

apindustria confirmiverona

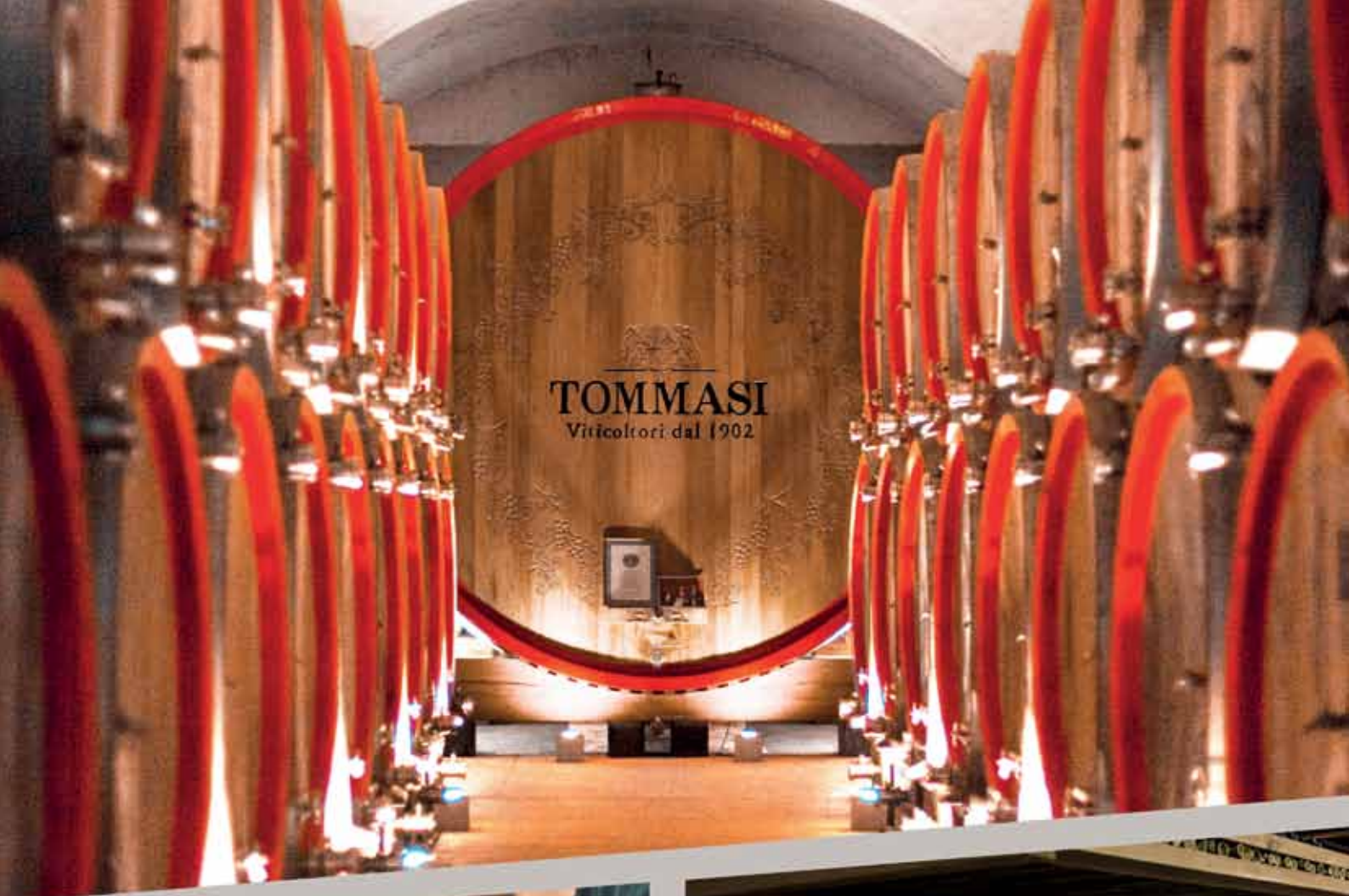
ECONOMIA

veronese



ECONOMIA VERONESE trimestrale n. 3 - Anno 19 - settembre 2020 - Editore Apibevzi S.r.l. - Verona, via Albare 21/C - Poste Italiane S.p.A. Sped. in abb. post. 70% CNS IR - D.L. 353/2003 (conv. in L. n. 27/02/2004 n. 46) art. comma 1 DCB VERONA - € 2,50

profili • Ferrari Granulati • Grafiche Aurora
• LBZ Lavorazioni Meccaniche • Agibi Progetti



TOMMASI · FAMILY · ESTATES

Wine Shop e Welcome Area Tommasi

L'ospitalità e l'accoglienza in cantina sono da sempre parte della nostra storia.
Vivi un'esperienza unica ed indimenticabile.

Pedemonte - Valpolicella - Verona - #tommasiwine
www.tommasi.com - wine@tommasi.com - +39 045 7701266

Anno 19 - Numero 3
settembre 2020

Rivista trimestrale
promossa da



www.apiverona.it

DIRETTORE RESPONSABILE
Beatrice Paglialunga

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

Tommasi Wine
Banca Valsabbina
Aircomp
Dolomiti Energia
Viani Assicurazioni
Cattolica Assicurazioni
Albrigi
Perlini
Atempo
Eximag
CEMS
A.l.m.a. Service
Gruppo Argenta
Consult Bank
Vicentini
Eurodiesel

5 editoriale

profili

- 6 Ferrari Granulati
- 10 Grafiche Aurora
- 14 LBZ Lavorazioni Meccaniche
- 18 Agibi Progetti

confimi industria

- 22 Rimandato l'obbligo del revisore contabile
- 22 Nuovo comitato bus turistici
- 23 Imprenditrici e credito bancario

fidinordest

- 24 focus PMI

apidonne

- 27 In itinere

settore digitale

- 28 Manifattura: big e smart data

settore alimentare

- 30 Calo del fatturato del 30%

settore lapideo

- 31 Conoscere per comprendere, conoscere per competere

settore metalmeccanico

- 32 L'inadempimento contrattuale

apigiovani

- 36 Scuola per l'imprenditoria

formazione

- 38 Imprenditori e studenti a lezione
- 40 Soft skill le chiavi del successo

Focus

- 42 Gli impatti di Covid-19



foto di copertina:
Ferrari Granulati

terza pagina

- 46 Le mura e le porte di Verona

news

- 50 Consulta della legalità
- 52 Rinnovo incarichi Confimi Veneto
- 53 I vertici di Fidi Nordest

qualità & management

- 54 Gli audit interni

ambiente | sicurezza

- 58 Cambiamenti organizzativi

finanza

- 60 Le regole del debito

previdenza

- 62 I tentativi di rilancio dell'occupazione

legale

- 64 Il mancato ripristino della linea telefonica
- 66 Il credito d'imposta per i canoni di locazione commerciale

Mutuo Serenità: un supporto per la ripresa



*Consulenza e credito per supportare
le PMI e i liberi professionisti,
a seguito dell'epidemia COVID-19.*



BANCA VALSABBINA



Renato Della Bella

Ormai da diverse settimane sappiamo che, anche se quasi totalmente a debito e sotto le varie forme e nomi che abbiamo imparato a conoscere (MES, Recovery Fund, Sure, Nex Generation Fund, ecc), nei prossimi anni l'Italia avrà a disposizione un enorme ammontare di denaro (potenzialmente circa 209 miliardi) da investire nel rilancio dell'economia, nell'ammodernamento delle infrastrutture, sia fisiche che digitali, nella transizione verso una economia green, nella formazione dei giovani, nella valorizzazione del patrimonio, nel piano di riforme di cui il Paese da decenni ha bisogno.

Ovviamente il meccanismo sarà tale da rendere la disponibilità reale di queste risorse subordinata sia alla preventiva valutazione dei progetti di spesa sia alla loro effettiva realizzazione, nei tempi e nei modi previsti.

Il nodo da affrontare è sostanzialmente uno: chi ha le competenze e la capacità di predisporre i progetti di investimento e il piano delle riforme, di gestire le risorse ed essere responsabile della progressione del programma dal cui avanzamento dipende l'erogazione delle medesime?

In un Paese normale la risposta sarebbe facile: il governo, naturalmente!

Ma l'Italia è difficilmente considerabile un Paese normale e la litigiosità insita nella nostra classe politica, sia di maggioranza che di opposizione, lascia presagire che si innescherà una guerra senza esclusione di colpi sulla gestione di questa enorme montagna di soldi e di conseguenza di quanto sia forte il rischio di buttare via l'occasione storica, irripetibile, di riavviare il motore dello sviluppo come fu nel Dopoguerra.

Senza fare un processo alle intenzioni, mi limito ad evidenziare che nelle 28 pagine di progetti pubblicati alcuni giorni fa, quelli riconducibili chiaramente alle infrastrutture sono i seguenti:

532 - Torino - Lione e opere connesse: 1,79 miliardi in 6 anni;

535 - Potenziamento Venezia - Trieste e opere connesse: € 646 milioni in 6 anni;

537 - Palermo-Catania-Messina: € 4,449 miliardi in 6 anni;

539 - Verona - Brennero tratta di valico: € 3,360 miliardi in 6 anni;

544 - Alta velocità Napoli-Bari: € 2,595 miliardi in 6 anni;

558 - Realizzazione di interventi stradali assistiti da fondi FSC (piano 2014-2020 dei fondi sviluppo e coesione) e recentemente defianziati per lo stato di emergenza legato al COVID-19 Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti: € 642 milioni.

Totale investimenti infrastrutturali: € 13,482 miliardi

Ho cercato di comparare questa cifra con quei progetti del lungo elenco presentato che non ritengo essere di primaria importanza per l'effettivo ed urgente superamento della gravissima crisi che stiamo vivendo e che di seguito riporto:

588 - Semplificazione e innovazione delle procedure di reclutamento per le PA: € 3 miliardi in 5 anni;

596 - Comunicazione e Sentiment Analysis: € 500 milioni in 5 anni;

839 - Un Piano per le nuove competenze. Rilancio delle politiche attive a sostegno delle transizioni occupazionali : € 11,2 miliardi in 7 anni;

646 - Dematerializzazione delle liste elettorali in ANPR (Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente): creazione di una sezione all'interno di ANPR contenente le liste elettorali di ogni comune con dati per sezione; € 30 milioni in 3 anni;

610 - Piano Italia Cashless: € 10 miliardi in 3 anni;

617 - Riforma della riscossione ordinaria e coattiva Ministero dell'Economia e delle Finanze: €10 miliardi in 2 anni;

159 - Ammodernamento impianti di molitura olive: € 1,2 miliardi in 3,5 anni;

837 - Potenziare il Servizio civile universale: € 430 milioni in 3 anni

Totale investimenti non strategici: € 36,360 miliardi

Dal confronto dei due importi ritengo che emerga chiaramente il rischio che stiamo correndo.

Partendo dal presupposto che questi investimenti saranno a debito, è assolutamente necessario che siano realizzati quelli in grado di generare un ritorno in termini di produttività e PIL. Se così non sarà, avremo sprecato l'ultima occasione per rilanciare il nostro Paese e la nostra economia con la conseguenza che, oltre al presente, ipoteceremo irrimediabilmente anche il futuro dei nostri figli.●



Ferrari Granulati

Ri-utilizza e ri-valorizza marmi e pietre naturali

Dietro il successo di un'azienda vi sono sempre la genialità e l'intuizione di imprenditori audaci, capaci di leggere nel profondo le novità e le innovazioni e di fare bene e con passione il proprio lavoro. È questo il caso di **Ferrari Granulati** la cui attività, incentrata sulla **lavorazione di granulati e polveri di marmo bianche e colorate**, incomincia nel 1986 su iniziativa di **Luigino Ferrari**. Oltre 30 anni di storia: un traguardo raggiunto, ma anche un esempio e un incoraggiamento per l'economia scaligera, che vanta realtà che, come questa, hanno saputo dare continuità a idee imprenditoriali dalle radici profonde, innovando e aprendo ulteriori linee di business.

Il sistema produttivo lapideo veronese, vera e propria eccellenza Made in Italy, già Distretto del Marmo e delle Pietre del Veneto (l.r. n.5/2006) poi ribattezzato Distretto del Marmo e Pietra Veronese (l.r. n.13/2014), si estende nelle zone della Valpolicella, della Lessinia e della Valpantena nelle quali la lavorazione del marmo ha origini remote (già i Romani apprezzavano il Rosso Verona, la Breccia Pernice, il Rosa del Garda, il Giallo Reale, la Pietra di Prun, i vari tipi di tufo...). Il tessuto di questo comparto industriale è formato da PMI manifatturiere altamente specializzate, che vantano saperi e competenze in grado di offrire il meglio a una clientela internazionale.

Saperi e competenze che si ritrovano in Ferrari Granulati: chi visita la sede di via Catena a Grezzana non può non rimanere favorevolmente colpito dalla presentazione visiva ed esperienziale dei vari materiali. Si ha, infatti, la sensazione di entrare in una vera e propria 'boutique di granulati deluxe': ben 85.000 mq (di cui 5.000 coperti) in cui sono esposti **oltre venti tipi di marmi** dalle svariate cromie (bianco, grigio, rosa corallo, rosso, verde, nero...), provenienti da diversi Paesi. Marmi accuratamente selezionati da **Alberto Ferrari**, esponente della secon-

Grazie ad un recupero sistematico e ad un trattamento preventivo, i materiali di risulta della lavorazione in cava cessano di essere considerati rifiuti e ne vengono riconosciute le potenziali risorse. Gli "scarti" sono reintrodotti in cicli di produzione e consumo e rappresentano una preziosa ricchezza da sfruttare per contribuire alla stabilità geotecnica e alla salvaguardia ambientale



da generazione, che – grazie ai mirati investimenti in formazione, alla ricerca dei dettagli e dei materiali, alla qualità, all'innovazione degli impianti, alla filosofia green, a uno staff dinamico e motivato – ha contribuito a fare dell'azienda familiare una realtà strutturata, preparata sia in ambito gestionale che finanziario e dal forte know how. Basta soffermarsi su alcuni indicatori, come il fatturato, che ha superato i **7 milioni di euro nel 2019** (la voce esportazione incide per il **20%**), o la consolidata presenza in **Francia, Germania, Olanda, Polonia, Slovenia, Cina**, oppure informarsi sul nuovo **piano di marketing internazionale**, per avere un quadro alquanto significativo dello

stato di crescita e solidità dell'azienda grezzanese che, tra l'altro, è stata una tra le prime società del settore a conseguire il **Certificato CE del Controllo di Produzione di Fabbrica con sistema 2+**, obbligatorio nella prefabbricazione strutturale.

Gli **sfridi lapidei**, un tempo considerati scoria da smaltire, **diventano quindi una risorsa** e Alberto Ferrari spiega il processo di riutilizzo con il sistema messo a punto e realizzato con una squadra di 23 validi collaboratori, soffermandosi a descrivere le più significative fasi di lavorazione, che comprendono: selezione opto/elettronica, granulometria laser on line su micronizzato e su micrograne, micronizzazione con mu-

lino verticale a rulli, controllo ottico su micrograne.

«Effettuiamo una selezione meticolosa dei migliori marmi, sia per quanto riguarda la qualità che la quantità (Arabescato Rosso, Botticino, Breccia Pernice, Nero Ebano, Rosso Verona, Rosa Corallo, Giallo Oro...), per poter così assicurare alla nostra poliedrica clientela (operatori del settore edile, paesaggisti, architetti, vivaisti...) una vasta gamma, anche personalizza, di prodotti, di colori e di granulometrie».

«Grazie agli impianti tecnologicamente avanzati – continua l'imprenditore – possiamo realizzare numerose granulometrie (frantumazione, vagliatura – per alcuni materiali raggiungiamo 16 frazioni comprese tra i 15 micron agli 80 mm). Il processo di micronizzazione avviene tramite un mulino verticale a rulli, seguito da un classificatore dinamico: tutta la lavorazione è controllata da un sistema automatizzato di supervisione per le regolazioni dei dati, forniti in real time, da un granulometro laser on line. Otteniamo anche pezzature di misure maggiori che consentono di elaborare (in miscela) infinite combinazioni cromatiche, rispondenti ai requisiti tecnici ed estetici specifici per ogni specifico utilizzo».

La pietra nasce così a nuova vita e





SABBIARELLI Il "saper fare" italiano

Una realtà nata da una costola dell'azienda madre, con una propria operatività, rivolta al mondo dei bambini

Lungimirante, con un innato intuito creativo, con una coscienza ecologista e sempre più impegnato a valorizzare "la pietra naturale" e, soprattutto, a non sprecare nemmeno un granello di sabbia, Ferrari, nel 2012, ispirato anche da due mamme, progetta e realizza un gioco che si basa sulla tecnica del sandpainting: i **Sabbiarelli** ottenuti dalla sabbia del marmo bianco di Carrara con l'aggiunta di coloranti eco compatibili e conforme alle norme europee per la sicurezza dei giocattoli (EN 71). Una realtà nata da una costola dell'azienda madre che, rivolgendosi al mondo dei bambini, ha saputo conquistare una propria identità, autonomia e struttura riportando nell'ultimo esercizio un fatturato di 1 milione di euro.

può essere impiegata in molti settori: **industriale** (edilizia, vetro, ceramica, prodotti per la pulizia della casa, cosmetici...), **agricolo** (come correttivi di acidità, o assorbitori di inquinanti...), **decorativo** in applicazioni per ambientazioni interne ed esterne. Con la pietra ricomposta, amalgamando graniglie e polveri di marmo con leganti tipo cemento o resina poliestere, si ottiene un impasto industriale, l'**Agglomerato-Aggloriosina**, prodotto da rivestimento versatile impiegato in prefabbricati, in arredo urbano, o nella realizzazione di un tipo di pavimentazione conosciuta fin dal 1586 come 'Terrazzo alla Veneziana'. Si tratta di una pavimentazione dall'aspetto elegante e raffinato, ancora oggi molto apprezzata, la cui tecnica di lavorazione, laboriosa e complessa, richiede la manodopera di qualificati maestri terrazzieri.

Uno dei fiori all'occhiello della Ferrari Granulati è la produzione di **carbonato di calcio, con purezza prossima al 98%**, in varie frazioni granulometriche, utilizzato soprattutto come carica minerale nobile dove è fondamentale poter contare su un punto di bianco e di colorimetria costanti (agglomerati di resina o cemento, compound polimerici, collanti/stucchi, pitture e vernici).

«Il nostro carbonato di calcio – sottolinea compiaciuto Ferrari – è prodotto selezionando e lavorando il pietrame di Bianco Carrara, una delle materie prime più pregiate per ottenere carbonati di alta purezza e punto di bianco. **Primi in Italia, abbiamo installato, nel 2010, un sofisticato impianto optoelettronico che, grazie a telecamere ad altissima velocità e ad una barriera deviatrice ad ugelli d'aria, seleziona il materiale prima che sia immesso nel processo di macinazione, eliminando quasi completamente eventuali impurità. La cura nella scelta della materia prima e i processi automatizzati e dedicati assicurano un prodotto non solo affidabile, ma impareggiabile per quanto attiene pregio e bianchezza: mi riferisco al nostro carbonato denominato **Extra White**».**

La ricerca dei dettagli e della qualità non poteva non coin-



Il gioco si presenta in kit contenenti penne ricaricabili con la sabbia colorata, disegni pretagliati laser, un vassoio e uno spellicolino per rimuovere la pellicola dai disegni. Le penne funzionano in combinazione con i disegni adesivi, disponibili in formati, soggetti e temi diversi (animali, fiori, principesse, Natale, Carnevale...). Un gioco alquanto creativo dove colore e fantasia sono i protagonisti, un nuovo modo di sperimentare e creare con la sabbia, pensato per i bambini che con semplici passaggi (si rimuove la carta dal disegno, si versa la sabbia sulla parte adesiva del foglio, si colora con le dita, spalmando la sabbia sul foglio e infine si scrolla quella in eccesso), proprio grazie anche al contatto materico, possono potenziare aspetti formativi ed esprimere tutta la loro 'vena artistica'. •



volgere anche l'area relativa all'imballaggio e al trasporto, fasi che rivestono un ruolo importante per l'azienda che ha fatto della tempistica delle consegne uno dei punti di forza nei rapporti con la clientela. I materiali possono essere ritirati sfusi, in container normali e open top o, per le polveri, in silos-cisterne. Sono due le linee di imballo automatico che gestiscono sia sacchi di plastica da 25 e 10 kg che sacchi da 1.500 kg - Big Bags -, per raggruppare nello stesso carico diverse tipologie di materiali o di granulometrie.

Il DNA di Ferrari Granulati, basato su ricerca, qualità e competenza, è rimasto intatto negli anni e Alberto Ferrari, grazie ad una visione globale e allo sviluppo di una solida rete commerciale, ha consolidato il patrimonio acquisito. Rafforzare, però, non vuol dire soltanto mantenere, ma anche esplorare nuove opportunità. Ferrari ha ben compreso che per continuare a crescere e rimanere competitivi bisogna ampliare le mete di destinazione e diversificare il business, lanciandosi in avventure che potrebbero sembrare azzardate: le idee 'geniali', si sa, spesso sono un po' folli,

ma se si riesce a metterle a frutto in maniera organica si può avere successo. Ed è un risultato meritato quello ottenuto dai **SABBIARELLI** (marchio registrato), gioco creativo per bambini per colorare

con la sabbia lanciato nel 2012, che è la sintesi dello slancio imprenditoriale, del desiderio di mettersi sempre alla prova, della tensione verso il miglioramento di tutto lo staff della Ferrari Granulati. ●



RAGIONE SOCIALE
FERRARI GRANULATI S.r.l.

SEDE AMMINISTRATIVA
Via Catena, 7
37023 Grezzana (Verona)
Tel. +39 0458650500
Fax +39 0458650130

ANNO DI FONDAZIONE
1986

PRODUZIONE/ATTIVITÀ
Granulati e polveri di marmo bianche e colorate

TITOLARE
Luigino Ferrari

RESPONSABILE PRODUZIONE E QUALITÀ
Alberto Ferrari

RESPONSABILE COMMERCIALE ITALIA
Flavio Fin

RESPONSABILE ESPORTAZIONE
Silvano Signorini

RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE
Stefania Ferrari

FATTURATO 2019
7 milioni di euro

SUPERFICIE AZIENDALE
Totale: 85.000 mq
Coperta: 5.000 mq

RISORSE UMANE
Totale addetti: 23
Addetti alla produzione: 16
Impiegati: 7

SITO INTERNET / E-MAIL
www.fergra.it
info@fergra.it

Grafiche Aurora

Tra storia ed eccellenza



Nata come officina grafica artigianale ha saputo affermarsi nella nicchia dell'editoria di qualità, specializzandosi nella realizzazione di prestigiosi libri dedicati all'arte e distinguendosi per l'innovativa attività di promozione artistica e culturale. L'unicità di questo atelier dell'arte grafica risiede nell'attenzione prestata ai dettagli e nella professionalità



Quella dell'industria tipografica veronese è una storia imprenditoriale di lungo corso, costellata, nel Novecento, di episodi significativi: la fusione, nel 1917, della Mondadori con la Tipografia di Verona Gaetano Franchini (che diede vita agli Stabilimenti Tipolitografici Editoriali A. Mondadori), l'apertura, nel 1948, da parte di Giovanni Mardersteig, della Stamperia Valdonega (specializzata nella riproduzione di opere d'arte per raffinati bibliofili), e ancora la nascita, nel 1967, della salesiana Scuola Grafica Cartaria San Zeno.

È questo l'*humus* nel quale si è sviluppato un importante cluster di realtà specializzate nell'arte della stampa, che, ancora oggi, nonostante l'avvento del digitale e del web, esprimono professionalità uniche. Ha vinto chi ha saputo recuperare gli aspetti fondanti della tradizione tipografica, reinterpreta in chiave moderna, integrandoli efficacemente con la tecnologia digitale.

Ri-pensare alle potenzialità e al ruolo di ciascuno strumento – digitale e non – è la giusta strada da percorrere per perseguire l'innovazione senza mai perdere di vista il DNA di questa disciplina.

Un principio, questo, condiviso e messo in pratica anche dai vertici di **Grafiche Aurora**, impresa **diventata nel tempo sinonimo di qualità e tecnologia nel settore delle arti grafiche, sia in Italia che all'estero.**

I pilastri sui quali Grafiche Aurora è stata fondata sono la **cultura del lavoro**, **“del fare bene”**, e la capacità di coniugare una **dimensione industriale con una**



spiccata vocazione ambientale. Una sfida vinta: l'azienda stampa solo su carta certificata proveniente da foreste gestite in maniera responsabile, può realizzare ogni prodotto con **marchio certificato FSC-C110860** ed è diventata partner ideale di quanti sono alla ricerca dell'eccellenza e della qualità anche nella produzione di stampati promozionali come brochure, cataloghi, pieghevoli...

A dare inizio a questa avventura sono stati **Giorgio Ferrari** e **Mario Maccadanza** che hanno affinato la loro formazione e professionalità fra le più dinamiche realtà dell'industria grafica scaligera del tempo, fino a maturare la decisione di misurarsi da imprenditori nella produzione tipografica di qualità. Nata nel 1982 come piccola officina grafica nel cuore di Verona, dedicata

inizialmente alla produzione di stampati commerciali (depliant, biglietti da visita, calendari ...), con il passare degli anni la tipografia è cresciuta anche come azienda di comunicazione integrata, **affermandosi per l'innovativa attività di promozione artistica e culturale**, tanto da assumere un importante ruolo di riferimento per artisti, per Fondazioni, per Istituti Bancari, per Enti Pubblici, per privati, per gallerie d'arte contemporanea, che affidano al prodotto stampato la loro immagine.

*«Sin da quando è stata costituita, Grafiche Aurora ha puntato a distinguersi dai competitor e per questo, da sempre, continuiamo a reinvestire i nostri profitti. Nel 2003, per esigenze di spazio e logistica conseguenti all'aumento dell'attività, abbiamo deciso di acquistare una nuova sede produttiva e nel biennio 2008-2010 abbiamo provveduto (con investimenti prossimi al 20% del fatturato) all'aggiornamento degli impianti. Il nostro parco macchine è **composto da apparecchiature Heidelberg** di ultima generazione come la 5 colori (70-100) + gruppo di verniciatura, forni, piegatrici e CTP (Computer-To-Plate), sistema tecnologico usato per trasferire testi e immagini dal computer ad una speciale lastra per stampa offset che, unito all'esperienza del nostro personale preparato e competente, ci consente la realizzazione di prodotti eccellenti in tempi e costi contenuti».*

Esordisce così **Giorgio Ferrari**, alla guida della società sempre accanto ai soci **Mario Maccadanza** e **Angelo Boscaini**; la seconda generazione vede già all'opera i figli dei due fondatori, **Luca Ferrari**, responsabile commerciale, e **Luca Maccadanza**, responsabile amministrativo, i quali, a proposito di innovazione, sottolineano come, nel prossimo futuro, l'azienda dovrà reggere il ritmo della trasformazione tecnologica pur preservando i valori insostituibili che la contraddistinguono.

«Siamo fermamente convinti – sottolineano i due giovani imprenditori – che, per dare impulso alla cultura d'impresa, sia fondamentale investire, oltre che in innovazione, anche in formazione: è questa una delle principali leve per il rilancio della nostra economia. Valorizzare le risorse umane significa rendere le imprese più competitive e i lavoratori più qualificati. Per stare al passo con i tempi siamo in costante aggiornamento tecnico, professionale e manageriale, perché è importante es-



sero sempre pronti alle nuove esperienze e alle nuove rivoluzioni del mercato». La formazione rappresenta l'investimento che ogni impresa dovrebbe fare e, anche nell'ottica di formare suoi probabili collaboratori futuri, Grafiche Aurora ha aderito al progetto dell'**Alternanza scuola-lavoro**, una modalità didattica innovativa che, attraverso l'esperienza pratica, aiuta a consolidare le conoscenze acquisite a scuola da studentesse e studenti, a testarne sul campo le attitudini e ad arricchirne le competenze.

«Operiamo in prevalenza su richiesta del cliente – raccontano i soci – perché questo significa poter garantire anche una serie di prestazioni aggiuntive e personalizzate, strategiche per il risultato finale. Assicuriamo un servizio editoriale completo che comprende: definizione del progetto editoriale, fotografia, impostazione grafica e, grazie alla creatività del nostro team, impaginazione, ritocco cromatico e elaborazione di immagini».

Le fasi produttive – pre stampa, stampa digitale/offset, plastificazione, confezione, legatoria (piegatrice e punto metallico consentono confezioni particolari) e logistica – avvengono tutte all'interno dell'azienda e sono sottoposte a controlli rigorosi: è la capacità di garantire qualità e inventiva la peculiarità che ha assicurato a Grafiche Aurora una solida e prestigiosa clientela.

Consolidato e di elevato profilo, infatti, il pacchetto clienti, che vanta alcune fra le più dinamiche e importanti **Fondazioni nazionali e internazionali e Istituti di Credito** (Fondazione Arena, Peggy Guggenheim, Cariverona, Credito Valtellinese, ...) e ampio è il ventaglio de-

gli artisti che vengono 'consegnati nelle mani' di questa impresa (**Marini, Berni, Morandi, Marcarelli, Heidelberg, Giorgione, Leonardo...** tanto per citarne alcuni) che si è fatta conoscere anche fuori dalle mura scaligere.

Attualmente operano in Grafiche Aurora 19 addetti, tutti in possesso di elevato profilo professionale e in grado di fornire un importante contributo alla realizzazione di un prodotto così particolare e raffinato come quello del **libro d'arte che costituisce il core business della produzione (80%)**. Il fatturato si attesta sui **3 milioni di euro, di cui il 15%** proveniente da ordinativi esteri, in particolare da Francia e da Stati Uniti. Di fronte alle nuove realtà che erodono segmenti di mercato o alle dinamiche che sta vi-

vendo un comparto decisamente particolare come quello dei volumi d'arte, *«non dobbiamo e non vogliamo intimidirci – ribadiscono con convinzione Ferrari e Maccadanza –, ma intendiamo intensificare la nostra presenza nei mercati internazionali che abbiamo già conquistato, e, puntando sulla consapevolezza delle nostre capacità, guardare con fiducia a nuove collaborazioni in altri Paesi esteri».*●



RAGIONE SOCIALE
GRAFICHE AURORA S.r.l.

SEDE AMMINISTRATIVA
Via Della Scienza, 21
37139 Verona
Tel. +39 0458511447
Fax +39 0458511451

ANNO DI FONDAZIONE
1982

PRODUZIONE/ATTIVITÀ
Stampa di libri d'arte e prodotti promozionali

TITOLARI
Giorgio Ferrari, Mario Maccadanza, Angelo Boscaini, Luca Ferrari, Luca Maccadanza

RESPONSABILE PRODUZIONE
Mario Maccadanza

RESPONSABILE COMMERCIALE
Luca Ferrari

RESPONSABILE QUALITÀ
Giorgio Ferrari

RESPONSABILE STAMPA
Angelo Boscaini

RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE
Luca Maccadanza

FATTURATO 2019
3 milioni di euro

RISORSE UMANE
Totale addetti: 22
Addetti alla produzione: 15
Impiegati: 4

SITO INTERNET / E-MAIL
www.graficheaurora.it
grafiche.aurora@graficheaurora.it

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

LBZ Lavorazioni Meccaniche

Competenza, cura, personalizzazione



Con le sue soluzioni su misura - progettazione di nuovi impianti, realizzazione di singoli componenti, assistenza, manutenzione, ammodernamento - LBZ è partner di riferimento per molte industrie del settore cartario.

I segreti di un successo che dura da 25 anni? Alta specializzazione, continuità manageriale e innovazione digitale

Il nucleo di **LBZ Lavorazioni Meccaniche** è formato da un dinamico top management costituito da **Stefano Boccianti**, amministratore, **Luigi Lavarini**, responsabile area tecnica, e **Mauro Zullo**, responsabile produzione (le iniziali dei loro cognomi danno anche il nome all'azienda): i tre imprenditori hanno saputo portare a sintesi, nel loro progetto, tradizione e innovazione; passato, presente e futuro si intrecciano quotidianamente facendo approdare l'azienda, che quest'anno taglia il significativo traguardo dei 25 anni di attività, a soddisfacenti risultati.

In questa avventura i tre fondatori hanno saputo fondere le rispettive professionalità – formati in un'azienda produttrice di macchine per l'industria cartaria – e gettare le basi per una realtà che ha i propri pilastri nell'organizzazione stabile, nella valorizzazione del proprio patrimonio di persone e beni, nella stretta coordinazione di ogni attività per consentire la continua creazione del valore economico.

Facciamo un salto nel **passato, nel 1995**: Boccianti, Lavarini e Zullo decidono di inserirsi in una specifica nicchia del settore manifatturiero, quello delle tecnologie utilizzate nel comparto cartario, segmento industriale che proprio in Verona aveva uno dei poli più rilevanti a livello nazionale. Il percorso di LBZ prende il via ad Arbizano in una piccola sede (200 mq) dove i soci installano un'aleatrice usata che si erano aggiudicati per l'irrisoria cifra di 1 milione e 250 mila lire, partecipando, solo per caso, ad un'asta giudiziaria. È iniziata così, quasi per scommessa, la storia di quella che sarebbe diventata – grazie soprattutto alle specifiche competenze dei suoi tre fondatori – un'azienda con un elevato pacchetto di servizi così articolato: **assistenza, manutenzione, rigenerazione di componenti “fuori produzione”, modifiche migliorative, verifica e convalida di organi di macchine, fornitura di parti di ricambio** per macchinari e grandi impianti.

La specializzazione raggiunta e la capacità di rispondere alle esi-

genze di una clientela sempre più vasta hanno via via contribuito ad incrementare il giro d'affari tanto da motivare un primo trasloco (1997) al quale ne sono poi seguiti diversi altri, fino a quello del 2005 nella sede attuale di Verona, capiente e funzionale, che sorge su un'area di 4.200 mq di cui oltre 2.000 coperti.

L'innovazione costante e l'alta qualità sono elementi chiave per ogni impresa che opera in settori ad alte prestazioni e i soci di LBZ non si sono focalizzati su procedure e servizi consolidati, ma, con lo sguardo sempre rivolto al futuro, hanno saputo prepararsi alle sfide di un mercato le cui dinamiche cambiano con grande rapidità, modificando il modo di fare business. Grazie all'aggiornamento professionale, alla formazione continua (a cui è destinato all'incirca il 5% del fatturato) e al potenziamento del parco macchine con apparecchiature di ultima generazione (torni, alesatrice, equilibra-



trice, trapani radiali e a colonna, centri di lavoro CNC, ...) per effettuare lavorazioni di alta precisione, l'azienda meccanocartaria si è confermata affidabile partner tecnologico. In tale ottica va visto anche il recente acquisto – con il contributo previsto dal programma finanziato con i fondi del Piano Industria 4.0 – di un nuovo tornio a controllo numerico che consente di lavorare rulli del diametro di 180 cm fino a 10 metri di lunghezza.

«L'impegno a puntare sempre sul miglioramento, l'incessante ricerca di tecnologie innovative, la condivisione e il coinvolgimento diretto dei collaboratori, una

buona conoscenza della domanda (reale e potenziale) e del mercato italiano ed estero, l'orientamento al cliente ci hanno consentito di crescere e, soprattutto, di potenziare l'attività, avviando, accanto a quella iniziale, una seconda linea di business sulla quale sono concentrate le principali risorse economico-finanziarie, conoscitive ed organizzative». Così l'amministratore **Stefano Boccianti**, che soprintende anche alle strategie commerciali, inizia il racconto del presente, spiegando che il nuovo filone di attività vede LBZ impegnata nella produzione di manufatti: «**Tutto – dai rulli, agli arrotolatori pope, ai raschiatori, ai tenditori automatici, agli svolgitori revolver, agli svolgitori per ribobinatrice, ai rulli guida tela feltro/carta, ...** – è realizzato con materiali di prima scelta. Con i nostri prodotti abbiamo riscosso e riscuotiamo più che stimolanti consensi non solo in Italia, ma anche all'estero. Inoltre abbiamo ampliato anche la gamma delle attività manutentive che comprendono i riporti di metallizzazione, riparazione e sostituzione perni, oltre che equilibrature dinamiche».

Grazie all'esperienza maturata nelle diverse aree aziendali e all'individuazione di queste strategie capaci di differenziare le proposte dell'impresa e generare un vantaggio competitivo con lo sviluppo di sempre nuovi prodotti, LBZ, che si avvale di trenta collaboratori altamente professionalizzati, ha chiuso il 2019 con un fatturato che si è attestato sui 3 milioni e 200 mila euro, per il 30% determinato da forniture e prestazioni effettuate in Francia, Belgio e Russia.

«**Nostri punti di forza** – sottolinea Boccianti – sono la progettazione assistita (strettamente connessa con il settore R&S), l'elevata flessibilità operativa, l'utilizzo di tecnologie all'avanguardia, la personalizzazione di ogni creazione e la capacità di rispondere alle specifi-





profili

di internazionalizzazione sia verso la Russia che verso l'area europea, in particolare verso Francia, Belgio e Finlandia, Paesi dove abbiamo una presenza consolidata, ma che dimostrano di avere ancora spazi di crescita per la nostra offerta. Una importante fetta del fatturato export – prosegue Boccianti – proviene dal mercato francese, su cui stiamo concentrando l'attenzione per individuare spazi di ampliamento e stiamo sondando opportunità di consolidamento. **Contrariamente a quanto si può pensare, l'utilizzo della carta non tende a regredire, anzi, in alcuni ambiti e nei Paesi in cui la richiesta era piuttosto bassa, ma dove si sta diffondendo ora un modello di consumo occidentale (grande distribuzione, brand dei beni di consumo...), si**

registrano movimenti di incremento. È per questo crescente l'interesse che abbiamo, ad esempio, verso la Russia, consapevoli che i livelli di professionalità raggiunti costituiscono un ottimo passaporto per quel mercato».

La naturale inclinazione di questa impresa alla ricerca della qualità non è solo legata al prodotto e al servizio: ad attestarlo il pensiero basato sul rischio (risk-based thinking) e l'impegno che LBZ ha stilato e sottoscritto per attuare una politica della qualità, non solo nell'ambito della gestione, dei processi produttivi, dell'organizzazione, del coinvolgimento di tutto lo staff, ma anche nel monitoraggio della soddisfazione del cliente e nel riconoscimento del merito del personale. ●



che esigenze per migliorare la qualità e la competitività delle aziende cartarie. I nostri tecnici, effettuati accurati rilievi direttamente in loco, valutano le soluzioni migliori sotto il profilo della fattibilità, dell'installazione, dell'integrazione con gli impianti pre-esistenti, dei costi, sottopongono il progetto al committente per la definitiva approvazione. Le nostre proposte sono un 'tutto', una combinazione tra prodotto, prezzo, qualità, assistenza».

«Due sono gli aspetti su cui stiamo concentrando la nostra attenzione per il futuro: da un lato ci siamo impegnati a dare alla seconda generazione, già rappresentata da **Andrea Zullo**, responsabile settore acquisti, (area decisamente strategica per la nostra politica espansiva) l'opportunità di inserirsi nell'attività aziendale. Dall'altro – continua l'imprenditore – vogliamo rafforzare il processo



RAGIONE SOCIALE

L.B.Z. Lavorazioni Meccaniche S.r.l.

SEDE AMMINISTRATIVA

Via Della Meccanica, 7
37139 Verona
Tel. +39 0458510142

ANNO DI FONDAZIONE

1995

PRODUZIONE/ATTIVITÀ

Manutenzione e produzione di impianti e macchinari per la produzione della carta

TITOLARI

Luigi Lavarini, Stefano Boccianti, Mauro Zullo

RESPONSABILE ACQUISTI

Andrea Zullo

RESPONSABILE PRODUZIONE

Mauro Zullo

RESPONSABILE COMMERCIALE

Stefano Boccianti

RESPONSABILE UFF. TECNICO

Luigi Lavarini

RESPONSABILE QUALITÀ

Stefano Boccianti

RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE

Daniela Pighi

SUPERFICIE AZIENDALE

Totale: 4.200 mq
Coperta: 2.100 mq

RISORSE UMANE

Totale addetti: 30
Addetti alla produzione: 20
Impiegati: 10

SITO INTERNET / E-MAIL

www.lbzweb.it
info@lbzweb.it



PUROSOLAR

Dal sole, l'energia sostenibile per il tuo business

L'impianto fotovoltaico
chiavi in mano che fa la differenza

Vantaggi esclusivi:



FINO A 25 ANNI DI GARANZIA

Su pannelli, ottimizzatori ed inverter.
Garantiamo la piena producibilità
del tuo impianto



MASSIMI LIVELLI DI QUALITÀ

Partner tecnici selezionati per offrire
i prodotti con i più alti standard di qualità
ed efficienza a livello mondiale



IMPIANTO CHIAVI IN MANO

Dal progetto alla messa in opera,
con espletamento di tutte le pratiche
burocratico-amministrative



SERVIZI FINANZIARI A SUPPORTO

Soluzioni finanziarie personalizzabili
per rendere l'investimento leggero

Per maggiori informazioni visita il sito dolomitienergia.it



Agibi Progetti

Un laboratorio di idee innovative

L'intelaiatura del nostro sistema produttivo – e di tutto il nostro Paese – è l'industria meccanica, grazie anche a molte piccole e medie imprese che sono diventate delle vere e proprie eccellenze, soprattutto nei comparti di nicchia dove spicca la meccanica di precisione. Le aree in cui questa disciplina trova terreno fertile sono numerose: nei macchinari industriali e agricoli, nelle apparecchiature medico/biomedicali, nell'idraulica, nell'automotive, nel contesto petrolchimico...

Imprese di questa branca – da sempre fiore all'occhiello del Made in Italy – sono presenti da decenni sul mercato e una realtà che ha saputo ritagliarsi un ruolo da vera protagonista in quest'ambito, seguendo la vorticoso evoluzione tecnologica, è **Agibi Progetti**, azienda veronese fondata da **Agostino Bortolazzi**.

Esperto nella lavorazione dell'acciaio temperato per la realizzazione di cambrioni (piccoli componenti per sottopiedi di calzature), Bortolazzi decise di mettere a frutto la sua competenza e la conoscenza delle dinamiche produttive, e, partendo dalla sua intuizione, passando all'ingegnerizzazione, costituì, nel 2001, questa nuova realtà industriale. La base di partenza era quella di un'attività imperniata **sui trattamenti termici, sulla lavorazione di minuterie metalliche e sugli impianti per la produzione e trattamento di particolari metallici**, dalla quale si sarebbe sviluppata un'operosità via via più dinamica e diversificata.

Nel giro di pochi anni, infatti, grazie ad un servizio e ad una produzione altamente qualitativi, Bortolazzi incrementa ordinativi e clientela, ma, con atteggiamento lungimirante e accorto, percepisce l'urgenza di un cambiamento, perché l'azienda risulti sempre più performante in uno scenario in rapida e

Progettazione affiancata dalla ricerca e da severi e stringenti controlli qualitativi: così nascono i forni e gli impianti per mollifici e industrie nel settore meccanico targati Agibi, soluzioni innovative e flessibili che consentono di effettuare un efficace trattamento termico



continua evoluzione. Nel 2005 Agibi Progetti **si arricchisce di nuovi soci**, un cambiamento che apporta non solo capitale da investire in prodotti innovativi, ma soprattutto altre competenze e nuovo spirito imprenditoriale, utili per individuare il mercato dove l'attività avrebbe potuto trovare spazio per un ulteriore e duraturo sviluppo. Un percorso di crescita che vede, accanto al fondatore-amministratore Bortolazzi, **Demis Pigozzi**, responsabile della sezione progettazione-tecnico-commerciale; **Roberto Bertoni**, responsabile dell'area energetica-manutenzioni-installazioni, e **Federico Rigodanzo**, supervisore della divisione meccanica e assemblaggio.

L'azienda, che si inserisce nel qualificante panorama della meccanica di precisione grazie a contenuti professionali collaudati e testati su più fronti e ad una visione altamente dinamica dell'offerta, si è dotata al proprio interno di tutte le competenze professionali e tecnologiche per operare in completa autonomia. Nella sede di San Giovanni Lupatoto (2.000 mq. coperti) trovano infatti spazio le attività chiave: dagli uffici tecnici, alla produzione, all'assemblaggio, al magazzino, fino al controllo qualità. La presenza del reparto Ricerca, Sviluppo e Innovazione Tecnologica, che da tempo collabora con l'Università degli Studi di Brescia per **l'elaborazione di un sistema informatico di simulazione termo-fluidodinamica** da applicare ai suoi forni, consente di sviluppare nuove soluzioni e di sperimentare e perfezionare tecnologie di lavorazione e produzione per migliorare la qualità.

«Vendere tecnologia, fare forni, realizzare impianti per mollifici e industrie nel settore meccanico, trovare soluzioni flessibili, di facile utilizzo e manutenzione e che consentono di effettuare un efficace trattamento termico è la nostra missione – sottolineano all'unisono i soci –. La nostra produzione (forni a camera, a nastro trasportatore, a tunnel, elettrici, ventilati a tunnel, linee e impianti automatici, oliatrici, cambia-contenitori e molte altre attrezzature...) è destinata ad una fidelizzata clientela che vede al primo posto i mollifici. Proprio pensando agli oli



e agli idrocarburi che rimangono sulla superficie delle molle, come residui delle lavorazioni, abbiamo brevettato il sistema antifumo NSS (No Smoke System) in grado di eliminare a basse temperature (150°/200°) oli e idrocarburi vaporizzandoli, senza combustione e/o fumo».

Una significativa realtà imprenditoriale, i cui punti di forza sono rappresentati dalla capacità di coniugare le esigenze della clientela, anticipandone anche le necessità, con la realizzazione di progetti specifici 'taylor made', di monitorare costantemente il rapporto qualità/prezzo, di rispettare i tempi di consegna stabiliti, di prevenire eventuali reclami, nonché di fornire il più professionale e personalizzato servizio di assistenza post vendita. Assistenza che può essere a chiamata, effettuata nella sede di ubicazione dell'impianto, o da remoto, modalità sempre più richiesta che consente l'accesso e il monitoraggio degli impianti per individuare e fornire tempestivi interventi ed evitare eventuali fermo macchine.

«Oggi, con la forte competizione – continuano Bortolazzi e Pigozzi –, una delle strategie vincenti è sicuramente un approccio gestionale che si basi sulla focalizzazione sulla customer satisfaction e sul miglioramento continuo, obiettivi



raggiungibili solo con un coinvolgimento di tutte le persone che operano nell'impresa. Proprio per questo, grazie alla nostra mentalità da sempre orientata alla qualità che interessa ogni reparto, ci siamo impegnati per conseguire la certificazione UNI EN ISO 9001:2015 e fornire servizi che soddisfino le esigenze e le aspettative della nostra clientela».

Una pianificazione strategica orientata al TQM (Total Quality Management) può portare innumerevoli vantaggi in termini di qualità dei prodotti/servizi offerti, di fatturato, di immagine sul mercato. «Secondo questi concetti – conferma **Rigodanzo** – l'attività di un'impresa come **Agibi Progetti**, deve produrre continui miglioramenti, deve essere orientata al cliente, deve basarsi sui processi, deve avvalersi di tecnologie all'avanguardia, deve poter contare su personale qualificato e costantemente aggiornato e su un know-how ben consolidato: un'impostazione che non solo assicura l'abbattimento dei costi, ma garantisce anche un vantaggio competitivo tutt'altro che indifferente. Questi i principi che guidano la nostra azione nella politica di investi-

menti, sia sul fronte della formazione e dell'aggiornamento del personale, sia su quello della dotazione di impianti, voci alle quali destiniamo, mediamente, oltre il 5% del fatturato annuo. **Fatturato che, nell'ultimo esercizio, si è attestato su 1 milione e 700mila euro, realizzato per il 40% sul mercato nazionale e per il 60% all'estero attraverso delegazioni in Francia e Germania, o attraverso la rete territoriale di sub fornitori in Svizzera, Austria, Svezia o Stati Uniti dove operiamo nel settore medicale».** Ricerca e internazionalizzazione si confermano i must di questi dinamici imprenditori veronesi, sempre più orientati all'esportazione e impegnati a ripensare il proprio modo di fare business. «Tra le sfide future che ci attendono – ricorda **Bertoni** –, oltre a quella di consolidare la presenza sul mercato interno, vi è anche quella di incrementare l'esportazione con una presenza attiva nei Paesi dove siamo già presenti, ma soprattutto verso il mercato russo che abbiamo già avuto modo di monitorare, un'area che ha già dimostrato interesse per le nostre proposte».



agibiprogetti

RAGIONE SOCIALE
Agibi Progetti S.r.l

SEDE AMMINISTRATIVA
Via Forte Garofolo, 17
37057 San Giovanni Lupatoto (Verona)
Tel. +39 0459230443
Fax +39 0459230408

ANNO DI FONDAZIONE
2001

PRODUZIONE/ATTIVITÀ
Progettazione, costruzione e vendita di macchine per settore molle

AMMINISTRATORE
Agostino Bortolazzi

TITOLARI
Demis Pigozzi
Roberto Bertoni
Federico Rigodanzo

RESPONSABILI PRODUZIONE
Federico Rigodanzo
Roberto Bertoni

RESPONSABILE TECNICO COMMERCIALE
Demis Pigozzi

RESPONSABILE QUALITÀ
Mirco Negri

RESPONSABILE ESPORTAZIONE
Valentina Valbusa

RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE
Agostino Bortolazzi

FATTURATO 2019
1 milione e 650 mila euro

SUPERFICIE AZIENDALE
Totale: 3.000 mq
Coperta: 2.000 mq

RISORSE UMANE
Totale addetti: 13
Addetti alla produzione: 5
Impiegati: 8

SITO INTERNET / E-MAIL
www.agibiprogetti.it
info@agibiprogetti.it

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  

Il Governo ha accolto la richiesta di Confimi Industria

Rimandato di due anni l'obbligo del revisore contabile per le PMI

«Un risultato frutto di mesi di dialogo con il Governo. È stato compreso che non era questo il momento di gravare le imprese di ulteriori costi» commenta così **Flavio Lorenzin** Vice Presidente di Confimi Industria con delega alla semplificazione, fisco e PA la decisione del Consiglio dei Ministri che ha approvato il provvedimento con il quale viene rimandato di due anni l'obbligo di dotarsi di un revisore dei conti per le PMI, che slitta come termine ultimo all'approvazione del bilancio 2021 e quindi di fatto ad aprile 2022 su parametri aggiornati al 2020 e 2021. Il provvedimento precedente imponeva infatti tale obbligo entro l'approvazione del bilancio 2019, quindi entro il 28 giugno del 2020, per tutte le imprese che sia per il 2017 che per il 2018 hanno superato almeno uno tra questi parametri: un fatturato superiore a 4 milioni di euro, un attivo maggiore di 4 milioni di euro oppure un numero di dipendenti superiore alle 20 unità. Il Governo ha accolto così la richiesta più volte avanzata da Confimi Industria, che negli ultimi mesi si è fortemente battuta su questo tema in occasione delle numerose videoconferenze in cui è stato possibile dialogare con il Ministro dell'Economia e delle Finanze Roberto Gualtieri, il Ministro dello Sviluppo Economico Stefano Patuanelli e il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali Nunzia Catalfo.

«Una richiesta che non va intesa come una presa di posizione sul merito del provvedimento – tiene a spiegare il vice presidente di Confimi industria – ma su tempi e modalità».

«Sia chiaro – prosegue **Lorenzin** – non abbiamo niente contro uno strumento utile a garantire una maggiore stabilità e sicurezza finanziaria delle imprese, ma l'emergenza coronavirus sta mettendo gravemente in difficoltà molte aziende, non è questo il momento di gravare le PMI di ulteriori costi, che non sono trascurabili».

Senza contare, ribadisce l'associazione delle PMI manifatturiere, che per effetto della crisi molte aziende avrebbero rischiato di superare i parametri per i risultati di anni precedenti, pur non avendone in realtà più i titoli già dal prossimo bilancio 2020.

«È bene ricordare – chiosa **Lorenzin** – che già prima dell'emergenza coronavirus le aziende che si stavano attrezzando per ottemperare a questo nuovo obbligo si sono scontrate con la difficoltà nel trovare professionisti disponibili ad assumersi gli oneri collegati alla figura del revisore dei conti». •

Il Comitato Bus Turistici trova in Confimi Industria una nuova casa di rappresentanza

Il Comitato Bus Turistici Italiani entra a far parte di Confimi Industria trovando una nuova casa di rappresentanza e lobby. Il neonato comitato infatti – primo raggruppamento di aziende del settore che riunisce oggi quasi 200 operatori e 6.000 pulman – si è costituito proprio per fronteggiare l'emorragia economica generata dall'emergenza Covid che ha lasciato – e lascia tuttora – fermi in garage i mezzi



del trasporto turistico e privato.

Una categoria, come spiega **Riccardo Verona** presidente del comitato, danneggiata non solo dai provvedimenti – riconosciuti ovviamente indispensabili – per contrastare il virus, ma perché del tutto emarginata dalle misure per la ripartenza contenute nei decreti della cosiddetta Fase2.

«Avevamo risposto speranze nel Decreto Rilancio perché il settore era stato del tutto dimenticato per i

primi mesi di emergenza e invece ancora oggi mancano interventi mirati e fondi certi – sottolinea Verona – i bus turistici sono stati tra i primi a fermarsi e verosimilmente saranno gli ultimi a ripartire, stiamo perdendo il 100% del fatturato, servono risorse importanti o più di un operatore sarà costretto a fermarsi definitivamente ai box».

Un settore che, è il caso di dirlo, **viaggia a stretto contatto con la comunità: i pullman raggiungono i luoghi d'interesse, percorrono quell'ultimo miglio spesso irraggiungibile diversamente, sono luogo di aggregazione e socialità**, ed è bene ricordarlo in un simile periodo, sono luoghi sicuri.

Il Comitato Bus Turistici proprio come Confimi Industria vive su tutto il territorio nazionale e insieme alla confederazione si propone come interlocutore autorevole di istituzioni nazionali e regionali, forte dello strategico osservatorio turistico che detiene.●



Vincenza Frasca e Paolo Agnelli

Imprese femminili

8 su 10 non ricorrono al credito bancario

È tempo di educazione finanziaria, al via i webinar del gruppo donne imprenditrici di Confimi Industria

Sono più di un milione e trecentomila, per lo più di piccole dimensioni e concentrate nel settore dei servizi. Quasi il 40% è attivo nel mezzogiorno e, al contrario di quelle guidate dagli uomini, sono più giovani. Sono **le imprese al femminile e in Italia rappresentano il 22% del totale delle imprese**. Cresciute del 3% negli ultimi 5 anni, le imprese guidate da donne sono presenti maggiormente in settori come istruzione, sanità, assistenza sociale ma anche cultura, turismo e wellness. Sono più propense ad investire nel green, più per questioni etiche che per vantaggio competitivo, e hanno una maggiore attenzione alle politiche di welfare aziendale.

Un mondo non tutto rose e fiori: il 46% delle aziende femminili dichiara come prima fonte di finanziamento il capitale personale o familiare e solo 1 su 5 ricorre al credito bancario.

A scoraggiare le imprenditrici l'alto tasso di richieste di credito non accolte o erogato in percentuale non adeguata alle reali necessità. Proprio per migliorare il rapporto tra imprese al

femminile e sistema bancario, il gruppo donne imprenditrici di Confimi Industria ha organizzato un ciclo di webinar sull'educazione finanziaria.

Otto incontri organizzati da imprenditrici associate e residenti lungo tutto lo stivale che, grazie a esperti consulenti della materia e alla comprovata esperienza delle imprenditrici promotrici, daranno vita a sessioni formative utili a comprendere gli annosi problemi legati a credito e finanza.

Le lectio infatti spazieranno dal **saper valutare un MOL** (margine operativo lordo) fino al mondo del **factoring e all'invoice trading**, passando per **gli elementi di facilitazione** all'accesso al credito, alla **liquidità**, all'**interpretazione di un bilancio** alla luce, anche, delle nuove disposizioni per fronteggiare la crisi da Covid. «*Siamo partite dal presupposto che una materia meglio la si conosce e meno la si teme*» – spiega **Vincenza Frasca** presidente del gruppo donne imprenditrici di Confimi Industria parlando del progetto e continua – «*Soprattutto oggi, saper dialogare con gli Istituti di credito e essere in grado di*

raccontare la visione e la strategia che c'è dietro ai progetti aziendali è una skill necessaria soprattutto nel mondo delle piccole e medie imprese di cui Confimi è espressione». «*Oggi è più che mai impensabile non conoscere fino in fondo anche gli aspetti finanziari della propria azienda*».

Gli incontri sono pensati per permettere alle imprenditrici di dare del tu a quel mondo ritenuto dai più maschile. Un pensiero del tutto errato se si considera che, in un Paese in cui il sistema produttivo è caratterizzato da imprese familiari, le generazioni al femminile gestiscono nel 82% dei casi proprio gli aspetti di gestione e controllo finanziario.

Un calendario formativo, quello promosso e organizzato dal gruppo Donne Imprenditrici di Confimi, il cui primo appuntamento prenderà il via in settembre e si concluderà a fine ottobre con una tavola rotonda di respiro nazionale voluta per riunire su questi temi l'intero sistema economico: istituzioni, stakeholder, istruzione e ricerca, e, ça va sans dire, industria.●

FOCUS MPMI

Dalle misure per l'emergenza a quelle strutturali e di rilancio

La diffusione del virus Covid19 ha prodotto uno shock sull'economia globale e continuerà anche nei prossimi mesi a condizionare pesantemente le aspettative di ripresa, vista la sua attuale diffusione in alcune grandi economie e i rischi di nuovi focolai di infezione in quelle europee, le cui Istituzioni stanno faticosamente ma con determinazione cercando di concordare una strategia di rilancio.

Per le imprese, **in particolare per le mPMI, è immediatamente emersa l'esigenza di sopravvivere al blocco dell'attività e alla riduzione dei ricavi.**

Le misure adottate dal Governo, grazie anche al temporaneo allentamento da parte della Commissione Europea della disciplina sugli aiuti di Stato, sono state progressive e rilevanti anche se non prive di incoerenze temporali rispetto ai fabbisogni delle imprese: costo del lavoro coperto da ammortizzatori sociali erogati con lentezza e difficoltà; costi fissi parzialmente e selettivamente compensati da contributi pubblici prevalentemente erogati con crediti d'imposta; oneri fiscali e contributivi e pagamenti di varia natura sospesi e rinviati; indennizzi ed esenzioni fiscali limitati e applicati in modo più o meno restrittivo. Tutte misure mirate a salvaguardare la liquidità delle imprese, supportate soprattutto da massicci interventi di prestiti e di garanzie erogati tramite banche e intermediari finanziari, anche in questo caso con notevoli difficoltà di messa a regime.

Si tratta, finora, di interventi emergenziali attuati con una logica "difensiva" e di mantenimento dell'esistente che tuttavia, sia pure con modalità e dimensioni diverse, potrebbero continuare in funzione del "trascinamento" degli effetti economici sulle imprese e di eventuali, seppur scongiurabili, successive ondate di contagio.

In ogni caso, si tratta di misure che potranno contribuire limitatamente al sostegno del rilancio economico, pur con tutte le incertezze che gravano sul futuro dell'economia globale ed europea, per il quale si dovrà agire su

più fronti e con diversi strumenti, finanziari e operativi, da collocare nel contesto degli interventi riformatori richiesti per l'utilizzo delle consistenti risorse introdotte dall'UE.

LA VIA DEL RILANCIO

Sostegno agli investimenti

Le misure straordinarie adottate per sostenere la liquidità dovrebbero progressivamente chiudersi entro il 2020, in particolare quelle consentite dal Quadro Temporaneo di aiuti attuato dalla Commissione Europea. Pur considerando i rischi di crescita dell'esposizione debitoria acquisita dalle imprese – anche per il largo impiego degli strumenti di debito messi in atto dal Governo – e l'impatto ancora incerto delle misure a sostegno della patrimonializzazione, sarà fondamentale mantenere, anche ritornando agli standard precedenti il Quadro Temporaneo, un'adeguata capacità di intervento degli strumenti di garanzia (Fondo Centrale per le PMI, Confidi) non solo in funzione del sostegno alla liquidità, quanto soprattutto agli investimenti, sia pubblici sia privati, ai quali è maggiormente legata la ripresa strutturale dell'economia. Le misure introdotte con i superbonus al 110%, ecobonus e sismabonus contenuti nei recenti provvedimenti governativi vanno nella giusta direzione, soprattutto se la loro durata venisse estesa anche oltre il 2021.

Accesso al credito

La dimensione d'impresa ha un'incidenza diretta nelle dinamiche e nelle procedure di accesso al credito delle mPMI. Strutture economico-finanziarie deboli, scarsa resilienza di fronte a eventi traumatici, potenziali rischi di default, minori informazioni disponibili e più alta incidenza dei costi fissi, sono solo alcuni degli aspetti su cui si concentra l'istruttoria per la concessione dei finanziamenti e che determinano, soprattutto in alcune aree del Paese, difficoltà nell'erogazione del credito e maggiori costi finanziari, con rilevanti ricadute competitive. In chiave strutturale andrebbero, in primo luogo, superati i problemi di asimmetria informativa tra offerta e domanda di credito, migliorando sia la comunicazione

tra banche e imprese, sia i contenuti dell'informazione.

In particolare: il sistema bancario e finanziario dovrebbe valorizzare maggiormente nelle proprie valutazioni i fattori immateriali e intangibili dell'impresa valutata (capacità innovativa, qualità delle risorse umane, partecipazione e integrazione in catene del valore e in filiere nazionali e internazionali), mentre le mPMI dovrebbero saper comunicare in maniera trasparente e oggettiva questi fattori e, soprattutto, migliorare la capacità di presentarsi ai finanziatori e agli investitori.

Ricerca e sviluppo

I costi per l'attività di R&S rappresentano l'ostacolo più rilevante per le mPMI. Per altri versi, la loro struttura flessibile consente alle mPMI di "assorbire" più facilmente dall'esterno le innovazioni di processo e di prodotto. In tale contesto diventa importante l'incentivazione e lo sviluppo di una "politica della ricerca", nella quale la ricerca di base assuma un ruolo fondamentale. L'innovazione proveniente dalla ricerca di base può raggiungere anche le imprese più piccole, ma vanno creati e opportunamente incentivati "canali privilegiati" e opportune iniziative di contatto tra le imprese e le strutture di ricerca e di informazione (università, centri di ricerca ecc.). Altrettanto importante è l'incentivazione della *ricerca industriale*, ampliando la collaborazione tra le mPMI e il sistema di istruzione superiore del territorio, anche finalizzato alla nascita di *start-up innovative*.

L'introduzione, con la legge di Bilancio 2020, del "credito d'imposta per investimenti in ricerca e sviluppo" e il suo rafforzamento previsto dal DL Rilancio, vanno nella giusta direzione.

Digitalizzazione

I processi di trasformazione digitale stanno rivoluzionando rapidamente il modo di operare delle imprese, anche e soprattutto del settore manifatturiero. Purtroppo questi ampi processi di trasformazione basati sull'innovazione digitale, hanno finora coinvolto le mPMI solo limitatamente, anche nelle iniziative promosse a partire da Industria 4.0 fino



alla più recente Transizione 4.0 e nelle strutture, quali i Digital Innovation Hub e i Competence Center, in cui sono territorialmente strutturate e organizzate.

In imprese con strutture flessibili e organizzativamente semplificate, quali le mPMI, un approccio I4.0 specificamente dedicato può essere una chiave fondamentale per migliorare gli standard di produzione, la qualità dei prodotti e il *taylor made* e per intercettare nuovi consumatori - anche su mercati di nicchia - nonostante la contenuta dimensione aziendale.

Internazionalizzazione e domanda interna

Gli scambi internazionali stanno affrontando la fine di un lungo percorso di sviluppo - avvenuto nel segno della globalizzazione - accelerata dalla pandemia e faticosamente contenuta dalla diplomazia economica. Almeno fino al medio termine, sarà probabile un ridimensionamento del ruolo della domanda internazionale e si dovrà pertanto contare - se il progetto europeo non subirà contraccolpi indesiderati dall'emergenza sanitaria - soprattutto sul mercato interno e su quello domestico. In tale scenario, paesi come l'Italia, con una domanda interna strutturalmente debole, rischiano più di altri.

Per le mPMI, più difficilmente in grado di investire/competere sui più convenienti/ricchi mercati esteri, rimanendo eccessivamente legate alla (più volatile) domanda domestica, sarà necessario un impegno straordinario, per promuoverne l'accompagnamento all'internazionalizzazione, da attuare attraverso una specifica attività formativa sul management e sulla proprietà delle imprese e l'intensificazione dei possibili momenti di incontro tra imprese e operatori internazionali.

Sostenibilità ambientale e resilienza degli impianti produttivi

Una delle finalità strutturali dell'UE è quella

relativa alla sostenibilità e alla transizione verde dell'attività produttiva. Finora, le azioni di *policy* si sono fortemente concentrate sulla trasformazione/riconversione delle grandi imprese e dei grandi impianti industriali, sicuramente a maggiore e più concentrato impatto sui territori di insediamento. Il passaggio ad una economia verde e circolare richiede un più vasto coinvolgimento delle mPMI, e delle strutture produttive nelle quali operano. Analogamente, sul piano della resilienza "fisica" degli impianti produttivi, è evidente il fabbisogno di un adeguamento e di prevenzione dal rischio sismico, in particolare in un Paese particolarmente esposto come l'Italia e nel quale la diffusione delle mPMI copre praticamente l'intero territorio nazionale.

Gli strumenti destinati alla riqualificazione energetica e antisismica degli impianti produttivi sono stati, in generale, non adeguatamente trattati nelle misure già in essere da alcuni anni e anche recentemente potenziate dal DL Rilancio. Potrebbero pertanto essere inclusi in modo più efficace ed efficiente nei meccanismi di incentivazione, con parametri applicativi (superfici e volumi) in grado di renderne appetibile l'utilizzo.

Crescita dimensionale

Le principali criticità strutturali delle mPMI sono strettamente connesse alla loro stessa dimensione.

La dimensione media delle nostre imprese tende a mantenersi molto più bassa di quella rilevabile in economie (in particolare la Germania) con le quali ci confrontiamo e, nel nostro Paese, la dimensione media delle mPMI risulta più bassa nel Mezzogiorno rispetto al Centro-Nord.

La micro e piccola dimensione hanno alcuni vantaggi, che si concretizzano soprattutto nella capacità, maggiore rispetto alle medie e grandi imprese, di adattarsi velocemente

te alla mutevole domanda del mercato, ma presenta fattori di potenziale rischio, che possono divenire, in alcune condizioni, delle vere e proprie criticità: imprese meno strutturate subiscono maggiormente le fluttuazioni della domanda, hanno accesso al credito a condizioni più sfavorevoli, non sempre hanno i mezzi, pur avendone le possibilità, per cogliere le occasioni di un'economia più globalizzata.

Il tema va affrontato con realismo e decisione, con azioni e strumenti che possano aiutare le imprese ad intraprendere un percorso di crescita e orientarsi verso un "salto dimensionale".

Sul piano organizzativo, andrebbero valorizzate le numerose esperienze e rafforzati gli strumenti esistenti, di natura fiscale e finanziaria, che a livello nazionale e regionale incentivano, oltre alla crescita dimensionale, anche l'aggregazione e la collaborazione in rete tra le imprese. ●

Agevolazioni per l'accesso al credito

Contributi a fondo perduto dalla Camera di Commercio di Verona

La Camera di Commercio di Verona, per prevenire la crisi di liquidità delle micro, piccole e medie imprese causata dall'emergenza sanitaria ed economica Covid19, ha promosso una misura straordinaria dedicata alle operazioni di liquidità, finalizzata a supportare le imprese veronesi a superare questa fase di difficoltà e garantire la continuità delle attività.

Il sostegno consiste nel riconoscimento alle micro, piccole e medie imprese con sede e/o unità locali nella provincia di Verona, di contributi a fondo perduto per l'abbattimento del tasso di interesse applicato ai finanziamenti bancari e per la copertura del costo della garanzia.

Le domande di contributo **possono essere presentate dal 20.08.2020 al 30.11.2020** esclusivamente tramite i Confidi accreditati dalla Camera di Commercio di Verona, di cui Fidi Nordest fa parte.

Per ogni informazione e per la presentazione delle domande di contributo contattare Fidi Nordest tel. 045/4859982 - 983 - 985; e.mail: credito@fidinordest.it



OGNI CASA È DIVERSA,
PERCHÉ È FATTA DA CHI LA VIVE.

ACTIVE CASA&PERSONA

LA TUA CASA E IL TUO MONDO, A TUTTO TONDO.

Active Casa&Persona di **Cattolica Assicurazioni** è la copertura assicurativa che puoi personalizzare in base alle tue reali esigenze includendo, per esempio, l'assistenza amministrativa. Così puoi proteggere non solo la tua casa, ma anche il tuo futuro. **Scopri di più nell'agenzia più vicina a te.**



Metropolitano



Digitale



Dinamico



Previdente

PRONTI ALLA VITA. | cattolica.it | scarica l'app



CATTOLICA
ASSICURAZIONI

DAL 1896

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Prima di sottoscrivere leggere il Set Informativo su cattolica.it

In itinere

Viaggio tra le eccellenze del territorio

Un itinerario che coinvolge i **cinque sensi**: tra le espressioni artistiche e le testimonianze del passato, tra i sapori e i profumi delle terre veronesi, senza dimenticare una riflessione sulla spiritualità. Nasce per **esaltare l'arte del saper fare, che ha per protagoniste anche le donne**, il percorso "In itinere. Viaggio tra le eccellenze del territorio" organizzato dal Gruppo **APIDonne Confimi Verona** in condivisione con **UsACLI (Unione sportiva ACLI)** con il patrocinio del Comune di Verona e il contributo di **Valpolicella Benaco Banca**.

«Responsabilità d'impresa, aggregazione e confronto imprenditoriale sono le coordinate entro le quali, nel 2008, è stato creato il gruppo APIDonne», spiega la presidente **Federica Mirandola**. «Riferimenti ancora attuali, soprattutto dopo la pandemia che ha rivoluzionato non soltanto la società, ma anche il mondo delle imprese. Siamo quotidianamente alle prese con le difficoltà della ripartenza – prosegue –. Con questa iniziativa abbiamo voluto estendere lo sguardo al di fuori delle nostre imprese. Abbiamo deciso di investire sulla cultura, di valorizza-

re le particolarità dei territori dove le economie si sviluppano, di stimolare la riflessione. Per tornare a sperare».

La serie di incontri ha preso il via il **12 settembre**, con una visita guidata alla Chiesa di San Fermo (replicata il **3 ottobre**): scigno d'arte, spiritualità e bellezza. Seguiranno, **fino al mese di marzo**, altri nove appuntamenti che dal capoluogo scaligero raggiungeranno Valpolicella, Lessinia ed est veronese. «Sarà un percorso che stimolerà i cinque sensi, pensato per riappropriarci delle unicità che contraddistinguono le nostre terre, patrimoni da salvaguardare. Per trovare, in queste unicità, ispirazione. Per questo abbiamo abbinato occasioni culturali e di conoscenza delle testimonianze del passato a momenti di convivialità», sottolinea la coordinatrice del progetto **Marisa Smaila**, vicepresidente di APIDonne. **Barbara Volpe**, vicepresidente APIDonne, aggiunge: «Spetta a tutti noi, con consapevolezza e responsabilità, promuovere, preservare e valorizzare le attività umane ed economiche del nostro territorio, patrimonio inestimabile di bellezza e cultura».

Il **10 ottobre** il viaggio proseguirà nella



campagna di Negrar per ammirare il tesoro archeologico affiorato tra le vigne: i resti della pavimentazione musiva di una villa romana risalente al terzo secolo dopo Cristo. Dalla Valpolicella alla Lessinia: il **24 ottobre** (con replica il **23 gennaio**) a Sant'Anna d'Alfaredo per un'immersione nei sapori dei prodotti caseari locali, seguendone da vicino le fasi di lavorazione; il **30 e 31 ottobre** a Bosco Chiesanuova per un incontro esperienziale di imprenditoria femminile. Altri appuntamenti faranno tappa a Montecchia di Crosara, il **5 dicembre**, per una mattina dedicata allo studio dei profumi del vino; poi ancora a Verona, con il biblista mons. Martino Signorello, che il **23 dicembre** proporrà un'introduzione al Natale, mentre il **15 gennaio** si soffermerà sulla presenza del vino nella storia e nelle pagine dell'Antico e Nuovo Testamento. Infine a Soave (il **6 marzo**) dove il tour guidato al castello sarà abbinato ad una visita in cantina e a racconti di donne nel Medioevo. ●



Manifattura: big e smart data

Capitalizzare il valore dei dati per ampliare il proprio mercato e acquisire nuovi clienti con i numeri

Teresita Tolin *Vicepresidente Consigliera*

L'importanza strategica della raccolta dei dati, dell'analisi delle osservazioni, del calcolo e l'impiego a fini commerciali destinati allo sfruttamento economico, ha origini antiche.

Tycho Brahe, intorno alla metà del XVI secolo intuì che le **teorie secondo le quali la terra girava intorno al sole**, fino a quel momento solo abbozzate, erano corrette; dovette faticare a dimostrarlo, e non ci riuscì: **mancaivano i calcoli matematici e gli strumenti idonei alle osservazioni celesti**. Non da ultimo la delusione di una società inadeguata che ignorava consapevolmente il bene comune, non in grado di prendere le distanze dalle abitudini del passato, ed in grado di evolvere verso i nuovi bisogni.

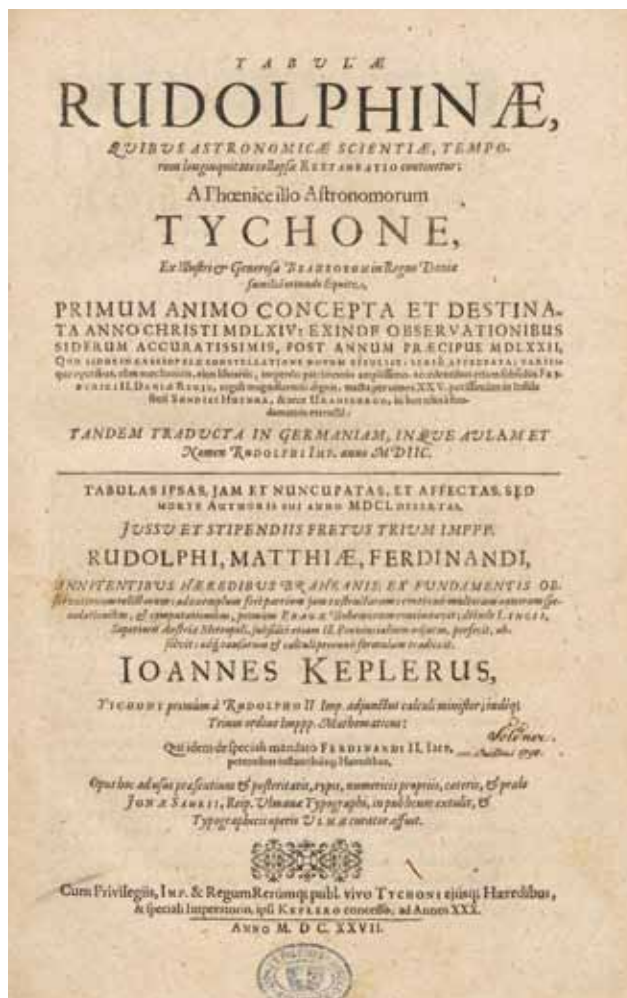
Johannes Kepler (Keplero italianizzato) matematico alla corte dell'imperatore Rodolfo II a Praga, collega di Tycho Brahe, **introdusse i calcoli necessari per provare la teoria eliocentrica e calcolare le osservazioni** raccolte dallo stesso Tycho Brahe, conosciute come "Le tre leggi di Keplero". Fu solo con la costruzione del telescopio a 20 ingrandimenti, che Galileo Galilei fornì lo strumento idoneo all'osservazione della volta celeste, alla raccolta delle immagini che dimostrassero la teoria eliocentrica insieme a molti altri pianeti con orbite ellittiche differenti.

L'intuizione, la misurazione e lo strumento, oltre al genio dei tre studiosi, furono determinanti nel fornire la dimostrazione di una teoria che si scontrava ripetutamente contro i capisaldi culturali dell'epoca, l'unico vero impedimento all'evoluzione dei tempi.

Tant'è che Galileo dovette abiurare le proprie teorie a causa della paura del cambiamento: l'innovazione non è mai stata un passaggio scontato.

Osservare il fenomeno reale ha permesso di analizzare l'importanza del Sole per la Vita sulla terra, che per noi imprenditori oggi rappresenta: installare correttamente i pannelli fotovoltaici, stabilire gli orari di lavoro idonei alla migliore efficienza della forza lavoro (legata al ciclo circadiano umano), costruire impianti produttivi con progetti disegnati dal sole per il risparmio energetico e la valorizzazione dei territori, in armonia con l'ambiente.

L'analisi dei dati provenienti dalle letture degli impianti industriali (e artigianali) italiani conosciuta come Industry 4.0 che ha caratterizzato gli investimenti e i finanziamenti a fondo perduto nel 2019, non sembra aver colto nel segno



nella foto:
"Tabulae Rudolphinae, quibus astronomicae scientiae, temporum longinquitate collapsae restauratio continetur" di Tycho Brahe, Testo a stampa, illustrazioni xilografiche, editore J. Saurii, Ulm (Germania) 1627 - custodito in Biblioteca Capitolare di Verona"

l'importanza che Galileo, Kepler e Brahe davano all'osservazione dei dati. Da una breve indagine conoscitiva delle imprese che hanno usufruito dei finanziamenti, è emerso che il cumulo o l'accumulo dei dati provenienti dagli impianti digitalizzati, spesso IoT (Internet of things) **non sono frut-**

tati per migliorare le prestazioni, per creare interesse da parte dei clienti, in breve non sono riconosciuti dagli imprenditori come il **Valore dimostrabile e garante di qualità**, distinzione indiscutibile e **trasmissione di Valore** al cliente soprattutto estero che necessita di rinnovata fiducia, in mercati alle volte incerti.

Ampliamo il punto di vista: l'analisi dei Big Data provenienti dai comportamenti delle persone è determinante per anticipare le tendenze. Per esempio: uno dei temi più difficili nel commercio con l'estero, in particolare dei Paesi Emergenti, rappresenta l'instabilità politica. Come prevedere un possibile **Colpo di Stato che potrebbe bloccare ordini milionari** con le conseguenze economico-finanziarie del fornitore? Osservando i dati *sentiment* (termometro sociale) è possibile tracciare una curva che rappresenti l'andamento della crisi e prevedere un possibile innalzamento del rischio economico del cliente che opera in zona, oppure il rischio della brand reputation, spesso messa a repentaglio da concorrenza sleale.

Ma nel mondo PMI? Le piccole medie imprese sono chiamate a seguire i grandi player internazionali, dai quali spesso dipendono e ai quali garantiscono la produzione, in particolare meccanica, che caratterizza una cospicua percentuale delle imprese Apindustria.

I dati giornalieri raccolti in azienda (osservazioni raccolte in produzione, analisi predittiva della manutenzione, livello di sanificazione, analisi degli investimenti per la forza vendite, analisi di rischio su possibili commesse provenienti da Paesi coinvolti in conflitti politici, ecc), confrontati con i Big Data, trasformano le informazioni interne in Smart Data ovvero in informazioni che sfruttano il confronto interno aziendale con il resto del mercato. Gli **Smart Data** suggeriscono una retta di regressione ideale confrontata con i bisogni dei clienti, con i mercati in evoluzione e quante chance l'azienda possiede per essere competitiva sul mercato. Quan-

te **possibilità concrete** esistono che il preventivo fornito a clienti si trasformi in commessa? oppure non sia in linea con la propria produzione? o determini cambiamenti strategici aziendali, ect. La decisione ha solo due direzioni: abbattere il prezzo o concedere *plus* al cliente che aumentino l'interesse per la potenziale commessa e per l'azienda in una visione di partnership, a fa-



vore di loyalty.

Abbattere il prezzo è da tempo la peggiore delle scelte: stressa la produzione e non genera un guadagno adeguato. Un prezzo conforme alla qualità richiesta è, sul mercato internazionale, quasi improponibile per il carico fiscale italiano. Quindi la decisione di impiegare la propria produzione è saldamente legata all'analisi dei dati certi e delle tendenze di mercato. Dove iniziare? Affidarsi ad almeno uno specialista, il **fai-da-te** è altamente sconsigliato.

Chi sono i nuovi alleati delle PMI?

- 1. i data architect**, cioè coloro che progettano i sistemi di dati e i relativi workflow (adatti ad aziende di informatica, per dare servizi ai propri clienti per migliorare la produttività e il controllo qualità)
- 2. i data engineer**, in grado di identificare le soluzioni basate sui dati e di sviluppare prodotti di scouting e di analisi mirati (adatti ad aziende in forte espansione commerciale con la vocazione all'innovazione di prodotto)
- 3. i data scientist**, che analizzano i

dati grazie ad algoritmi sempre più sofisticati (aziende che sono già data-driven e operano in ambito finanziario. Una figura eccellente in grado di restituire modelli di business evoluti basati su: dati per attrarre clienti, sfruttare gli Smart Data per distinguersi dalla concorrenza e offrono un orizzonte più ampio al proprio cliente, una partnership, nell'evoluzione commerciale

globale "coopetizione" lavorare con i concorrenti ... ma questa ve la racconto alla prossima)

4. i business translator, figure bimodali che dispongono di conoscenze tecniche e di competenze relative al business (sono figure tecnico-commerciali analitiche specializzate nel mercato di riferimento, con un forte orientamento all'ampliamento del business e posizionamento sul mercato) Queste figure sono finanziabili attraverso i fondi della Regione Veneto (info Apindustria) e generalmente disponibili nelle aziende di informatica, (per ulteriori informazioni scrivere al gruppo digitali di Apindustria (quale email di riferimento?) Help Desk Digitale

Quali skills dovrebbe avere un imprenditore data-driven? Deve essere in grado di tradurre gli Smart Data in informazioni spendibili: Data Literacy saper leggere i dati correttamente, senza scuse, senza giustificazioni. **È una qualità che l'imprenditore sviluppa lavorando in azienda. È già dentro di noi, dentro le nostre PMI.●**

Confimialimentare calo del fatturato del 30%

Le PMI pagano il fermo del canale HORECA

Dalla fine del lockdown un'azienda su tre del Made in Italy alimentare registra uno scostamento negativo fino al 30% rispetto al 2019, mentre solo il 5% delle imprese si dichiara soddisfatto della ripartenza ma, dicono gli imprenditori, esclusivamente grazie al mercato estero.

Un timido segno "più" riguarda invece il 25% delle aziende del settore che operano con prodotti di prima necessità come farine, pasta secca, riso, olio di oliva e che hanno come mercato di riferimento la grande distribuzione organizzata. Un settore dalle performance contrastanti quello dell'alimentare come emerge dall'indagine che Confimi Industria Alimentare ha condotto intervistando i propri associati.

«È senza dubbio allarmante la situazione delle piccole e medie imprese del comparto alimentare» ha ricordato il presidente della categoria **Pietro Marcato** commentando i dati del rapporto «*Fuorvianti infatti sono state le lunghe file ai supermercati e i carrelli della spesa pieni raccontati in occasione del lockdown*». «*Le PMI del settore legate alla GDO alimentare – ha infatti spiegato Marcato – sono solo il 47%, ecco quindi che il resto della produzione è in sofferenza, ci sono infatti migliaia di aziende fornitrici del settore Horeca che, solo oggi, lentamente stanno ripartendo*». Valori importanti quelli espressi dal campione delle imprese operanti nel settore alimentare composto per circa la metà da aziende che fatturano intorno ai 5 milioni di euro e di cui un terzo esporta fino al 50% del proprio fatturato e, nell'85% dei casi, hanno fino a 30 dipendenti. «*Alcuni imprenditori hanno riposto le loro speranze nel mese di agosto e*

nel mercato turistico – ha sottolineato il presidente di Confimi Alimentare – basti pensare che il 35% degli imprenditori del comparto ha infatti dichiarato che non chiuderà gli stabilimenti intravedendo una ripartenza, mentre un altro 15% ha deciso di posticipare le ferie e di presenziare il mercato».

«*L'assenza di fiere ed eventi ha penalizzato le nostre esportazioni ma siamo*

teranno. Riportando per un attimo la situazione in azienda, il campione in esame ha dichiarato di utilizzare gli ammortizzatori sociali coprendo in media il 40% del personale. Solo il 15% delle aziende ha, invece, ancora attivo lo smart working ma solo per il 17,4% dei dipendenti. Poco omogenee – dettate anche da una prevista ricaduta del virus – le previsioni per la chiusura



fiduciosi nel piano di rilancio prospettato dal Governo» ha voluto ricordare Marcato «ci aspettiamo che le ambasciate e le sedi istituzionali all'estero siano davvero le nostre nuove case e che i fondi messi a disposizione si trasformino presto in opportunità di business». Visione parzialmente ottimistica per l'autunno tanto che il 52% degli imprenditori del campione non prevede di dover lasciare a casa parte del personale perché gli ordini aumen-

dell'anno: il 25% degli imprenditori del settore è ottimista e punta a recuperare nell'ultimo quadrimestre fino a non registrare perdite di fatturato al 31 dicembre. Un 15% degli intervistati invece ha in previsionale una perdita tra il 5 e il 15%, amara invece la previsione di un altro 30% degli industriali che non crede di poter recuperare quanto perso nei mesi di lockdown e si prepara a chiudere l'anno con una perdita che varia tra il 30 e il 50% del fatturato. ●

Conoscere per comprendere, conoscere per competere

Filiberto Semenzin *Presidente Verona Stone District*

Grazie ad una cara amica ho avuto l'occasione di imbattermi in una piccola guida "Marmi Veronesi" (Edizioni di Vita Veronese 1967) di Gustavo De Poli.

Cinquanta pagine scritte con dovizia di informazioni tecniche e storiche sulla formazione e la qualità dei marmi, sull'estrazione, il commercio e l'industria, cenni sui principali marmi veronesi nonché una interessante nota sull'Ente Marmi Veronese.

Già l'introduzione invita a scorrere e gustare le pagine ingiallite di questa piccola guida.

"Anche ad un osservatore poco attento, che percorre le strade della città e della provincia di Verona, certamente non sfugge l'importanza che le popolazioni antiche ed i cittadini moderni hanno dato e danno al marmo, alle pietre che si trovano nella nostra Provincia e quale influenza hanno esercitato sulle opere, sui monumenti, sull'architettura e l'arte delle abitazioni della regione". Guardando all'oggi, e alla situazione certamente non semplice in cui si trovano le nostre imprese del comparto lapideo, colpisce ciò che nel 1967, più di cinquant'anni fa, veniva scritto ed evidenziato.

"Attualmente l'uso delle pietre e dei marmi si va sempre più estendendo e le richieste aumentano anche all'estero. Alcuni marmi si vanno diffondendo per doti di resistenza, altri di colore, altri per la facile lavorazione e l'ottima presentazione o la difficile alterabilità ed ogni costruttore tende a sostituirli per queste qualità che sono apprezzate sempre di più".

Ripensando alle attività di formazione che in varie occasioni sono state e vengono proposte da Enti ed Associazioni di settore, all'attività di Stone Academy, di Veronafiore, ai seminari che i singoli Consorzi territoriali regolarmente promuovono ed organizzano, **non può sfuggire quanto veniva scritto, da De Poli:** "Prima della utilizzazione del marmo è necessario conoscerne i caratteri tecnici, petrografici, chimici e microscopici".

I problemi, i temi, le domande sembrano immutati rispetto ad un mondo che ha fatto indubbiamente passi da gigante in termini di crescita e di sviluppo.

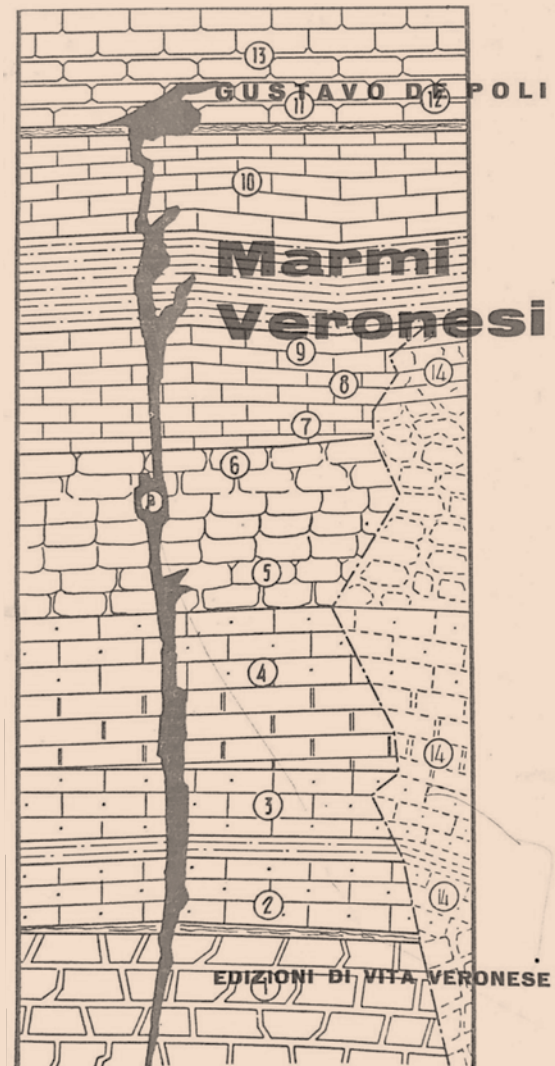
Sorge spontanea allora la domanda: perché siamo ancora qui a confrontarci e parlare degli stessi argomenti?

Forse perché, presi e coinvolti dal flusso che in ogni caso scorreva, non si è prestata la giusta attenzione al fatto che l'acqua stava erodendo le sponde, esondando e modificando il percorso. Sono aumentati gli utilizzi di altri materiali, di altri prodotti, di altre prestazioni che l'industria artificiale ha immesso sul mercato sup-

portandoli con importanti e martellanti iniziative di comunicazione e di marketing. **La formazione pratica che prevedeva la giusta conoscenza e consapevolezza del valore della tradizione e della materia è stata accantonata dalla semplice formazione teorica che orienta inevitabilmente verso la soluzione più semplice, immediata e mediocre.**

Credo che gli Enti e le Associazioni, ma anche le stesse imprese, debbano concentrarsi soprattutto su questo per dare e far riconoscere il giusto valore all'utilizzo del materiale naturale trasformato e lavorato dall'uomo, dal suo ingegno, dalla sua capacità e dalla sua creatività facilitata dall'innovazione tecnologica che non potrà mai prescindere dal valore della naturalità del materiale.

Vi è, sotto questo punto di vista, un grande lavoro di collaborazione da portare avanti con il mondo accademico e le Università proprio su questi temi. **Formare i progettisti sulla conoscenza tecnica e non solo dei materiali naturali, sui sistemi di lavorazione, sulle applicazioni, sulle proprietà e sulle soluzioni più innovative anche legate al taglio, alla finitura e alla posa del marmo e della pietra no fake ritengo possa dare un valido ed importante aiuto al rilancio di un settore che fonda le radici nel passato, ma che sa guardare al futuro.**•





L'inadempimento contrattuale al tempo del Covid 19

Corrado Smaila *Consigliere*

Negli ultimi mesi, parecchie imprese si sono viste recapitare comunicazioni nelle quali i clienti dichiarano di non essere in grado di provvedere ai pagamenti concordati, a causa delle difficoltà economiche derivanti dalla momentanea sospensione delle attività decisa nei mesi scorsi dal Governo per il contenimento della pandemia da COVID-19.

Nel motivare la propria insolvenza, il debitore precisa di avvalersi dell'art. 91 del D.L. 18/2020.

In molti casi siamo in presenza di un atteggiamento tristemente diffuso tra

operatori economici che, sulla base di un'interpretazione a prima vista corretta, ma in realtà distorta, dell'art. 91, approfittano della situazione di stagnazione conseguente alle misure di contenimento da COVID-19 per rimandare il pagamento delle scadenze contrattuali.

È, questo, un sistema sin troppo semplice per "fare cassa", trattenendo liquidità a danno dei propri fornitori.

Il più delle volte a rimetterci sono le PMI, soggette a tali scorrette pratiche commerciali da parte di clienti di dimensioni ben maggiori, i quali, approfittan-

do della "sudditanza contrattuale" della PMI, impongono, di fatto, il blocco dei pagamenti, ottenendo un indubbio vantaggio da punto di vista finanziario.

A fronte di ciò, la PMI spesso è costretta ad accettare l'imposizione, se non altro per evitare di perdere il contatto commerciale con un cliente che, magari, di regola, assicura volumi di fatturato annuale di una certa importanza.

Si tratta, tuttavia, è bene esserne consapevoli, di un comportamento basato su un'interpretazione decisamente forzata dell'art. 91, che, in realtà, non consente di prevedere una "moratoria

generale” per l’inadempimento contrattuale.

L’art. 91 comma 1 del D.L. 17/3/2020 n. 18 (c.d. “Decreto Cura Italia”) prevede, infatti, che «*il rispetto delle misure di contenimento di cui al presente decreto è sempre valutato ai fini dell’esclusione, ai sensi e per gli effetti degli articoli 1218 e 1223 del codice civile, della responsabilità del debitore, anche relativamente all’applicazione di eventuali decadenze o penali connesse a ritardati o omessi adempimenti*».

I giudici che di recente hanno iniziato ad occuparsi dell’interpretazione della norma, chiamati a decidere su iniziative giudiziali avviate da imprese che non hanno accettato la motivazione addotta dal proprio debitore, hanno precisato che l’art. 91 **non prevede alcun automatismo tra lo stato di difficoltà economica legato alle misure di contenimento e la giustificazione dell’inadempimento**, essendo l’esistenza di tale legame sempre soggetta al libero apprezzamento da parte del giudice.

Deve sussistere, precisano i giudici, **un nesso tra l’impossibilità effettiva di adempiere e la sospensione dell’attività** dovuta ai provvedimenti governativi emanati durante il periodo di “lockdown”.

In sostanza, si dovrebbe rilevare che il debitore non è materialmente in grado di adempiere alla propria prestazione a causa della chiusura dell’attività imposta da Governo.

Sicuramente rientra nella previsione dell’art. 91 l’ipotesi dell’impresa edile che, sottoscritto a fine 2019 un contratto di appalto che prevedeva la consegna dell’immobile entro il 15-04-2020, non è stata in grado di rispettare le scadenze poiché si è vista imporre, a inizio marzo 2020, il “fermo attività” a causa della pandemia.

In questo caso sussiste – è evidente – un nesso diretto, concreto e materiale tra la misura di contenimento (la sospensione dei cantieri edili) e l’impossibilità di terminare i lavori entro il termine pattuito.

Differente è il caso del debitore tenuto al pagamento di una fattura (o del canone di locazione dell’immobile dove esercita la sua attività) entro il 15-04-2020.

In tale ipotesi, in astratto, nulla impedisce al soggetto tenuto al saldo di eseguire il pagamento di un bonifico alla scadenza pattuita, non risultando alcun blocco dell’operatività dei conti correnti in conseguenza delle misure di contenimento.

Di sicuro non potrà essere invocata semplicemente la difficoltà economica dovuta alla sospensione dell’attività, non rientrando questa fattispecie nella previsione dell’art. 91, mancando un nesso materiale diretto tra l’obbligo di rispettare la misura di contenimento e la possibilità di provvedere al pagamento.

A prescindere dal comportamento commerciale scorretto descritto all’inizio, è anche vero che molte imprese (soprattutto di dimensioni medio-piccole) si sono effettivamente trovate in difficoltà economica a causa della pandemia, talvolta per la sospensione dell’attività disposta per i mesi di marzo, aprile e maggio 2020, altre volte, di riflesso, per la sopravvenuta insolvenza dei propri clienti.

In questi casi, a prescindere da soluzioni “giuridiche” di dif-

ficile reperimento, gioverebbe ricorrere più in generale ai principi di solidarietà che, a maggior ragione nei periodi di generalizzata crisi economica, dovrebbero uniformare il comportamento delle imprese.

Il richiamo, a ben vedere, potrebbe essere fatto all’art. 2 della Costituzione della Repubblica, il quale parla di «**doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale**».

A prescindere dalla valenza meramente programmatica del precetto costituzionale, occorre evidenziare come il predetto principio di solidarietà dovrebbe comunque essere posto alla base delle decisioni degli operatori economici.

Tradotto in termini pratici, sarebbe auspicabile che, da una parte, il debitore si astenesse dal ricorrere in maniera impropria all’art. 91 per giustificare in maniera strumentale il mancato rispetto delle scadenze pattuite con i propri fornitori, e che, dall’altra, il creditore, a fronte dell’altrui inadempimento, non optasse automaticamente per un’azione legale di recupero del credito, scelta questa che, in una situazione di diffusa crisi economica, potrebbe non portare ad alcun risultato (se non lo scioglimento del vincolo contrattuale con il proprio partner commerciale).

In questa ottica, la soluzione per gli inadempimenti verificatisi nel periodo di “lockdown” potrebbe essere ricercata in un comportamento collaborativo che induca gli operatori economici all’adozione di una soluzione mediana tra l’integrale e immediato adempimento del debito e l’azione legale per il recupero del dovuto.

Molto spesso, fortunatamente, si riscontrano comportamenti virtuosi di PMI che decidono di procedere comunque, e tra molti sacrifici, al pagamento dei propri debiti, o che, a fronte delle difficoltà economiche della controparte contrattuale, concordano piani di rientro per il pagamento delle scadenze insolte (nei contratti di locazione, ad esempio, pattuiscono la riduzione del canone per un congruo lasso di tempo).

Siamo in presenza, è vero, di soluzioni che impongono dei sacrifici in termini economici sia per il creditore che per il debitore, ma che nel contempo sono finalizzate a mantenere in vita un rapporto commerciale che, in ipotesi, fino a marzo 2020, si è rivelato foriero di reciproche soddisfazioni.

Credo che in quest’ottica, nella visione di medio-lungo periodo di chi rifugge da comportamenti egoistici e controproducenti, vada ricercata la soluzione per l’indubbia situazione di difficoltà nella quale molti operatori si sono imbattuti in questi mesi.

Ciò non solo per rispetto dei principi etici che, a maggior ragione in questo periodo, dovrebbero uniformare le decisioni degli imprenditori, ma a ben vedere per un ben ponderato calcolo di convenienza economica: convenienza che, nell’esempio del contratto di locazione, sussiste sia per il conduttore/debitore (che, a fronte del sacrificio dovuto al seppur parziale pagamento del canone, mantiene la facoltà di utilizzare il bene), sia per il locatore/creditore (il quale, a corrispettivo del minor introito concordato, ottiene la sopravvivenza di un rapporto contrattuale che dovrebbe assicurare una rendita dall’immobile di proprietà).●



www.albrigi.it
info@albrigi.it





PROJECT
HAND AND DEVELOPMENT

 SCHOOL
TECHNICAL COURSE

 TRAINING
CONTINUOUS TRAINING

 MEETING
TECHNICAL MEETINGS

 ACADEMY
INTERNATIONAL EXCELLENCE ACADEMY

 RENT
RENTAL SERVICE

SCUOLA PER L'IMPRENDITORIA 2020: SI RI-PARTE!

Michele Ghibellini *Presidente Apigiovani Confimi Verona*

Il 26 settembre riparte la Scuola per l'Imprenditoria 2020.

Il programma è stato presentato lo scorso il 3 settembre alla presenza delle Associazioni coinvolte nel progetto e sono stati descritti i principali obiettivi del percorso formativo.

Anche quest'anno il gruppo Apigiovani – tra i fondatori della Scuola – ha sostenuto attivamente l'iniziativa con numerosi iscritti e garantendo al direttivo supporto nella scelta delle tematiche operative.

La Scuola per l'Imprenditoria, giunta alla 12esima edizione, vede quest'anno anche Confagricoltura aggiungersi ai Gruppi Giovani di Apindustria, Confcommercio, Ance, Confcooperative, Casartigiani, Confagricoltura, Ordine degli Ingegneri e Ordine degli Architetti.

Si tratta di un *unicum* a livello nazionale: nel 2017 la Scuola per l'Imprenditoria è stata insignita del prestigioso "Premio Olivetti" proprio per le occasioni di relazione e collaborazione che questo progetto crea tra le associazioni nonché per l'innovativo metodo di formazione esperienziale adottato.

La teoria abbraccia la pratica e i concetti mostrati dai formatori durante debriefing iniziali si concretizzano sempre in applicazioni dirette, spesso anche divertenti e sicuramente di impatto.

Oltre all'aspetto formativo (fondamentale), la Scuola agevola la creazione di reali e importanti sinergie tra i partecipanti, accomunati dal perseguire la costruzione di uno spirito e senso critico che aiuti nelle scelte quotidiane di vita lavorativa. I partecipanti alla Scuola sono animati da grande aper-



tura e disponibilità verso l'altro per lavorare insieme all'accrescimento delle competenze attraverso l'analisi di tematiche fondamentali e una serie di attività esperienziali che difficilmente si potrebbero sperimentare in autonomia o nelle proprie realtà aziendali e di impresa.

Crediamo fermamente che nella collaborazione nata si trovi il "segreto" del successo della Scuola per l'Imprenditoria.

Il percorso 2020 si articola, come di consuetudine, in quattro giornate. Il tema che avevamo deciso di affrontare prima dell'emergenza COVID-19, la "Sostenibilità", si è rivelato essere non più soltanto un driver di crescita, ma una necessità impellente in risposta a quanto accaduto. Senza un percorso di business sostenibile, programmato e condiviso, non sarà più possibile fare con profitto né impresa né qualsiasi altra attività.

Ecco temi e date degli incontri della Scuola:

Sabato 26 settembre – Ottimizzare per la sostenibilità

Parleremo di Lean Thinking e di come eliminare gli sprechi ed aumentare l'ef-





apigiovani

ficienza con la creazione di procedure e il rispetto di regole che devono sempre più animare atteggiamenti e comportamenti dell'impresa di successo. Il tutto attraverso una formazione con addestramento militare e softair presso Area 137 a Ronco all'Adige.

Sabato 24 ottobre – Il valore della sostenibilità

In questa giornata tratteremo la sostenibilità d'impresa intesa come nuovo modello di sviluppo con creazione di valore condiviso, miglioramento nel benessere delle persone e riduzione dell'impatto ambientale. Un percorso in cui approfondire il concetto di vera sostenibilità aziendale, apprendere come implementarla nel business e sperimentare un'attività ad alto impatto sociale sul territorio nella sede della Cooperativa Sociale Monteverde a Badia Calavena.

Sabato 7 novembre – La sostenibilità applicata

Analizzeremo il cosiddetto "report di sostenibilità", vale a dire una rendicontazione non finanziaria dove monitorare e condividere i risultati di azioni sostenibili con la possibilità, anche, di una autovalutazione delle pratiche messe in atto nella propria azienda. Saremo ospitati nella splendida cornice del Museo Nicolis a Villafranca di Verona.

Venerdì 27 novembre – Comunicare la sostenibilità

L'ultima tappa del percorso 2020 sarà dedicata a casi aziendali concreti alla scoperta di metodi e tecniche vincenti di comunicazione sostenibile, con testimonianze dirette e momenti di networking formativo. Seguirà momento conviviale conclusivo offerto da Cantina Rocca Sveva di Soave.

Per noi giovani imprenditori, ora più che mai, la formazione è un'esigenza fondamentale. In un periodo storico quale è quello attuale è forte la necessità di ri-trovarci in un percorso che ci faccia sentire uniti l'uno con l'altro. La Scuola per l'Imprenditoria non soltanto eroga formazione di alto livello, ma è anche un punto di riferimento per la nostra generazione dove poter coltivare relazioni e crescere come persone. Che si tratti di prendere il proprio posto nell'azienda di famiglia o di dare vita a una nuova start-up, assorbire una cultura d'impresa aperta all'innovazione, al confronto, al territorio e alla società è un complemento necessario alle conoscenze apprese nel proprio percorso di studi. Stiamo attraversando una fase di non semplice lettura e comprensione, ma, insieme, è possibile trovare spunti di riflessione e di crescita, dar vita a nuove idee, adottare reazioni efficaci per rispondere alla necessità di cambiamento che, quasi improvvisamente, si è imposta davanti ai nostri occhi. ●

PERLINI

ABBIGLIAMENTO da LAVORO & ANTINFORTUNISTICA

SICUREZZA SUL LAVORO

- Dispositivi di Protezione Individuale D.P.I.
- Scarpe antinfortunistiche
- Abbigliamento da lavoro - alta visibilità
- Protezione vista, udito e vie respiratorie
- Anticaduta
- Cassette e valigette per il pronto soccorso
- Personalizzazioni con ricamo o stampa



Via Roveggia 2a, - 37136 Verona (VR)

Tel. +39 045 500759

info@perliniworkwear.it

PARCHEGGIO RISERVATO AI CLIENTI

PERLINIWORKWEAR.IT

workwear

Imprenditori e studenti a lezione di controllo di gestione



Marta Bicego

Imprenditori nelle aule e universitari nelle imprese. È stato uno scambio reciproco di conoscenze e opportunità quello che ha coinvolto un gruppo di studenti dell'ateneo scaligero che lo scorso anno accademico hanno frequentato l'insegnamento Reporting and cost accounting nell'ambito del corso di laurea magistrale in International Economics and Business Management.

«**Novità di quest'anno è stato un progetto applicato nelle aziende sul controllo di gestione. Modalità nuova, che unisce teoria ed esercizi in aula ad attività concrete, che replicheremo sicuramente**», spiega **Paolo Roffia**, professore associato di Economia aziendale dell'Università di Verona e direttore del Corso di aggiornamento professionale in Gestione delle imprese familiari. Una decina di imprese, per la maggior parte associate ad Apindustria Confimi Verona e ad Apindustria Confimi Vicenza, sono state messe sotto la lente d'ingrandimento, diventando casi di studio.

Un incontro tra generazioni che ha avuto molti riscontri positivi: «Il vantaggio è stato reciproco – prosegue –.

Gli imprenditori hanno ricevuto spunti d'innovazione. Gli studenti hanno potuto mettere in pratica le nozioni acquisite sui libri, scontrandosi con i problemi operativi che fanno parte della quotidianità di un'azienda. Percorso che qualcuno sta proseguendo con una tesi di laurea. Per i ragazzi quest'esperienza può essere inoltre un trampolino per iniziare una futura collaborazione».

Il controllo di gestione è uno strumento indispensabile per pianificare e controllare l'andamento aziendale. Non tutte le imprese, però, ne conoscono il potenziale: «A differenza del bilancio, può avere tanti gradi di avanzamento e varie sfumature. Molti anni fa era meno importante, le aziende andavano bene. Oggi lo scenario è cambiato profondamente: la redditività è diminuita parecchio nell'ultimo decennio, i margini si sono ridotti e il controllo di gestione è essenziale per individuare perdite e guadagni di ciascun prodotto».

Il controllo di gestione permette di impostare una strategia nella fase di ideazione e sviluppo di un prodotto, nell'offerta di un servizio o nel trasporto. Perché nell'epoca della personaliz-



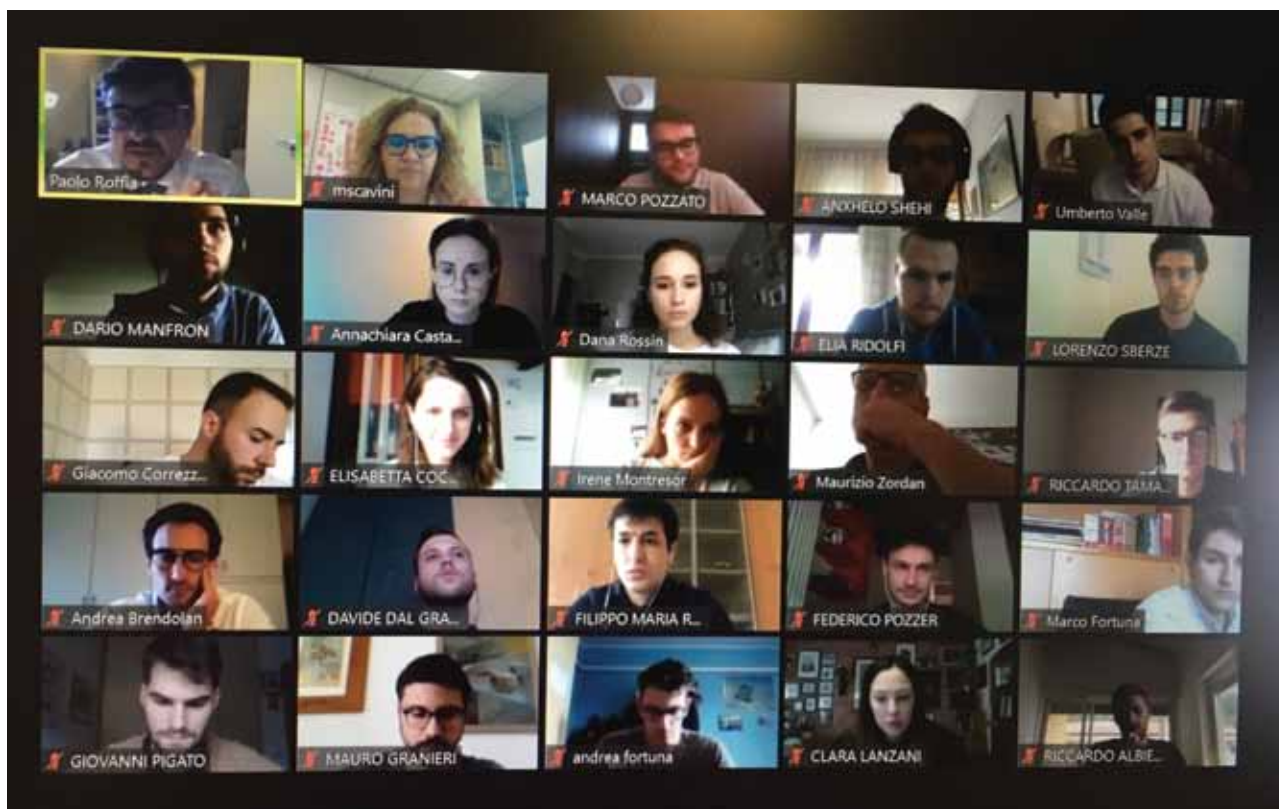
zazione, bisogna considerare spese che non siamo abituati a misurare. «Le metodologie di analisi dei costi di un tempo calcolavano unicamente la manodopera e i materiali – esemplifica –: ora si devono considerare le tecnologie, l'interazione attraverso il sito internet, la fatturazione elettronica. Come i costi della struttura non sono più quelli di un tempo, pure i clienti non sono uguali. Questo è un cambiamento enorme e il sistema di calcolo dei costi deve tener conto di tale diversità». Mentre all'estero il ricorso a questi sistemi è più diffuso, le aziende italiane si stanno adeguando: iniziano a comprendere le potenzialità di questo strumento che oltre a portare ottimizzazioni, permette di lavorare in ottica strategica e di acquisire quella competitività ormai indispensabile nei mercati globali. •

Paolo Sartori, studente: «È stata un'esperienza interessante per noi studenti. In particolare per chi frequenta la facoltà di Economia, è importante riuscire a coniugare la parte teorica, appresa in aula e sui libri di testo, a quella pratica. Grazie a questo progetto abbiamo quindi avuto modo di applicare concretamente le conoscenze acquisite, di entrare in un'azienda e di capire da vicino come funziona, confrontandoci poi con il docente. Sebbene la pandemia abbia costretto a rivedere l'organizzazione, spostando le attività on line, il bilancio di questa esperienza è positivo: è stato impegnativo, ma comunque molto stimolante per tutti noi. **Con risvolti positivi sia per noi universitari, sia per gli imprenditori che hanno potuto sperimentare quanto il controllo di gestione possa essere un'opportunità.** Il controllo di gestione è uno strumento poco conosciuto, dunque non tanto approfondito nelle piccole e medie imprese del Nordest, ma fondamentale per esempio nell'evidenziare punti di forza e criticità su cui lavorare».

il nostro modo di operare a livello industriale, nello specifico per la produzione di libri, e amministrativo. **Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, ogni azienda ha il proprio strumento di lavoro, nel nostro caso molto dettagliato per capire come tarare o migliorare un prodotto.** Alla fine dei conti, comunque, quello che è nella testa dell'imprenditore, che conosce l'azienda e l'ha creata, coincide con i fogli di calcolo».

Franco Piccoli, responsabile amministrativo Graphicom (Apindustria Confimi Vicenza): «Lo scambio culturale tra mondo della scuola e aziende, dunque il confronto con la vita reale, è sempre più importante esista nell'ambito del percorso formativo, in particolare per chi frequenta l'università e deve avvicinarsi a una professione. Attraverso l'esperienza diretta, uno studente può avere un riscontro concreto di ciò che apprende sui libri e in aula. Sebbene l'emergenza Covid-19 abbia costretto a spostare le attività on line, attraverso una serie di videoconferenze abbiamo raccontato

Marina Scavini, titolare di Savim Europe (Apindustria Confimi Verona): «Confrontarsi con gli studenti è stata un'esperienza molto positiva. Da imprenditrice, con una formazione in Economia e commercio, mi sono rivista negli universitari che apprendono la teoria sui libri di testo, ma poi hanno la necessità di applicare nel concreto le materie di studio. Da titolare di azienda, sono sempre alla ricerca di spunti di innovazione. Dalle osservazioni emerse, in particolare da parte di chi ha una visione esterna, ho raccolto input utili che sto cercando di mettere a frutto nella mia attività quotidiana. **Dal confronto è emersa la necessità di rifocalizzare l'attenzione su concetti teorici che riguardano il controllo di gestione, di analizzare e mettere a fuoco alcuni aspetti a livello di organizzazione e produzione.** Lavorare insieme è stato proficuo: una "palestra" per le nuove generazioni e pure per noi imprenditori, ai quali consiglio di partecipare. Mi auguro quindi che questo scambio di competenze tra mondo universitario e imprenditoriale possa essere replicato».



Soft skills le chiavi del successo per migliorare le performance aziendali

Da una parte, favorire lo sviluppo economico attraverso una maggior competitività delle imprese; dall'altra, valorizzare il capitale umano e incrementare l'adattabilità dei lavoratori, attraverso l'aggiornamento continuo delle competenze e delle conoscenze strettamente legate ai fabbisogni specifici delle nostre realtà territoriali e del processo di ibridazione del lavoro.

Questi gli obiettivi del progetto "API-Awareness and Performance Improvement for future professions"- cod. 3876-0001-1010-2019, realizzato da Apiservizi srl e finanziato dalla Regione Veneto con il Fondo Sociale Europeo.

Prima tappa di questo percorso – che coinvolge 15 aziende associate per un totale di 55 destinatari e 672 ore di formazione – è stato il workshop, promosso lo scorso 23 luglio a Villa Quaranta, "Soft skills per migliorare le performance aziendali". Momento di confronto che ha avuto tra i protagonisti il presidente di Apindustria Confimi Verona **Renato Della Bella** per i saluti iniziali, le testimonianze a confronto di alcune imprese del territorio, infine gli approfondimenti di docenti e professionisti esperti in crescita e sviluppo del capitale umano in contesto aziendale. «**Come Apindustria riteniamo sia fondamentale partire dalla formazione, creando un ambiente di trasmissione di conoscenze e necessità reciproche tra mondo lavorativo e formativo che parte dalle scuole per arrivare all'università. Abbiamo bisogno di persone formate su tutti i livelli dal punto di vista umanistico, tecnico e anche universitario per formare i manager di domani alle sfide quotidiane che affrontiamo come imprenditori** – ha evidenziato Della Bella –. Oggi essere associazione di categoria al fianco delle aziende significa anticipare delle dinamiche, sottoporre delle problematiche che riteniamo essere attuali. Questo tipo di crescita profes-



A Villa Quaranta, la prima tappa del percorso promosso da Apiservizi, con il finanziamento della Regione Veneto per favorire la competitività delle imprese, valorizzare il capitale umano e incrementare l'adattabilità dei lavoratori

sionale siamo convinti sia elemento imprescindibile per il futuro delle nostre aziende».

Il primo intervento della giornata è stato di **Giorgio Mion**, docente del dipartimento di Economia Aziendale dell'Università di Verona, con una riflessione sul fabbisogno di "nuovi capitali" nelle imprese, ovvero come costruire capitale umano, strutturale e sociale per realizzare organizzazioni virtuose. A seguire, il consulente aziendale e formatore **Francesco Menegalli** ha parlato di competenze trasversali per lo sviluppo di innovativi modelli organizzativi e di aziende che adottano buone pratiche per il cambiamento delle organizzazioni. Il consulente aziendale **Francesco Domaschio** ha trattato poi di "Outdoor e ambiente organizzativo: complessità e competenze" proponendo esempi di successo per il miglioramento dei processi attraverso lo sviluppo

delle risorse umane.

L'ultima parte del convegno è stata dedicata ad una tavola rotonda, moderata dal prof. **Angelo Bonfanti**, con il confronto tra casi aziendali di succes-

so con la partecipazione di **Giorgia Biasioli**, responsabile risorse umane e Fronius Academy in Fronius Italia; **Massimo Viani**, titolare in Viani Assicurazioni; **Alessandro Concato**,

amministratore delegato in Ebi Group; **Laura Castelli**, responsabile risorse umane in Sinectra. Per i saluti finali è intervenuto infine il direttore di Apindustria Verona, **Lorenzo Bossi**. •

La rivincita delle competenze

La veloce trasformazione del mondo del lavoro in corso in questi ultimi anni continuerà ancora in futuro. Ciò rende difficile individuare quali competenze specifiche (*o hard skill*) saranno effettivamente importanti poiché questo aspetto è strettamente connesso ai profili professionali emergenti, sui quali vi sono molti punti interrogativi.

In tale scenario, si assiste oggi a quella che potremmo definire la rivincita delle *soft skill*: è ormai chiaro, infatti, che proprio le competenze personali rappresentano dal punto di vista professionale l'unico punto fermo, sono fondamentali in qualunque contesto e qualunque sia l'evoluzione che il lavoro vivrà.

Da qui il progetto "*API-Awareness and Performance Improvement for future professions*" alla cui realizzazione collabora il dipartimento di Economia Aziendale dell'ateneo scaligero insieme all'ente proponente Apiservizi, società di servizi di Apindustria Confimi Verona, che prevede a partire dal mese di settembre l'attivazione di una borsa di ricerca.

L'attività di ricerca si svolgerà in stretta relazione con le piccole e medie imprese coinvolte nel progetto con l'obiettivo di valutare l'impatto, in termini di performance e clima organizzativo, di azioni formative tese alla maturazione di *soft/hybrid skill*. La ricerca, che si muoverà nell'alveo teorica dell'etica delle virtù applicata al management, prevede le seguenti fasi: analisi degli specifici contesti aziendali mediante interviste e/o questionario; monitoraggio in itinere delle azioni formative; analisi dell'impatto delle azioni formative in termini di *output* ed *outcome* (cambiamento generato nella condizione dei lavoratori interessati e del contesto aziendale in cui operano), mediante interviste e/o questionari; sintesi e valutazione delle evidenze. L'iniziativa proseguirà fino al primo semestre del 2021 con l'attivazione di corsi di formazione interaziendali sull'innovazione strategica attraverso il *performance management*, corsi di formazione indoor aziendali specifici e corsi di formazione esperienziale sulla leadership.



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

Il profilo
su misura
per te

Atempo, l'Atelier del lavoro



Gli impatti di Covid-19 sulla produzione e sugli scambi commerciali

Arturo Barbato *Hermes Italia Ufficio Studi Euler*

Dopo la fine dei *lockdown* più o meno generalizzati, l'economia globale sta ancora funzionando al **70%-80% del suo potenziale**, a causa delle misure di distanziamento e dei divieti ancora in essere su alcune attività per evitare una ripresa della curva dei contagi.

Questa situazione che potremmo definire di **ripartenza parziale** ci aspettiamo che continui fino al 4° trimestre 2020, poiché i vari Governi nazionali potrebbero essere costretti a imporre nuovi blocchi mirati per combattere nuovi focolai di Covid-19 e a prolungare le restrizioni sanitarie fino allo sviluppo di un vaccino.

Per questo motivo, prevediamo un **calo del PIL globale del -4,7%** nel 2020, più del triplo rispetto al 2009 all'indomani della Grande Crisi Finanziaria, che sarà seguito da **una crescita del +4,8% nel 2021**. Il ritorno ai livelli pre-crisi è previsto solo per la fine del 2021, trainato principalmente dalla Cina e dagli Stati Uniti. L'Europa avrà bisogno di più tempo per raggiungere i livelli pre-crisi, data l'entità

dello shock – il doppio rispetto agli Stati Uniti – e la risposta più limitata degli stimoli da parte dei *policymaker*. Ci aspettiamo un ritorno ai livelli pre-crisi solo alla fine del 2022-2023, con Francia, Italia, Spagna e Regno Unito in ritardo rispetto a Germania, Paesi Bassi e Svezia, che sono le economie a più rapida crescita.

Il commercio globale non tornerà ai livelli pre-crisi prima del 2023, poiché i flussi internazionali nel settore dei servizi rimarranno penalizzati più a lungo. Prevediamo una contrazione globale del commercio del -15% in volume nel 2020, con una ripresa del +8% nel 2021 e del +4,1% nel 2022.

Andamento delle insolvenze aziendali

Anche se le economie nazionali stanno già uscendo dal *lockdown*, ci aspettiamo che la maggior parte delle insolvenze aziendali debba ancora arrivare, in gran parte tra la fine del 2020 e il primo semestre 2021, a causa delle condizioni iniziali non omogenee, nonché delle diverse strategie di

riapertura e delle misure di emergenza adottate, in particolare per quanto riguarda la possibilità di presentare istanze di insolvenza. Il **Global Insolvency Index** di Euler Hermes raggiungerà probabilmente il massimo storico del **+35% entro il 2021**, cumulato su un periodo di due anni, con la metà dei Paesi che avranno registrato un nuovo massimo dalla crisi finanziaria del 2009.

Dove sono i punti caldi? I **maggiori incrementi** si registreranno negli Stati Uniti (+57% entro il 2021, rispetto al 2019), in Brasile (+45%), in Cina (+40%) e in Paesi europei come Regno Unito (+43%), Spagna (+41%), Italia (+27%), Belgio (+26%) e Francia (+25%).

Prevediamo che **due Paesi su tre registreranno un aumento delle insolvenze più forte nel 2020 rispetto al 2021** – in particolare Stati Uniti, Brasile, Cina, Spagna e Italia – ma un Paese su tre registrerà un'accelerazione nel 2021, in particolare India, Regno Unito, Francia e, in misura minore, Germania.



Una revoca prematura delle misure di supporto potrebbe peggiorare le cose, aumentando l'ondata di insolvenze fra 5 e 10 punti percentuali. E se l'economia globale impiega più tempo del previsto per riprendersi dallo shock di Covid-19, l'aumento delle insolvenze potrebbe aumentare fra il 50% e il

60%. Tuttavia, se da un lato un ulteriore sostegno alle aziende limiterà le insolvenze nel breve termine, dall'altro potrebbe anche mantenere in vita le aziende cd zombie, aumentando i rischi di ulteriori insolvenze nel medio e lungo termine.

Una lenta ripresa

Per il PIL italiano è stata registrata una **caduta di entità eccezionale** nel secondo trimestre. In base alla stima preliminare è pari a -12,4% e segue il già ampio calo del primo trimestre (-5,4%). La strada da recuperare resta molta ma non mancano segnali di ottimismo: cresce la fiducia delle imprese e i consumi, dopo un crollo storico, sono in ripresa grazie al clima deflattivo che contribuisce a contenere i prezzi.

Prosegue inoltre il recupero a giugno sia per la produzione industriale che per l'export verso i Paesi Ue ed extra Ue, anche se sono ancora lontani

i livelli pre-Covid per le ore lavorate pro-capite. In crescita tutti i comparti economici, in particolare i beni di consumo e quelli intermedi. Le fabbriche tedesche si stanno rimettendo in moto così come le aziende italiane più competitive.

In questo contesto generale l'**economia veronese** soffre, registrando nel secondo trimestre un calo della produzione industriale del 15,4%. Rispetto ad altre realtà, però, riesce a porre in essere scelte strategiche per integrare le attività a basso valore aggiunto (turismo, agricoltura) con quelle di un terziario solido. Un esempio è riferibile al mondo del vino, eccellenza del territorio che risente anch'essa della crisi Covid, e di minacce protezionistiche. La rete dei servizi avanzati (logistica, finanziaria, assicurativa) rappresenta, soprattutto in questi casi, un importante aiuto di fronte alle difficoltà della congiuntura. ●

EXIMAG

business under control

Da quasi mezzo secolo costruiamo e prevediamo soluzioni tecnologiche innovative e altamente personalizzate, basate su prodotti e servizi di sicurezza e comunicazione integrati fra loro.

La nostra metodologia di lavoro segue degli step di processo ben definiti:

01. Audit e ispezioni preliminari

e relativa determinazione degli obiettivi condivisi con il cliente

02. Elaborazione, progettazione e pianificazione

degli interventi, delle procedure e dei sistemi integrati

03. Analisi dei costi

e dei relativi benefici economici e finanziari

04. Implementazione e realizzazione

degli interventi progettati

05. Collaudo, manutenzione

e monitoraggio continuo dei sistemi di sicurezza integrati

SOLUZIONI CONTENIMENTO DIFFUSIONE COVID-19 | ANTIFURTO | VIDEOSORVEGLIANZA
NEBBIOGENI | ANTINCENDIO | CONTROLLO ACCESSI | BUILDING AUTOMATION | NETWORK

📍 Via Tevere, 22A - 37136 Verona

☎ T. 045 509511 - info@eximag.it

🌐 eximag.it



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
- Gruppo Centro Paghe
- Lightfull
- Edenred
- Samsung - elettronica smartphones

RICERCA PERSONALE

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

CONSULENZA AZIENDALE

- Green School
- Target Salute
- Transaldi
- Allianz
- Qcom
- Euler Hermes

MONDO AUTO

- Eni
- FCA Italy
- Nordest Group
- Viani Assicurazioni
- Hertz - Autonoleggi
- Hyundai - automobili

SALUTE

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

RISTORAZIONE

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

Le mura e le porte di Verona

Una seconda giovinezza

“Fare una gita fuori porta”, “una trattoria fuori porta”: queste espressioni, che oggi si riferiscono semplicemente a momenti di svago fuori casa, hanno in realtà origine in un passato in cui le città avevano una forma e una concezione molto diverse da quelle attuali. Quando le città erano interamente recinte da mura e le porte di queste mura erano chiuse al tramonto per riaprirsi solo all'alba, andare “fuori porta” aveva un significato ben preciso e implicava l'abbandonare un contesto noto e protetto, completamente

a misura d'uomo, ed affrontare l'ignoto “senza confini”.

La città era un'estensione della casa e ne replicava la struttura: in epoca romana entrambi i complessi, costruiti su base ortogonale, strutturano i loro incroci a 90 gradi, la città intorno al forum, la casa intorno all'atrio e al triclinium, di solito sullo stesso asse; in epoca medioevale il fitto e contorto reticolo viario del borgo risponde al seguirsi su linee spezzate delle stanze della casa che conducono alla stanza principale, solitamente non al

centro della costruzione.

Dentro la città si trovava tutto quello che serviva a rispondere alle esigenze lavorative, religiose, di svago; nelle mura a difesa di questo microcosmo si aprivano dei varchi, le porte, studiati in modo da permettere un controllo di chi entrava e di chi usciva (la doppia facciata che racchiudeva un cortile, nelle nostre due porte romane) con un filtro estremamente fitto.

Ma cosa custodivano queste mura e su cosa si chiudevano queste porte?



La prima cinta muraria, e quindi le prime porte, Verona la ebbe in età tardo-repubblicana: probabilmente dopo il 49 a.C., anno in cui, grazie alla Lex Roscia, ottenne, insieme con le altre città della Gallia Cisalpina, la piena cittadinanza romana. Queste prime difese, costruite con mattoni pedali (cm. 30 x 17,5), rag-

giungevano un'altezza di 12-13 m e delimitavano a sud la città nuova (la vecchia era sorta da diversi secoli lungo le pendici del Colle San Pietro, sulla riva sinistra dell'Adige), racchiusa a settentrione dall'ansa del fiume. Queste mura si snodavano nelle attuali Via Diaz, Via Cantore, Via Noris, proseguendo fino all'incrocio di Via Frattini con via Leoncino, per poi deviare e puntare alla riva dell'Adige all'altezza di ponte Navi. Qui – ancora oggi sono visibili i resti marmorei e di cotto – si apriva la porta più antica, Porta Leoni; l'altra porta, di cui ci rimane solo la facciata esterna d'epoca più tarda, è Porta Borsari. Due i ponti: il Ponte Postumio, andato distrutto, situato alla fine del Decumano massimo (Corso Portoni Borsari, Corso Sant'Anastasia), e l'odierno Ponte Pietra, più antico, che univa la città nuova a quella vecchia.

All'incontro delle Vie principali, il Decumano Massimo e il Cardo Massimo (Via Sant'Egidio, Via Cappello, Via Leoni), si allargava il *Forum* con gli edifici principali della vita cittadina: Basilica, Curia, Capitolium. In città c'erano inoltre le terme e le case dei privati più potenti, mentre, almeno per questo primo periodo, restano fuori dalle mura quelli che oggi sono i due monumenti più famosi dell'epoca romana, l'Arena e il Teatro Romano.

nei quartieri del Ferro, dei Capitani, Maggiore, della Chiavica. Gli Scaligeri rafforzarono successivamente la linea collinare, mentre Visconti e Veneziani fortificarono la linea a sud con le possenti costruzioni della cinta dei Bastioni, tutt'oggi ben conservati; gli Austriaci, infine, accrebbero la validità difensiva di queste mura con interventi di rassodamento, allargamento e fortificazione.

Con i vari ampliamenti della cinta muraria, che ha raggiunto e superato gli 11 km, crebbero di numero, naturalmente, anche



Questa cerchia muraria si allargherà dapprima nel 265 d.C., quando l'imperatore Gallieno, preoccupato delle frontiere a nord, includerà anche l'Arena, e, successivamente, con Teodorico, che rinforzerà anche la zona del Teatro Romano: il percorso resterà più o meno invariato, subendo restauri, fino al periodo comunale. La nuova cinta correva dal Ponte Aleardi a Castelvecchio e, a nord, tra Via Carducci e Regaste di Santo Stefano, inglobava il quartiere del castello; il centro era diviso

le porte, molte ancor oggi visibili, altre andate perdute: Porta S. Sepolcro, Porta Ammone, Porta Postumia, Porta Oriela, Porta S. Gregorio, Porta Fura, Porta San Zeno, Porta Nuova (di cui è in corso un imponente restauro esterno, quasi giunto a conclusione), Porta Vescovo, Porta Palio, Portoni della Bra. **Il 30 novembre 2000 la XXIV Assemblea Plenaria del World Heritage Committee (W.H.C.) iscrive Verona nella World Heritage List (W.H.L.), proprio in considerazione del valore**



storico delle sue mura magistrali.

Nella sintesi delle motivazioni per le quali la città ha ottenuto il riconoscimento, si legge: «*per la sua struttura urbana e per la sua architettura, Verona è uno splendido esempio di città che si è sviluppata progressivamente e ininterrottamente durante duemila anni, integrando elementi artistici di altissima qualità dei diversi periodi che si sono succeduti*» (criterio II). E ancora: «*Verona rappresenta in modo eccezionale il concetto della città fortificata in più tappe caratteristico della storia europea*» (criterio IV).

Mura e porte veronesi hanno perso la loro funzione e il loro valore originari, **ma sono oggi protagoniste, grazie ad una serie di recenti iniziative pensate per rivivere e revitalizzare questi spazi, di una “seconda giovinezza”.**

MURA “DIGITALI”

Dallo scorso giugno, grazie ad un progetto sostenuto dal Comune di Verona che vede all'opera il Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura dell'Università degli Studi di Pavia, il sistema delle fortificazioni veronesi è fruibile, attraverso le moderne tecnologie informatiche, anche in formato digitale. Il lavoro, complesso e articolato, ha come obiettivo la mappatura dell'intero patrimonio delle mura, la sua illustrazione e la sua digitalizzazione, con la realizzazione di modelli 3D e ricostruzioni virtuali. Portato a termine, per ora, il primo step, che vede completato lo studio sulle 11 porte cittadine: sono stati predisposti e posizionati, in prossimità di ciascuna porta, pannelli con informazioni complete sugli aspetti storici, architettonici, artistici, ambientali del manufatto.

Un'iniziativa che mette la conoscenza al primo posto per una valorizzazione efficace di bellezze cittadine spesso poco note perfino agli stessi veronesi e che darà un impulso all'inserimento di questi siti negli itinerari turistici, che possono spaziare ben oltre i monumenti più noti.

MURA FESTIVAL 2020

Dal 31 agosto al 31 ottobre il Bastione di San Bernardino, tra Porta Palio e San Zeno, si animerà con gli eventi del *Mura*

Festival. 20 weekend e più di 80 appuntamenti (per la quasi totalità gratuiti) di musica, teatro, gioco e sport rivolti davvero a tutti – ai bambini, ai ragazzi, alle famiglie, agli anziani, agli amanti del buon cibo e dell'artigianato creativo. L'iniziativa, voluta dall'Amministrazione comunale, intende fornire occasioni di svago ai veronesi, valorizzando le mura e i valli, facendo vivere questi spazi dalla mattina alla sera.

È garantito il rispetto delle misure anti Covid e gli allestimenti sono all'insegna della sostenibilità e dell'impatto zero: le panche lasciano spazio ai plaid stesi direttamente sull'erba, le sedute sono realizzate con balle di fieno e una pedana in legno è il palco per spettacoli e concerti.

Tutte le info sono disponibili sulla pagina Facebook: <https://www.facebook.com/murafestival>

TRAMONTI UNESCO

Verona, al calar del sole, è pronta a svelare le sue mura magistrali sotto una nuova luce, avvalendosi della competenza e della professionalità delle guide turistiche veronesi, aggiornatesi con un corso di formazione realizzato ad hoc. A partire da luglio e fino a ottobre, come ricorda l'assessore ai Rapporti con l'Unesco **Francesca Toffali** - ogni venerdì e sabato si terrà uno speciale tour – dal Bastione delle Maddalene alla Rondella di San Zeno in Monte, passando per Porta Vescovo e la Batteria di Scarpa, sopra Alto San Nazaro – della durata di due ore, seguendo il tramonto del sole (di mese in mese, quindi, cambieranno gli orari di partenza).

L'iniziativa *Tramonti Unesco*, voluta dal Comune in occasione del ventennale dell'inserimento di Verona nella lista dei siti Patrimonio Mondiale, consentirà ai partecipanti di approfondire le motivazioni del riconoscimento Unesco, ma anche la storia delle architetture difensive.

Per info e prenotazioni: tramontiunesco@comune.verona.it.

ITINERARI CITTADINI

Sempre dallo scorso luglio, con cadenza settimanale, sul sito del Comune di Verona e sul portale Turismo Verona (<http://www.turismoverona.eu/>), sezione 'Itinerari', vengono proposti



terza pagina



percorsi tematici che suggeriscono itinerari alternativi alla scoperta delle bellezze di Verona.

Accanto a “Le statue raccontano”, “Sui passi di Giulietta”, “Verona romana”, “Verona medioevale”, “Verona rinascimentale”,... non mancheranno itinerari specifici dedicati a mura e porte: “Le mura comunali e scaligere”, “Le fortificazioni veneziane”. “La

cinta magistrale asburgica”.

«L'idea – spiega l'assessore alla Cultura e Turismo **Francesca Briani** – è di proporre a cittadini e turisti percorsi alla scoperta delle tracce che hanno segnato la storia di Verona e dei suoi luoghi più affascinanti. Ogni settimana sarà pubblicato un nuovo itinerario, con indicazioni sui tempi di percorrenza, chilometri percorsi e collegamenti ad informazioni utili per conoscere meglio i diversi e tanti monumenti che è possibile vedere nella nostra città».

PARCO DELLA CULTURA URBANA

Prende finalmente forma, all'interno delle Mura Magistrali, il Parco della Cultura Urbana.

A luglio è stata infatti scelta la proposta vincitrice tra quelle presentate al concorso indetto nel 2019 dal Comune di Verona in collaborazione con l'Ordine degli Architetti. Ad aggiudicarsi la progettazione esecutiva e la direzione lavori è stato un raggruppamento di 8 studi professionali, con un team di 9 architetti, 3 ingegneri, un paesaggista, un geologo, un perito industriale e un geometra. Il progetto prevede il recupero dell'architettura militare che va da Porta Palio a San Zeno, con la realizzazione di un impianto sportivo per le discipline di strada – dallo skateboard al bouldering, dal parkour allo slackline – e di spazi per la street art e per l'esibizione di artisti. Tratti di pavimentazione antiscivolo alternati ad aree pavimentate in corteccia o ghiaio, un sistema di illuminazione a forma di albero, in grado di integrarsi con l'ambiente circostante e di valorizzare la cinta, panchine dotate di sistemi per la ricarica degli smartphone, terrapieni e gabbionati per tenere lontano il rumore del traffico, nuove piantumazioni: ecco alcune anticipazioni di come si presenterà il Parco. L'intera area sarà inoltre priva di barriere architettoniche; sono previsti sensori che permetteranno alle persone non vedenti di accedere alle informazioni vocali, come tabelle tattili per l'orientamento e un servizio di traduzione simultanea in molte lingue, tra le quali la LIS.

Ora non resta che finanziare il progetto – il cui costo si aggira sui 500 mila euro – e bandire la gara che darà il via ai lavori veri e propri: l'obiettivo è quello di veder partire i cantieri entro un anno.

Un progetto davvero ambizioso di riqualificazione urbana con riconversione di un'area che diventerà luogo di aggregazione, socializzazione e cultura fruibile da tutti. ●

Legalità e infiltrazioni mafiose

Nata la consulta in Camera di Commercio

Pierpaolo Romani *Coordinatore nazionale di Avviso Pubblico*

Era l'11 marzo 2019, quando a Verona, la Camera di Commercio e l'associazione Avviso Pubblico hanno promosso il convegno dal titolo: *Mafie ed economia. La presenza sul territorio e le iniziative per conoscere, prevenire e contrastare*. Più di 300 persone hanno preso parte all'evento a cui sono intervenuti, tra gli altri, il presidente di Apindustria, **Renato Della Bella**, il Presidente della Commissione parlamentare antimafia, **Nicola Morra** e il Procuratore della Repubblica di Venezia e coordinatore della Direzione distrettuale antimafia, **Bruno Cherchi**. Qualcuno, al tempo, si chiese perché fosse stato organizzato un convegno di quel tipo, mentre altri espressero il timore che potessero essere veicolati messaggi che avrebbero potuto danneggiare l'immagine del territorio e del suo sistema economico.

A distanza di un anno, le ragioni per organizzare quell'evento trovano fondamento nelle operazioni antimafia che hanno coinvolto il territorio scaligero nell'arco di pochi mesi. Prima l'inchiesta *Aemilia*, diretta dalla Direzione distrettuale antimafia di Bologna. In seguito, tra giugno e luglio 2020, le inchieste *Isola Scaligera* e *Taurus* coordinate dai magistrati veneziani. **Anni di indagini** e più di cento persone arrestate in pochi mesi **hanno dimostrato come la 'ndrangheta calabrese, in particolare modo, sia presente e si sia radicata sul territorio scaligero da più di trent'anni**. Insieme al reato di associazione a delinquere di tipo mafioso – art. 416-bis c.p. – gli inquirenti hanno



contestato reati afferenti alla criminalità economica messi in atto per riciclare denaro sporco, proveniente soprattutto dal traffico di droga. Le inchieste hanno evidenziato il ruolo assunto da alcuni imprenditori locali i quali utilizzano denaro mafioso per pagare i loro debiti oppure emettono fatture per operazioni inesistenti al solo fine di facilitare la ripulitura del denaro illecito da inserire nell'economia legale.

Non solo. In Veneto vi sono stati alcuni imprenditori che hanno pagato i mafiosi per recuperare crediti, per comprare

materiali rubati, per picchiare sindacalisti o lavoratori che reclamavano il proprio TFR dopo essere stati licenziati. Da vittime, i titolari di alcune aziende sono diventati complici dei boss che, nel frattempo, si sono suddivisi il territorio scaligero evitando accuratamente di farsi la guerra preferendo piuttosto fare gli affari, utilizzando anche la corruzione per ottenere favori e appalti da dirigenti di società pubbliche.

Le indagini antimafia a Verona, così come in altre regioni settentrionali, non sono quasi mai scaturite dalle denunce delle vittime, ma da confessioni di collaboratori di giustizia o dall'attività investigativa svolta dalle forze di polizia. Nelle pagine dell'ordinanza emessa dal Gip veneziano, **Francesca Zancan** in relazione all'operazione "*Taurus*" si legge: "Quando sono state rese dichiarazioni contro gli estortori, ciò non è riconducibile ad un riconquistato senso civico, quanto alla consapevolezza di non avere altre vie d'uscita". **Tacere e subire, per paura o complicità, è l'atteggiamento prevalentemente assunto da soggetti che operano nel settore economico-imprenditoriale nei confronti dei mafiosi**. Non solo in Veneto, ma anche in altre regioni settentrionali. Un atteggiamento sul quale occorre riflettere, in quanto si rivela pericoloso e sconsigliato, come hanno più volte sottolineato, tra gli altri, il Procuratore veneziano **Cherchi** e la coordinatrice della Direzione distrettuale antimafia di Milano, **Alessandra Dolci**.

A Verona, a distanza di un anno dal convegno citato, su proposta di Apindustria,

con cui **Avviso Pubblico** ha attivato da tempo un percorso di confronto e di dialogo, la Camera di Commercio di Verona ha deciso di realizzare un progetto che si propone di costruire una “rete di legalità organizzata” che sia in grado di difendere l’economia sana del territorio. L’idea, alla presenza del Prefetto, è stata presentata in videoconferenza ai primi di luglio a tutte le categorie produttive, a ciascuna delle quali è stato chiesto di nominare un proprio rappresentante nella costituenda “**Consulta della legalità**”, un organismo che avrà sede presso la Camera di Commercio e che interloquirà costantemente con la Prefettura, la Questura, la Procura, gli enti locali e le forze di polizia. Il progetto prevede anche lo svolgimento di un percorso di formazione per far conoscere il fenomeno mafioso e le dinamiche attraverso le quali esso si inserisce nell’economia e sui territori nonché la realizzazione di un vademecum che spiegherà agli imprenditori come comportarsi nel caso in cui abbiano il sospetto di essersi imbattuti nella criminalità organizzata. **Un apposito spazio virtuale sarà creato sul sito della Camera di Commercio per fornire notizie e materiali utili a mantenere alta la guardia e a facilitare sia l’emersione del fenomeno mafioso sia la denuncia di notizie di reato.**

È un fatto da sottolineare che l’impulso per realizzare questo progetto, condividendolo con tutte le realtà imprenditoriali veronesi e la Camera di Commercio, è giunto dal Presidente Renato Della Bella il quale, anche nel corso dell’assemblea annuale di Apindustria, ha dedicato uno spazio significativo al tema delle infiltrazioni mafiose nel territorio e nell’economia veronese, evidenziando quanto sia importante offrire agli imprenditori percorsi protetti di segnalazione e di collaborazione con le autorità competenti. **Da Verona, quindi, parte un progetto di prevenzione concreto, che ha un carattere sistemico ed interdisciplinare, che si prefigge di difendere l’economia e l’imprenditoria sane.** Oggi più che mai è necessaria un’azione di questo tipo. Infatti, se i problemi esistevano già prima della



pandemia, il Covid-19, come hanno sottolineato il Ministro dell’Interno e il Procuratore nazionale antimafia, può essere una ghiotta occasione per le mafie di impossessarsi di aziende e attività commerciali in difficoltà economica e a corto di liquidità. I settori più a rischio, tra gli altri, sono quelli dell’edilizia, dei trasporti, il turistico-alberghiero. Le mafie operano come un sistema bancario parallelo: da una parte offrono capitali a chi è in difficoltà, ricorrendo anche a pratiche usuraie; dall’altra, investono, comprando attività commerciali e aziende, in ciò facilitati anche da alcuni professionisti e operatori finanziari presenti

sui territori.

Verona, come è stato più volte scritto in atti ufficiali, è un territorio appetibile per le mafie. Interessa la sua collocazione geografica, la sua economia, il suo sistema stradale, ferroviario, aeroportuale e stradale. Questa consapevolezza e l’avvertire quanto sia necessario agire in anticipo per difendere le imprese sane e non vivere situazioni critiche e violente già manifestatesi in altre regioni settentrionali sono due elementi da cui si è partiti per pensare alla costruzione di una “rete di legalità organizzata” da contrapporre alla criminalità organizzata. (www.avvisopubblico.it) •

Rinnovo ai vertici di Confimi Industria Veneto

L'imprenditore veronese Renato Della Bella è il nuovo presidente

Rinnovo ai vertici di Confimi Industria Veneto. L'imprenditore veronese **Renato Della Bella** è il nuovo presidente della confederazione regionale che rappresenta **oltre 2mila piccole e medie imprese del Veneto con più di 40mila addetti**. Una sinergia nata a Nordest, nel 2015, per riunire le forze delle associazioni provinciali aderenti alla confederazione nazionale Confimi Industria, tra cui Apindustria Confimi Verona e Apindustria Confimi Vicenza.

Della Bella – attualmente alla guida dell'Associazione delle PMI scaligere, amministratore delegato e direttore generale del Gruppo Centro Nord Spa con sede a Belfiore nel Veronese – raccoglie il testimone dal presidente uscente, William Beozzo. Ad affiancarlo per il prossimo quadriennio sarà una squadra formata dal vicentino **Alessandro Trentin** in qualità di vicepresidente vicario e dai due componenti di giunta, quindi vicepresidenti, **Flavio Lorenzin** (presidente di Apindustria Confimi Vicenza) e **Marina Scavini** (vicepresidente di Apindustria Confimi Verona).

L'avvicendamento avviene nel segno della continuità: *«Innanzitutto nel mantenere vivo il dialogo tra le imprese del territorio e il mondo della politica. Ma continuando sempre a dare voce alle istanze delle piccole e medie imprese in una fase molto delicata, com'è quella attuale, di gestione della ripresa delle attività produttive al tempo della post pandemia»*, commenta il neopresidente di Confimi Industria Veneto, **Renato Della Bella**, accettando l'incarico conferitogli dai referenti territoriali delle Confimi.

«Faremo la nostra parte nel trasferire ai decisori quelle che sono le criticità del sistema produttivo – incalza Flavio Lorenzin –, ma anche quelle che possono essere le traiettorie di sviluppo della manifattura veneta che



Renato Della Bella



Marina Scavini



Alessandro Trentin



Flavio Lorenzin

rappresentiamo».

Una sfida importante riguarda in modo particolare la crescita: *«Tra i nostri obiettivi vi è lo sviluppo di innovativi strumenti finanziari in linea con le esigenze delle PMI venete, per supportarle sia nel superare questa difficile fase emergenziale, sia nel rispondere alle nuove necessità che le attendono dal punto di vista finanziario. Per fare questo contiamo anche sulla collaborazione con Veneto Sviluppo, finanziaria della Regione con la quale sono già stati avviati i primi incontri operativi»*, prosegue Della Bella. Nell'ambito invece della formazione, intervengono

Trentin e Scavini *«daremo supporto agli imprenditori perché possano utilizzare al meglio i fondi messi a disposizione delle imprese per riqualificare il personale in un momento di trasformazione pesante del tessuto economico oltre che nei settori strategici della digitalizzazione e della green economy»*. Proprio per quanto riguarda la sostenibilità e la conformità ambientale, un'attività specifica sarà incentrata sul fare chiarezza in merito alle norme europee che riguardano la gestione e lo smaltimento dei rifiuti speciali, dopo la trasformazione di molti codici. ●

Luigino Bari confermato alla guida di Fidi Nordest

Il presidente sarà affiancato dalle vicepresidenti Alida Brusamarello e Marina Scavini

Fidi Nordest, il Confidi regionale attivo da 60 anni nella tutela e nell'assistenza finanziaria delle **16.000 imprese socie**, chiude il bilancio dell'esercizio 2019 con un volume di finanziamenti garantiti di **400 milioni di euro** e un utile netto di **517 mila euro**. L'Assemblea dei Soci ha riconfermato alla guida di Fidi Nordest per il prossimo triennio Luigino Bari, che sarà affiancato alla vicepresidenza da **Alida Brusamarello** e dalla new entry **Marina Scavini**.

«Il 2020 è un anno molto impegnativo – spiega Bari in una nota – che vede Fidi Nordest schierato in prima linea a fianco delle imprese, non solo come garante e consulente a 360° con lo scopo di facilitare l'erogazione di buon credito

alle migliori condizioni, ma anche come partner selezionato della Regione del Veneto e delle Camere di Commercio per la gestione diretta di importanti agevolazioni per l'accesso al credito delle micro, piccole e medie imprese venete». «Faremo la nostra parte con l'impegno e la professionalità che ci contraddistinguono – hanno proseguito Brusamarello e Scavini – per assicurare ai soci le migliori opportunità offerte dal mercato finanziario. Ci proporremo come facilitatori a tutto campo sul tema della finanza d'impresa che riteniamo un fattore di primaria importanza per la crescita e il consolidamento del nostro sistema imprenditoriale affiancando le associazioni di rappresentanza nell'articolazione di politiche di credito, così rilevanti in questo momento storico».●



Alida Brusamarello



Marina Scavini



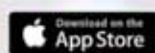
Luigino Bari

AL CEMS SI EFFETTUA IL TEST SIEROLOGICO PER COVID-19

TEST QUANTITATIVO	TEST RAPIDO
Da una provetta di sangue dosa in maniera specifica le quantità di anticorpi prodotti. L'esame viene effettuato in laboratorio utilizzando il metodo Elisa o quello basato sulla Chemiluminescenza.	Stabilisce se un soggetto ha prodotto anticorpi e quindi è entrato in contatto con il virus. Il risultato si ottiene facendo entrare in contatto il sangue con un reagente specifico.
COME VIENE ESEGUITO	
Prelievo venoso	Goccia di sangue dal dito
REFERTO PRONTO IN	
48 ore	10 minuti
COSTO	
€ 70,00	€ 35,00

Via Fava 2/b - 37139 Verona
Zona Borgo Milano
T. 045 9230404
info@cemsverona.it

Prenota ONLINE
o tramite APP CEMS



CEMS ● centromedicospecialistico

Direttore Sanitario dott. Giorgio Piubello



ISO 9001:2015

Gli Audit Interni

Francesco Domaschio *Dottore Commercialista*

Proseguiamo la nostra analisi dei requisiti dello standard ISO 9001:2015, relativi al processo di *valutazione delle prestazioni*, concentrandoci sugli *audit interni*.

Lo standard ISO 9001:2015 al par. 9.1.1 stabilisce che l'Azienda, nel valutare le prestazioni e l'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità, deve determinare:

- cosa è necessario monitorare e misurare: processi, prodotti, servizi, sistema organizzativo, soddisfazione dei clienti, non conformità, costi della qualità e della non qualità, ...

- i *metodi* per il monitoraggio, la misurazione, l'analisi e la conseguente valutazione

- *quando i monitoraggi* e le misurazioni devono essere eseguiti

- *quando i risultati* dei monitoraggi e delle misurazioni devono essere *analizzati e valutati*.

Con il supporto di adeguate informazioni documentate i manager pertanto procedono ad analizzare i dati e le informazioni appropriati che emergono dai monitoraggi e dalle misurazioni; i risultati delle analisi devono essere utilizzati per valutare le pre-

stazioni e l'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità (par. 9.1.3):

- la conformità dei prodotti e dei servizi

- il grado di soddisfazione dei clienti

- le prestazioni e l'efficacia dei vari processi del Sistema di Gestione per la Qualità,

- l'efficacia della pianificazione

- l'efficacia delle azioni intraprese per affrontare i rischi e le opportunità

- le prestazioni dei fornitori

- l'esigenza di miglioramento del Sistema di Gestione per la Qualità, dei suoi processi e dei prodotti e



cioè di verifiche ispettive che l'Azienda conduce su sé stessa per verificare la propria conformità ed efficacia, per distinguerli dagli *audit di seconda parte*, condotti da un cliente o da altra parte interessata per confermare la validità del Sistema Organizzativo dell'Azienda sottoposta a verifica ispettiva, e dagli *audit di terza parte*, condotti dall'Ente di certificazione con l'obiettivo di attestare ai terzi la conformità allo standard di riferimento del Sistema di Gestione per la Qualità aziendale.

Perché siano efficaci, gli *audit interni* devono conformarsi ai requisiti previsti dalla norma ISO 9001:2015 al par. 9.2.2, che richiedono:

- la loro *pianificazione "ponderata"*
- la *definizione dei criteri e del campo di applicazione degli audit*: informazioni documentate che governano i processi e che saranno la base per la verifica della loro efficacia (check-list, rapporti e altri moduli impiegati per condurre gli audit)
- la *conduzione degli audit da parte di auditor imparziali e obiettivi*: regola base è che l'auditor non può verificare l'efficacia e la conformità di un processo in cui è coinvolto
- la *comunicazione dei risultati degli audit alla Direzione*, perché ne tenga conto in sede di riesame della direzione (par. 9.3.3 e segg.).
- l'*adozione di tempestive correzioni e azioni correttive*: eventuali situazioni non conformi rilevate in sede di audit dovranno essere oggetto di specifiche correzioni e adeguate

azioni correttive, al fine di rimuovere le cause che potrebbero determinarne il ripetersi

- la *registrazione* (informazioni documentate) *dei risultati delle attività di audit* (rapporto di audit), con le relative *evidenze oggettive*, al fine di dare evidenza dell'attuazione del piano e dei risultati degli audit.

La *pianificazione degli audit* dovrà essere *ponderata*, cioè dovrà considerare l'importanza dei processi, gli eventuali cambiamenti cui è soggetta l'Azienda, i risultati degli audit precedenti, l'incidenza e rilevanza delle non conformità nei diversi processi aziendali, ...: ciò significa definire il *piano di audit* (cfr. figura 1), con relativi frequenza, metodi, responsabilità, report, ... in modo tale che i processi più *critici* siano oggetto di audit più frequenti e approfonditi.

La conduzione degli audit deve avvenire sulla base di *criteri oggettivi*, i quali saranno riassunti in appositi documenti di lavoro che riportino gli elementi essenziali dei processi oggetto di verifica; in pratica l'auditor interno deve predisporre apposite check-list che impiegherà per verificare gli aspetti critici dei processi sottoposti a verifica (cfr. figura 2; MOA = *manuale di organizzazione aziendale o manuale della qualità*).

Aspetto fondamentale per la corretta conduzione degli audit è che l'*auditor interno* (o verificatore) sia *competente, obiettivo e imparziale*. La *competenza* deriva da adeguato training,

servizi erogati.

Strumento essenziale e fondamentale per la valutazione delle prestazioni del Sistema di Gestione per la Qualità è la conduzione degli *audit interni* (par. 9.2.1) o, come erano denominati nelle versioni precedenti dello standard, delle *verifiche ispettive interne*. Nel ciclo PDCA (*plan, do, check, act*) gli audit interni fanno dunque parte della fase *check*, cioè della fase di controllo e verifica di quanto pianificato (*plan*) e realizzato (*do*), al fine del suo miglioramento (*act*).

Gli obiettivi assegnati dalla norma ISO 9001:2015 agli *audit interni* consistono nell'accertare che il Sistema di Gestione per la Qualità sia:

- *conforme ai requisiti* stabiliti dall'Azienda e alla norma ISO 9001:2015
- *efficacemente attuato e mantenuto*.

Gli audit interni permettono così all'Azienda di monitorare conformità ed efficacia del suo Sistema di Gestione per la Qualità. Si tratta, come si usa dire, di *audit di prima parte*,

ANNO:	2020	Approvato da DIR:	Mario-Rossi	Ultimo aggiornamento:	31.01.20120
-------	------	-------------------	-------------	-----------------------	-------------

ATTIVITA'	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Firma RSORG
PROCESSI DIRETTIVI													
Politica e Obiettivi, Riesame Direzione													
Pianificazione SORG													
Miglioramento SORG													
Sistema Organizzativo Gestione dei Rischi													

Note:
 Pianificato AI Eseguita AI Emesso il rapporto di AI Chiusa AI

Figura 1: esempio di piano degli audit

PROCESSO	MOA 1 par. 1.1 Leadership e impegno della Direzione, par. 1.2 Contesto, par. 1.3 Parti interessate, par. 1.4 Rischi e opportunità, par. 1.5 Politica, par. 1.6 Scopo e campo di applicazione del SORG, par. 1.7 Pianificazione del SORG, par. 1.8 Ruoli e responsabilità, par. 1.9 Obiettivi, par. 1.10 Piano risorse, par. 1.11 Modifiche al SORG; MOA 3 par. 3.3 Riesame della Direzione				
Responsabilità della Direzione					
Data di apertura audit interno:	15.02.2020	Valutatore responsabile:	Luca Verdi	Firma del valutatore:	Luca Verdi
Responsabile dell'area/processo:	Giorgio Neri	Collaboratori:	Giovanni Bianchi, Anselmo Gngi		
A. AUDIT					
N°	Rif. documenti	Requisito	Evidenza oggettive e osservazioni	Valutazione	
				C-NC-NA (*)	N°/data NC
1	MOA 1, par. 2.1	I documenti e le registrazioni applicabili del SORG sono controllati in base a procedura			
2	MOA 1, par. 1.1	La Direzione dà evidenza dell'impegno per lo sviluppo, attuazione e miglioramento del SORG.			
3	MOA 1, par. 1.1	L'onentamento al Cliente è reso evidente mediante definizione e verifica della sua soddisfazione			
4	MOA 1, par. 1.2	È condotta l'analisi del contesto e ambiente organizzativo: fattori esterni e interni			
5	MOA 1, par. 1.3	È condotta l'analisi delle parti interessate, dei loro requisiti e delle loro attese			
6	MOA 1, par. 1.4	È definito un piano di gestione dei rischi e delle opportunità, con azioni specifiche			
7	MOA 1, par. 1.5	E' definita, e riesaminata per la sua idoneità, la politica aziendale			
8	MOA 1, par. 1.1	La politica è comunicata al personale e ne è verificata la comprensione da parte del medesimo			
9	MOA 1, par. 1.6	È definito scopo/campo di applicazione del SORG			

(*) C = conforme; NC = non conforme; NA = non applicabile

Figura 2: esempio di check-list di audit



principio secondo cui il *controllato* non può essere il *controllore* di sé stesso.

I *risultati degli audit interni* dovranno essere documentati con apposito *rapporto* (cfr. figura 3) che riveste una duplice funzione: **1.** da una parte contiene le *correzioni* apportate alle situazioni di non conformità riscontrate e le *azioni correttive* concordate con i responsabili dei processi oggetto di verifica, al fine di prevenire il loro ripetersi; **2.** dall'altra è *comunicato* alla Direzione aziendale, perché essa ne tenga debito conto in sede di *riesame della Direzione*, ai fini del miglioramento del Sistema di Gestione per la Qualità, dei suoi processi e dei prodotti e servizi offerti al cliente. Poniamo l'accento su un *aspetto fondamentale*, spesso trascurato: gli audit interni non sono diretti a verificare solamente la *conformità* del Sistema di Gestione per la Qualità alla norma ISO 9001 e a quanto pianificato nelle informazioni documentate previste (Manuale, procedure, ...), ma anche e soprattutto la sua *durevole efficacia*, cioè la persistente capacità di conseguire i suoi obiettivi che, lo ricordiamo, sono migliorare la soddisfazione del cliente e realizzare prodotti e servizi conformi ai requisiti dei clienti e alle norme cogenti. Nel prossimo articolo approfondiremo il *riesame della Direzione* e il *miglioramento continuo* del Sistema di Gestione per la Qualità. ●

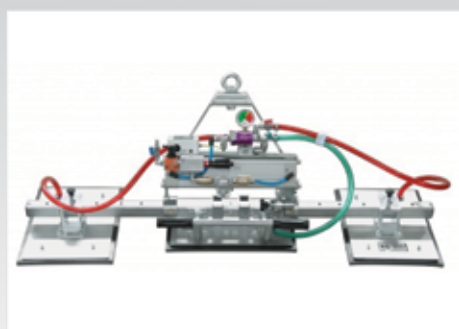
comprendivo sia di una specifica formazione, ad es. un *corso* per auditor interni dei Sistemi di Gestione secondo lo standard ISO 19011, sia dell'addestramento sul campo. L'*obiettività* comporta che l'auditor interno conosca gli elementi di base dei processi che deve verificare, ovvero conosca la realtà operativa aziendale nei suoi molteplici aspetti. L'*imparzialità* richiede che l'auditor non sia coinvolto, né come *responsabile* né come *addetto*, nel processo sottoposto a verifica, in base all'elementare

RAPPORTO DI AUDIT INTERNO						
1. SINTESI DELLA SITUAZIONE RISCONTRATA E DELLE NON CONFORMITÀ RILEVATE						
(specificare a quali processo, attività, ... si riferiscono)						
2. RACCOMANDAZIONI E OSSERVAZIONI						
(specificare a quali processo, attività, ... si riferiscono)						
3. AZIONI CORRETTIVE CONCORDATE						
(specificare a quali processo, attività, ... si riferiscono)						
4. GIUDIZIO FINALE SULL'EFFICACIA DEL SISTEMA QUALITÀ (media dei giudizi di ogni processo)						
n° NC rilevate	n° NC gravi rilevate	Coordinamento e regolarità	Monitoraggi	Risultati del processo	PUNTI MEDI TOTALI	VALUTAZIONE
<input type="checkbox"/> 1 molto elevato <input type="checkbox"/> 2 elevato <input type="checkbox"/> 3 basso <input type="checkbox"/> 4 nessuno	<input type="checkbox"/> 1 Più di due NC gravi <input type="checkbox"/> 2 Due NC gravi <input type="checkbox"/> 3 Una NC grave <input type="checkbox"/> 4 Nessuna NC grave	<input type="checkbox"/> 1 Assente <input type="checkbox"/> 2 Scarso <input type="checkbox"/> 3 Buono <input type="checkbox"/> 4 Ottimo	<input type="checkbox"/> 1 Non eseguiti <input type="checkbox"/> 2 Poco eseguiti <input type="checkbox"/> 3 Spesso eseguiti <input type="checkbox"/> 4 Sempre eseguiti	<input type="checkbox"/> 1 Non raggiunti <input type="checkbox"/> 2 Poco raggiunti <input type="checkbox"/> 3 Spesso raggiunti <input type="checkbox"/> 4 Sempre raggiunti	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	MOLTO SCARSA INSUFFICIENTE BUONA OTTIMA
Data chiusura audit interno:	31.03.2020	Firma valutatore:	Luca Verdi	Firma DIR:	Mario Rossi	

Figura 3: esempio di rapporto di audit interno

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



www.almaverona.it

ALMA Service S.r.l.

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

post COVID-19

Cambiamenti organizzativi



Francesco Menegalli *Consulente e Formatore*

Il periodo post pandemia sta richiedendo notevoli sforzi sia economici sia sociali all'intera comunità, determinando modifiche nelle strutture produttive di ogni dimensione. L'incertezza socio-economica mette a dura prova sia i datori di lavoro che i lavoratori e le previsioni per l'autunno e l'inverno non sono positive, in molti settori e ambiti, si parla di una crisi senza precedenti. Rispetto ai cambiamenti organizzativi dei quali si ha avuto esperienza sino ad oggi, quello attuale si caratterizza per la sua origine esogena (COVID-19 come causa scatenante), per la sua dimensione generalizzata (tutte le organizzazioni sono interessate) e per la difficoltà a valutarne le caratteristiche temporali. Da un'analisi complessiva si rileva quanto si siano modificati i mercati, le regole del lavoro e la nostra vita privata, determinando, soprattutto nei lavoratori più fragili, ansia e stress. Lo stress prodotto dal cambiamento organizzativo può essere legato sia al processo di cambiamento, sia ai

risultati raggiunti, è quindi importante lavorare sull'accompagnamento al cambiamento organizzativo considerando in modo adeguato i fattori di progettazione e organizzazione del lavoro per poter prevenire il rischio stress lavoro correlato di domani.

Per questo motivo SIPLO (Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione) ha presentato uno strumento operativo per gestire e prevenire forme di crisi e di disfunzioni lavorative. Il documento "**Benessere individuale e organizzativo nei processi di cambiamento. Modello e strumenti di intervento**" prodotto da SIPLO vuole essere una proposta operativa, che tenga conto delle esigenze di mitigare le difficoltà emergenti nei processi di cambiamento, della tutela della salute negli ambienti di lavoro e della gestione dei possibili effetti che la pandemia può aver generato sul singolo, sui gruppi e sull'organizzazione. Il modello proposto consente di valutare i fattori di cambiamento, gli effetti che

possono essere stati prodotti ed i fattori di mediazione ed antecedenti su cui svolgere eventuali approfondimenti fornendo un supporto nell'accompagnamento al cambiamento, in fase di monitoraggio e di sviluppo.

Leggendo il modello da sinistra a destra è possibile utilizzarlo per progettare il cambiamento e monitorarlo in azione mentre se lo si legge da destra a sinistra è possibile analizzare lo stato dell'organizzazione a partire dai risultati raggiunti per individuare quali informazioni raccogliere per organizzare eventuali interventi.

I fattori di valutazione del cambiamento descrivono le modifiche organizzative intervenute in relazione agli obblighi di tutela della salute richiesti nelle fasi della pandemia; individuano i piani di **comunicazione, informazione, formazione** attivati e i criteri adottati per l'individuazione del personale coinvolto nelle modifiche di compiti/modalità/sedi di lavoro, propongono una verifica di congruenza

tra le procedure del cambiamento e le dimensioni del cambiamento attuato e di sostenibilità dello stesso con le necessità della produzione. Se un'azienda tiene conto di queste tre aree si può supporre che stia guidando, in una prospettiva di adattamento consapevole, il proprio cambiamento con attenzione alla salute e sicurezza dei collaboratori. Potrà quindi verificare, attraverso il monitoraggio sugli effetti del cambiamento (salute organizzativa e salute individuale), l'andamento del processo di cambiamento.

Gli **effetti del cambiamento** sono indicatori che descrivono condizioni di mancato adattamento al processo di cambiamento organizzativo nel tempo; comprendono salute organizzativa, effetti psicosociali e salute individuale. Se un'azienda ha effettuato il processo di cambiamento con attenzione alle tre aree dei fattori organizzativi, ma il monitoraggio evidenzia criticità sugli effetti del cambiamento, l'analisi va integrata con l'analisi degli effetti psicosociali e sulla salute individuale.

Gli **effetti psicosociali** sono indicatori collettivi di malessere, derivanti potenzialmente da carenze nelle funzioni di accompagnamento per possibile sottovalutazione di alcuni fattori organizzativi,

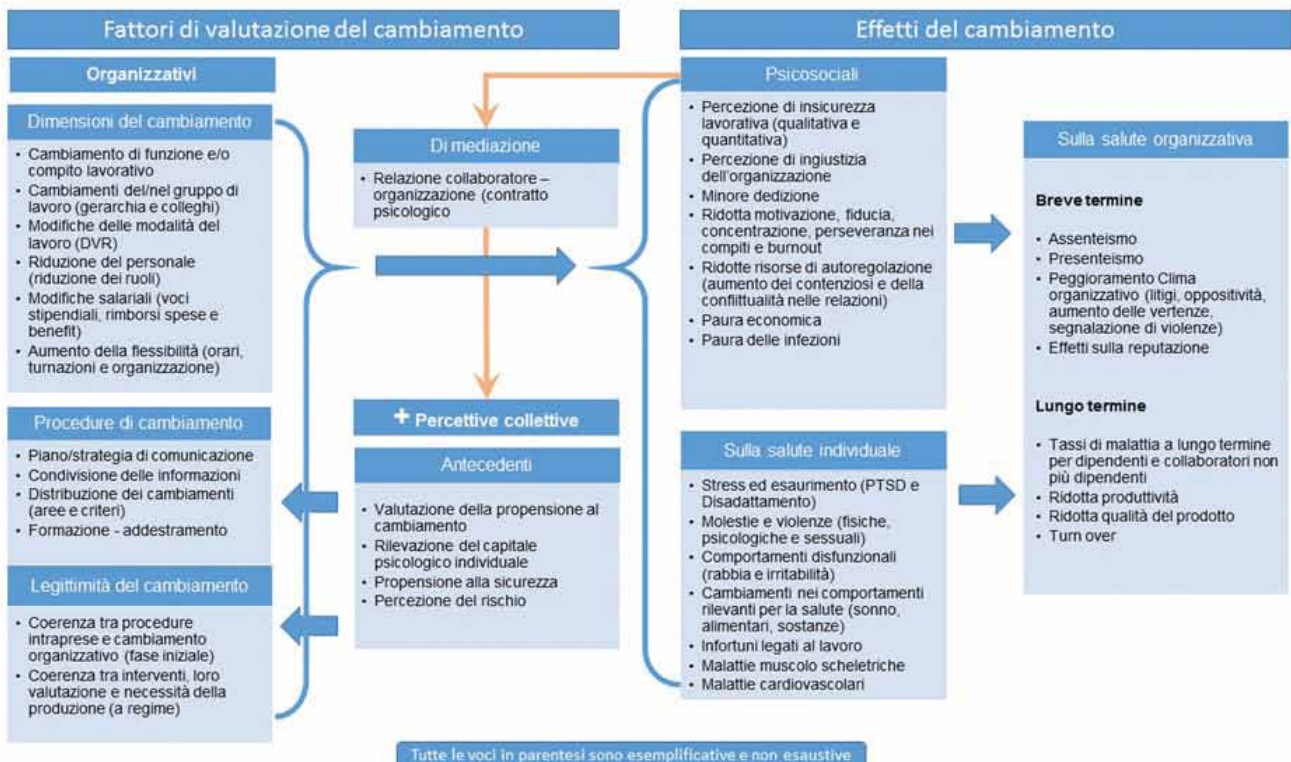
o per esigenza di maggior attenzione derivante da maggiori condizioni di esposizione al rischio reale o percepito (ad esempio sanitari o operatori della grande distribuzione o lavoratori in zona rossa). Se un'azienda nel monitoraggio della salute organizzativa evidenzia criticità a breve termine, integra la valutazione con l'analisi degli effetti psicosociali, per comprendere i fattori che stanno ostacolando il processo di cambiamento e attivare le azioni di miglioramento adatte al gruppo di lavoratori interessati o all'intera organizzazione.

I **fattori di mediazione e gli antecedenti** sono condizioni importanti nella relazione tra l'organizzazione e il lavoratore e, se non sono già elementi della gestione del personale, diventano punti di attenzione e misure correttive efficaci. Le azioni di miglioramento rinforzeranno le relazioni costruttive tra organizzazione e lavoratori (fattori di mediazione ed antecedenti del cambiamento) e potranno incidere positivamente sul processo, lavorando sull'adesione alle procedure e sulla percezione di legittimità.

Il modello proposto risulta operativamente utile sia per il datore di lavoro e i suoi collaboratori (RSPP, MC ed Esperto), ivi

comprese le persone coinvolte nella gestione delle risorse umane, sia per i consulenti che, sempre in qualità di esperti, possono esser chiamati ad affiancare le figure deputate alla tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Inoltre è un valido supporto di tutela per il management nel seguire un approccio organizzativo che permetta di evitare/mitigare la presenza di comportamenti controproduitivi, conseguenti ai cambiamenti e ai loro effetti sulla salute individuale e organizzativa.

Si sta aprendo un futuro dove, in un'ottica di efficienza, sarà necessario anche l'investimento su personale sempre più qualificato; inoltre il contemporaneo spostamento di attenzione che sta avvenendo nelle attività di prevenzione, dai rischi fisici a quelli psichici e trasversali (genere, età provenienza, contratti), sollecita una maggiore cura del benessere psicologico collettivo e del singolo, fin dalla progettazione delle attività negli ambienti di lavoro. Questo richiede, in un'ottica di sistema, sempre più attenzione alle attività finalizzate alla Promozione della salute e del Benessere Organizzativo, oltre che alla verifica del loro stato psicologico individuale.●





Le regole del debito

Luca Bortolazzi *Consulente aziendale*

Gli interventi del Governo e dell'Unione Europea a seguito della crisi economica innescata dalla pandemia hanno facilitato l'accesso al credito spingendo le imprese ad indebitarsi per fronteggiare la crisi di liquidità generata dal lockdown.

Il ricorso al debito in una azienda non è un fatto negativo: economisti come Modigliani e Miller hanno scritto molte pagine sull'effetto leva del debito. Ma per avere un effetto positivo è necessario che il debito sia di qualità. Infatti il denaro a debito utilizzato male, ossia impiegato per coprire tensioni finanziarie senza aver risolto le cause che le hanno generate, sarà fonte di maggiori problemi.

Ecco perché è fondamentale che l'azienda, prima di indebitarsi o di gestire il debito esistente, conosca il proprio attivo e la capacità di quest'ultimo di produrre cash flow, di perdurare nel tempo e di essere solido e liquidabile. Infatti il principio che sta alla base di questa considerazione è che la finanza di impresa viene generata dall'attivo e non dal passivo. Alla luce di queste considerazioni analizziamo alcune regole da seguire prima di sottoscrivere un debito.

La prima cosa da fare è determinare l'ammontare massimo del flusso di cassa al servizio del debito annuo che l'impresa può sostenere. In altre parole è necessario che, al netto delle imposte, il flusso di cassa operativo prodotto dall'impresa corrisponda, al massimo, agli impegni finanziari assunti in termini di rimborso del debito rappresentati rate da pagare (capitale + interessi).

Per ottenere tali informazioni è necessario partire dalla redditività operativa prodotta dall'impresa. Se l'azienda non genera redditività non può generare flussi di cassa e quindi non può far fronte agli impegni assunti.

L'indice che permette di valutare l'entità dei flussi di cassa in grado di far fronte agli impegni finanziari in essere è il Debt service coverage ratio o DSCR.

Il DSCR si calcola in questo modo:

$$\text{DSCR} = \frac{\text{Ebitda} + \text{Leasing} +/- \text{Var CCNO} - \text{Imposte}}{\text{Quote capitali annue} + \text{interessi annui} + \text{Leasing}} > 1,1$$

Anche le banche utilizzano tale indice ma non sempre sono in grado di avere le informazioni necessarie e sufficienti per utilizzare la formula di cui sopra e pertanto utilizzano una formula semplificata:

$$\text{DSCR} = \frac{\text{Ebitda} - \text{Imposte}}{\text{Oneri finanziari} + \text{Debiti a breve finanziari} - \text{Autoliquidante} - 80\% \text{ fidi a revoca}} > 1,25$$

La seconda regola da seguire risponde alla domanda "quanto ammontare di debito finanziario si può o è corretto detenere?"

In questo senso è necessario calcolare l'ammontare massimo di debito che l'impresa può detenere intendendo per debito l'ammontare complessivo dei debiti e non solo quello finanziario.

Per poter ottenere questa informazione è necessario verificare l'equilibrio finanziario tra attivo e passivo quantificando le suddette poste in ottica liquidatoria, cioè a valori effettivamente liquidabili per l'attivo e a valori di rimborso per il passivo.

L'esigenza nasce dal fatto che le poste a bilancio sono spesso valutate al costo storico (immobilizzazioni), i crediti a volte non sono del tutto esigibili e i valori di magazzino, a volte, non sono del tutto attinenti con la realtà per motivi fiscali. Pertanto la rettifica delle poste attive e passive a valori di mercato, molto spesso, danno una rappresentazione diversa dell'equilibrio finanziario dell'azienda, sia in positivo che in negativo.

È chiaro quindi che se dai valori rettificati emergesse un disequilibrio finanziario, la risposta alla domanda "quanto ammontare di debito finanziario si può o è corretto detenere" potrebbe essere molto vicino allo zero. Pertanto, l'importanza di conoscere i valori iscritti all'attivo di stato patrimoniale diventa fondamentale soprat-

tutto se non rispecchiano i valori di mercato.

La terza regola che risulta fondamentale è la durata, soprattutto se si parla di debiti a medio e lungo termine. Per valutare la corretta durata di un'operazione finanziaria è necessario distinguere se il debito viene contratto a fronte di un attivo (es: acquisto di beni ad utilità pluriennale) o per tensioni di liquidità finanziaria.

Nel caso di acquisto di beni pluriennali, tendenzialmente il finanziamento dovrebbe essere pari, massimo alla durata economica effettiva del bene o comunque non superiore, per evitare che l'utilità del bene termini prima della restituzione del debito. In questi anni inoltre i repentini cambi di mercato e la veloce evoluzione tecnologica rendono molto difficile individuare l'effettiva durata di un bene. È altrettanto vero che gli operatori finanziari tendono prudenzialmente a concedere durate più brevi rispetto all'effettiva obsolescenza del bene. In questo caso, però, tempi di rimborso troppo ravvicinati, non supportati da adeguati flussi finanziari, possono generare problemi nella restituzione del debito.

Nel caso di indebitamento a fronte di tensioni finanziarie, invece, è necessario, prima di contrarre il debito, individuare le cause ed intervenire per eliminarle. Solo in questo caso l'accensione di un debito dovrebbe avere duration possibilmente lunga, per poter dar tempo alle nuove azioni di generare gli effetti positivi e neutralizzare le cause delle tensioni finanziarie.

In conclusione, sia nel primo che nel secondo caso, non gestire

correttamente la durata del finanziamento andrebbe poi a disattendere la seconda regola sul corretto ammontare del debito da detenere. L'ultima regola su cui **vorrei soffermarmi è quella relativa alle condizioni del contratto**. Molto spesso le imprese pongono molta attenzione all'importo finanziato, al tasso di interesse, alle spese accessorie, alla durata, all'entità della rata periodica, agli effetti fiscali.

Ma la sottoscrizione di un contratto prevede una **molteplicità di altre clausole** quali ad esempio la risoluzione anticipata che può essere determinante per la scelta del tipo di finanziamento (mutuo o leasing) ad esempio nell'acquisto dell'immobile.

Altra caratteristica importante sono i covenants inseriti nei contratti di finanziamento. I covenants sono degli accordi vincolanti che al ricorrere di determinate condizioni, danno la facoltà agli intermediari di modificare le condizioni economiche, i tempi di rimborso pattuiti precedentemente o addirittura la restituzione di bonus riconosciuti agli amministratori piuttosto che al rafforzamento di garanzie e privilegi. I covenants possono essere di tanti tipi e sono oggetto di contrattazione tra le parti. In questi anni l'inserimento di queste clausole all'interno del contratto è sempre più frequente, anche nelle piccole e medie imprese, ed è fondamentale porre la corretta attenzione all'analisi del contratto in quanto gli effetti di tali clausole potrebbero mettere a rischio l'equilibrio finanziario dell'impresa. luca.bortolazzi@letsngoconsulting.it •

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



www.ilgustocolsorriso.it

ARGENTA
IL GUSTO COL SORRISO



I tentativi di rilancio dell'occupazione in tempo di Covid-19

Carlo Padovani *Relazioni Industriali Apindustria*
Luca G. Quinzan *Consulente del Lavoro*

A ferragosto è entrato in vigore l'ultimo provvedimento emanato dal Governo, il Decreto- Legge 14 agosto 2020, n. 104, per l'adozione di ulteriori e specifiche disposizioni di ordine economico e sociale per fronteggiare le ripercussioni negative connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19. Tra gli interventi previsti dal provvedimento vi sono elementi di novità oltre a conferme di alcuni dei sostegni economici già introdotti dal cd. decreto Cura Italia e successivamente confermati con il cd. Decreto Rilancio.

Tra le principali misure in materia di lavoro introdotte dal Decreto "Agosto" figurano interventi e risorse tra cui: sgravi contributivi, nuove

indennità da 600 e 1.000 euro, proroghe per Cassa Integrazione e Reddito di emergenza e un ulteriore bonus baby-sitter, oltre ad altre misure riguardanti i settori del lavoro e della scuola e la possibilità di rateizzare gli adempimenti fiscali.

Conformemente alla linea politica/economica già adottata con i precedenti provvedimenti (decreto Cura Italia e Decreto Rilancio), il Governo conferma anche con il presente Decreto l'obiettivo di favorire la stabilità degli attuali livelli occupazionali contenendo la perdita di migliaia di posti del lavoro. L'emergenza Coronavirus ha infatti messo a dura prova il lavoro e l'occupazione soprattutto in specifici settori in cui il lockdown, prima, e le conse-

guenze economiche nonché di mercato, poi, hanno determinato effetti particolarmente gravi limitando la ripresa delle imprese.

Nell'intento dell'Esecutivo di rilanciare il mercato del lavoro colpito dalla crisi, le specifiche azioni adottate sino all'emanazione del Decreto Agosto erano finalizzate esclusivamente alla conservazione dell'attuale forza occupazionale. Le disposizioni di maggiore rilievo in tal senso riguardano **il divieto di effettuare licenziamenti per giustificato motivo oggettivo** (ad oggi in parte attenuato con l'introduzione di alcune deroghe del Decreto Agosto), **il rifinanziamento e quindi la proroga degli ammortizzatori sociali** (Cigo, Cig in Deroga, Fis, Fondi di solidarie-

tà) e, infine, **la proroga obbligatoria dei contratti a termine per una durata pari al periodo di sospensione dell'attività lavorativa** in conseguenza dell'emergenza epidemiologica da Covid-19. In considerazione delle criticità a livello operativo e di numerosi dubbi interpretativi che quest'ultima disposizione ha suscitato, tale onere è già stato abrogato dal Decreto Agosto. Tuttavia accanto a queste disposizioni di ordine "conservativo", che risulterebbero insoddisfacenti al rilancio occupazionale, l'articolo 6 del Decreto Legge 14 Agosto 2020, n. 104 ha previsto anche **un nuovo e specifico intervento denominato** "bonus assunzioni" per far fronte allo stato di stagnazione dell'occupazione. Nel dettaglio si tratta di un beneficio contributivo della durata di 6 mesi finalizzato ad incentivare l'occupazione stabile mediante le assunzioni a tempo indeterminato o la stabilizzazione di contratti a termine effettuate nel periodo compreso tra il 15 agosto e il 31 dicembre 2020.

L'incentivo consiste nell'esonero totale dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro fino ad un massimo di 8.060 euro annui che dovranno essere riparametrati per la durata massima del bonus pari a 6 mesi. Si tratta, dunque, di una decontribuzione totale, da cui resta escluso il versamento di premi e contributi INAIL.

Il nuovo bonus assunzioni 2020 spetta a tutti i datori di lavoro privati, ad eccezione di quelli del settore agricolo e sono altresì esclusi le assunzioni o le stabilizzazioni di contratti di apprendistato e i contratti di lavoro domestico. Non sono previsti limiti di età per i lavoratori da assumere tuttavia non devono aver avuto un contratto a tempo indeterminato con l'azienda che assume nei 6 mesi precedenti l'assunzione agevolata. Il presente bonus non è in contrasto con altre agevolazioni, sgravi ed esoneri, totali o parziali. Infatti il Decreto Agosto precisa che è cumulabile con altri esoneri o riduzioni delle aliquote di finanziamento previsti dalla normativa vigente, nei limiti della contribuzione previdenziale dovuta.

Per ulteriori precisazioni di carattere operativo riguardanti la fruizione dell'esonero contributivo occorrerà attendere una circolare applicativa dell'INPS che alla data di stesura del presente articolo non risulta ancora emanata.

Oltre al bonus assunzioni il Governo ha approvato con il Decreto Agosto ulteriori incentivi con la medesima finalità di incrementare l'occupazione. Tra le agevolazioni indirizzate ai lavoratori, infatti, vi sono anche: **l'esonero dal versamento dei contributi previdenziali** per assunzioni a tempo determinato nel settore turistico e degli stabilimenti termali; un **sussidio per i venditori a domicilio**, per i **lavoratori intermittenti** e per quelli **sprovvisi di P.IVA**; un bonus per i **lavoratori dello spettacolo**.

Le ripercussioni sul contesto socio-economico dovute alla pandemia COVID-19 sono evidenti anche a livello della Regione del Veneto dove si evidenzia una perdita complessiva di circa 60mila posizioni di lavoro dipendente, pari a circa il 3% dell'occupazione. Per tale motivo anche a livello regionale è sorta l'esigenza di favorire, attraverso il FSE, l'occupazione mediante la previsione di specifici incentivi alle imprese colpite da COVID-19 che hanno assunto o effettuato una trasformazione contrattuale a tempo indeterminato di giovani di età compresa tra i 18 e i 35 anni.

La **Regione Veneto con la delibe-**

ra Dgr. n. 933 del 09 luglio 2020 ha pubblicato un nuovo bando con il quale ha stanziato € 10.000.000,00 al fine di agevolare l'inserimento dei giovani nel contesto lavorativo tramite la concessione di Bonus Occupazionali alle imprese che hanno instaurato rapporti di lavoro a tempo indeterminato o determinato di durata pari ad almeno 12 mesi, oppure, che hanno proceduto alla trasformazione dei rapporti di lavoro a termine già in essere di giovani lavoratori, in contratti a tempo indeterminato nel periodo tra il 1 febbraio ed il 31 ottobre 2020.

Possono presentare domanda di contributo le imprese Micro, Piccole e Medie (PMI) di qualsiasi settore di attività con sede legale e con almeno un'unità produttiva in Veneto; lavoratori autonomi, che risultino iscritti all'Albo professionale, all'Ordine o al Collegio professionale di competenza, che esercitino l'attività professionale secondo le norme vigenti, e le associazioni tra professionisti iscritti presso gli Albi/Registri competenti, la cui unità produttiva è localizzata in Veneto. L'ammontare del contributo per l'assunzione a tempo indeterminato o determinato o per la trasformazione di rapporti di lavoro a tempo indeterminato full time è definito sulla base della tipologia di contratto stipulato e della tipologia di destinatari ritenuti ammissibili e varia da € 3.000 a € 6.000.●





Il mancato ripristino della linea telefonica quale diritto per ottenere il risarcimento del danno patito

Pierluigi Fadel *Avvocato*

Il mancato ripristino della linea telefonica da parte di un gestore non costituisce diritto per ottenere il risarcimento del danno patito dal privato utilizzatore.

Infatti la Suprema Corte con ordinanza 27 agosto 2020, n. 17894, confermando la decisione del Tribunale ha ritenuto non risarcibile, nella specie, alcun danno non patrimoniale, sul presupposto che l'inadempimento della società convenuta non avesse leso alcun diritto fondamentale e costituzionalmente garantito.

La categoria dei diritti fondamentali della persona si evolve col trascorrere del tempo e tale evoluzione imporrebbe di ritenere che, tra essi, rientri oggi il diritto di disporre di un servizio di telefonia fissa presso la propria abitazione e dunque "in considerazione dell'evoluzione dell'individuo e della

società, i mezzi di comunicazione, e quindi in primis il servizio telefonico, rientrano tra i mezzi di sussistenza di cui all'art. 570 c.p., comma 2, n. 2, come affermato nella pronuncia 11 dicembre 2008 n. 45809 della Corte di cassazione, sezione sesta penale", la lesione di tale diritto fondamentale nel caso di specie avrebbe dovuto ritenersi anche "non lieve", dal momento che il disservizio causato dal gestore telefonico si era protratto per nove mesi. La doglianza è stata ritenuta dalla Suprema Corte non fondata.

Il danno non patrimoniale è **risarcibile solo in due casi, o quando la sua risarcibilità sia espressamente ammessa dalla legge, o quando la sua risarcibilità sia implicitamente ammessa dalla legge**: ipotesi, quest'ultima, che si verifica allorché il fatto illecito ha vulnerato un diritto

fondamentale della persona (Sez. U, Sentenza n. 26972 del 11/11/2008, Rv. 605491 - 01).

I diritti fondamentali della persona costituiscono senz'altro un "catalogo aperto", di talché è ben possibile che diritti in passato considerati secondari assurgano col tempo al rango di diritti fondamentali (è stato il caso, ad esempio, del diritto all'identità personale; del diritto all'oblio; del diritto alla riservatezza, e da ultimo del diritto all'identità digitale); così come all'opposto non è raro che diritti un tempo reputati inviolabili cessino, col tempo, di avere qualsiasi rilievo giuridico (è il caso, ad esempio, del danno da usurpazione del titolo nobiliare o da seduzione con promessa di matrimonio). Ciò non vuol dire, però, prosegue la Corte che tutte le volte in cui la tecnica o gli usi facciano sorgere nuovi commoda, la pretesa

d'avvalersene assurga automaticamente al rango di diritto fondamentale della persona. **Affinchè una situazione giuridica soggettiva possa qualificarsi come "diritto fondamentale della persona" sono infatti necessari due requisiti.**

Il primo requisito è che tale diritto riguardi la persona e non il suo patrimonio. E la forzosa rinuncia al godimento d'un bene materiale di norma non costituisce lesione d'un diritto "della persona", salva l'ipotesi estrema in cui il fatto illecito abbia privato la vittima del godimento di beni materiali sì, ma essenziali quoad vitam: l'acqua, l'aria, il cibo, l'alloggio, i farmaci.

E l'uso d'un telefono non è necessario alla sopravvivenza.

Il secondo requisito da accertare, affinché un diritto della persona possa dirsi "fondamentale", è che l'esercizio

di esso non possa essere impedito, senza per ciò solo sopprimere o limitare la dignità o la libertà dell'essere umano. L'impedimento all'uso del telefono non menoma nè la dignità, nè la libertà dell'essere umano, nè costituisce violazione d'alcuna libertà costituzionalmente garantita, e tanto meno di quella di comunicare, posto che nulla vieterebbe in tal caso all'interessato di servirsi di altri mezzi (primo fra tutti, un telefono sostitutivo), addossando alla controparte inadempiente il relativo pregiudizio patrimoniale.

In definitiva, secondo la Cassazione **si è confuso il diritto a comunicare, che ha copertura costituzionale, col diritto a comunicare con un solo e determinato telefono, che copertura costituzionale non ha.**

La Corte ha anche ritenuto irrilevante la decisione pronunciata dalla Corte giust. UE, 11.6.2015 pronuncia che aveva ad oggetto il tema della con-

formità all'ordinamento comunitario di una legge belga, la quale addossava anche ai soggetti fornitori esclusivamente del servizio di telefonia mobile od Internet l'obbligo di contribuire al finanziamento della fornitura del c.d. "servizio universale" di telefonia e dunque non basta l'esistenza, nel diritto comunitario, d'una norma che preveda tariffe sociali od obblighi dei produttori nei confronti dei consumatori, per sostenere che quella norma attribuisca ai destinatari un "diritto inviolabile della persona".

Il guasto al telefono o alla linea telefonica, pertanto, quale che ne sia la durata, **non costituisce violazione d'alcun diritto della persona costituzionalmente garantito, ed il suo avverarsi non può legittimare alcuna pretesa al risarcimento di danni non patrimoniali, questo in definitiva il pensiero espresso dalla Suprema Corte.**●

consultBANK®

since 1987 broker house system

TOP LEASING

Da oltre 30 anni offriamo professionalità e successo nel settore Leasing.

Abbiamo un importante patrimonio professionale e operativo di analisi economiche, ingegneria finanziaria, contratti e partnership che possono soddisfare qualunque vostra esigenza.

Operiamo in tutti i settori, in particolare nell'immobiliare, strumentale, aeronautico, energetico, navale, grandi impianti e targato pesante.

CONTATTI

Via Marsala, 40/C
21013 GALLARATE (VA)
a.madaio@consultbank.com
+39 0331 771526

Il credito d'imposta per i canoni di locazione commerciale

Alessandra Cappuccilli *Affari Generali Apindustria*

Fra le agevolazioni introdotte per contrastare gli effetti economici e finanziari derivanti dalle misure di prevenzione e contenimento dell'emergenza epidemiologica da Covid 19 che hanno determinato, come noto, un calo dei ricavi o compensi a fronte di inevitabili costi fissi, l'**art.28 D.L. 34/2020** (cosiddetto Decreto Rilancio) ha istituito un credito d'imposta per canoni di locazione di immobili destinati all'esercizio di attività d'impresa, anche agricola e di lavoro autonomo, commisurato all'importo versato nel 2020 con riferimento ai canoni dei mesi di marzo, aprile e mag-



gio. Una sorta di "bonus affitti", un'agevolazione sotto forma di credito d'imposta, del 60% dell'ammontare del canone di locazione per immobili che rientrano nella categoria catastale C/1.

Tale agevolazione venne introdotta inizialmente dal decreto "Cura Italia" (D.L. n.18 del 17 marzo 2020) all'art.65 e prevedeva che tale credito d'imposta potesse venire usato, in compensazione nel modello F24, solo dalle imprese ad esclusione dei lavoratori autonomi e solo per i canoni di locazione del mese di marzo 2020.

In seguito al perdurare dello stato di emergenza sanitaria e delle sempre più emergenti difficoltà di liquidità per le imprese, la misura del credito d'imposta per le locazioni è stata prorogata e nel contempo modificata con, per l'appunto, il decreto "Rilancio" convertito definitivamente in legge a luglio. **Le modifiche occorse al decreto dopo la conversione in legge sono sostanziali:** è stata ampliata l'agevolazione (e contemporaneamente limitata) la fruizione ai soli contribuenti che effettivamente hanno subito una riduzione del fatturato dei mesi di marzo, aprile e maggio 2020.

Inoltre, il credito d'imposta spetterà agli esercenti at-

tività d'impresa, arte e professione a fronte del pagamento dei canoni di locazione, leasing o concessione di immobili a uso non abitativo destinati allo svolgimento dell'attività industriale, commerciale, artigianale, agricola, di interesse turistico o all'esercizio abituale e professionale dell'attività di lavoro autonomo.

Rispetto alla norma prevista dal "Cura Italia" aumentano, quindi, le tipologie di canoni di immobili e di attività che possono godere del bonus ed in particolare, sono inclusi tra i beneficiari anche gli studi professionali, prima esclusi.

Per la fruizione dell'agevolazione sono previste, tuttavia, alcune limitazioni.

I destinatari del "bonus" devono aver conseguito nel 2019 ricavi o compensi **non superiori a 5 milioni di euro**. Tale limite non vale per le strutture alberghiere e agrituristiche. In più è necessario che vi sia stata una riduzione di fatturato o dei corrispettivi, nel mese di riferimento, di almeno il 50% rispetto allo stesso mese del 2019.

La misura del credito è sempre del 60% dell'ammontare dei canoni effettivamente pagati e si riduce del 30% quando l'immobile è ricompreso in un contratto di servizi a prestazioni complesse o di affitto di azienda. In questi casi non è agevole stabilire quanta parte del canone è effettivamente riferibile all'immobile.

Per le imprese esercenti attività di commercio al dettaglio, con ricavi o compensi superiori a 5 milioni di euro nel periodo d'imposta precedente a quello in corso alla data di entrata in vigore del decreto, il credito d'imposta sarà, invece, del 20% (e non del 60%) e del 10% (e non del 30%).

La novità di maggior interesse sta nella possibilità di cedere il credito (in tutto o in parte) ad altri soggetti, anche ad Istituti di credito e ad altri intermediari finanziari o addirittura anche al locatore in luogo del pagamento della corrispondente parte del canone.

Si precisa che l'agevolazione non concorre alla formazione del reddito ai fini delle imposte sui redditi e del valore della produzione ai fini dell'imposta regionale sulle attività produttive.

Il 6 giugno 2020 l'Agenzia delle Entrate ha fornito specifiche istruzioni sulle modalità per accedere al "bonus affitto" e come utilizzare il credito d'imposta maturato attraverso due documenti: la circolare n.14/E e la risoluzione n.32/E.

Con la risoluzione n.32/E, in particolare, l'Amministrazione finanziaria ha indicato il codice tributo da utilizzare (6920) e le istruzioni da seguire per la compilazione del modello F24.●

Volkswagen Crafter

Non solo più innovativo
ma più sicuro



volkswagen-veicolicommerciali.it

Con oltre 15 sistemi di assistenza alla guida, niente è troppo per Crafter

Punta al massimo nel tuo business, con Crafter. Più innovativo, sicuro e tecnologico, grazie ai più avanzati sistemi di assistenza alla guida, tra cui i sensori di protezione laterale delle fiancate Side Protection.

Volkswagen Veicoli Commerciali. L'idea in più per chi lavora.



**Veicoli
Commerciali**

Vicentini

Via Gardesane, 49 - Verona
Tel. 045 2085111
www.vicentini.it

AL TUO FIANCO NELLE SFIDE DI **TUTTI I GIORNI**



Scopri MAN TGE da Eurodiesel

Con una gamma da 3,0 a 5,5 tonnellate, MAN TGE offre il miglior valore in termini di costi di esercizio. Furgoni disponibili in 3 lunghezze, 3 altezze, 2 passi e 2 sbalzi e telai per diverse esigenze di allestimento, c'è sempre un modello in grado di affrontare le sfide quotidiane del tuo lavoro. Info al sito www.van.man

Eurodiesel Srl
Concessionaria e officina MAN

Via della Meccanica 32 - 37139 Zai 2 Bassona (VR)
Tel. 045 8515411 - e-mail: comunicazioni@eurodiesel.it
www.eurodiesel.it

