La tradizionale formula di calcolo del DSCR è la seguente: $CASH\ FLOW\ OPERATIVO - TAX\ DSCR = FLUSSO\ FINANZIARIO\ A\ SERVIZIO\ DEL\ DEBITO$ dove: per **"cash flow operativo - tax"** si intende il flusso di cassa prodotto dalla gestione caratteristica al netto del flusso fiscale relativo al pagamento delle imposte sul reddito d'esercizio.

per: **"flusso finanziario a servizio del debito"** si intende il flusso finanziario necessario per il pagamento degli interessi passivi e della quota capitale dei finanziamenti nel periodo considerato.

L'indicatore deve essere superiore ad 1; quanto più è elevato tanto più l'impresa è solida.

1. DSCR superiore all'unità (DSCR > 1). È la situazione ideale; in tale caso il flusso di cassa generato dall'impresa eccede gli impegni finanziari a servizio del debito e l'impresa si trova in una situazione di sicurezza finanziaria.

2. DSCR uguale all'unità (DSCR = 1). In tale caso il flusso di cassa generato dall'impresa viene totalmente assorbito dagli impegni finanziari a servizio del debito. Rappresenta una situazione di allerta non grave da sottoporre ad attento

monitoraggio.

3. DSCR inferiore all'unità (DSCR < 1). È una situazione che genera allerta grave; in tal caso il flusso di cassa generato dall'impresa risulta inferiore agli impegni finanziari a servizio del debito nel periodo considerato, evidenziando situazioni di tensione finanziaria con possibili difficoltà nel rimborso del debito.

Il DSCR: le informazioni da dare alla banca

Nella pratica, il valore minimo del DSCR considerato positivo dalle Banche è compreso tra 1,20 e 1,30 e comunque dipende dal profilo di rischio del progetto in valutazione (maggiore è il rischio, più alto è il livello del DSCR richiesto). Il successo di questo indicatore è legato all'ampio utilizzo che ne fanno le istituzioni finanziarie, che ormai lo considerano come uno strumento imprescindibile per determinare la bancabilità di un'impresa.

Questo perché l'approccio ormai comune a banca e impresa è quello di preservare la continuità aziendale e la capacità dell'impresa di generare flussi di cassa futuri a servizio del debito; requisito essenziale per l'assolvimento delle obbligazioni assunte in una prospettiva di continuità.

È quindi importante che l'impresa, in fase di richiesta di finanziamento, fornisca tutte le informazioni necessarie a dimostrare la propria capacità di coprire il "servizio del debito". ●

Per informazioni: www.fidinordest.it – tel. 0444 1838600



Aircomp Italia



**Gardner
Denver**

 **CompAir**
A Gardner Denver Product

Parker
DISTRIBUTOR
Compressori ed Attrezzature

 Hanwha Power Systems

COMPRESSORI LUBRIFICATI, OIL FREE, VOLUMETRICI E CENTRIFUGHI

TRATTAMENTO E FILTRAZIONE ARIA COMPRESSA

REFRIGERAZIONE INDUSTRIALE

GENERATORI DI AZOTO E GAS TECNICI

VENDITA, NOLEGGIO E ASSISTENZA TECNICA

CERTIFICAZIONI INAIL E F-GAS



Sede Amministrativa e Magazzino:
Via dell'Industria, 21 - 37010 Rivoli Veronese (VR)
Tel 045 727 06 12 - Fax 045623 96 03
www.aircompitalia.it - info@aircompitalia.it

L'importanza delle competenze e della consapevolezza nell'ambito della ISO 45001

Francesco Menegalli *Consulente e Formatore*

La nuova norma internazionale ISO 45001 è centrata principalmente sulla gestione dei rischi attraverso un approccio sistemico e organizzativo.

Nella norma sono esplicitamente identificati due termini che rappresentano delle significative novità rispetto alla precedente norma ISO 18001, nonché degli strumenti di straordinaria importanza: **le competenze e la consapevolezza**.

Le competenze sono definite come le capacità di applicare "conoscenze e abilità per conseguire risultati attesi".

Con il nuovo standard viene introdotta anche una nuova definizione di consapevolezza: ai lavoratori è ora chiesto di essere consapevoli della Politica e degli obiettivi del Sistema di Gestione della Salute e della Sicurezza.

Ciò comporta il fatto che la Politica non sarà più considerata, come spesso accadeva, una lista delle buone intenzioni, ma un elemento di cui i lavoratori devono essere consapevoli e del quale devono perseguire gli obiettivi e segnalare i discostamenti da essa.

La consultazione e la partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentan-

ti sono senz'altro fattori chiave per il successo di un sistema di gestione e la transizione portata dalla nuova norma richiede da parte delle aziende un approccio meno legato alla semplice gestione della conformità e più fortemente orientato alla proattività di tutte le componenti dell'organizzazione.

Questa innovazione richiede una comunicazione più efficiente ed efficace tra lavoratori e direzione (top-down e bottom-up) e tra i lavoratori stessi (peer to peer).

La partecipazione dei lavoratori è certamente una chiave di volta che può portare a risultati eccellenti nel medio e lungo periodo e che può consentire ai lavoratori di contribuire ai processi decisionali, permettendo quindi loro di aumentare il senso di responsabilità e di appartenenza nei confronti dell'azienda.

Affinchè tale approccio funzioni è necessario che l'organizzazione sia pronta non solo a gestire tempestivamente le non conformità e le azioni correttive, ma che sia anche in grado di comunicare efficacemente il processo a tutti mentre le cose accadono, al fine di fornire un feedback che sia in

grado di dare un senso di utilità ed efficacia alle persone.

Ma come può un'azienda affrontare queste sfide?

In primo luogo, non considerando più il fattore umano come un mero elemento del sistema, o peggio ancora come un possibile ostacolo al raggiungimento degli obiettivi, ma piuttosto esso va considerato come il cuore del sistema, allo stesso tempo motore e obiettivo della norma e quindi del sistema stesso.

Le segnalazioni e la partecipazione dei lavoratori non si ottengono con approccio direttivo, ma piuttosto grazie ad un nuovo approccio organizzativo, ad una nuova capacità di percepire i rischi e di conseguenza una responsabilizzazione diffusa che attiva un processo autonomo di identificazione dei pericoli e delle relative azioni di miglioramento.

Per attivare questa nuova "consapevolezza" è utile inoltre un approccio basato sulla "didattica per competenze": una strategia formativa che investe sulle persone.

Woodruffe, (1998) afferma che "le persone agiscono in maniera competente in una situazione data soltanto se sanno come agire e se sono interessate alle conseguenze della loro azione".

La sfida, nel contesto della ISO 45001, è ora quella di sviluppare competenze a tutti i livelli dell'azienda: solo così l'organizzazione potrà attivare il cambiamento, diventando resiliente e performante sul lungo periodo.

Si tratta, in definitiva, di passare da una visione reattiva ad una proattiva della gestione dei rischi e della sicurezza e della prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali, focaliz-



zandosi sul miglioramento continuo attraverso forme di apprendimento collettivo: rendere la risorsa umana consapevole della sua importanza, motivare le persone, renderle protagoniste di un processo di responsabilizzazione e sviluppare il loro senso di appartenenza all'organizzazione.

In questo percorso di sviluppo, riveste un ruolo decisivo la formazione quando questa è davvero in grado di sensibilizzare le persone, ingaggiarle e motivarle a comportamenti personali e organizzativi virtuosi, attraverso attività che siano (e siano percepite) utili, ma che facciano leva anche su tecniche formative che accrescano la partecipazione dei lavoratori, interattive e addirittura esperenziali (vedi l'articolo sul precedente numero di Economia Veronese).

La formazione (anche quella "on the job") ha il compito decisivo di migliorare la consapevolezza e allo stesso tempo di aumentare le competenze, ma è l'organizzazione che deve poi imparare a gestire queste competenze con strumenti appropriati, come ad esempio mansionari, mappature delle competenze, strumenti di valutazione e programmi di sviluppo, che devono essere oggetto di continua analisi e revisione.

La consapevolezza deve poi essere anche "organizzativa": ciò consiste nell'avere una percezione della struttura

informale dell'organizzazione, al fine di interpretare accuratamente le situazioni e comprendere a fondo i problemi organizzativi. La "consapevolezza organizzativa" è quindi la capacità di percepire in modo realistico i meccanismi impliciti che regolano l'organizzazione, riconoscendo con facilità le reti sociali essenziali e le sottostanti dinamiche sociali e politiche.

In una società complessa, in continuo cambiamento, che deve affrontare ostacoli imprevedibili e rispondere ai problemi in modo rapido, utilizzando strategie brevi ma efficaci, è necessario che i lavoratori posseggano non solo conoscenze teoriche e abilità tecniche, ma soprattutto atteggiamenti di apertura verso le novità, disponibilità all'apprendimento continuo, all'assunzione di iniziative autonome, alla responsabilità e alla flessibilità. In questo approccio la formazione dedicata ai lavoratori viene riconosciuta come opportunità che possa prevenire, diminuire o rimuovere ostacoli e rischi significativi.

La nuova norma ISO 45001 dà ora l'opportunità alle aziende di rendere l'atteggiamento verso il rischio e la sicurezza uno strumento di crescita per l'organizzazione aziendale; affinché ciò accada è importante che la conoscenza tecnica e formale venga tramutata in competenza, ovvero nel "saper fare".

ECOLOGISTIC SOLUTIONS
transeco

Transeco per le aziende

yes,
we can

STOCCAGGIO
Raccolta
SMALTIMENTO
Analisi



Per avviare la **macchina della convenienza** ci vogliono molti ingranaggi e tu puoi farne parte aderendo alla nostra **rete d'impresa**



LE NOSTRE CONVENZIONI

ABBIAMO OTTENUTO PER VOI
LE **MIGLIORI** CONDIZIONI COMMERCIALI,
STIPULANDO UNA PLURALITÀ DI **CONVENZIONI**
CON AZIENDE FORNITRICI DI **BENI E SERVIZI**

SERVIZI E PRODOTTI

- Studio Essepi
- Dolomiti Energia
- Ecobas
- Eurotecnica
- Girardi e Associati
- Linea Ufficio Service
- Nexive
- SEA
- Verpul
- Zostan Sace
- Gruppo Centro Paghe
- Lightfull
- Edenred

RICERCA PERSONALE

- Adecco
- Articolo 1
- Atempo
- Generazione Vincente
- G.I. Group
- Orienta
- Infor Group
- Cesaro & Associati

CONSULENZA AZIENDALE

- Green School
- M&P Ingegneria
- Target Salute
- CDi Manager
- Transaldi
- Allianz
- Arena Broker
- Qcom
- Euler Hermes

MONDO AUTO

- Eni
- FCA Italy
- Masiero Gomme
- Nordest Group
- Viani Assicurazioni

SALUTE

- Casa di cura S. Francesco
- Sporting club Arbizzano
- Centro Bernstein

RISTORAZIONE

- Gruppo Argenta
- Villa Ormaneto
- Food & Sweet
- Tommasi Family

Gli indici di allerta nel nuovo codice della crisi

l'importanza della gestione della tesoreria

Luca Bortolazzi *Consulente aziendale*

Da agosto 2020 il nuovo codice della crisi di impresa sarà pienamente operativo. Tra le principali novità c'è l'introduzione dell'istituto della "allerta", che si basa su due fondamenti: gli obblighi organizzativi e gli strumenti di allerta. Altra novità è l'istituzione degli organismi di composizione della crisi (Ocri), organismi stragiudiziali costituiti presso la Camera di Commercio per raccogliere le segnalazioni e gestire le situazioni di crisi.

Per quanto riguarda gli obblighi organizzativi, il nuovo codice sulla crisi di impresa ha comportato la modifica dell'art. 2086 del codice civile il quale ora recita: *"l'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori. L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.*

Sempre il nuovo codice sulla crisi di impresa definisce crisi *"...l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate (Dlgs 14/2019 art. 2)".*

Per quanto riguarda gli strumenti di allerta, la stessa riforma ha demandato al Consiglio Nazionale dei Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) l'individuazione degli indici

di bilancio in grado di prevenire la crisi. In ottobre di quest'anno il CNDCEC gli ha individuati e ora dovranno essere validati dal Ministero dello Sviluppo Economico per essere definitivamente utilizzati.

Semplificando, la norma da un lato ha rafforzato il concetto di responsabilità dell'imprenditore obbligandolo a predisporre una struttura organizzativa, amministrativa e contabile in grado di rilevare tempestivamente la crisi d'impresa e la perdita di continuità aziendale in modo da poter attivare "senza indugio" uno degli strumenti previsti per il superamento della crisi.

Dall'altro, attraverso il Consiglio Nazionale dei Commercialisti e degli Esperti Contabili, ha individuato e messo a disposizione dell'imprenditore una serie di indici con l'obiettivo di prevedere con congruo anticipo un potenziale rischio di crisi.

Il CNDCEC per l'individuazione della ragionevole presunzione dello stato di crisi ha proposto uno schema sequenziale o "ad albero" su tre livelli valido per tutte le imprese:

1. il primo livello è la verifica della sussistenza di ritardi reiterati e significativi nei pagamenti;
2. il secondo livello, superato il primo, è la presenza del patrimonio netto negativo o inferiore al limite di legge;
3. il terzo livello (superati i precedenti), si basa sull'analisi della non sostenibilità del debito nei 6 mesi successivi attraverso i flussi finanziari prospettici al servizio del debito stesso. La misurazione viene fatta attraverso il calcolo di un indice: il Debt Service Coverage Ratio (DSCR) a 6 mesi.

Solo nel caso lo stato di crisi non sia già stato reso evidente dalle prime due condizioni ed il calcolo del DSCR non sia attendibile o non disponibile, si procederà ad un'ulteriore verifica analizzando e calcolando una serie di indici di settore (cinque indici) con soglie di allerta diversa a seconda del settore di attività.

In questo caso la spia dell'allerta si azionerà solo nel caso tutti e cinque gli indici saranno negativi. Tali indici per ordine di importanza sono:

1. rapporto tra **oneri finanziari e ricavi**: questo indice evidenzia se l'impresa è in grado di sostenere gli oneri finanziari derivanti dai finanziamenti di terzi (banche e altri finanziatori);
2. rapporto tra **patrimonio netto e debiti**: è un indice di adeguatezza patrimoniale;
3. rapporto tra **attività a breve e passività a breve**: è un indice di liquidità per verificare se le attività a breve sono in grado di far fronte alle passività a breve;
4. rapporto tra **cash flow e attivo**: indica il ritorno liquido dell'attivo;
5. rapporto tra **indebitamento previdenziale e tributario** rispetto al **totale dell'attivo**.

Lo schema ad albero sugli indici d'allerta così proposto cerca di rispondere a quanto richiesto dalla legge sulla crisi di impresa e cioè di porre molta attenzione ai flussi di cassa attuali e prospettici e quindi di focalizzare gli sforzi nell'adeguamento della struttura organizzativa, amministrativa e contabile tra cui la gestione della tesoreria, quest'ultima, soprattutto per le imprese di piccole dimensioni, considerata un'attività marginale rispetto alle mol-



I mancati pagamenti fra le imprese continuano a crescere nel 2019

Arturo Barbato *Hermes Italia Ufficio Studi Euler*

Dopo una breve recessione a cavallo dei due anni 2018 e 2019, la crescita del nostro Paese continuerà ad affrontare venti contrari nei prossimi mesi a causa della frenata dell'economia mondiale indotta da varie cause.

Queste sono da ricollegare al protezionismo, peraltro recentemente esteso a molti settori merceologici rilevanti del Made in Italy; le incertezze legate alla Brexit; il rallentamento della Cina e della Germania, trainato in questo ultimo caso dal mercato dell'auto che incide molto sul PIL tedesco.

Secondo le stime di Euler Hermes Italia, nei prossimi anni avremo una modesta crescita del PIL nazionale, pari al **+0,4%** nel 2020 rispetto al **+0,2%** del 2019, sufficiente comunque ad evitare la recessione tecnica.

Interessante notare come la forbice con la Germania, che crescerà dello 0,6% sia nel 2019 che nel 2020, va via via restringendosi fin quasi ad annullarsi l'anno prossimo, con un gap pari a soli 20 punti base.

In questo contesto difficile per il com-

mercio internazionale, la nota positiva è rappresentata dal nostro export, che tiene e registra un **+2,6%** nei primi otto mesi del 2019 rispetto allo stesso periodo dello scorso anno. Questo risultato è stato possibile grazie alle **performance** di alcuni mercati, favoriti dalla stipula di accordi di libero scambio, come quello con il Giappone, e di alcuni settori da sempre sugli scudi (energetico, articoli in pelle, farmaceutico). La decelerazione del settore automobilistico rimane il problema più rilevante, soprattutto se rapportiamo all'ultimo ciclo economico dove il trend delle immatricolazioni interne ha sostenuto per anni la produzione della filiera

Nel 2018, per il secondo anno consecutivo, è stato registrato un calo delle **sofferenze** accumulate dalle banche. Queste ammontavano a poco più di 33 miliardi di euro alla fine dello scorso anno, e risultano stabili nel corso del 2019 (per un ammontare complessivo di 32,5 mld a fine agosto). Restano però ancora 51 miliardi di Utp (unlikely to pay o incagli, per distinguerli dalle sofferenze), i crediti che comportano

una inadempienza probabile e che sono in costante aumento in Italia.

Questo, unito ad una perdurante situazione di incertezza che frena gli investimenti aziendali e dunque di finanziamenti bancari a loro supporto, spinge le imprese italiane a ricorrere sempre di più al credito commerciale per il finanziamento del proprio circolante. Da ciò ne può nascere un pericoloso rischio effetto domino che si propaga di azienda in azienda nei momenti di ritardo dei pagamenti o, addirittura, di mancati pagamenti.

I prestiti al settore privato, corretti per tener conto delle cartolarizzazioni e degli altri crediti ceduti e cancellati dai bilanci bancari, sono così solo in leggera ripresa e non potranno riprendere il sentiero della crescita se non rinasce un clima di fiducia nell'economia.

Secondo i dati interni di Euler Hermes Italia, i mancati pagamenti infatti hanno registrato una crescita della **severità** (importi) e della **frequenza** (numeri) negli ultimi due anni: solo nel 2018, questi due valori sono aumentati rispettivamente del 36% e del 38%.

L'aumento della frequenza è continua-

to nei primi nove mesi del 2019, sebbene ad un ritmo più moderato (+8%), testimonianza del perdurare delle difficoltà nelle transazioni commerciali.

A trainare questo incremento sono **quattro Regioni**: la Sicilia (+17%), l'Emilia (+28%), il Piemonte (23%) e il Lazio (+10%), regioni che ben rappresentano il tessuto tipico dell'economia italiana, fatto da aziende familiari di piccole e medie dimensioni insieme alle multinazionali. Questa considerazione trasferisce in maniera molto concreta come le difficoltà ad incassare siano oggi trasversali e diffuse.

La severità dei mancati pagamenti in questi primi 9 mesi del 2019 rimane invece stazionaria a livello nazionale e registra le diminuzioni maggiori in Liguria e nelle Marche, due regioni che nel recente passato sono state fortemente penalizzate.

Per quanto riguarda il **Veneto**, nel 2019 i mancati pagamenti fra le imprese sono pressoché stabili (-0.2%)

mentre, in controtendenza rispetto al Paese, gli importi aumentano di oltre l'11%.

Sul fronte merceologico, le filiere che registrano quest'anno le migliori performance come flessione della frequenza e severità sono ancora una volta quelle fortemente vocate all'export, come il **farmaceutico**, e in generale quello delle commodities, dove negli ultimi anni erano stati registrati importanti default (il settore energetico in particolare), quasi in una selezione naturale del mercato legato alla variabilità spesso incontrollata dei prezzi e alla difficoltà delle aziende di trovare adeguate coperture sui rischi relativi.

Maglie nere a livello **settoriale** sono da assegnare, invece a:

costruzioni, legate alla perdurante crisi che ha colpito negli ultimi anni anche i principali gruppi di questo comparto;

automotive, come già detto prosegue il calo delle vendite a livello europeo e in generale si assiste ad un mutamen-

to tecnologico in corso per rispondere alle sempre maggiori esigenze di tutela ambientale, al quale non sono seguite idonee vendite ed incrementi di fatturato;

trasporti continuano a risentire di una marginalità molto bassa rispetto;

elettronica che soffre di un modello distributivo che ha subito profonde mutazioni negli ultimi anni e che ancora non ha ritrovato il giusto equilibrio.

La nostra previsione per i prossimi mesi non consente di essere ottimisti, soprattutto perché molto dipenderà dalla liquidità del sistema e dalle azioni attese sui tassi a livello europeo e mondiale; il 2020 segnerà un momento di svolta, nel senso che prevediamo un peggioramento dei nostri indicatori, forse il punto più critico degli ultimi anni ma ci attendiamo anche una ripartenza per gli investimenti sul finire dell'anno, a condizione che gli scenari europei e di incertezza economica interna volgano definitivamente al meglio.●

VOGLIA DI CAFFÈ O DI SNACK?

A CASA O IN UFFICIO Argenta è al tuo servizio!



- ☑ *Distributori automatici*
- ☑ *Macchine da caffè in capsule
Illy, Lavazza e Mitaca*
- ☑ *Micromarket aziendali*
- ☑ *Servizio Catering*

GODITI LA TUA PAUSA COL SORRISO!



DISTRIBUTORI
AUTOMATICI



ESPRESSO
CASA UFFICIO



RETAIL



CATERING

NUMERO VERDE
800.194394

www.ilgustocolsorriso.it

ARGENTA
IL GUSTO COL SORRISO

La sfida del mercato africano

L'Africa, Paese con una popolazione giovane e una buona crescita economica, ha il potenziale per diventare un'economia sempre più significativa nel contesto internazionale e quindi una grande opportunità anche per le imprese italiane

Francesco D'Antonio *Consulente import export*

Nel contesto mondiale è oggi oggettivamente difficile individuare all'orizzonte mercati che possano indicarsi come emergenti. Gli scambi commerciali vedono un'area europea per lo più impegnata a tenere il passo la quale, però, sconta un effetto "Germania" che, coinvolta nel rallentamento della filiera globale dell'automotive, non fornisce il solito fluido rinvigorente alla bilancia commerciale europea. Gli Stati Uniti, seppur contraddistinti da dati macro-economici in media positivi (oggi in leggera contrazione), diventano un mercato di sbocco più complesso in termini di funzionamento, per la politica dei dazi che ha come obiettivo principale il contenimento del surplus cinese, nei termini di bilancia commerciale con gli USA, ma che dispiega i suoi effetti anche su settori di punta europei. In un simile contesto internazionale, sarebbe accorto per l'impresa, ridefinire il proprio piano di sviluppo dell'attività di esportazione, considerando il momento come opportuno per rivolgere l'attenzione all'**Africa Sub-Sahariana**. Indubbiamente quest'area non è da considerarsi "leggibile" come lo sono mercati quali Cina e Stati Uniti, tuttavia siamo in presenza di un'area geografica dove già si contraddistinguono alcune "economie locali" che assumono carattere dinamico, come ad esempio **Sud Africa** e **Nigeria**, che valgono rispettivamente il **18,21%** e **12,33%** del PIL africano e mercati come il **Kenia**, che pur valendo il 2,65% del prodotto interno lordo di quell'area sta assumendo una dinamica di sviluppo decisamente interessante.

Perché quindi pensare al mercato africano?

In primo luogo, perché la domanda di beni e servizi sempre più "efficienti" e "funzionali" è in crescita e lo sarà nei prossimi anni, basti pensare ai processi di modernizzazione dei procedimenti produttivi, che dovranno svilupparsi ulteriormente per comprendere il potenziale di questa zona, per molti dei nostri comparti manifatturieri. Quello africano è un mercato che è già in fase di avanzamento, per quanto riguarda lo sviluppo infrastrutturale in collaborazione con la Cina che, come di consueto si apre le

rotte commerciali nel mondo, replicando la strategia degli investimenti infrastrutturali – incremento del credito verso gli stati destinatari di tali investimenti – ottenimento di privilegi per le proprie imprese nei termini di penetrazione commerciale. L'importanza della potenzialità di questo mercato, costituisce oggi una priorità anche per la Russia, che qui sta ora operando contribuendo nei settori dove ha dei primati di competenza ed esperienza, tra i quali quelli degli armamenti militari. Tutti interventi quelli di matrice cinese e russa, che richiedono un forte legame con i governi dei differenti paesi africani, relazioni che per altro in questo contesto hanno un certo peso in molti settori privati.

Quindi quale può essere il ruolo dell'impresa italiana in un mercato in fase di sviluppo?

È importante considerare che oggi il mercato africano, chiede prodotti, servizi, ma anche formazione e competenze, per gestire una simile fase di cambiamento. Tale aspetto diventa fondamentale per l'Italia e per le imprese italiane, le quali (tranne ovviamente alcune eccezioni di grandi gruppi e grandi imprese) non potendo fare leva sugli investimenti (come le aziende cinesi) possono però proporre, accanto alla propria produzione da esportare, la possibilità di contribuire alla crescita del know-how tecnico e commerciale degli operatori della distribuzione locale. È una sfida possibile per le aziende italiane, che da sempre hanno nella loro competenza una grande arma per la conquista dei mercati e dei clienti di gran parte del mondo. Ciò non significa assolutamente svendere il proprio know how, questo sia chiaro. L'obiettivo deve invece diventare quello di abbinare al rapporto commerciale, un'organizzata e definita attività di formazione su come vendere in maniera qualificata il prodotto e come assistere in maniera appropriata il cliente, che ha acquistato quel prodotto. Una scelta simile, oltre che centrare un'esigenza di natura fondamentale degli operatori commerciali africani, che non vogliono perdere l'occasione di essere protagonisti dello sviluppo della domanda di beni e servizi

del loro paese, consente di evitare che le nostre aziende, vengano catalogate dalle imprese africane, come aziende magari competenti, ma animate da una logica *"neo-colonialista"*, ovvero... *"ti vendo il prodotto, tu lo vendi ma sono io che mantengo l'esperienza che ti potrebbe rendere indipendente nello sviluppo del tuo mercato"*. Oggi le nostre imprese, con un'adeguata organizzazione dell'attività di esportazione, possono fornire qualificate ed apprezzabili soluzioni di supporto per formare chi domani dovrà gestire, a livello locale, la vendita: è una questione di volontà. Condividere il metodo corretto di proposta del prodotto, di individuazione di un problema del cliente e come ge-

cato per le grandi multinazionali impostare e governare delle filiere distributive, strutturate, proprio per l'estrema variabilità e ridotta dimensione degli operatori che possono commercializzare beni e servizi. Questo scenario, al contrario, apre alle imprese italiane un'ottima opportunità; conquistare l'intesa con la parte africana, non con i capitali, ma condividendo un percorso di sviluppo professionale e di crescita di competenza tecnica. Attività che possono essere organizzate adeguatamente dall'industria italiana ed impiegate dalla stessa per costruire una relazione commerciale di lungo termine con la singola controparte africana. Le imprese italiane possono sviluppare la loro



stire la soluzione al problema, non significa svendere il know how tecnico. Tuttavia, una scelta di questo genere, consente di creare un forte legame di collaborazione, con chi in Africa sub-sahariana dovrà rappresentare commercialmente gli interessi dell'industria italiana, perché tale legame si baserà sulla condivisione di competenza ed esperienza, di cui gli operatori africani hanno fame. L'area di mercato dell'Africa Sub-sahariana, rappresenta attualmente un'interessantissima eccezione, ai mercati di conquista commerciale, dove l'azione unica ed efficace è l'aggressione commerciale dello stesso mercato con investimenti diretti immediati; la commercializzazione dei prodotti e servizi nell'area sub-sahariana è ancora affidata a reti composte da operatori organizzati in gruppi e clan, dove l'appartenenza tribale è tuttora uno dei principali fattori aggreganti. Questo scenario, rende più compli-

presenza organizzando adeguatamente le attività necessarie ad entrare e rimanere in questo specifico mercato. Ma è una delle rare volte nel mondo in cui le imprese locali che rappresentano i punti di accesso potrebbero trovare nella complessiva proposta dell'impresa italiana più di un punto di attrazione, ovvero una elevata competenza tecnica, la conoscenza dei fattori principali per interpretare l'esigenza del cliente e la capacità di tradurre l'esigenza in una proposta (i nostri conto-terzisti sono riconosciuti come tra i più forti e competenti al mondo). Di secondaria importanza, la mentalità commerciale italiana, che pone come priorità in ogni attività commerciale, l'importanza della relazione personale, così avviene da noi, così avviene in Africa sub-sahariana. Differenti punti "in comune" che definiscono questa area di mercato come obiettivo di prossimità per le nostre imprese. ●

Apprendistato duale

Una passerella tra scuola e lavoro



Carlo Padovani *Relazioni Industriali Apindustria*

Nel nostro Paese il tasso di disoccupazione giovanile (tra i 18 e i 29 anni) risulta fra i più elevati d'Europa ed è essenzialmente dovuto ad uno "scollamento" strutturale tra il mondo scolastico-accademico e quello lavorativo.

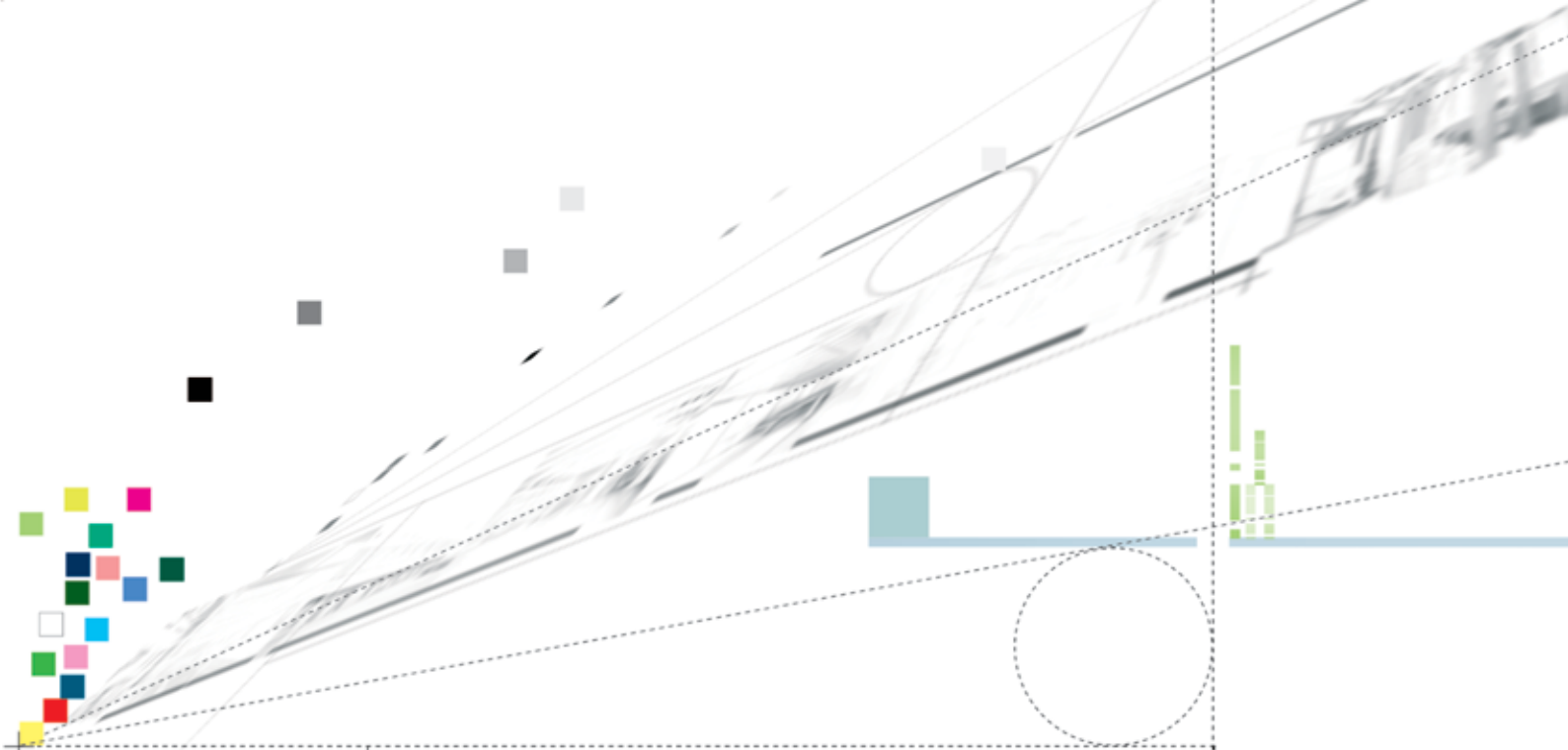
Per limitare la continua ed inesorabile decrescita del dato occupazionale che stava relegando l'Italia nella posizione di fanalino di coda a livello europeo, il legislatore nel 2015 (nell'ambito della riforma dell'apprendistato contenuto nel corpus normativo chiamato Jobs Act) ha introdotto una novità assoluta nel nostro ordinamento: il cosiddetto sistema duale, sulla falsariga di quello tedesco, per favorire l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro e al tempo stesso studiare, per ottenere una qualifica o un diploma professionale.

Il sistema Duale nasce quindi per agevolare l'integrazione tra il sistema dell'istruzione e della formazione e il sistema produttivo, visto come supporto indispensabile per la crescita professionale dei giovani. Si tratta di una proposta di formazione professionale alternata fra scuola e lavoro che vede i centri

di formazione e i datori di lavoro fianco a fianco nel processo formativo.

Il sistema cd. "Duale" si realizza mediante un percorso di alternanza scuola lavoro e di apprendistato, nello specifico, per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore (meglio conosciuto come di 1° livello - art. 43 Dlgs 81/2019) e di alta formazione (III° livello - art. 45 Dlgs 81/2019).

Il percorso di alternanza scuola lavoro consiste in una metodologia didattica che alterna periodi in aula a periodi direttamente svolti in contesti lavorativi. L'apprendistato Duale rappresenta, invece, un contratto di lavoro a tutti gli effetti, a tempo indeterminato, finalizzato alla formazione e all'occupazione giovanile. Nello specifico l'apprendistato di 1° livello, dopo un periodo iniziale di rodaggio, relativamente sia all'aspetto procedurale che giuridico, sta assumendo una progressiva popolarità anche grazie ad **una nuova maturità acquisita dal sistema scolastico e dalla maggiore disponibilità delle aziende**



INDUSTRIAL PAINTING PLANTS



SAVIM EUROPE s.r.l.
Via Venezia, 2 - 37024 Arbizzano - Verona - Italy
Tel. 0039 045 7514099 - 7514188
Fax 0039 045 7514205
E-mail: info@savim-europe.com
www.savim-europe.com



YOUR TECHNOLOGICAL PARTNER



ospitanti nonché dalla consapevolezza delle opportunità che vi potrebbero derivare.

L'apprendistato di 1° livello è un contratto a tempo indeterminato, finalizzato al conseguimento di un titolo di studio e all'occupazione dei giovani di età compresa tra i 15 e i 25 anni in cui l'apprendista assume lo status di studente-lavoratore.

I titoli di studio che si possono conseguire riguardano: la qualifica professionale, il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore. La sua caratteristica principale è il contenuto lavorativo e formativo: in azienda, infatti, è possibile acquisire le competenze pratiche e le conoscenze tecnico-professionali attraverso un'attività formativa che va ad aggiungersi alle competenze acquisite in ambito scolastico.

Le fonti di regolamentazione sono molteplici in considerazione della tipologia, della materia di competenza, nonché in relazione al grado gerarchico: normativa in materia lavoristica e scolastica sia a livello nazionale che regionale, qualora esistente, e dall'altra la contrattazione collettiva a livello interconfederale, nazionale e di 2° livello (territoriale e aziendale).

Da un punto di vista procedurale il D.m. 12 ottobre 2015 prevede che la stipula di un contratto di apprendistato di 1° livello debba essere preceduta dalla sottoscrizione di un apposito protocollo di intesa tra istituzione formativa e il datore di lavoro. Tale protocollo ha come obiettivo quello di fissare obblighi e responsabilità in capo tanto alla scuola, quanto al datore di lavoro e di indicare con chiarezza quante siano le ore di formazione erogate a favore dell'apprendista dall'una e dall'altro. La formazione è quindi concordata dall'istituzione formativa e dal datore di lavoro ed è articolata in formazione interna che l'apprendista riceve direttamente sul luogo di lavoro ed esterna, formazione che l'apprendista riceve presso gli istituti formativi e le scuole.

La durata del percorso formativo, oltre a rispettare la soglia minima di 6 mesi valida per tutti i tipi di apprendistato, è determinata in rapporto al titolo di studio da conseguire.

In relazione all'ambito formativo, il rapporto di lavoro in esame si caratterizza per la presenza di un tutor formativo e un tutor aziendale. Quest'ultimo favorisce l'inserimento dell'apprendista nell'impresa, lo affianca e lo assiste nel percorso di formazione interna all'azienda, gli trasmette le competenze necessarie allo svolgimento delle attività lavorative e valuta

le attività dell'apprendista e l'efficacia dei processi formativi mentre il tutor formativo assiste l'apprendista nel rapporto con l'istituzione formativa, monitora l'andamento del percorso e interviene nella valutazione iniziale, intermedia e finale del periodo di apprendistato.

Per agevolare e incentivare l'attivazione di contratti di apprendistato di 1° livello, oltre ai benefici previsti per la generalità dei contratti di apprendistato, il Legislatore ha definito alcuni specifici sgravi economici, contributivi e fiscali.

Il datore di lavoro è innanzitutto esonerato dall'onere retributivo per la formazione esterna all'azienda svolta presso l'istituzione formativa. Le ore di formazione effettuate in azienda vengono invece retribuite al 10% della retribuzione dovuta all'apprendista sulla base dell'eventuale sotto-inquadramento fino a un massimo di 2 livelli o della percentualizzazione della stessa. Le restanti ore di lavoro vanno infine retribuite secondo le indicazioni proprie della contrattazione collettiva di riferimento.

Per quanto riguarda l'aspetto contributivo, è stato previsto uno sgravio totale della contribuzione dello 0,30% per la formazione continua, del contributo di licenziamento a carico del datore di lavoro (c.d. tiket di licenziamento) nonché del pagamento dei contributi della Naspi dell'1,31%.

L'aliquota applicata al lavoratore è pari al 5,84% mentre al datore di lavoro risulta del 5% della retribuzione imponibile che viene ulteriormente ridotta nelle aziende fino a 9 dipendenti, in particolare nella misura del 1,5 dal 1° al 12° mese e del 3% dal 13° al 24° mese.

Per il 2019 e gli anni successivi, la Legge di Bilancio (Legge n.145/2018) ha confermato un regime agevolato per l'apprendistato cd. duale.

L'incentivo consiste in un esonero triennale dal versamento dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro, con esclusione dei premi e contributi dovuti all'INAIL, nel limite massimo di euro 3.000 su base annua. L'esonero spetta, nello specifico, per le assunzioni con contratto a tempo indeterminato – a tutele crescenti – di giovani che hanno svolto, presso il medesimo datore di lavoro, attività di alternanza scuola-lavoro o periodi di apprendistato del 1° livello qualora il titolo di studio sia stato acquisito da non più di sei mesi. Infine le spese sostenute per la formazione degli apprendisti sono escluse dalla base imponibile IRAP.

Al termine del periodo formativo le parti possono liberamente recedere dal contratto ai sensi dell'art. 2118 c.c., se nessuna delle parti recede entro i termini previsti, il rapporto prosegue come ordinario rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato.

È inoltre concessa la possibilità di trasformare il contratto di apprendistato di 1° livello in contratto di apprendistato professionalizzante per conseguire la qualifica professionale ai fini contrattuali nell'ipotesi di conseguimento del titolo studio. Tuttavia la durata massima dei due rapporti di apprendistato non può superare il tetto fissato dalla contrattazione collettiva o dalle disposizioni normative (tre anni ovvero cinque per i profili professionali relativi al settore dell'artigianato).●



AZIENDA GREEN PREMIUM

Scegli il green che fa felice
il tuo business

Le **offerte green per il mercato libero** Azienda Green Premium sostengono la tua impresa e l'ambiente, grazie all'utilizzo di energia pulita e agli innovativi servizi di green marketing e di efficienza energetica.

Perché scegliere e **comunicare la sostenibilità ambientale** rappresenta un **vantaggio competitivo** irrinunciabile.





ISO 9001:2015

Gestione delle non conformità e azioni correttive

Francesco Domaschio *Dottore Commercialista*

Concludiamo l'analisi dei requisiti previsti dallo standard ISO 9001:2015 per i *processi primari*, chiamati anche *processi operativi*, diretti a soddisfare i requisiti dei prodotti e servizi dell'azienda, ad attuare le azioni per gestire i rischi e le opportunità e a conseguire gli obiettivi per la Qualità.

In precedenza abbiamo approfondito il processo commerciale, il processo di progettazione e sviluppo, il processo di approvvigionamento e il processo di realizzazione dei prodotti e di erogazione dei servizi. Possiamo così comprendere cosa prevede lo standard ISO 9001:2015 con riferimento al processo di gestione delle non conformità, (ISO 9001:2015, par. 8.7 e par. 10.2).

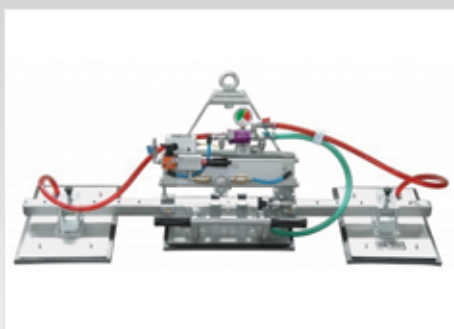
Prima di tutto dobbiamo chiederci: cos'è una non conformità?

La norma ISO 9000:2015 "Fondamenti e vocabolario" al par. 3.6.4 definisce la non conformità come il mancato soddisfacimento di un requisito, ovvero il fatto di aver disatteso un'esigenza o un'aspettativa esplicita, implicita o cogente, proveniente dai clienti, ad es. attraverso un reclamo, o dalle altre parti interessate (fornitori, dipendenti, autorità, ...).

La non conformità può essere relativa a un output/prodotto (es. materie prime, semilavorati, componenti, prodotti finti, documenti, ...), a un processo (es. saldatura, verniciatura, zincatura, assemblaggio, ... riesame e approvazione di un documento, ...) o al Sistema Organizzativo aziendale (es.

Aria compressa, Vuoto, Sollevamento

VENDITA | ASSISTENZA | PROGETTAZIONE | NOLEGGIO



Alma Service è sinonimo di esperienza e qualità per gli impianti di aria compressa, vuoto e sollevamento.

Fondata nel 2003, **Alma Service** è oggi un'azienda in continua crescita grazie alla preparazione tecnica dei suoi Collaboratori, alla prontezza degli interventi presso i clienti ed ai servizi di Consulenza in grado di risolvere qualsiasi problema legato all'Aria Compressa, al Vuoto e al Sollevamento.

Nel sito web, un completo catalogo online di tutti i nostri prodotti e offerte sull'usato:

- COMPRESSORI ED ESSICCATORI
- IMPIANTI DISTRIBUZIONE ARIA
- POMPE PER IL VUOTO
- VENTOSE DI SOLLEVAMENTO
- GRU A BANDIERA
- GRU A PONTE
- GENERATORI DI AZOTO



Nuova sede Alma Service di Domegliara a Verona

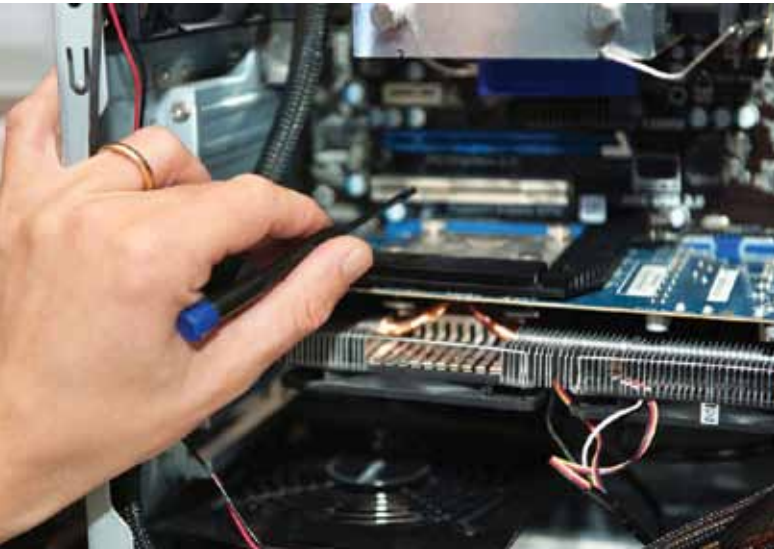


ALMA Service S.r.l.

Via La Bella, n. 89 • 37015 - Domegliara • S. Ambrogio di Valpolicella - Verona • Tel: +39 0457701130

inottemperanza a un requisito della norma ISO 9001, o ad un requisito di legge, ...).

La non conformità costituisce poi un difetto quando è tale da non rendere più idoneo all'utilizzo previsto o specificato l'oggetto non conforme (es. prodotto difettoso, componente difettoso, un documento privo della firma di approvazione, ...): in tal caso si può determinare la responsabilità per danni da prodotto difettoso.



La norma ISO 9001:2015 prevede due distinti requisiti per le non conformità: il par. 8.7 "Controllo degli output non conformi", infatti, definisce le modalità essenziali per gestire le non conformità, cioè le attività dirette a correggere i problemi generati dalle non conformità; il par. 10.2 "Non conformità e azioni correttive", invece, stabilisce le modalità per rimuovere le cause delle non conformità e far sì che esse non abbiano a ripetersi in momenti successivi o in altri reparti aziendali. La norma, quindi, distingue opportunamente il momento della correzione della non conformità e il momento della prevenzione del suo ripetersi in futuro o altrove in azienda.

La logica sottostante a questa visione del trattamento delle non conformità è sintetizzata dall'affermazione: gli errori sono dei tesori... se si è disponibili ad apprendere da essi! La predisposizione a imparare dai propri errori, dalle inefficienze, dall'inefficacia operativa, dalle inesattezze e imprecisioni, ... è il principale motore del miglioramento continuo, graduale, a piccoli passi ma persistente e sistematico. In azienda dovremmo fare nostro il motto del Cardinale Giovanni Mercati, probabilmente il più colto prelado del XX secolo: *paratus semper doceri*, sempre pronto ad apprendere. Nella fase di correzione delle non conformità (par. 8.7 "Controllo degli output non conformi") è innanzitutto necessario che l'oggetto non conforme (un prodotto, un materiale, un documento, ...) sia opportunamente identificato e tenuto

sotto controllo, al fine di impedirne l'utilizzo o la consegna involontari. Successivamente vanno adottate le azioni adeguate in base alla natura della non conformità e al suo impatto sulla Qualità dei prodotti e servizi forniti ai clienti.

Tali azioni comprenderanno: 1. la segregazione, contenimento, restituzione o sospensione della fornitura dell'output non conforme; 2. l'informazione al cliente, quando applicabile (ad es. se il prodotto non conforme è di sua proprietà od occorre la sua autorizzazione per procedere al suo trattamento); 3. la correzione del prodotto non conforme, che potrà comportare, alternativamente, la sua:

- rilavorazione: azione diretta a riportarlo allo stato di conformità
- riparazione: azione diretta a renderlo comunque accettabile per l'utilizzo previsto
- riclassificazione o declassamento: azione diretta a renderlo conforme a requisiti inferiori a quelli originari (declassamento) o diversi (riclassificazione)
- scarto o rottamazione: azione diretta a renderlo non più utilizzabile per l'uso originario previsto (es. riciclaggio per recupero del materiale, distruzione, smaltimento, ...)
- concessione: specifica autorizzazione a consegnarlo o utilizzarlo allo stato (così com'è), rilasciata dal responsabile competente o, quando necessario, dal cliente.

Allo scopo di rendere davvero un tesoro l'errore commesso con la non conformità, tutte le attività sopra descritte devono essere adeguatamente registrate in modo documentato (ISO 9001:2015 par. 8.7.2): solo così si potrà in seguito analizzare la non conformità e i provvedimenti adottati, per attivare il processo di miglioramento continuo.

Al verificarsi di una non conformità, infatti, specie se ad alto impatto o perché generata da un reclamo, occorre riesaminare e analizzare la non conformità, al fine di valutarne l'eventuale tendenza ad un fuori controllo o la potenziale criticità, cioè la possibilità che si ripetano non conformità simili, e per individuarne le possibili cause. È così necessario pianificare e attuare le azioni correttive più adeguate a rimuovere le cause individuate della non conformità o del fuori controllo, e verificare successivamente l'efficacia reale delle medesime azioni (par. 10.2 "Non conformità e azioni correttive").

A completamento del processo di miglioramento occorre poi verificare se la non conformità abbia evidenziato rischi e opportunità precedentemente valutati in modo non adeguato: se ciò fosse si dovranno aggiornare conseguentemente i rischi e le opportunità determinati nella pianificazione del Sistema Organizzativo e attuare opportune modifiche al medesimo Sistema.

Abbiamo così terminato l'approfondimento della gestione delle non conformità e delle azioni correttive. Nel prossimo articolo prenderemo in considerazione i requisiti ISO 9001:2015 relativi ai processi di valutazione delle prestazioni. ●

La tua rete aziendale è sicura?



un-usual.it



Quella dei nostri Clienti sì
e non perdono neanche un'ora di lavoro.

Proteggi la tua rete, passa a Qcom.

SCOPRI COME



qcom.it/sicurezza

Numero Verde
800 121 997

Qcom

YOUR QUALITY IT PARTNER

qcom.it

La riforma Gelli-Bianco breve cenni di colpa medica

La responsabilità alla luce della recente sentenza della Cassazione

Pierluigi Fadel *Avvocato*

Con la sentenza del 04.11.2019 la Corte di Cassazione si pronuncia in un caso di colpa medica che ha comportato il risarcimento in favore dei familiari della vittima per danno patrimoniale invalidante. La tardiva diagnosi aveva causato un progressivo peggioramento delle condizioni di salute della paziente, con necessità di numerosi ricoveri ospedalieri, nel corso dei quali la stessa aveva subito un intervento invasivo a cuore aperto; inoltre aveva avuto bisogno di assistenza costante, sia domiciliare che presso le strutture sanitarie in cui era stata ricoverata, e che la malattia e l'invalidità della congiunta, avevano determinato un gravissimo turbamento ed un peggioramento delle abitudini di vita dell'intero nucleo familiare. **Secondo i principi consolidati espressi dalla Corte, il risarcimento del danno non patrimoniale può spettare anche ai prossimi congiunti della vittima di lesioni personali invalidanti,** "non essendo ostativo il disposto dell'art. 1223 c.c., in quanto anche tale danno trova causa immediata e diretta nel fatto dannoso (Cass., S.U. n. 9556/2002; conformi, ex multis, Cass. n. 8827/2003 e Cass. n. 11001/2003). È pacifico, prosegue la Corte che "la prova del danno non patrimoniale, patito dai prossimi congiunti di persona resa invalida dall'altrui illecito, può essere desunta anche soltanto dalla gravità delle lesioni, sempre che l'esistenza del danno non patrimoniale sia stata debitamente allegata e che "il danno non patrimoniale, consistente nella sofferenza morale patita dal prossimo congiunto di persona lesa in modo non lieve dall'altrui illecito, può essere dimostrato con ricorso alla prova presuntiva, che deve essere cercata anche d'ufficio,

se la parte abbia dedotto e provato i fatti noti dai quali il giudice, sulla base di un ragionamento logico-deduttivo, può trarre le conseguenze per risalire al fatto ignorato".

La Corte, in buona sostanza, ha precisato che anche un'invalidità parzialmente invalidante possa comportare, oltre al dolore per la menomazione del congiunto, anche la necessità di un impegno di assistenza (e, quindi, un apprezzabile mutamento peggiorativo delle abitudini di vita di chi la presta) a carico degli stretti congiunti; né, per altro verso, la circostanza che l'assistenza sia motivata da vincoli di affetto e solidarietà propri dei rapporti familiari vale ad escludere che il congiunto non subisca concreto pregiudizio per la necessità di adattare la propria vita alle sopravvenute esigenze del familiare menomato.

Rileva, in altri termini, il fatto che il familiare di una persona lesa dall'altrui condotta illecita può subire uno stato di sofferenza soggettiva e un necessitato mutamento peggiorativo delle abitudini di vita (incidente sul profilo dinamico della propria esistenza): entrambi i pregiudizi debbono essere risarciti, laddove rivestano i caratteri della serietà del danno e della gravità della lesione, senza che possano valere ad escludere la sussistenza del pregiudizio la circostanza che l'invalidità del congiunto non sia totale o il fatto che l'assistenza possa essere stata ripartita fra più familiari (trattandosi di elementi rilevanti al solo fine della quantificazione del danno). **E, dunque, quando dalla propria condotta colposa deriva una lesione personale o la morte della persona assistita il medico è chiamato a rispondere del suo comportamento professionale sulla base del con-**



cetto di colpa come definito dall'art. 43 del codice penale secondo cui deve ritenersi colposo un evento che, anche se previsto, non è voluto dall'agente ma che si verifica a causa di negligenza, imprudenza o imperizia oppure per inosservanza di leggi, regolamenti, ordini o discipline. La colpa poi andrà distinta in colpa generica ovvero negligenza, imprudenza ed imperizia oppure in colpa specifica, in questo caso la stessa consiste nella violazione di norme che il medico non poteva ignorare e che era tenuto ad osservare quali espressioni di legge o di un'autorità pubblica/gerarchica, disciplinanti specifiche attività o il corretto svolgimento delle procedure sanitarie. L'accertamento di una condotta colposa o imperita non è autonomamente sufficiente a ricondurre alcuna responsabilità in capo al sanitario, in quanto si dovrà anche individuare un preciso nesso eziologico tra errore commesso e danno subito dal paziente, perché il secondo possa qualificarsi come diretta conseguenza del primo.

La riforma c.d. legge Gelli-Bianco ha abrogato l'art. 3, legge Balduzzi per inserire l'art. 590 sexies (*Responsabilità colposa per morte o lesioni personali in ambito sanitario*) con cui è stato eliminato il riferimento alla colpa lieve in precedenza richiamato, limitando la scriminante ai casi di colpa per imperizia, negligenza e imprudenza determinano in ogni caso la punibilità del sanitario, - anche se la sua condotta era in linea con le indicazioni guida -, lasciando così il tema della colpa medica privo di certezze interpretative. La riforma Gelli-Bianco è contribuito alla riduzione del contenzioso da responsabilità sanitaria, l'art. 8 prevede l'introduzione di un

tentativo obbligatorio di conciliazione, condizione di procedibilità della domanda risarcitoria, secondo le forme previste dall'art. 696-bis c.p.c. per l'espletamento della consulenza tecnica preventiva o, in alternativa, del procedimento di mediazione (art. 5, comma 1-bis, d.lgs. 28/2010), esclusa la negoziazione assistita (art.3, L. n. 162/2014): se la conciliazione fallisce o il procedimento non è concluso entro il termine perentorio di 6 mesi, la domanda, da depositarsi entro i successivi 90 giorni, può essere proposta nelle forme del procedimento sommario di cognizione. In base all'art. 7 della c.d. legge Gelli-Bianco il medico che agisce alle dipendenze dell'ente ospedaliero o della casa di cura privata, e dunque in assenza di rapporto contrattuale diretto col paziente, beneficia di una sostanziale inversione dell'onere della prova, poiché il paziente per ottenere il risarcimento non potrà limitarsi alla semplice allegazione dell'inadempimento, seppur qualificato, ma dovrà invece offrire la prova rigorosa della colpa professionale del medico convenuto. In definitiva, il medico risponde di eventuali inadempimenti a titolo di responsabilità aquiliana, recita la norma "*La struttura sanitaria o sociosanitaria pubblica o privata che, nell'adempimento della propria obbligazione, si avvalga dell'opera di esercenti la professione sanitaria, anche se scelti dal paziente e ancorché non dipendenti della struttura stessa, risponde, ai sensi degli articoli 1218 e 1228 del codice civile, delle loro condotte dolose o colpose*", **si tratta, insomma, di una importante novità rispetto a prima quando la giurisprudenza ravvisava la natura contrattuale nel rapporto che esisteva tra medico e paziente.**

Just On Business

Agenzia per il lavoro



Un'organizzazione consolidata e personale specializzato rendono Just On Business un punto di riferimento per **risorse umane e imprese** alla ricerca di un partner d'eccellenza.

Somministrazione a tempo determinato e indeterminato, ricerca e selezione, outplacement e formazione sono le soluzioni promosse all'insegna dei principi di **trasparenza e correttezza**.



WWW.JOBSPA.IT

Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza

Alessandra Cappuccilli *Affari Generali Apindustria*

La crisi aziendale rappresenta purtroppo un fenomeno di grande attualità. Negli ultimi anni le imprese deboli e in difficoltà economica e finanziaria hanno sofferto crisi che sono rapidamente degenerare in dissesto.

In questo contesto, è emersa l'urgenza di prevedere e prevenire, ove possibile, il fenomeno della crisi d'impresa, in quanto la tempestività nella previsione può accrescere la probabilità di risoluzione delle problematiche aziendali.

In particolare, l'art.2 del Codice della Crisi offre una nuova e più esaustiva definizione del termine "**crisi**", intesa come "lo stato di difficoltà economico-finanziaria

che rende probabile l'insolvenza del debitore e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate", oppure una nuova definizione del termine "**insolvenza**", intesa come "lo stato del debitore che si manifesta con inadempimento o altri fattori esteriori, i quali dimostrano che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni ed infine una nuova definizione di "**sovraindebitamento**", ovvero "lo stato di crisi o di insolvenza del consumatore, del professionista, dell'imprenditore minore e di ogni altro debitore non assoggettabile alla liquidazione giu-

diziale".

Da questa esigenza di chiarificazione trae origine la "nuova" legge sul fallimento (Legge di riforma del fallimento, ora chiamata "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza", (Decreto Legislativo 12 gennaio 2019 n.14, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n.38 del 14 febbraio 2019) che, oltre a mere formalità quali sostituire il termine "fallimento" con l'espressione "liquidazione giudiziale", introduce una definizione dello stato di crisi, intesa come probabilità di futura insolvenza, anche tenendo conto delle elaborazioni della cosiddetta scienza aziendalistica, se pur mantenendo la nozione di insolvenza.





Adotta, inoltre, un unico modello processuale per l'accertamento dello stato di crisi o di insolvenza del debitore, con caratteristiche di particolare celerità, assoggetta ai procedimenti di accertamento dello stato di crisi ogni singola categoria di debitore (persona giuridica, persona fisica, consumatore, ente collettivo, professionista, imprenditore, etc.), assegna una forte priorità alle proposte che comportino il superamento della crisi, assicurando la continuità aziendale, anche tramite un diverso imprenditore, riduce la durata e i costi delle procedure concorsuali, istituisce presso il Ministero della Giustizia, un Albo dei soggetti destinati a svolgere, su incarico del Tribunale, funzioni di gestione o di controllo nell'ambito delle procedure concorsuali, con i relativi requisiti richiesti e uniforma e semplifica, in raccordo con le disposizioni sul processo civile telematico, la disciplina dei diversi riti speciali previsti dalle disposizioni in materia concorsuale.

Inoltre, la nuova normativa si occupa di armonizzare le procedure di gestione della crisi e dell'insolvenza del datore di lavoro con le forme di tutela dell'occupazione e del reddito dei lavoratori.

Un importante novità introdotta dal Codice della crisi riguarda le azioni di risarcimento del danno. La norma inserisce un criterio di misurazione del danno risarcibile nel caso in cui gli amministratori della società, al sopravvenire di una causa di scioglimento, violino l'obbligo di gestione conservativa ex art.2486 Cod-

ice Civile, recando in tal modo un danno alla società, ai soci, ai creditori sociali e a terzi.

Tutto il pacchetto normativo di cui al Codice della Crisi ha avuto una ricaduta sugli articoli del Codice Civile ed in particolare sottolineiamo l'art.374 del Codice della Crisi sugli assetti organizzativi dell'impresa che va a sostituire la rubrica dell'art.2086 del Codice Civile con la locuzione "Gestione dell'impresa" e vi aggiunge "L'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della liquidità aziendale".

Risulta evidente che tali disposizioni pongono in capo all'imprenditore di qualunque modello societario, di qualunque dimensione, il dovere di istituire assetti organizzativi a prescindere dallo stato di crisi. Per concretizzare, al di là delle definizioni, gli obblighi aziendali in relazione ai dettami del Codice della Crisi, ricordiamo la previsione dei cosiddetti "strumenti di allerta" volti a consentire l'emersione anticipata della crisi dell'imprenditore (art.12 e ss). Essi consistono in obbli-

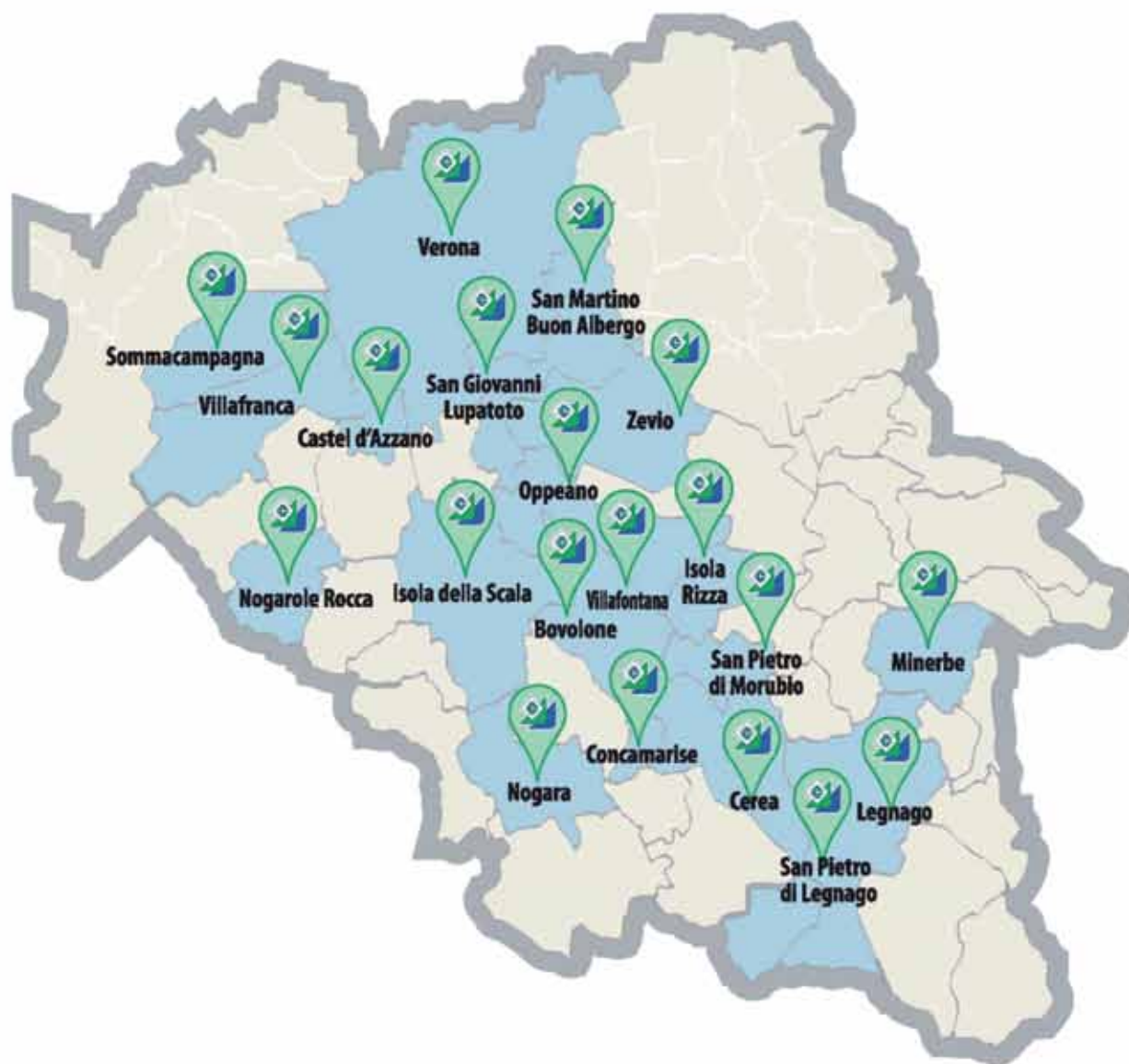
ghi di segnalazione da parte di soggetti qualificati (organi di controllo societario, revisori contabili e società di revisione), cui spetta, a ciascuno per le proprie competenze, di verificare che gli organi amministrativi valutino tempestivamente e contrastino ogni accenno di problematica. Tale inevitabile appesantimento delle strutture aziendali, con i prevedibili costi posti a carico delle imprese, è compensato dall'esplicita previsione, nel caso di tempestiva iniziativa del debitore per l'allerta, di misure premiali (art.24 e 25) consistenti, in particolare, da un lato, nella congrua riduzione degli interessi e delle sanzioni correlati ai debiti fiscali dell'impresa e, dall'altro, in ipotesi di non punibilità o riduzione della pena per i reati configurabili (ad esempio per un ipotesi di bancarotta).

Le imprese interessate alle suddette modifiche dovranno adeguarsi entro il 16 dicembre 2019.

Terminiamo col ricordare che all'inizio, l'art.378 della normativa sulla Crisi d'impresa obbligava alla nomina dell'organo di controllo o del revisore, se la società è a responsabilità limitata o cooperativa quando, negli ultimi due esercizi consecutivi precedenti, è stato superato almeno uno dei seguenti limiti: il totale dell'attivo dello stato patrimoniale è maggiore a 2 milioni di euro, i ricavi delle vendite e delle prestazioni superano i 2 milioni di euro e i dipendenti occupati in media durante l'esercizio superano le 10 unità. Inoltre, la nomina dell'organo di controllo o del revisore è obbligatoria se la società a responsabilità limitata è tenuta alla redazione del bilancio consolidato e controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti.

In sede di conversione in Legge del cd Decreto Sblocca Cantieri, questi parametri sono stati ulteriormente rivisti. In particolare, confermando la nomina in caso di redazione del bilancio consolidato o di controllo di una società obbligata alla revisione legale dei conti, i limiti ora sono i seguenti: **totale dell'attivo dello stato patrimoniale di 4 milioni di euro e ricavi delle vendite e delle prestazioni di 4 milioni di euro e dipendenti occupati in media durante l'esercizio, 20 unità.**●

**Siamo presenti
con 20 sportelli a:**



La Prima Bcc della provincia di Verona





OVERMADE

PASSION BEHIND PAPER

TECNOLOGIA GLOBALE, CUORE VERONESE

OVERMADE

Tissue & Paper machines

VIA E.TORRICELLI, 25
37136 VERONA (VR), ITALY
EMAIL: INFO@OVERMADE.IT
TEL: +39 045 828 1111

www.overmade.it