

PLURALE

Risultati, Visione e Percorsi
del Gruppo Confartigianato Artser



Plurale e plurali

IL PASSAPORTO PER LA CRESCITA
È LA VALORIZZAZIONE DELLE DIVERSITÀ



Il concetto di “plurale” riveste un’importanza cruciale nell’analisi del valore di un sistema economico e delle aziende. La pluralità evoca la varietà di elementi costituenti una realtà, siano essi eventi, persone, idee o attività. In tal modo, il plurale trascende la dimensione politica, assumendo rilevanza fisica e filosofica che si manifesta direttamente nell’economia e nella gestione delle imprese.

Il “bilancio sociale”, questo nuovo bilancio sociale, simboleggia un traguardo nell’apparente progresso, poiché da un lato rappresenta il passato, mentre dall’altro anticipa il futuro. Pertanto, consente di allineare passato e futuro nel presente, facilitando la comprensione della nostra posizione nel mondo e del nostro impatto su società e ambiente.

Tuttavia, il plurale non riguarda solo tempo e spazio. La pluralità si riflette anche nell’essenza e nella qualità di tale essenza, complessa e articolata, come nelle competenze fondamentali per le attività e i progetti aziendali. Un’impresa plurale sa valorizzare una vasta gamma di esperienze e conoscenze, sfruttando la diversità di idee e competenze dei dipendenti per creare prodotti e servizi innovativi che rispondano alle esigenze di una società in evoluzione.

Un’azienda plurale rispetta e valorizza la diversità culturale, promuovendo la parità di genere attraverso la meritocrazia, tutelando l’ambiente e contribuendo allo sviluppo sostenibile, obiettivo di massima urgenza per tutti. In questo contesto, il plurale assume un valore per l’intera società, sostenendo la crescita economica e sociale in un clima di equità e giustizia. Infine, il plurale rappresenta la sfida quotidiana per ogni azienda, chiamata

a gestire la complessità, ad adattarsi ai cambiamenti e a innovare costantemente. Solo le imprese che abbracciano e valorizzano la diversità possono sperare di sopravvivere in un mondo in continua evoluzione.

Il plurale, dunque, costituisce sia una sfida che un’opportunità per le aziende, richiedendo la capacità di gestire la complessità, adattarsi ai cambiamenti e innovare in modo continuo. Solo le aziende che abbracciano e valorizzano la diversità possono aspirare a mantenere una posizione di leadership nel loro settore e contribuire positivamente alla società. Solo queste aziende possono essere concretamente e intrinsecamente plurali.

Inoltre, plurali sono anche i valori etici e morali, che si rafforzano promuovendo inclusione, rispetto e solidarietà. Le imprese che adottano la diversità e la pluralità possono divenire modelli di responsabilità sociale e leadership positiva, incarnando valori quali giustizia, trasparenza e sostenibilità.

In conclusione, il plurale e i plurali sono paradigmi di un valore fondamentale per il sistema economico e le aziende. Solo un sistema economico e un’azienda plurali possono rispondere alle esigenze di una società in continua evoluzione, valorizzando la diversità, promuovendo l’equità e contribuendo allo sviluppo sostenibile. Il concetto di “plurale” rappresenta la molteplicità delle azioni, delle competenze, dell’evoluzione e dell’essenza che permetteranno a ciascuno di noi di essere all’altezza delle sfide attuali e, soprattutto, di quelle future.

Mauro Colombo

Direttore generale Confartigianato Varese e Amministratore delegato Artser



Il cambiamento è un'opportunità Affrontarlo insieme aiuta a crescere



Doveva essere l'anno della costruzione, o della ricostruzione. E' stato l'anno del cambiamento. Il 2022, e il 2023 con lui, hanno cambiato le carte sul tavolo dell'economia mondiale rovesciando il banco e riportando nelle aziende tutte le incertezze conosciute negli anni del Covid.

Incognite, cigni neri, imprevisti, congiunture negative, tempeste geopolitiche. Comunque si vogliano chiamare i fatti avvenuti nel corso del 2022 (e proseguiti nel 2023) il risultato è stato l'aver conosciuto ancora una volta un conflitto bellico nel cuore dell'Europa, aver dovuto fronteggiare le conseguenze delle sanzioni comminate alla Russia, con conseguente tracollo delle forniture di gas, aver dovuto gestire i rincari delle commodities energetiche, l'incremento e la carenza di materie prime e le tensioni nello scacchiere degli equilibri politici mondiali, la fiammata dell'inflazione.

Tutto ciò ha prodotto cambiamenti ai quali le aziende hanno dovuto far fronte con una capacità sino ad oggi sconosciuta per rapidità e incisività. Ma il cambiamento è davvero un male per l'economia? E' stato davvero l'asso di picche dello sviluppo delle piccole e medie imprese?

Il cambiamento è fondamentale per mantenere la competitività sul mercato. Le aziende devono stare al passo con l'evoluzione tecnologica e le mutevoli esigenze dei consumatori.

Senza un adeguamento costante, rischiano di perdere terreno e di diventare obsolete. Il cambiamento è anche essenziale per anticipare le mosse dei concorrenti e cogliere nuove opportunità di mercato che si presentano con l'evolversi dei contesti economici e sociali.

La capacità di adattarsi rapidamente alle nuove condizioni è essenziale anche per gestire le fluttuazioni economiche, come il ritorno dell'inflazione. Il cambiamento consente alle imprese di adottare strategie che garantiscano un migliore controllo dei costi, un uso più efficace delle risorse e una maggiore flessibilità per affrontare le incertezze del mercato.

Inoltre, il cambiamento è essenziale per garantire la sostenibilità delle aziende. Oggi, l'impatto ambientale delle attività produttive è sotto stretto esame. Le aziende devono adottare soluzioni più sostenibili e rispettose dell'ambiente, come l'uso di fonti energetiche rinnovabili e l'introduzione di processi produttivi a basso impatto ambientale, per rispondere alle crescenti richieste dei consumatori e alle pressioni normative.

Il cambiamento è inoltre la chiave per affrontare le sfide economiche e sociali del nostro tempo. Le imprese devono rafforzare le relazioni con i fornitori locali e promuovere la produzione a chilometro zero per far fronte alla de-

globalizzazione e alle difficoltà nell'approvvigionamento delle materie prime. Inoltre, è importante diversificare le fonti di approvvigionamento e sviluppare nuovi canali di vendita per ridurre la dipendenza da mercati esteri.

In questo contesto, l'innovazione gioca un ruolo chiave. Le imprese devono promuovere una cultura dell'innovazione che incoraggi la ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi e l'adozione di tecnologie avanzate per migliorare la qualità, l'efficienza e la sostenibilità delle proprie offerte.

Le risorse umane sono un altro fattore cruciale nel processo di cambiamento. Le aziende devono investire nella formazione e nello sviluppo del personale, garantendo che i dipendenti abbiano le competenze e la flessibilità necessarie per adattarsi alle nuove sfide e contribuire al successo dell'organizzazione. La promozione di un ambiente di lavoro inclusivo e collaborativo può favorire il coinvolgimento dei dipendenti e stimolare la condivisione di idee e soluzioni innovative.

Le imprese devono essere in grado di identificare e valutare le sfide e le opportunità che si presentano nei processi di cambiamento, stabilire obiettivi chiari e realistici e sviluppare piani d'azione efficaci per attuare le trasformazioni necessarie. Il Gruppo Confartigianato Artser

nell'anno del cambiamento ha saputo cambiare. Ciascuno di noi è cambiato e ciascuno di noi ha cercato di affiancare le imprese in questo processo. Perché sono solo la collaborazione, la vicinanza, il dialogo, la conoscenza, la competenza, la maturità professionale le carte da mettere sul tavolo del cambiamento. Collaborando possiamo contribuire a sviluppare una cultura del cambiamento che valorizzi la forza e l'adattabilità come elementi chiave di un successo a lungo termine.

Le imprese che abbracciano il cambiamento e lo considerano come un'opportunità piuttosto che come una minaccia saranno in grado di adattarsi alle sempre più rapide e mutevoli condizioni del mercato e di affrontare un contesto internazionale sempre più competitivo e incerto.

Dirigenti e imprenditori,
dipendenti e collaboratori
Gruppo Confartigianato Artser

DODICI | Cambiamento
dopo cambiamento
ci siamo ritrovati
in un **mondo nuovo**

MESI
SENZA
TREGUA



Il sollievo tanto atteso dopo l'emergenza sanitaria nel 2022 si è ben presto volatilizzato. La guerra in Ucraina è il fatto devastante non solo a livello umanitario, ma anche dal punto di vista economico.

Intendiamoci, per le imprese e le famiglie non c'era alcun paradiso in vista: il Purgatorio tuttavia già in corso, ad esempio, delle spese energetiche è diventato un inferno puro.

L'impatto del conflitto, alimentato dalle speculazioni?

Prima che la situazione precipitasse, il Fondo monetario internazionale prevedeva una crescita globale del 4,4%. Nove mesi dopo si parlava apertamente di un brusco rallentamento per l'economia degli Stati Uniti - che doveva originariamente essere la forza trainante - e anche per quella europea, Germania in testa.

Sul fronte delle bollette, si è fotografato un raddoppio nel nostro Paese, ma in realtà le imprese ben sanno che il peso è stato superiore, e di parecchio. La scorsa primavera c'erano aziende che prevedevano di pagare anche costi sette volte più alti. Guerra, caro energia, ma anche aumento delle materie prime, e prima ancora, la difficoltà a reperirle.

In questo quadro, colori oscuri sono stati assunti anche con l'inflazione: già vivace nella seconda parte dell'anno precedente, è schizzata al massimo dagli anni '80. Come pure un altro fenomeno economi-



Siderurgia

di Fabio Savelli

Anno di resilienza. Avvenire di progetti e riscatto. Investimenti per 600 milioni da qui al 2026 per agganciare la rinascita delle grandi

Pasini: «Feralpi, 300 milioni sull'acciaio più sostenibile»

«La spinta degli appalti pubblici e dell'automotive». Ricavi a 1,23 miliardi

Microsoft Contratto annullato

Economia

CORRIERE DELLA SERA

Patrimoni & Finanza

BENI RIFUGIO

Oro ai massimi Come usarlo per proteggersi

Gli strumenti				
Nome	Isin	Tar	Spread	Per
ETC su oro con replica fisica				
Invesco Physical Gold ETC	IE000579F325	0,24%	0,05%	...
dbi Physical Gold Euro Hedged ETC	DE000A1EK0G3	0,29%	0,42%	...
WisdomTree Physical Gold	JE0001V53770	0,39%	0,05%	...
Xtrackers Physical Gold ETC (EUR)	DE000A1E0H08	0,45%	0,30%	...
Gold Bullion Securities ETC	GB00B00PH212	0,40%	0,28%	...
ETC su oro con replica sintetica				
WisdomTree Gold - EUR Daily Hedged ETC	JE00B4R0QV36	0,49%	0,86%	...

co rilevante è stato il rialzo dei tassi di interesse, con tutto ciò che ha comportato come aggravio ai danni di aziende e famiglie. Proprio le famiglie hanno intaccato i propri risparmi in maniera più visibile nel 2022. È proprio la crisi energetica che ha messo alla prova in particolare i conti correnti degli italiani: si calcola un calo di oltre 50 miliardi di euro nel monte risparmi.

Considerando il mercato del lavoro, secondo l'ultima analisi della Banca d'Italia, ha subito un rallentamento l'occupazione dipendente, pur proseguendo nella sua crescita. Ciò significa che secondo i dati dei primi 10 mesi i dipendenti sono aumentati di quasi 350.000 unità; a luglio il cambio di tendenza, che tuttavia non ha riguardato tutti. Secondo questi primi dati, infatti, sono stati soprattutto turismo e servizi a frenare, non il manifatturiero. Un altro elemento non secondario è la crescita sotto il punto di vista dei rapporti stabili, quindi la trasformazione dei contratti temporanei. Quasi il 40% delle assunzioni è proprio legato a una conferma in questo senso. Preoccu-

pa invece, a partire dalle piccole imprese, il ricorso all'apprendistato in calo.

Il fronte dei mercati esteri. Senz'altro per le aziende è sempre la guerra che ha cambiato drammaticamente gli scenari con la scomparsa dei clienti russi per alcuni settori strategici come quello del mobile. Ma non è che la perdita dell'Ucraina come riferimento sia stata meno pesante, pensiamo agli approvvigionamenti di quello che è il granaio d'Europa e non solo.

Ciononostante, l'incremento su base mensile dell'export italiano si è verificato, soprattutto sulla spinta delle vendite di beni strumentali (+25,0%).

Meno incisive le performance delle esportazioni di beni di consumo durevoli e non durevoli (rispettivamente +1% e +2,7%), calano quelle di energia (-2%) e beni intermedi (-1,3%). Per l'import si riducono gli acquisti di energia (-5,5%) e beni intermedi (-2,6%).

Nel trimestre settembre-novembre 2022, l'export cresce del 2,6%; l'energia crolla invece del 35%. Il 2022 si chiude con un certo respiro, considerando che l'incres-



mento su base annua è del 22,5%. Sempre a novembre 2022 il saldo commerciale con i paesi extra Ue27 è positivo e pari a +2.011 milioni (+2.351 milioni a novembre 2021). Resta il drammatico deficit energetico (-8.667 milioni contro -5.721 milioni dell'anno prima) ma l'avanzo nell'interscambio di prodotti non energetici, pari a 10.679 milioni, è alto e in crescita.

Se l'export verso la Russia è sceso del 27,6%, altri dati extra Ue sono confortanti: Svizzera (+54,1%), Turchia (+32,8%), Stati Uniti (+31,7%), paesi ASEAN (+26,9%) e Regno Unito (+26,4%).

In un contesto così difficile, interessante è proprio quello che sta accadendo con il mercato britannico. La Brexit doveva entrare a pieno ritmo, in realtà si intravedono i tentennamenti si parla persino di retro-marcia silenziosa. E sul finale dell'anno si è deciso di rimandare al primo gennaio 2025 l'obbligo di marcatura UKCA per i prodotti in vendita sul territorio del Regno Unito. Più complesso il discorso cinese: ancora evidente l'impatto sul turismo, peraltro il 2022 chiude - e il 2023 si apre

- con l'incertezza legata alla nuova emergenza Covid.

Ma ultimo e non ultimo il fatto politico tutto da vedere con il suo impatto economico nel nostro paese è il cambiamento di governo: da Draghi a Meloni, pur con la continuità garantita dal ministro dell'economia e delle finanze Giancarlo Giorgetti. A novembre approvati il disegno di legge recante il bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e il bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025 e l'aggiornamento del Documento programmatico di bilancio. Si annunciano misure di sostegno alle famiglie contro caro energia e inflazione, ma anche provvedimenti quali flat tax incrementale per i lavoratori al 15% e introduzione per i lavoratori autonomi di una flat tax incrementale al 15% con una franchigia del 5% e un tetto massimo di 40.000 euro.

Annunciata poi una riduzione del cuneo fiscale, a beneficio dei lavoratori, nella misura del 2% per i percettori di redditi fino a 35mila euro lordi annui e del 3% per chi ha redditi fino a 20mila euro.

Sommario

Plurale e plurali. Il passaporto per la crescita è la valorizzazione delle diversità	p. 01
Il cambiamento è un'opportunità. Affrontarlo insieme aiuta a crescere	p. 02
Dodici mesi senza tregua. Cambiamento dopo cambiamento ci siamo ritrovati in un mondo nuovo.....	p. 04

CHI SIAMO

Gruppo Confartigianato Artser	p. 10
Organigramma Confartigianato Varese.....	p. 11
Partecipazioni del gruppo Confartigianato Artser	p. 12
Il gruppo in cifre	p. 14
I nostri valori	p. 16
Mission, vision e purpose.....	p. 17
Protezione, solidarietà e cultura	p. 18
La persona al centro.....	p. 19

L'ASSOCIAZIONE

Persone.....	p. 22
Sondaggio.....	p. 23
Approfondimenti.....	p. 24
Artser	p. 32
Sostenibilità economica e finanziaria.....	p. 34
Organizzazione del lavoro e competitività.....	p. 35
Il mondo di MyeBox: servizi digitali per l'impresa.....	p. 36
Sviluppo del business, innovazione e cybersecurity	p. 37
Export e sviluppo dei mercati	p. 38
Formazione professionalizzante	p. 39
Qui Credito	p. 41
SML La consulenza che fa crescere l'azienda.....	p. 42
Faberlab, sinergie per la manifattura additiva	p. 44

SCENARI

Fattori di sviluppo. Crescono solo le imprese che cambiano	p. 46
--	-------

PROSPETTIVE

Opportunità senza alternative. Ma servono strategie a favore delle Pmi.....	p. 56
Sicurezza, dati e competenze. La cultura 4.0 deve entrare in azienda.....	p. 58
Pochi dipendenti e poche aziende green. Per le imprese il dialogo oggi è strategico	p. 59
L'estero è un mondo da scoprire. Ma servono competenza e consulenza.....	p. 60
Vicinanza e consulenza web e incontri per lo sviluppo dell'impresa.....	p. 61
Ascoltare e restituire alle imprese. Il benessere è il valore del nostro tempo.....	p. 62
Ascolto, dialogo e coesione. Così cambia la gestione del personale	p. 63
Il problema oggi si chiama credito. La risposta è l'azienda sempre più solida.....	p. 64
Customer experience: empatia e dati sono le chiavi per il successo in azienda.....	p. 65
Il mismatch oggi è delle competenze. La formazione continua è la chiave del futuro	p. 66
Dai grandi rincari alle alternative. Il cambiamento va sostenuto subito.....	p. 68

GUARDIAMO AL FUTURO

Cambiamento e visione per restare sui mercati. Ma facciamoci sostenere	p. 70
--	-------

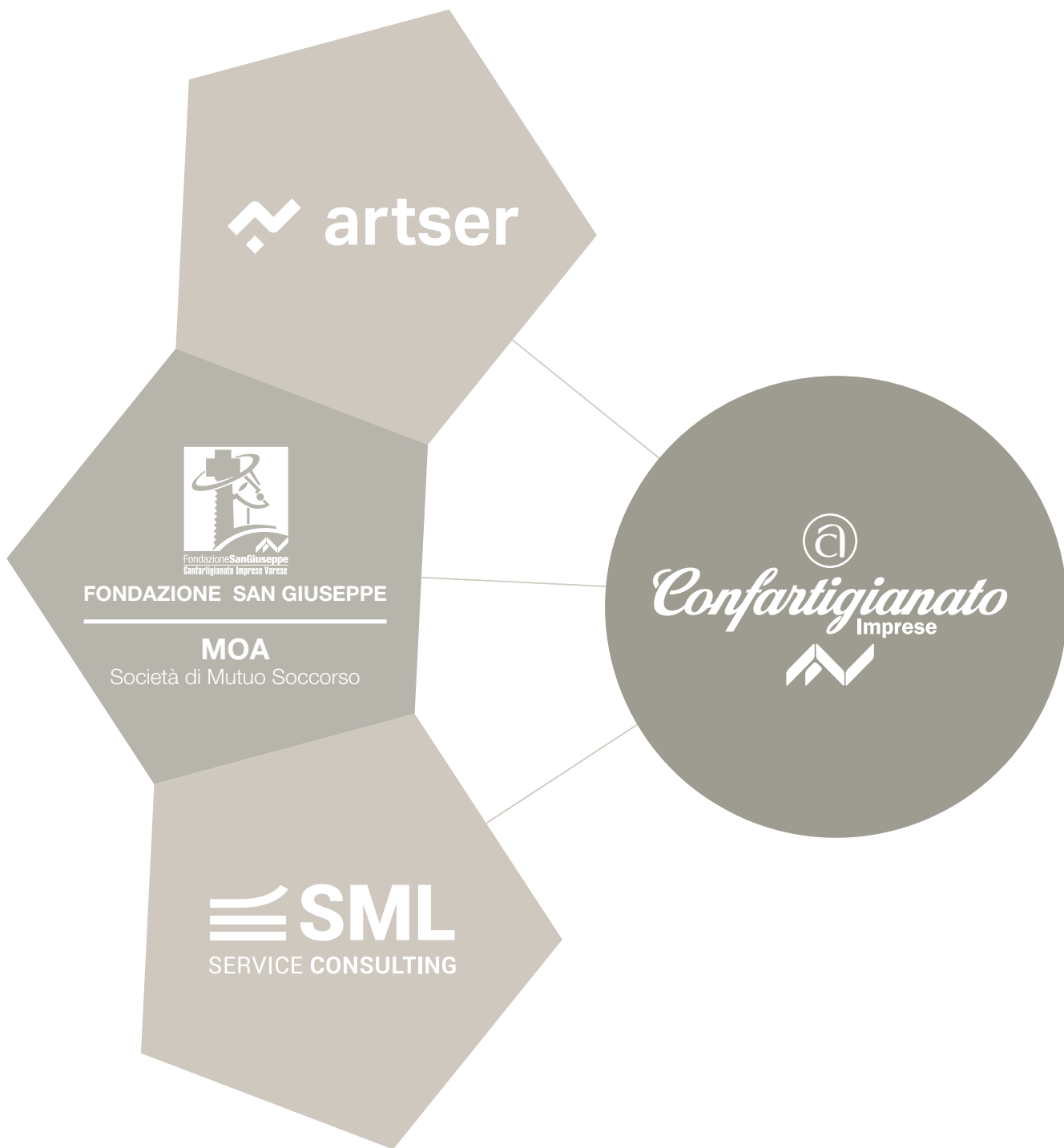


chi siamo

Gruppo Confartigianato Artser

SEDI

Varese | Busto Arsizio | Gallarate | Saronno | Luino | Tradate | Origgio | Milano | Vigevano | Mortara



Organigramma Confartigianato Varese

Consiglio
Provinciale

Presidente Provinciale
Davide **Galli**

Giunta
Esecutiva

Direttore Generale
Mauro **Colombo**

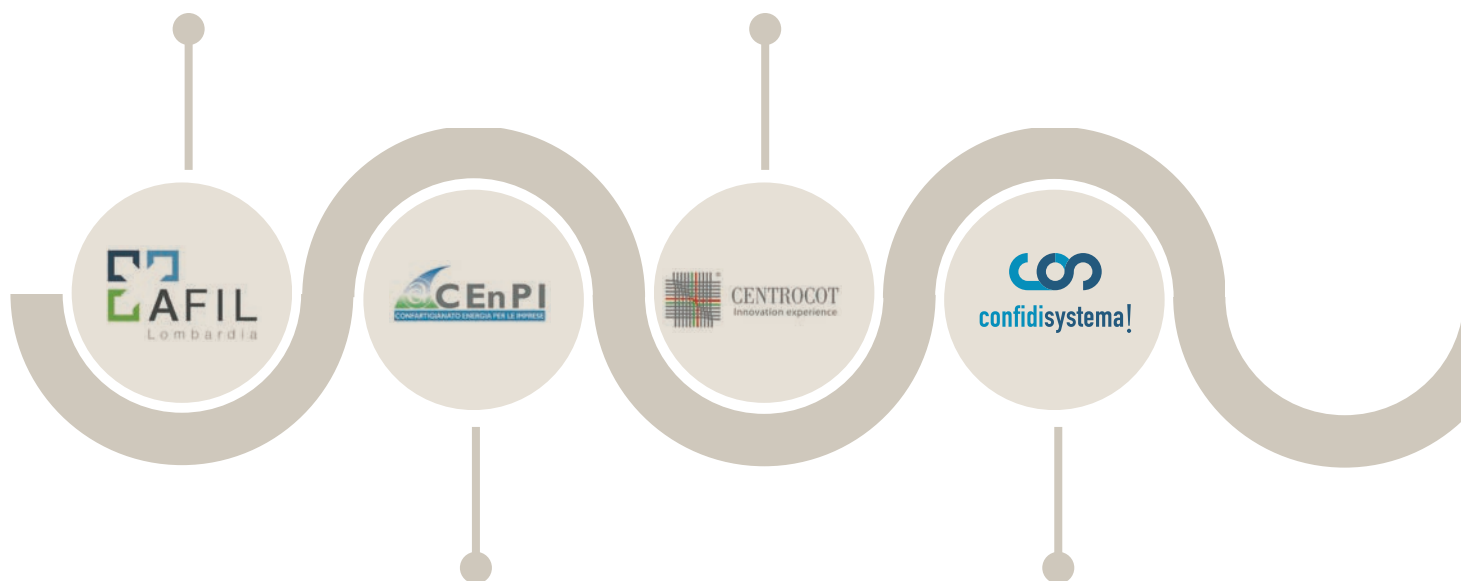
Gruppo
Giovani

Anap
(Associazione
Nazionale Artigiani
e Pensionati)

Partecipazioni del Gruppo

Cluster lombardo della fabbrica intelligente il cui fine è favorire la ricerca e l'innovazione nel settore manifatturiero avanzato, promuovendo le migliori pratiche e tecnologie abilitanti

Fondato nel 1987 da associazioni imprenditoriali, sindacati, enti pubblici e istituti con lo scopo di sostenere le imprese della filiera tessile, favorisce servizi specialistici quali test di laboratorio, ricerca, supporto tecnico, sperimentazione e formazione



Il Consorzio CEnPI
Confartigianato
Energia per le Imprese
appartiene alla rete dei
Consorzi energetici
di Confartigianato e
opera per le imprese e
i privati

La mission di
ConfidiSystema! è
sostenere le imprese
in tutte le loro esigenze
finanziarie con
plafond dedicati e
linee di finanziamento
personalizzate nel
breve, medio e lungo
periodo

Confartigianato Artser

La missione di **LE2C** è promuovere sinergie e collaborazioni tra i soci, espressione del mondo imprenditoriale e della ricerca per sviluppare l'innovazione tecnologica, la competitività e la crescita degli associati

Confartigianato Varese, attraverso il suo **Patronato Inapa**, svolge attività di consulenza pensionistica e previdenziale per lavoratori autonomi e dipendenti del settore privato e pubblico



Obiettivo di **ITALCAM** è favorire e sviluppare le relazioni commerciali tra Italia e Germania, offrendosi come punto di riferimento per tutti quei soggetti che hanno interesse ad avere contatti con il mercato tedesco

La missione di **ICCO** è fornire servizi alle imprese canadesi che vogliono conoscere il mercato italiano e alle imprese italiane che vogliono approcciare il mercato canadese

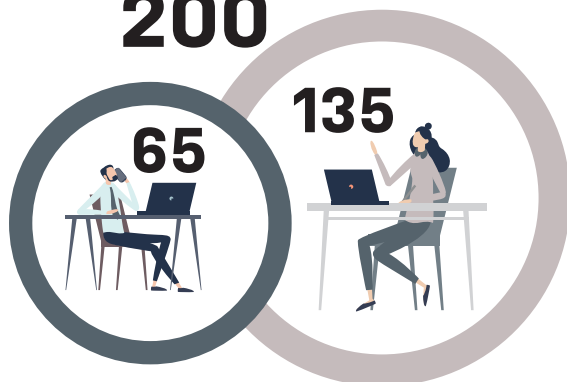
L'Ente Lombardo per la Formazione di Impresa è indirizzato alla formazione di imprenditori e personale dipendente per una specializzazione scientifica e tecnologica che apporti un valore aggiunto all'economia lombarda

Il Gruppo in cifre

31/12/2022

ANNO 2022
NUMERO DIPENDENTI

200

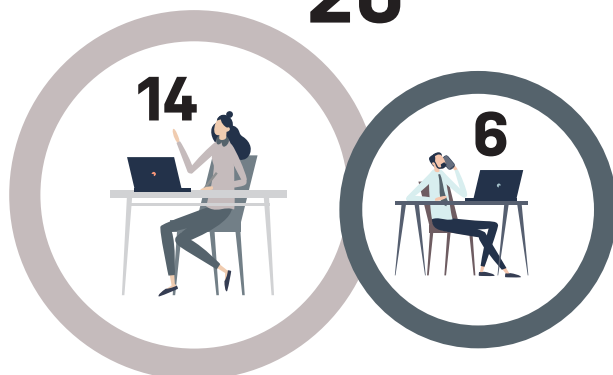


UOMINI		
under 29	30-54	over 55
5	46	14

DONNE		
under 29	30-54	over 55
5	103	27

ANNO 2022
NUOVE ASSUNZIONI

20



UOMINI		
under 29	30-54	over 55
2	4	0

DONNE		
under 29	30-54	over 55
4	10	0



WELFARE E FLESSIBILITÀ

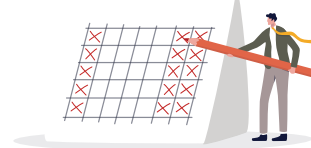
WELFARE CONFERMATO ANCHE PER IL 2022

NELL'OTTICA DI UNA SEMPRE MIGLIORE
CONCILIAZIONE VITA LAVORO È CONFERMATO
PER IL 2022 L'ESTENSIONE DELLA FASCIA DI
FLESSIBILITÀ DELL'ORARIO DI INGRESSO

FORMAZIONE

3218 ORE

oooooooooooo

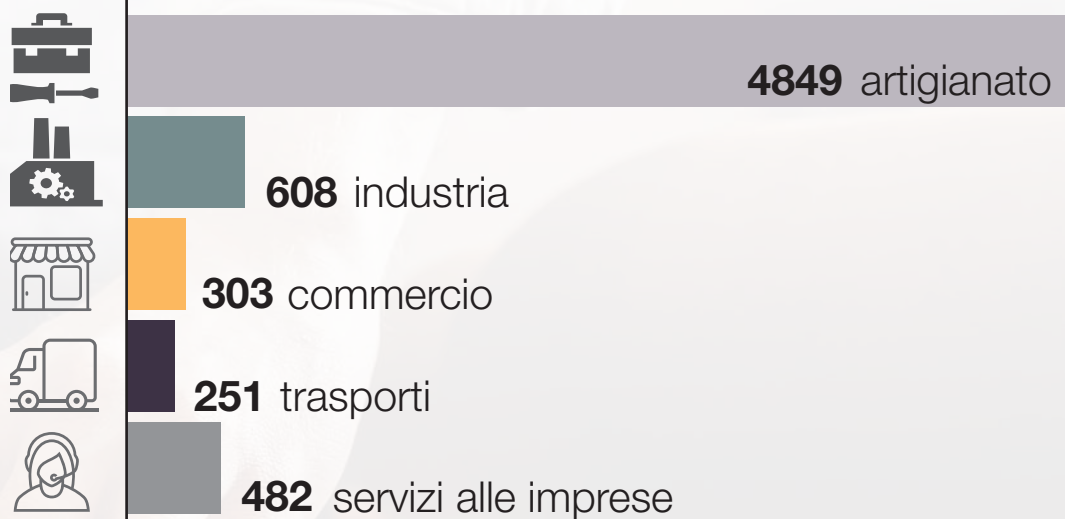


PROFESSIONALITÀ TECNICHE QUALIFICATE: NUOVE ASSUNZIONI

1 Commercialista | **5** Specialisti Servizio Fisco e Contabilità | **1** Business Intelligence Developer
| **2** Amministrazione e Controllo | **6** Specialisti gestione del personale | **2** Ingegneri Sicurezza |
1 Specialista in scienze ambientali | **1** Selezione del personale | **1** Specialista formazione

Le aziende in cifre

Numero **imprese** - tot. **6493**



Numero **occupati** - tot. **30833**



RESPONSABILITÀ

CRESCITA

SOSTENIBILE

ETICA

I nostri valori

LEGALITÀ


BENESSERE

PERSONA

RETI

Mission, vision e purpose

FARE, PROGETTARE, CAMBIARE

 **Mission:** Il Gruppo Confartigianato opera con l'obiettivo di affiancare le imprese nel quotidiano e di accompagnarle nel futuro attraverso azioni concrete, misurabili ed efficaci e grazie al lavoro di collaboratori che condividono la convinzione che “fare”, “progettare” e “cambiare” siano i valori più importanti per un'azienda e per coloro che la guidano.

Il Gruppo Confartigianato ha ampliato il ventaglio di offerte incrementando non soltanto le competenze ma anche l'ambizione e la consapevolezza dell'importanza di una rappresentanza che si traduca nella qualità della partnership.

Vision: consolidare la tenuta di un tessuto economico importante, svilupparlo e portarlo ad avere le carte in regola per competere su mercati nazionale e internazionali sempre più complessi, articolati e difficili. Sostenere la transizione digitale e quella ecologica delle imprese, affrontare la capitalizzazione e l'accesso a tutte le fonti di credito e finanziamento, portare la cultura del fare e del cambiare tra gli imprenditori, delineare percorsi di export efficaci e duraturi, coltivare la formazione permanente e l'ingresso dei nuovi talenti nelle imprese più

proiettate al cambiamento. La vision del Gruppo Confartigianato è sostenere il cambiamento nel modo meno scontato e più concreto possibile. Sostenerlo come sa fare e può fare solo chi dialoga con le imprese ma anche con le istituzioni, chi guarda al locale ma pensa al globale.

Purpose: il Gruppo Confartigianato si muove con una convinzione: fare e fare bene per le imprese. Coltivare i loro interessi e la loro solidità significa costruire il benessere.

Il benessere delle persone, dei territori, delle famiglie e delle persone. È per questa ragione che realizza studi previsionali e report concreti, che condivide le competenze attraverso consulenze e azioni innovative, che coltiva rapporti con gli stakeholder e si muove a livello nazionale ed europeo per conservare il fare impresa nella sua forma più autentica. Non “servizi” o “sindacato”, ma lavoro e concretezza. Non solo azioni ma anche previsioni.

Rappresentanza e advocacy: difendiamo gli interessi delle Pmi nel dialogo con le istituzioni e le organizzazioni locali, regionali e nazionali, contribuendo al dibattito su politiche e regolamentazioni che

possano influenzare la loro competitività e sostenibilità.

Supporto e consulenza: offriamo una vasta gamma di servizi di consulenza, formazione e supporto, che spaziano dalla gestione strategica, alla finanza, al marketing, alle risorse umane, alla digitalizzazione, all'estero, per aiutarle a affrontare le sfide e le opportunità che emergono dal contesto economico attuale.

Networking e partnership: facilitiamo la creazione di reti e la collaborazione tra le Pmi, così come tra le Pmi e altri attori rilevanti nel panorama imprenditoriale, come università, centri di ricerca, incubatori e investitori, al fine di favorire la condivisione di esperienze, conoscenze e risorse.

Responsabilità sociale: promuoviamo pratiche di gestione responsabile, sostenibilità ambientale e inclusione sociale tra le Pmi, incoraggiandole a integrare questi principi nelle loro strategie aziendali e a diventare attori attivi per il miglioramento della qualità della vita nelle comunità.



Protezione, solidarietà e cultura

PROTEZIONE

La Moa, mutua ospedaliera artigiani, è nata nel 1949 e conserva tutt'oggi la sua identità di società senza fini di lucro con la vocazione all'assistenza della persona nella tutela della salute. Forte dei suoi quasi duemila iscritti, la Moa è vicina agli imprenditori e ai loro familiari per assicurare assistenza medica, ospedaliera e specialistica, assicurando un rapporto privilegiato e solido con le strutture sanitarie.

A differenza di una assicurazione privata, la Moa presenta in primo luogo il vantaggio della detraibilità fiscale delle formule al 19%. Un altro valore concreto è l'ascolto: gli operatori Moa cercano quotidianamente di capire ciò di cui hanno bisogno le persone e di fornire un riscontro rapido, sia che si tratti di un consiglio sulle strutture convenzionate che di chiarimenti sulle coperture sani-

tarie o anche di una semplice telefonata che doni serenità, empatia e vicinanza.

Nel corso del 2022 la Moa ha erogato ai propri iscritti oltre 250mila euro di contributi garantendo un prezioso supporto in un periodo particolarmente delicato dal punto di vista sanitario. Le coperture assicurative della Moa sono offerte in primo luogo agli imprenditori ma coinvolgono anche i dipendenti e i componenti della famiglia. Sono anche previste per i nuovi iscritti condizioni agevolate ad hoc.

Ai collaboratori del gruppo Confartigianato viene abbinata la formula Moa collaboratori come benefit aziendale.

SOLIDARIETÀ E CULTURA

Solidarietà e cultura: un binomio che si concilia e assicura la vicinanza ai territori e alle persone che li abitano. Nel corso dell'anno 2022 il Gruppo Confartigianato ha incrementato le erogazioni e le ha finalizzate a sostenere da un lato le difficoltà del popolo ucraino in modo concreto e tangibile e, dall'altro, ad assicurare una iniziativa che da anni rappresenta un punto di riferimento per gli amanti della musica di qualità. In questo il Gruppo Confartigianato si inserisce nel solco di ciò che da sempre contraddistingue le realtà imprenditoriali: lo spendersi per fare crescere il territorio.

Raccolta fondi per trasporti a sostegno del popolo ucraino

Musica in Villa

2000
ISCRITTI MOA

250.000 €
CONTRIBUTI EROGATI
AGLI ISCRITTI MOA

La persona al centro

FONDAZIONE

SAN GIUSEPPE

La Fondazione San Giuseppe, nata nell'agosto 2004, è una società del Gruppo Confartigianato Artser senza scopo di lucro che opera in campo sociale nel mondo della piccola e media impresa.

Al centro dell'attenzione della Fondazione c'è l'uomo, con il ruolo che svolge nella vita familiare, civile e sociale. C'è l'imprenditore, con le sue difficoltà, di salute, familiari e personali.

Cosa facciamo

- Assistenza domiciliare ad anziani e disabili attraverso convenzioni con strutture sanitarie riconosciute.
- Coinvolgimento degli imprenditori nel sociale per favorire l'avvicinamento e l'inserimento di disabili e di emarginati nel mondo del lavoro.
- Organizzazione di seminari e convegni in collaborazione con strutture mediche, parti sociali, istituzioni e associazioni di volontariato per sensibilizzare l'opinione pubblica rispetto a patologie mediche particolari.
- Realizzazione di progetti riguardanti la sicurezza e la medicina del lavoro nelle imprese attraverso momenti formativi rivolti agli imprenditori e ai loro dipendenti e la predisposizione di dispense e manuali.
- Raccolta di fondi attraverso manifestazioni culturali, sportive, ricreative per sostenere l'attività delle associazioni di volontariato attive sul territorio.

“Diamoci una mano”

“Diamoci una mano” è l'iniziativa che vuole richiamare la comunità e lo spirito di solidarietà che ha sempre caratterizzato il mondo della piccola imprenditoria soprattutto artigiana.

Spesso veniamo a conoscenza di casi di imprenditori che collaborano alla rea-

lizzazione di un progetto aziendale, fornendo il proprio tempo e la propria esperienza a chi ne ha necessità: un collega, un conoscente o la comunità locale.

“Diamoci una mano” è lo spirito che deve avvicinare le imprese alla Fondazione San Giuseppe.

E' possibile sostenere il progetto destinando il 5X1000 nella dichiarazione dei redditi: le risorse generate saranno utilizzate a favore di imprenditori e famiglie in difficoltà per motivi personali, di salute o familiari.

Sostenere la Fondazione

È possibile sostenere le iniziative della Fondazione donando il 5X1000 della dichiarazione dei redditi o versando un contributo liberale.

Per destinare la quota del 5X1000 dell'imposta sul reddito delle persone fisiche, occorre firmare nell'apposito riquadro dedicato alle “Organizzazioni non lucrative di utilità sociale e alle associazioni” sui modelli di dichiarazione (CUD; Mod. 730; UNICO persone fisiche), e indicare il codice fiscale della Fondazione: 95053880126

PATRONATO INAPA

Confartigianato Varese, attraverso il Patronato Inapa, svolge attività di consulenza pensionistica e previdenziale per lavoratori autonomi e dipendenti del settore privato e pubblico.

Cosa facciamo

Pratiche previdenziali per l'ottenimento delle pensioni (pensione di anzianità, pensioni di vecchiaia, pensioni di inabilità, pensioni ai superstiti e di reversibilità, pensione anticipata e pensioni estere e di altri enti)

Pratiche per le prestazioni erogati dall'Inps (assegni familiari, indennità e assegni di maternità)

Supplementi pensione (per i pensio-

nati che continuano a lavorare e a versare altri contributi)

Verifica delle posizioni contributive (aggiornamento delle situazioni presso l'Inps)

Consulenza (consulenza ai lavoratori parasubordinati per l'ottenimento della pensione sociale)

Assistenza ai lavoratori o ai dipendenti per la denuncia di infortunio e malattia professionale

Invalidità (pratiche per il riconoscimento dell'invalidità civile e l'accompagnamento)

Medicina legale (consulenza medico legale per accertare l'esattezza delle decisioni di Inps e Inail)

ANAP

L'Anap è una comunità che lavora per la persona e ne rappresenta i bisogni, i diritti e gli interessi. L'Anap è vicina ai pensionati nella salute e nel tempo libero e offre convenzioni, assistenza e opportunità culturali indispensabili per coltivare il benessere

Anap rappresenta e tutela i soci sul piano politico e sindacale garantendo un miglior trattamento pensionistico e un'assistenza sanitaria e sociale efficiente ed efficace, attenta alle esigenze specifiche di ciascuno.

Anap svolge anche attività di carattere socioculturale con lo scopo di elevare la qualità della vita dei propri soci e di favorirne la socializzazione.

Inoltre, Anap ha stipulato una serie di convenzioni in favore dei soci che prevedono agevolazioni in vari campi, a cominciare da quelli relativi alla sanità, ai ricoveri ospedalieri e ai rimborsi in caso di truffe.

Ci sono poi convenzioni di carattere finanziario, assicurativo e assistenziale.

I soci Anap si possono anche avvalere della vasta gamma dei servizi offerti dal Patronato Inapa e dal Caf di Artser.



l'associazione



Confartigianato Imprese Varese è un'associazione di categoria che da tempo ha superato i confini di un territorio per entrare in un contesto ampio, nell'ambito del quale portare la voce, le istanze, i bisogni e le esigenze di imprese che si confrontano ormai con mercati internazionali, competitor provenienti dall'altro capo del mondo e problematiche strettamente legate alle contingenze di un mondo in profondo rinnovamento.

Confartigianato Varese difende da sempre il diritto di fare impresa in un contesto libero da lacci e laccioli, da una burocrazia asfissiante, da leggi in continuo cambiamento e da norme sulle quali la chiarezza è più una speranza che un dato di fatto. Oggi, tuttavia, Confartigianato Varese è andata oltre, affiancando le aziende in una visione di futuro che non tenga conto del solo presente ma prefiguri il futuro prossimo e ciò che potrà portare nella quotidianità.

Formazione e informazione sono diventati i pilastri di Confartigianato Varese, così come lo sono diventate le inchieste e gli approfondimenti pensati per delineare i connotati di ciò che un'impresa sarà chiamata ad essere domani.

Il saper fare è un valore strategico per il tessuto imprenditoriale, ma è portarlo ad un livello nuovo, più performante e più consono ai bisogni del contesto socio-economico nel quale ci muoviamo la vera sfida. Ecco allora che il Centro Studi Imprese Territorio (Csit) in sinergia con i punti di vista e le analisi di esperti, snocciolate attraverso tutti i principali canali di comunicazione, sono la nostra forza.

Così come lo sono la capacità di intrattenere rapporti con gli stakeholder, la politica e gli amministratori affinché l'essere impresa e il fare impresa diventi oggetto di valutazioni serie e di azioni concrete ed efficaci per crescere e per portare benessere alle persone e ai territori.



Person

Comunità

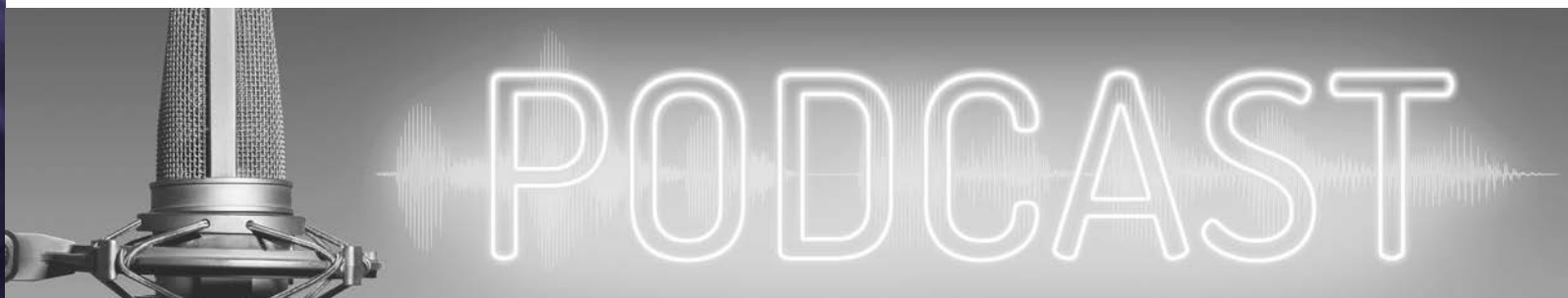
Non è semplicemente una parola, ma uno strumento per la crescita e la valorizzazione di tutti coloro che credono nei territori. Confartigianato Imprese Varese da sempre lega l'idea di comunità alla missione delle imprese perché con cittadini, famiglie, giovani, scuole, enti e istituzioni, tutti coloro che si definiscono con la parola "stakeholder", si deve fare sistema. In questo contenitore si raccontano progetti e idee, ma si condividono anche alcune proposte sulle quali ragionare insieme per dare una marcia in più ai tanti "mondi" che devono dialogare fra loro. Ecco perché accanto ad articoli che parlano di personal branding, imprese di famiglia, e-commerce e valori si trovano approfondimenti legati al futuro dei ragazzi. Partendo dall'ascolto delle imprese: per raccogliere suggerimenti, riflessioni e punti di vista utili per costruire una comunità sempre più aperta alle sfide. Perché la comunità nasce dalla condivisione.

L'Impresa Oggi

Racconti di impresa cambia nome e diventa "L'Impresa Oggi", ma al centro ci sono sempre le storie umane, le esperienze, le sfide, i progetti e il "saper fare" di quegli imprenditori che hanno saputo anticipare i grossi cambiamenti degli ultimi anni, oppure si sono adattati con innovazioni e progetti che danno un valore maggiore al Made in Italy. "L'Impresa Oggi" affronta in modo trasversale, e a livello sovra territoriale, ciò che sono e saranno le aziende per tastare il polso di un'economia che, tra alti e bassi, porta gli imprenditori a reinventarsi e a migliorare nei processi e nei prodotti. Sotto i riflettori ci sono idee e competenze che fanno di questo viaggio un qualcosa di unico nel panorama nazionale. Perché le singole storie sono legate fra loro dalla voglia di portare in superficie le esigenze delle aziende, ma anche di scoprire soluzioni che – a volte – nascono dalla costituzione di reti informali. L'obiettivo de "L'Impresa Oggi" è anche questo: da un lato far conoscere ai territori ciò che fanno le imprese e dall'altro mettere in contatto fra loro gli imprenditori.

Item d'impresa

Mettere in circolo le idee, aprire dibattiti in controtendenza, affrontare i problemi da angolazioni diverse: tutto questo accade negli Item d'Impresa, dirette di approfondimento rivolte alle imprese con il coinvolgimento di nomi importanti, anche opinion leader a livello nazionale, per offrire uno spaccato della complessità del nostro mondo. Sul tavolo ci sono temi di assoluta importanza che, però, vanno trattati con quelle competenze che aiutano a chiarire i concetti e a far capire quali strade percorrere per non farsi trovare impreparati. L'obiettivo degli Item d'Impresa è quello di sostenere gli imprenditori per accompagnarli, con consapevolezza, alla crescita e allo sviluppo di un business proiettato nel futuro. Tante domande, ma anche tante risposte, con i professionisti di Confartigianato Varese e della società di servizi Artser. Per passare dalla teoria alla pratica.



Sondaggio

Caro energia: azienda a rischio chiusura?

La vicinanza alle imprese si misura con diversi termometri: uno di questi sono i sondaggi con i quali si tasta il polso dell'economia dalla voce diretta di chi, le oscillazioni sui mercati, le vive ogni giorno. Chiedere agli imprenditori come si stanno organizzando per affrontare crisi e nuove sfide permette di entrare nel vivo dei problemi senza alcuna mediazione. I risultati ottenuti portano a riflettere i professionisti di Confartigianato Imprese Varese su come modulate servizi e consulenze sulla base dei nuovi bisogni delle aziende. Così è stato fatto di fronte ai rincari dell'energia, del gas, delle materie prime e del rialzo dell'inflazione per capire come gli imprenditori stanno affrontando, con razionalità, la situazione. Basandoci sulla dura realtà dei fatti, raccontiamo con dati alla mano – quelli degli imprenditori – i possibili risvolti di questo nostro momento storico quanto mai complesso.

I nostri podcast

Un approccio radiofonico ai problemi aiuta a metterli a fuoco in modo nuovo e con tutte le potenzialità offerte dalla multimedialità. I podcast sono uno strumento agile che ci permette di affrontare i temi caldi dell'attualità con uno spirito diverso: caro bollette, mismatch occupazionale, ITS e lavoratori stranieri in azienda, cybersecurity, metaverso, business plan, economia circolare, transizione green, globalizzazione e supply chain. Tutto viene trattato in modo agile con la collaborazione di professori universitari, professionisti, specialisti e anche imprenditori che ci aiutano ad andare alla scoperta di tutto ciò che serve ad un'azienda per crescere e diventare sempre più competitiva. L'obiettivo è quello di dare risposte vere a problemi veri.



Approfondimenti

News

E' la parola che apre le porte dell'informazione: news come notizie, ma anche come novità. Quelle sulle quali bisogna sempre essere aggiornati per decidere i passi da compiere nella giusta direzione o per farsi un'idea diversa del mondo. Dunque, news come attualità. E' per questo motivo che ogni giorno, in questo spazio, si raccolgono commenti, riflessioni, studi, indagini, inchieste, bilanci e iniziative del Gruppo Confartigianato che vanno a sollecitare quei confronti che stanno alla base delle scelte strategiche non solo delle imprese ma anche di famiglie e cittadini. Questi alcuni fra i principali temi sui quali si è concentrata l'attività di Imprese e Territorio:

- Come trovare il dipendente giusto: la formula degli ITS
- Il lavoro c'è, ma non ci sono i lavoratori: le imprese tentano strade alternative
- Il posto fisso diventa liquido: cambia la geografia del lavoro
- Imprese pronte ad assumere, ma in sei casi su dieci non si trovano infor-

matici e ingegneri

- Apprendistato da potenziare, invece si mette a rischio il suo decollo
- Bonus edilizi: norme sulla quarta cessione retroattive, ma le imprese sono caute
- Superbonus, controlli, versamenti ed energia: le nuove semplificazioni per le imprese
- Come evitare la nuova crisi: prezzi alla produzione e al consumo preoccupano i mercati
- Materie prime rare: rischio monopoli e costi alti. Quale futuro per la transizione "green"?
- Sconto in fattura e cessione del credito, impiantisti e termoidraulici sul piede di guerra
- Il caro-bollette è una batosta per le imprese: assurda la logica del "meno consumi, più paghi"

Inchieste

Le inchieste sono il sale dell'informazione, ed è su queste che si concentra da sempre l'attività di Confartigianato Varese. Approfondire significa entrare nel vivo dei problemi, aprire dibattiti, met-

tere in circolo le idee, condividere progetti e strategie. Sempre con un occhio rivolto al mondo delle imprese. Questi alcuni fra i principali temi sui quali si è concentrata l'attività di Imprese e Territorio:

- Assumere, dimettersi, licenziare: alla ricerca di nuove opzioni
- Grandi dimissioni o Great Reshuffle? La soluzione è valorizzare i propri collaboratori
- Viaggio nel mondo degli ITS
- Le imprese e gli ITS
- Alternanza scuola-lavoro, indietro non si torna. «Premiare le aziende d'eccellenza»
- Giovani talenti, non domandatevi solo come trattenerli ma anche come attrarli
- L'azienda senza innovatori è già con un piede fuori dal mercato
- Spesi 17,3 miliardi di euro in più per il caro-energia in un anno: si va verso il rischio stagflazione
- Gas da 8mila a 24mila euro: interventi subito o si rischia il default. La testimonianza e il sondaggio



E poi: su come migliorare la comunicazione in azienda, l'importanza di delegare, la cybersicurezza, come essere leader "affettivo", banche e crisi. Al centro dell'attenzione, poniamo sempre quelle leve che possono fare la differenza in un mondo nel quale i tanti cambiamenti – tecnologici e green, ma anche gestionali – vanno afferrati al volo.

Estero

L'improvvisazione è fuori luogo: per affrontare le sfide dei nuovi mercati servono competenze, partnership e anche una comunità di imprese che condivide l'interesse per gli stessi Paesi. Per farlo serve una guida che abbia maturato una solida esperienza sul campo – i professionisti del servizio Export di Artser – ma anche occasioni di confronto e approfondimento per affrontare il percorso di internazionalizzazione in modo meticoloso. Da qui l'attività di Imprese e Territorio, che aiuta le aziende ad entrare nel vivo di quello che sono i mercati oggi storie, approfondimenti e inchieste, studi, analisi e scenari per mettere a fuoco prospettive e opportunità. Come, quando, perché, con

quali strumenti si può andare all'estero? Le testimonianze di chi ce l'ha fatta sono uno stimolo per chi vuole entrare in contatto con i buyer attratti dal Made in Italy. E per le imprese che hanno già sperimentato il Servizio Export:

- Lituania pronta per il Made in Italy di qualità: superata la prova del B2b di Artser
- I nostri imprenditori del Restauro sono proprio bravi. E a Denkmal hanno fatto il pieno d'interesse
- Tendenze estero: l'export vero parte prima di partire
- Tradizione e racconto: le carte vincenti del Made in Italy hanno conquistato il Warsaw Food Expo
- Denkmal 2022: i professionisti del restauro si incontrano a Lipsia
- Covid, i consigli per spostarsi all'estero in sicurezza
- Pricing, pagamenti, ordini: ecco un breve vademecum su come formulare un'offerta per l'estero
- Lituania, Estonia e Lettonia: opportunità commerciali nelle "Tigri del Baltico"
- Meeting, fiere, preparazione e tanto



inglese: le regole per un export di successo

- Oman: un paese a caccia di Pmi. Dall'edilizia all'arredo, tante occasioni con la Design & Build

Crescita sostenibile

Prepararsi al cambiamento è una fra le grandi sfide che devono cogliere le imprese. Ma per prepararsi bisogna essere informati, bisogna capire e approfondire, si deve entrare nel merito dei concetti. Da qui le interviste, le testimonianze e gli approfondimenti su giovani e sostenibilità, su come misurare e raccontare il proprio valore green, sull'economia circolare, sulle start up e soluzioni riciclabili per uscire dai combustibili fossili e su come finanziare l'innovazione. Per aiutare le aziende a diventare più competitive e attrattive. Un percorso di sensibilizzazione e attenzione che riguarda da vicino il Gruppo Confartigianato: la sua società di servizi, Caf Artser Srl, ha ricevuto da CEnPi – Confartigianato Energia per le imprese - un attestato che le riconosce il suo impegno nell'utilizzare energia al 100% ottenuta da fonti rinnovabili. Energia verde certificata.

Pubblicazioni

Le pubblicazioni del Gruppo Confartigianato sono il punto di incontro tra le grandi teorie macroeconomiche e le esigenze quotidiane delle imprese. E' per questo che diversi devono essere gli strumenti editoriali perché diversi sono gli obiettivi che si pongono: il magazine "Imprese e Territorio", il Bilancio Sociale, gli Osservatori, gli Studi, i libri e i documenti come sempre hanno come punto di riferimento il mondo delle imprese, ma di volta in volta cercano di affrontare i bisogni e le nuove sfide degli imprenditori con una visione d'insieme, e dettagliata, che li aiuti ad affrontare i problemi con soluzioni differenti. Per fare dell'informazione una porta aperta sulla formazione.

Imprese e Territorio: il magazine che porta le imprese nel futuro

Il bimestrale di Confartigianato Varese, "Imprese e Territorio", ogni anno si pone un obiettivo diverso: non basta raccontare, sezionare le notizie, dettagliare i temi dell'attualità. E' sempre più necessario aprire spazi di riflessione, e di crescita, attraverso voci autorevoli che diano



agli imprenditori gli stimoli necessari per guardare al di là della propria attività. Uno sguardo sul mondo del presente ma anche su quello che verrà. E' per questo che il magazine, intercettando le piccole e grandi rivoluzioni nelle quali siamo tutti coinvolti, si è trasformato in mappa del cambiamento grazie ai contributi di professionisti, economisti, editorialisti, tecnici che, di numero in numero, spiegano alle aziende come poter affrontare le nuove sfide sui tanti temi che interessano da vicino le imprese. O che entreranno nella loro gestione quotidiana. Prepararsi con una buona dose di “cultura di impresa”, che attraversa in modo trasversale il mondo dell’imprenditoria, è l’obiettivo di questo magazine. Che, con un’informazione puntuale, non dimentica quanto sia importante comunicare in modo semplice, ma mai banale, idee e proposte che possano portare alla condivisione di esperienze e progetti anche con gli stakeholder dei territori. Qui i macrotemi ai quali sono stati dedicati i numeri 2022 del bimestrale:

- Ventitrenta | Come sfidare il decennio dei cambiamenti

- Dalla Great Resignation alla Great Reimagination
- Relationship
- Green in progress
- Change your mind

Il Bilancio Sociale: trasparenza e condivisione

Se con il bimestrale “Imprese e Territorio” si racconta ciò che accade al mondo, con il Bilancio Sociale il Gruppo Confartigianato Artser si racconta con assoluta trasparenza. Perché è questo il primo valore sul quale bisogna investire per aiutare le aziende nel loro percorso di crescita e per collaborare al fianco di enti e istituzioni per lo sviluppo dei territori. Azioni, incontri, idee, riflessioni e prese di posizione trovano posto in una pubblicazione che non è solo un bilancio di un anno, ma anche un documento con il quale mettere a sistema progetti futuri. Con uno sguardo attento a ciò che si è fatto ma anche a ciò che si deve fare per accogliere con consapevolezza, e insieme (stakeholder compresi), quelle novità – non solo tecniche – che aiutano le imprese ad essere più competitive.



Un viaggio nei luoghi del fare: le imprese raccontano il cambiamento

“Un viaggio nei luoghi del fare – IV Capitolo”: questo il titolo dell’ultimo libro di Confartigianato Imprese Varese dedicato alle storie di impresa. L’ultimo di una collana che, da anni, racconta la vita di tutti i giorni degli imprenditori stretti tra tanti problemi eppure capaci di reagire alle prove anche più difficili con orgoglio e creatività. In questo quarto volume sono state raccolte 113 testimonianze che spaziano dalla crisi Covid alla digitalizzazione, passando per la scelta della valorizzazione del Made in Italy. Storie di imprese ma, soprattutto, storie di persone che ogni giorno scelgono di mettersi in gioco con un progetto imprenditoriale che restituisce benessere, occupazione e cultura produttiva al territorio. Il volume è stato presentato pubblicamente alle Ville Ponti di Varese in occasione dell’illustrazione dello studio “Provincia di Varese – Scenari di futuro” commissionato dal Gruppo Confartigianato Artser a The European House Ambrosetti.

Scenari di futuro: la provincia di Varese divisa in due

Imprese e territorio rappresentano un sodalizio indissolubile, ma per dare le giuste occasioni di crescita alle prime bisogna mettere in luce le vocazioni del secondo. I territori presentano punti di forza che possono trasformare gli elementi di crisi e di incertezza in opportunità di riscatto. È questo il quadro delineato dallo studio “Provincia di Varese-Scenari di futuro”, commissionato da Confartigianato Imprese Varese a The European House Ambrosetti, per rispondere ad una domanda: come si posiziona la provincia di Varese all’interno della Lombardia? Varese è un territorio che ha una base industriale in grado di valorizzare la transizione green e digitale, e può distinguersi da tutti gli altri territori facendo qualcosa in maniera migliore e differenziata. Non solo marketing territoriale, quindi, ma anche mobilità sostenibile per reagire in maniera reattiva ai cambiamenti. Se ne è parlato di fronte ad una platea di trecento imprenditori che, in modo trasversale, contribuiscono a mantenere alto il valore di quell’export che è uno fra i punti di forza del Varesotto.



I temi del cambiamento sotto la lente

Ci sono temi che ricorrono con frequenza nella quotidianità delle imprese: come assumere un dipendente? Come organizzare una trasferta all'estero? Quali domande porre ad un candidato durante un colloquio di lavoro? E, ancora, come accedere al credito bancario, come affrontare un passaggio generazionale nel modo più efficace? Si tratta di temi di estrema attualità sui quali concentrarsi e da condividere costantemente con le imprese per aggiornarle rispetto all'attualità ma anche alle previsioni future. Studi, analisi e report sono strumenti ma sono anche obiettivi: servono a responsabilizzare e a sostenere in ogni circostanza gli imprenditori e i loro collaboratori.

Questi alcuni dei temi più rilevanti del 2022:

- Tutti i segreti per rendere un'impresa più competitiva
- Energia e gas: nel 2024 si entra nel mercato libero. Ecco come orientarsi
- Nuovo dipendente, come sceglierlo?
- Consigli per il perfetto colloquio di lavoro

Azioni e Risultati

Da sempre, una fra le missioni più forti di Confartigianato Imprese Varese è quella di affrontare i problemi con spirito pratico. E di proporre soluzioni efficaci che nascono da un costante dialogo con gli stakeholder del territorio. L'impegno dell'Associazione si esprime attraverso azioni mirate che possano ottenere risultati importanti in grado di facilitare il lavoro degli imprenditori. Un obiettivo che si ritrova tanto nella rappresentanza quanto nei servizi. Da qui le prese di posizione sul payback per i laboratori odontotecnici, le richieste continue sullo sblocco dei crediti incagliati nei bonus edilizi, la costituzione di un dipartimento "legale" che, attraverso un pool di avvocati, aiuta le aziende a gestire il passaggio generazionale ma anche le trasformazioni societarie, le prese di posizione sull'abusivismo nel settore benessere, ma non solo.



Visione

Progetti, Punti di vista e Blog delle Idee sono tre contenitori che cercano di dare alle imprese una “visione” su ciò che è o diventerà indispensabile per la tenuta della loro competitività. Si tratta di offrire uno sguardo d’insieme, eppure dettagliato, sui diversi fronti – tecnologia, comunicazione, mercato del lavoro, credito, social, giovani e scuole, politica industriale, supply chain – che in pochi mesi sono diventati strategici per poter dare uno slancio al proprio business. Partendo dalla riorganizzazione dell’azienda, che se da un lato deve puntare sulle nuove generazioni e sulle loro competenze, dall’altro deve inserirsi con gli strumenti più adatti in un mondo che va sempre più veloce. E che chiede agli imprenditori di contaminarsi facendo rete, scommettendo sull’e-commerce, ampliando il proprio Ufficio acquisti, valorizzando la propria vocazione “green”, riflettendo sulle opportunità dell’internazionalizzazione. Alcune case history di chi “ce l’ha fatta” trasmettono passione e motivazione.



Centro Studi Imprese Territorio (CSIT)

Nasce all'interno del Gruppo Confartigianato Artser con l'obiettivo di analizzare le tendenze dell'economia, la normativa e le dinamiche di impresa attraverso la raccolta, l'elaborazione e la diffusione di contenuti da consegnare alle imprese a supporto delle loro scelte ed attività, ordinarie e straordinarie. Le direttrici che guidano l'attività del CSIT: la congiuntura e gli scenari geoeconomici territoriali; le tendenze dei sistemi economici, industriali e di mercato; l'analisi e la valutazione della legislazione e della normativa di impresa; lo studio dei modelli organizzativi e delle strategie di sviluppo delle aziende. Da qui gli studi dedicati a:

- Gestire e prevenire le grandi dimissioni (gestire l'urgenza, raccogliere informazioni, prevenire eventi simili)
- Energia e gas: come affrontare il caro bollette.
- Venti allegati pesanti da un anno eccezionale (come distinguere quelli importanti da quelli urgenti)
- Pratiche di avvicinamento tra giovani e impresa: pezzi unici o pezzi di ricambio?



COMPETENZE E ASCOLTO AL SERVIZIO DELLE IMPRESE



Servizi professionali e consulenze per le imprese: ciò che fa ogni giorno Artser si ritrova in questa sintesi di competenze e ascolto per fornire alle imprese velocità e sicurezza, ormai indispensabili nell'economia che cambia. Consulenza e innovazione, infatti, permettono ad Artser di migliorare le proprie prestazioni per rispondere sempre meglio ai bisogni degli imprenditori (aprendo opportunità future di sviluppo e crescita) e aiutano le aziende, invece, a rendere la loro operatività sempre più solida. Come? Attraverso un team di consulenti fiscali, consulenti del lavoro e avvocati giuslavoristi, esperti in formazione, ambiente, sicurezza, medicina del lavoro, professionisti di servizi finanziari e contribuzione pubblica, innovazione, internazionalizzazione e privacy.



Sostenibilità economica e finanziaria

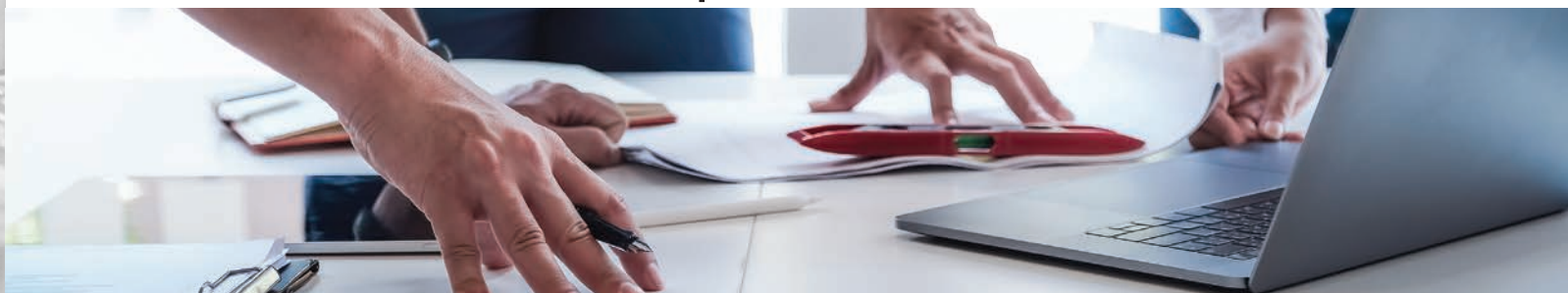
Bandi, contributi, agevolazioni e servizi finanziari per l'impresa

C'è una parola sulla quale, in questi ultimi tempi più che in altri, si è messo l'accento: competitività. Questa passa anche dall'opportunità di portarsi in azienda risorse pubbliche – bandi, contributi e agevolazioni – e tenere sotto controllo la propria situazione finanziaria per poter negoziare con le banche le migliori condizioni di accesso al credito. Sia nel primo che nel secondo caso, non è facile perché servono competenze che si affinano nel tempo anche attraverso l'esperienza. Sono questi i punti di forza sui quali si concentrano i nostri consulenti per mappare i fondi disponibili, verificare i requisiti dell'impresa alla presentazione della domanda e alla rendicontazione finale. Da un lato, quindi, si fa leva sulla gestione dei crediti di imposta attraverso i professionisti fiscali, e dall'altra sull'assistenza e sul supporto che passa dal check up finanziario all'accesso agevolato al credito.

Consulenza fiscale e gestione della contabilità

Tenere il passo: è il must di tutte le imprese. Ed è un impegno di cui si fa carico Artser con i suoi consulenti fiscali. Che rispondono alle domande degli imprenditori: come gestire al meglio gli obblighi tributari? Con quali strumenti? Per esempio, attraverso i bonus e i crediti d'imposta. Ogni impresa è una realtà a sé, ed è per questo che le soluzioni sono personalizzate e aggiornate alle normative vigenti. Sia che si tratti di start-up (si parte dall'analisi del progetto imprenditoriale), che di aziende che necessitano di essere riorganizzate, risanate o chiuse. In tutti questi casi, ciò che conta è la valutazione obiettiva di ogni decisione.

Organizzazione del lavoro e competitività



Consulenza contrattuale e per la riorganizzazione aziendale

In un momento storico in cui le incertezze si sono moltiplicate, gli imprenditori si sono trovati a far fronte a cambiamenti improvvisi e a scelte determinanti per la salute della loro azienda. Da qui l'importanza di porre l'accento anche su contratti e riorganizzazione. Consulenti del lavoro e avvocati offrono soluzioni nella scelta del giusto contratto, applicando incentivi e contributi previsti dalla legge, sia in occasione della revisione dei contratti di lavoro che della stesura di accordi individuali o sindacali. Dalla definizione della policy aziendale ai piani di incentivazione, dalla gestione dei diversi fondi di assistenza sanitaria integrativa a quelli interprofessionali per la formazione finanziata, dall'uso degli ammortizzatori sociali alla modalità contrattuali più adeguate, i professionisti aiutano le imprese con un approccio integrato.

Il dipartimento Legal

Per gestire i cambiamenti e le trasformazioni aziendali bisogna affrontare risvolti giuridico-legali a volte complessi e sempre rilevanti. Il dipartimento Legal, con i suoi avvocati, giuslavoristi e consulenti del lavoro, aiuta le imprese nei passaggi generazionali, nelle trasformazioni societarie, nelle crisi, nei contenziosi, nelle controversie in ambito lavorativo, nelle negoziazioni. Attraverso il diritto societario e giuslavoristico si tutela, inoltre, la proprietà intellettuale e si prendono decisioni che sono strategiche per il futuro della propria impresa. La consulenza legale non interviene solo in situazioni d'emergenza perché ha anche un ruolo preventivo e di tutela.

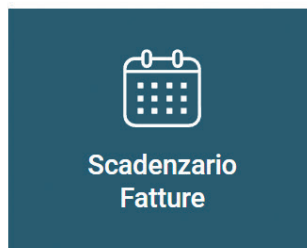
Homepage > Area riservata

**Fatturazione Elettronica**

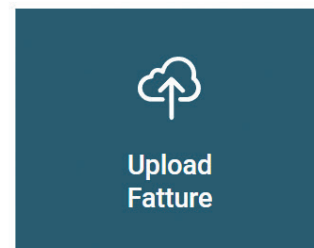
Accedi

**Statistiche di Gestione**

Accedi

**Scadenario Fatture**

Accedi

**Upload Fatture**

Accedi

Il mondo di MyeBox: servizi digitali per l'impresa

MyeBox è un'area riservata, per ora, ai clienti dei servizi Contabilità e Amministrazione del personale. La piattaforma, sottoposta a integrazioni continue e nuove funzionalità per agevolare sempre più l'attività delle imprese, offre una serie di servizi digitali a partire da un programma facile e su misura per la fatturazione elettronica e la gestione dei corrispettivi telematici.

Inoltre, con pochi click, le aziende possono tenere sotto controllo – quando e dove vogliono - la gestione delle presenze dei propri collaboratori, l'elaborazione dei cedolini paghe, monitorare gli andamenti e il fatturato, chiedere le statistiche di gestione dell'attività, restare sempre aggiornate su novità normative e tecniche, bandi, contributi, agevolazioni e opportunità relative alla propria attività.

Ciò che rende così strategica e competitiva MyeBox è, da un lato, la facilità e velocità di utilizzo dei servizi direttamente online e dall'altro la possibilità di rivolgersi, in ogni momento, al proprio

assistente del servizio dedicato.

Proseguendo nell'obiettivo di migliorare l'Area riservata Myebox, nell'ultimo anno si è aggiunta una nuova importante funzionalità: l'Archivio Documenti. Con il quale si vuole unificare, estendere e semplificare la gestione dei documenti, anche per facilitarne il recupero a distanza di anni. L'archivio è già aggiornato con i principali documenti storici relativi in particolare ai dichiarativi del Servizio Fiscale, Amministrazione del Personale e anche gli attestati della Formazione per la Sicurezza.

MyeBox è in continuo sviluppo ed è previsto l'accesso anche a tutti i clienti che su questa piattaforma troveranno attività digitali per agevolare e velocizzare l'utilizzo di tutti i servizi.

Sviluppo del business, innovazione e cybersecurity



La Cybersecurity

Secondo i dati, le piccole e medie imprese sono spesso sotto attacco ed è proprio per questo che mettersi al riparo dagli hackeraggi non è più una scelta ma un dovere. Per tutelare il proprio business e i propri collaboratori. Le Pmi come possono valutare il loro livello di sicurezza informatica? Con prodotti su misura che si possono integrare con la dimensione aziendale e alcuni strumenti con i quali affrontare con consapevolezza gli eventuali attacchi. Muoversi per tempo, con un buon piano di prevenzione, fa la differenza. E' questo che fanno i nostri professionisti attraverso un'analisi a tutto campo: valutazione della situazione in azienda e mappatura degli accessi, ruoli e responsabilità; analisi e valutazione dei rischi (risk assesment); gestione degli attacchi; individuazione delle best practice; formazione del personale; redazione della Privacy Policy; sistemi di backup e Cloud e load balancing.

Crescita sostenibile

La transizione ecologica è un passaggio obbligato per tutte le imprese. Per un primo motivo: quelle attente agli aspetti ambientale, sociale e della governance (ESG) sono valutate positivamente dalle banche a tal punto da ottenere un rating più alto rispetto le altre. Inoltre, la sostenibilità porta benessere sociale ed economico. Il mondo della sostenibilità, però, è articolato ed è per questo che affidarsi a professionisti esperti aiuta a capire come affrontare i tanti aspetti di questa trasformazione: dal miglioramento dell'efficienza energetica della propria azienda alle comunicazioni ambientali, dai prodotti a basso impatto alle certificazioni UNI EN ISO, dalle emissioni in atmosfera al riciclo dei rifiuti fino alla responsabilità sociale d'impresa.



Export e sviluppo dei mercati

Il percorso di internazionalizzazione delle imprese va costruito passo dopo passo: con pazienza, attenzione e con esperti che sappiano costruire un modello personalizzato per esaltare le potenzialità di ogni singola azienda. Gli strumenti a disposizione non mancano: l'export Check up (per selezionare i mercati più ricettivi), il Market Test (con verifica sul campo per formulare offerte di sviluppo commerciale mirate), le consulenze su Diritto del commercio e contrattualistica internazionale e la partecipazione in modalità "light" a fiere e missioni. Una novità, questa, che agevola ancor più le imprese: senza spostarsi dall'Italia, si delega la propria presenza alle fiere agli export specialist per sollecitare l'interesse dei buyer (importatori, distributori, retailer). Terminati gli incontri, gli imprenditori otterranno un report completo dell'attività svolta.

Sportello Svizzera

Per molte imprese della provincia di Varese, ma non solo, la Svizzera è un punto di riferimento. Per garantire l'accesso a questo mercato in massima sicurezza, è stato aperto lo Sportello Svizzera. Uno strumento che guida le aziende nelle normative vigenti in tema di: prestazioni di servizio, montaggio e posa in opera; richiesta numero di Partita Iva svizzera e gestione ottimale della posizione; assistenza in ambito doganale; assistenza nei rapporti con enti di controllo cantonali e federali per il recupero crediti e la contrattualistica internazionale. Il servizio è a disposizione anche delle aziende svizzere interessate ad operare in Italia.

Formazione permanente



I Piani formativi: un percorso alla base della crescita

La formazione è sempre più al centro dell'attività imprenditoriale: puntando sulla preparazione dei propri collaboratori, ma anche dei titolari, l'impresa ne guadagna in competitività. Analisi dei bisogni delle aziende, piano formativo, monitoraggio e condivisione dei risultati raggiunti e Libretto Formativo sono ormai strumenti indispensabili. Le imprese, che possono finanziare i propri percorsi formativi anche con i Fondi Interprofessionali, possono scegliere tra formazione tecnica, professionalizzante, gestionale, manageriale e per la sicurezza attraverso un ampio catalogo che viene continuamente aggiornato. Di fronte poi alle urgenze dei mercati, anche la formazione si fa più elastica e comoda grazie ad una piattaforma come KeyMeeting. Un'aula virtuale che punta su una formazione sincrona e tracciabile e su un apprendimento basato sulla relazione: tutti i vantaggi della formazione in presenza, ma senza

muoversi dalla propria azienda.

IPE: il percorso che porta all'eccellenza

Aumentare il proprio livello di competenze permette alle imprese di conquistare sempre nuovi clienti e di essere riconosciute in tutta la loro professionalità. Imprese di Provata Eccellenza (IPE) ha, come obiettivo, proprio quello di aiutare le imprese a migliorare sempre più le loro competenze tecniche e manageriali per poter sviluppare servizi, prodotti e valori eccellenti. Le Imprese che hanno completato il percorso di alta formazione ricevono il Badge IPE, il segno di riconoscimento con il logo e il QR code collegato al registro con i dati online relativi alle competenze acquisite e agli obiettivi raggiunti, il percorso completato, la data di acquisizione e l'indicazione dell'ente che l'ha rilasciata.

Il “filo diretto” con le aziende

L'informazione si abbina alla comunicazione. Soprattutto in questi ultimi anni, nei quali le imprese sono state sottoposte a tensioni economiche che le hanno portate a dover affrontare alcune complessità in sempre meno tempo, è importante comunicare in modo appropriato le novità normative sui tanti aspetti della gestione aziendale. E non solo con MYeBox. Le newsletter, per esempio, si sono dimostrate uno strumento agile con il quale mantenere una relazione stabile con gli imprenditori. Che vengono informati su tutto ciò che cambia nell'amministrazione del personale, nella sicurezza, nella medicina del lavoro, nel fisco, nell'export, nel credito e finanza. Un'attenzione, questa, che si amplifica con l'uso dei micro-video, con i quali i nostri professionisti entrano nel dettaglio delle norme per spiegarne in modo semplice, ma esaustivo, i contenuti.



Webinar, video e social

I webinar, che possono essere visti infinite volte ovunque ci si trovi, hanno permesso a una platea sempre più ampia di imprese di seguire alcuni approfondimenti tecnici affidati a professionisti specializzati in temi anche particolarmente sensibili: per esempio, la forma societaria più conveniente per le imprese, oppure gli aiuti alle imprese che hanno subito un calo di fatturato.

Ma sono stati trattati anche i nuovi obblighi sugli imballaggi per chi esporta in Germania, il mercato spagnolo per la subfornitura, l'emergenza elettrica e del gas, il bonus formazione 4.0, le sanzioni per la mancata accettazione dei pagamenti elettronici. Su Zoom, invece, si è entrati nel merito della Manovra di Bilancio 2022 in collaborazione con SML Service. Cinque giornate dedicate a ciascuno dei temi che interessano più da vicino la quotidianità delle imprese.

Ma anche video e social fanno parte di quella "cassetta degli attrezzi" – strumenti diversi con linguaggi diversi – che

permette di restare in contatto tanto con le imprese quanto con gli stakeholder dei territori. L'obiettivo è quello di informare e formare le aziende in modo diretto ma non banale, pratico ma non scontato.

Approfondimenti

Tra l'informazione e la comunicazione, ci sta l'approfondimento: è questo il valore aggiunto che viene trasferito alle imprese quando si tratta di affrontare temi dai contenuti complessi. Quante volte l'attività delle imprese è stata rallentata da regole poco chiare? Agevolare l'attività d'impresa significa anche tradurre e interpretare circolari e norme per facilitare la loro applicazione da parte delle aziende. La realizzazione di documenti approfonditi – su fisco, lavoro, privacy, sicurezza, export, economia circolare e tanto altro ancora - facilita la definizione di soluzioni personalizzate per sostenere lo sviluppo delle aziende.

Qui Credito

CHI SIAMO



Punto d'incontro tra banche e imprese, nel servizio Qui Credito le aziende e gli istituti bancari trovano un interlocutore importante e autorevole dal quale partire per costruire un rapporto stabile, basato sulla reciproca fiducia, sulla trasparenza, sulla solidità e sulla credibilità.

Qui Credito interpreta le necessità e favorisce lo scambio di conoscenze e il dialogo tra banche e imprese. Facilita la concessione del credito e offre servizi di assistenza, consulenza al credito e alla finanza agevolata:

- » liquidità bancaria
- » finanziamenti per investimenti

- » rapporti e costi di gestione degli istituti bancari
- » accesso ai servizi fintech (operatori finanziari tecnologici)
- » garanzie pubbliche e private
- » analisi finanziaria aziendale
- » finanza agevolata (bandi e contributi)
- » leasing e contributi della Nuova Sabatini.

La consulenza che fa crescere l'azienda



Da oltre 10 anni SML è il partner strategico di aziende di ogni settore e dimensione. Un interlocutore unico per le più complesse esigenze di gestione aziendale attraverso l'applicazione di un nuovo approccio consulenziale che coniuga la strategia imprenditoriale con l'assistenza operativa.

Una concezione che si declina attraverso la figura del "Program Manager" che nel suo ruolo di "General Coordinator" è in grado di intercettare le esigenze di ogni cliente e di costruire, di volta in vol-

ta, un gruppo di esperti su misura.

Un approccio che prevede la programmazione operativa e finanziaria di ogni progetto e/o servizio, per assicurare la massima qualità e professionalità, con tempistiche certe e nel rispetto del budget concordato.

Commercialisti, consulenti del lavoro, payroll specialist, recruiter, ingegneri specializzati in sicurezza, ambiente e qualità, medici del lavoro, avvocati: questi i membri del Comitato Tecnico di Ricerca e Sviluppo, polo d'eccellenza di

SML costituito per mappare, sviluppare e monitorare la migliore soluzione per il cliente.

I Program Manager di SML, fungendo da "General Coordinator", accompagnano il cliente in ogni fase del progetto garantendo il coordinamento interno del team e la costante relazione con i referenti del cliente.

I servizi di Sml



CONTABILITÀ E FISCO

- Adempimenti contabili e amministrativi
- Assistenza fiscale
- Consulenza fiscale e tributaria
- Contenzioso tributario



AUDIT & CONTROL

- Consulenza Societaria
- Performance finanziarie
- Protezione, destinazione e trasmissione del patrimonio



PAYROLL E CONSULENZA DEL LAVORO

- Payroll e servizi estesi
- Consulenza del lavoro
- Relazioni sindacali



M&A

- Mergers and acquisitions
- Strategy
- Management office



PEOPLE SEARCH & ORGANIZATION

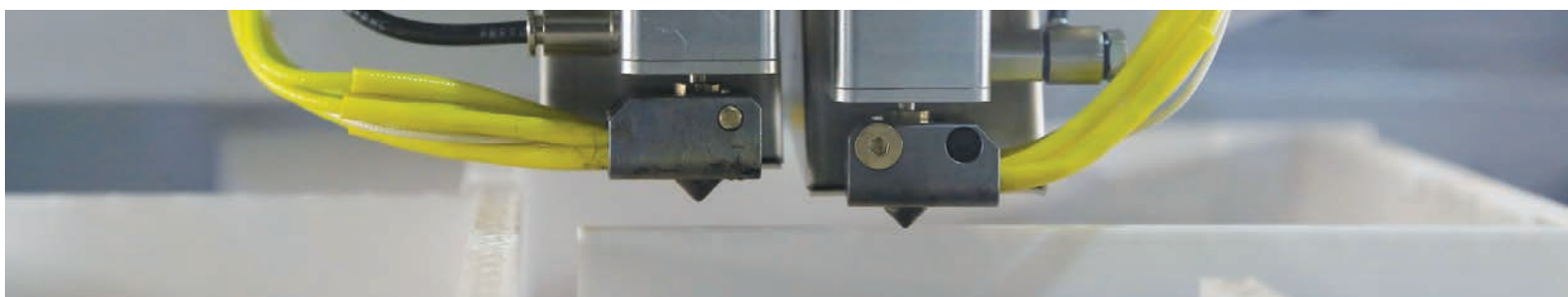
- Selezione
- Organizzazione e sviluppo delle persone
- Sistemi di welfare
- Formazione



HEALTH, SAFETY, ENVIRONMENT & QUALITY

- Medicina del Lavoro
- Sicurezza nei luoghi di lavoro
- Gestione ambientale
- Certificazioni ISO

Sinergie per la manifattura additiva



FABERLAB
POWERED BY
ARBURG

Un “centro pilota” della tecnologia 3D nel cuore di una delle aree a più alta densità di imprese manifatturiere d’Italia. Un centro pilota nato dalla partnership tra l’hub di consulenza e prototipazione del Gruppo Confartigianato Artser, Faberlab e Arburg, la multinazionale leader nella produzione e vendita di presse per lo stampaggio a iniezione e dispositivi 3D per l’industria manifatturiera della plastica.

Una sinergia unica che ha portato l’innovazione e la tecnologia Arburg sulla stampa 3D in Italia. Questo è, infatti il primo centro pilota di questo genere su scala nazionale oltre che una sorta di factory della conoscenza e della formazione, con la sua vocazione dichiarata a fornire servizi di supporto alle aziende che desiderino approcciare la tecnologia 3D di Arburg.

Nato a Tradate nel 2014, cresciuto a Saronno dal 2020 e arrivato all’evoluzione internazionale nel 2023, oggi Faberlab ha una nuova sede in via Saronnino 86 a Origgio ed è diventato “Faberlab powered by Arburg”. Con questa nuova identità e vocazione offre supporto diretto alle aziende, attraverso applicazione, consulenza e sviluppo e, al contempo, garantisce un

plus tecnologico all’area del Saronnese. L’iniziativa messa in campo da Faberlab e Arburg ha consentito l’installazione in Faberlab di stampanti Freeformer 200-3X e 300-3X. In particolare, quest’ultimo modello consente di lavorare granuli di polimeri ad alte temperature (PEEK, ULTEM), garantendo ai prototipi performance di alto livello, per applicazioni fuori dagli standard.

Inoltre, il parco macchine ha visto l’implementazione della tecnologia FMD grazie alla stampante InnovatiQ TiQ5, in grado di lavorare con filamenti caricati, che si va ad aggiungere a quelle già attive nell’hub: stampanti a filamento classiche e un macchinario a taglio laser.

Il tutto per assicurare alle imprese possibilità di prototipazione – e di realizzazione di prodotti finiti – uniche in Italia.

La partnership tecnologica tra Faberlab e Arburg nasce con la mission di potenziare la conoscenza e l’utilizzo delle tecnologie di additive manufacturing oltre che di design e sostenibilità ambientale.

The background of the page is a complex, abstract geometric pattern. It consists of numerous overlapping, curved shapes in a variety of colors including dark blue, teal, orange, yellow, red, and light beige. The shapes are arranged in a way that creates a sense of movement and depth, resembling a stylized floral or organic form. The word "scenari" is centered in the lower half of the image, set against a dark blue background.

scenari

Antonio Belloni
Coordinatore Centro Studi Imprese Territorio

Fattori di sviluppo

CRESCONO SOLO LE IMPRESE CHE CAMBIANO

Trovare i fattori di sviluppo della propria impresa è sempre difficile, perché il mondo in cui l'impresa si muove è ogni giorno diverso.

Per questo vale sempre la regola secondo cui le uniche imprese che sopravvivono e crescono sono quelle che cambiano.

Spesso stimulate da vincoli esterni, producono cambiamenti interni duraturi e vantaggiosi.

DUE ANNI DI COMPLESSITÀ E INCERTEZZA

Adottare il **cambiamento continuo come fattore di sviluppo** è infatti una buona regola, ed è valida anche e soprattutto in momenti complessi ed incerti come i presenti.

Se fare impresa è un mestiere difficile, ci sono alcuni momenti in cui è più difficile di altri. Come è stato negli ultimi due anni, che ci hanno dato un'esperienza dirompente e del tutto differente da quelli precedenti.

Quando poi **le evoluzioni esterne** all'impresa sono così **continue, im-**

provvisive e radicali portano incertezza e complessità, i due concetti sotto cui possiamo riunire questo periodo vissuto così intensamente.

NUOVI STIMOLI MA ANCHE NUOVI VINCOLI

La prova di questo nuovo impasto di complessità e incertezza è il fatto che mentre ne stiamo riassumendo qui le novità e gli stimoli, se ne stanno aggiungendo altri in tempo reale.

Prendiamo gli ultimi, per esempio, provenienti da un paese vicino ed abitualmente foriero di certezza, stabilità e lavoro. In pochi giorni la Svizzera si è trasformata in una fonte di instabilità globale e di timori per le imprese, i risparmiatori e i correntisti, nazionali e locali.

Sotto spinte come questa, possiamo chiederci se c'è una **differenza comune** tra l'odierna condizione di lavoro della nostra impresa e quella poco precedente. Ed effettivamente c'è: la nuova regola è **l'intensità dei vincoli che emergono oggi.**



Tassi di interesse bassissimi, quindi denaro e finanziamenti a basso costo

Pur tra molte difficoltà, infatti, fino a ieri l'impresa è vissuta in un mondo globalizzato dotato di molteplici vantaggi, tra cui i seguenti:



Facoltà di reperimento di materie prime ed energia da molteplici fonti alternative



Piena libertà di movimento geografico, anche in mercati molto lontani e politicamente non-amici;



Vincoli finanziari: il denaro costerà di più

Dunque, l'impresa viveva perlopiù in un mondo libero, per niente limitato se non da vincoli interni, legati alle proprie capacità gestionali, patrimoniali, di sviluppo di prodotto, di modello di business e di competenze.

Le novità e gli stimoli degli ultimi anni stanno invece dando alle imprese molti vincoli esterni in cui muoversi ed operare. Ecco la differenza:



Vincoli geografici: embarghi e sanzioni limitano lo spazio d'azione commerciale, produttivo e di approvvigionamento



Possibilità di selezione tra **fornitori nazionali ed esteri** in funzione del miglior costo offerto;



Vincoli produttivi ed economici: energia e materie prime scarse, quindi più care



Sufficiente **sicurezza di movimento tra le maglie infinite del web e del digitale,** con molti vantaggi di costo dati dalla disintermediazione



Vincoli gestionali: meno disponibilità di lavoratori e professionisti per fattori demografici



FATTORI DI SVILUPPO

È quindi certo che dal 2023 ed oltre la nostra impresa dovrà sicuramente insistere sui fattori di sviluppo impostati in precedenza (capitalizzazione, sicurezza, competenze e formazione, estero, crescita sostenibile, consulenza e innovazione...).

Ma gli sforzi necessari alla sua prosperità ed alla sua sopravvivenza dovranno insistere soprattutto sulla capacità di **aggirare i vincoli esterni** oltre a quelli interni. E sono molti di più di quelli elencati qui.

CAPITALE INFORMATIVO

Com'è possibile che un'impresa manifatturiera debba prima di tutto investire su qualcosa di intangibile? E proprio mentre il nuovo mondo diversamente globalizzato chiede di tornare ad occuparsi dei fattori fisici e tangibili...?

Ebbene sì.

Protezione, stoccaggio, gestione, analisi, sfruttamento di dati e informazioni: per le imprese e per le persone che ci lavorano, **avere buone informazioni**

e buoni dati è ancora e più di prima un vantaggio competitivo.

Quando incertezza e complessità aumentano, quello informativo è il primo dei capitali da accumulare, conservare ed elaborare.

L'abbiamo capito in questi mesi, che hanno consumato velocemente troppe aspettative e reso necessario sviluppare un **efficace assetto informativo ed un'efficiente gestione dei dati.**

Abbassare il livello di incertezza e ridurre il livello di complessità ci chiede di elaborare sistemi nuovi per estrarre i dati dai comportamenti di clienti, le informazioni sui fornitori e sulle nostre attività. Bisogna sviluppare capacità eccellenti nel:

- » raccogliere e analizzare dati;
- » avere un network informativo ampio, affidabile ed efficiente;
- » sapere quali informazioni abbiamo;
- » sapere quali ci servono;
- » quali informazioni proteggere e come.

L'assetto informativo riguarda anche e soprattutto la conoscenza dei mercati

di riferimento, e delle condizioni in cui si muovono i soggetti che hanno relazioni con noi, con le nostre fonti di approvvigionamento, l'energia, le materie prime, il lavoro.

Se fino ad oggi la nostra impresa ha investito moltissimo **per farsi conoscere**, crearsi un'identità, farsi raggiungere dai clienti, oggi il paradigma informativo è completamente ribaltato: dovremo investire tempo, denaro ed energie soprattutto **per conoscere.**

GESTIONE DEI PREZZI ED ANALISI DEI COSTI

L'inflazione è la grande novità degli ultimi due anni. Ed anche se in misure gradualmente inferiori, è qui per restare.

Ecco un altro enorme vincolo che ha costretto la nostra impresa – finalmente – a **ragionare sui prezzi per gestirli al meglio** e non pensarci solo quando crescono.

Quand'è l'ultima volta che ci siamo presi cura dei nostri prezzi? Non lo ricordiamo, ed è fisiologico perché, salvo i pochi casi in cui ci siano strategie ben



programmate o abitudini prese in là nel tempo, l'approccio ai prezzi è sempre incidentale.

Per questo, **la coda lunga dell'inflazione ci dà l'occasione ed il tempo necessario per prenderci cura dei nostri prezzi.** È arrivato il tempo di acquisire su prezzi un approccio strategico:

- » misurarli per adeguarli al mercato, alla nostra gestione aziendale;
- » costruirli meglio per comunicarli meglio.

Bisogna tornare ad essere consapevoli dei nostri prezzi, a controllarli periodicamente con l'obiettivo di governarli, per smettere di subirla.

La cura dei prezzi è quindi **un'abilità da costruire e sviluppare nel tempo**, che comporta:

- » la gestione e la valutazione periodica di promozioni e sconti;
- » il controllo dettagliato e l'analisi precisa di margini e costi;
- » la scelta di posizionamento dei prodotti e del marchio;

- » la valutazione dell'impatto dei cambiamenti dei prezzi sui clienti;
- » la comunicazione efficace e consecutiva alle scelte prese.

L'impresa ha un'occasione imperdibile per ragionare sui valori economici e numerici, quelli propri e quelli in rapporto agli altri soggetti: clienti, fornitori e dipendenti.

GESTIONE ENERGETICA EFFICACE E DIVERSIFICATA

Gli anni appena passati ci hanno svelato prepotentemente che l'energia è **un costo variabile di cui non bisogna mai dimenticarsi.**

È un flusso che entra nella nostra impresa, perciò va controllata ed utilizzata come stimolo per capire quanto costa **alla** nostra la nostra stessa attività e quanto costa **la** nostra attività.

Inoltre, il conflitto russo-ucraino ci ha ricordato quanto costi tagliare il cordone ombelicale della dipendenza da un solo soggetto, che sia un paese od una sola impresa fornitrice.

Ragionando per semestri, purtroppo,

è molto probabile che l'energia sarà un vincolo molto forte per il futuro di tutte le imprese manifatturiere e non.

Vi sono infatti più **fattori** che concorrono a contribuire, in modi diversi, **a tenerne alto o farne lievitare ciclicamente il costo**, e sono:

- » i conflitti geopolitici;
- » la scarsità, legata non solo alle fonti esauribili (idrocarburi) ma anche quelle incostanti (vento e acqua);
- » i costi per la transizione energetica.

Di fronte a questa prospettiva già attuale, l'impresa può solo intervenire con azioni urgenti ed insieme azioni pianificate, con l'obiettivo di **gestirne al meglio la disponibilità e l'accesso.**

In questa direzione l'impresa potrà e dovrà:

- » **conoscere** al meglio i propri costi e il proprio fabbisogno energetico;
- » **diversificare** le fonti ed i fornitori;
- » individuare gli spazi per un **risparmio** dato dalla gestione (produttiva, distributiva, logistica...);
- » pianificare azioni di **transizione**;



» valutare **azioni di accesso collettive** (ad oggi le comunità energetiche).

Faranno parte di queste attività anche il monitoraggio e l'analisi dei consumi sulla base dei dati raccolti, ma anche la verifica e la manutenzione degli impianti e delle strutture che consumano energia, così come la diffusione di una consapevole cultura di risparmio tra dipendenti, fornitori, clienti.

PONDERAZIONE DEL DEBITO **E GESTIONE FINANZIARIA**

A luglio del 2022 il Consiglio direttivo della Banca Centrale Europea ha innalzato i tassi di interesse per la prima volta in 11 anni. Inoltre, nella storia non si è mai verificato un ciclo di innalzamento dei tassi di interesse così incalzante.

Per questo la nostra impresa può pensare che l'epoca del **denaro pagato poco** e dei rendimenti bassi su titoli pubblici sembri finito, e i tassi di interesse in crescita stiano già smontando queste certezze.

Avvertiamo le conseguenze di queste azioni in modo diretto, ma **pagare di**

più il denaro preso a prestito può cambiare anche il modo profondo di fare impresa, perché influisce sul concetto stesso di rischio d'impresa.

Produrre, esportare, comprare, distribuire, assumere, costerà di più, rendendo l'attività d'impresa ancora più difficile di quanto già sia. Ma porterà la sua influenza anche **premiando le imprese più capaci nella gestione della liquidità e nel controllo dei costi.**

Contrarre un prestito sarà una scelta ancora più da ponderare, in termini di **obiettivi, di tempi e di costi.** E richiederà all'impresa uno sforzo preciso nel **giustificarlo, nel pianificarne il rientro e l'impiego nel dettaglio.**

Per questo, la salita dei tassi si presenta come un ulteriore vincolo importante, ma non per le imprese impegnate costantemente in una **gestione finanziaria attenta e consapevole**, che può certo essere da stimolo per quelle che ancora non la praticano abitualmente.

Rendere più costoso il debito avrà conseguenze decisive non solo sulla pro-

pensione delle imprese a richiedere un finanziamento, ma anche sulla propensione a chiederlo da parte dei consumatori.

E tutto ciò avrà, a cascata, conseguenze sui consumi che le imprese non potranno far a meno di considerare e addirittura di valutare in anticipo.

ABITUARSI ALLA SCARSITÀ E **DIVERSIFICARE OGNI FORNITURA**

Tra tutti in nuovi vincoli che intralciano o modificano l'attività d'impresa, ce ne sono alcuni che lo fanno in modo tangibile e diretto, quasi materico.

Per le imprese manifatturiere e non solo, infatti, la **scarsità** delle materie prime e le **difficoltà nel loro approvvigionamento** hanno un effetto dirompente.

Com'è accaduto per l'energia, anche e soprattutto per alcune tipologie di metalli, di terre rare e di minerali propedeutici alla realizzazione di prodotti oppure cicli produttivi, il loro reperimento e la loro distribuzione si sono riempiti di ostacoli.

Ostacoli estrattivi, di lavorazione, di



raffinazione e di spedizione, a causa di embarghi, di monopoli o di gestioni non più orientate dalla pura finalità di profitto, ma anche da scopi politici.

Per alcuni paesi, **gestire le materie prime è diventata una ragione di influenza politica**, esercitata così:

- » a volte attraverso barriere alla vendita,
- » altre con il tesoreggiamento per privilegiare il consumo interno o l'aumento delle riserve di sicurezza nazionale,
- » altre ancora con l'aumento dei prezzi.

E cosa può fare una piccola e media impresa di provincia di fronte a "giochi politici" più grandi di lei?

Questi vincoli esterni possono produrre cambiamenti interni anche se il raggio d'azione della nostra impresa è limitato ed apparentemente inesistente. Ma spesso portano a **strategie produttive nuove e innovative come:**

- » lo sviluppo di **nuovi materiali**;
- » la **sostituzione** parti di prodotti con componenti differenti;

- » **l'innovazione dei processi** produttivi e distributivi che impiegano materiali rari, costosi, ora irrimediabili;
- » l'innovazione di intere tipologie di **prodotti**.

Oggi possiamo chiederci: chi e cosa guida le scelte dei fornitori?

Non più solo le spinte di costo, ma la ricerca di sicurezza, ridondanza, affidabilità. Ed è questo stesso nuovo modello a chiedere di provare a riportare alcune produzioni industriali in patria (reshoring).

Nonostante il suo peso e la sua effettiva realizzazione siano ancora da valutare, la conseguenza più certa sarà **un aumento netto dei costi produttivi e non**, che tenderanno verso livelli europei piuttosto che cinesi.

Per questo le imprese avranno la necessità di **diversificare e mappare i fornitori**, di saldarsi a loro e valutarli come un elemento decisivo per la loro continuità e la loro profittabilità.

Sarà anche indispensabile **conside-**

rare la scarsità come un elemento sempre più probabile, ed imparare a gestirla; non solo riguardo alle materie prime, ma anche a tutte le piccole cose (invisibili) che fanno il nostro mondo. Tra cui ci sono i microchip.

MERCATI AMICI, PICCOLI E VICINI

L'ultima grande riclassificazione dei mercati esteri di cui dispongono le imprese è la lettura di qualche anno fa offerta dalla banca d'affari Goldman Sachs: BRICS stava per Brasile, Russia, India, Cina, Sudafrica.

Ma qual era il criterio con cui fu designato questo gruppo di nuove opportunità commerciali? Quello della crescita: erano mercati che promettevano grandi performance. Ed in parte le hanno espresse.

Oggi però, i vincoli esterni impongono una **riclassificazione attraverso la lente delle affinità politiche**: bisogna fare affari con paesi possibilmente amici dal punto di vista dei valori democratici o politici.

L'obiettivo è **non rendere la propria**



economia nazionale dipendente per beni essenziali da Paesi ostili, come oggi capita per Cina e Russia, ma che domani potrebbe accadere con Turchia, Arabia Saudita, Qatar...

Benché anche in questo contesto la nostra piccola impresa possa fare davvero poco, c'è la possibilità di **ri-orientare il proprio export e la propria catena di fornitura** verso:

- » Paesi amici, anche se lontani;
- » Paesi vicini, come quelli nel mercato interno europeo;
- » Paesi piccoli in cui c'è poca concorrenza o sono sottovalutati.

Potrebbe essere questo il modello di **globalizzazione family and friends** declinato all'italiana. Fatto di azioni precise e prudenti, verso percorsi consolidati anche se abbandonati per cercare qualche nuovo Eldorado, rivelatosi davvero troppo rischioso.

Nella riconfigurazione dei mercati esteri andranno in particolare messi gli occhi:

- » sulla **Cina**, osservato speciale per le

sue produzioni cruciali;

- » sulla **Germania**, in quanto nostro mercato d'esportazione elettivo ed in preda a grandi cambiamenti;
- » sul **Mediterraneo**, come mercato allargato a paesi storicamente amici e fornitori di energia;
- » sull'**Africa**, perché attuale mercato di esplorazione per molti degli attori commerciali più competitivi sulla scena globale.

SETTORI SOTTO OSSERVAZIONE

Anche i **grandi protagonisti** dell'economia globale hanno un altrettanto grande influenza sulla nostra piccola e media impresa e si presentano come nuovi vincoli esterni.

Sono quindi da tenere sotto osservazione perché:

- » possono essere fonte di **instabilità**, cambiamenti improvvisi e stravolgimenti dei modelli di business consolidati;
- » possono portare nuove **opportunità** e aprire a mercati finora inesplorati. Possiamo mettere nel primo gruppo i

grandi player della tecnologia globale. Tutte le grandi piattaforme digitali, infatti, dopo una fase espansiva di rigonfiamento dei ricavi e di assunzioni, anche spinti dai modelli di consumo accelerati dal Covid, vivono oggi in una fase di arretramento che:

- » sta portando ad **aumento dei prezzi** dei servizi,
- » ed a **tagli del personale** molto larghi (circa 310.000 dipendenti dal 2022);
- » ed è lecito pensare a future fusioni con l'obiettivo di un consolidamento.

Nel secondo gruppo, potenzialmente portatore di opportunità di business, possiamo mettere **gli Stati nazionali ed i settori i settori LITE** (Logistica, Infrastrutture, Trasporti ed Energia ed anche difesa).

Saranno di certo la calamita di investimenti privati e pubblici e inietteranno benzina a migliaia di superfonitori.

Dietro a molti di questi modelli di business, torna infatti lo Stato come investitore, proprietario e finanziatore di grandi progetti. E lo farà attraverso i propri fon-



di sovrani o le imprese pubbliche.

Tanta parte delle prossime scelte industriali e delle commesse per i piccoli fornitori arriveranno proprio dai loro progetti e programmi di investimento:

- » Eni concentrata sul potenziamento della produzione di gas, sulla ricerca e lo sviluppo destinato alla diversificazione delle fonti;
- » Leonardo spinta da nuovi investimenti per l'Alleanza Atlantica, impegnata per la sovranità tecnologica, la video sorveglianza e l'elettronica per la difesa;
- » Enel tra batterie, idroelettrico e reti intelligenti;
- » e Snam impegnata nello sviluppo di nuovi gasdotti, nel raddoppio del Tap e nella gestione dei rigassificatori.

Tanti dei vincoli esterni positivi per le nostre piccole e medie imprese arriveranno proprio da qui.

COLTIVARE IL LAVORO

In questi due anni concitati, il più pesante vincolo esterno che le imprese abbiano portato sulle spalle è stato il

Covid, che ha inciso in modo decisivo sul modello di lavoro impostato fino al suo arrivo.

Smartworking, organizzazione di lavoro con tempi e spazi e strumenti tecnologici nuovi hanno finito per modificare velocemente le regole del gioco, contribuendo in modo sostanziale anche alla tendenza di diffuse dimissioni.

Ma insieme a questi cambiamenti imposti è arrivata la ruvida consapevolezza **che i giovani da lavoro sono pochi** e non hanno una così precisa consapevolezza del mondo delle imprese in cui dovranno lavorare.

Dall'altro lato, l'impresa ha dimostrato di avere ancora moltissimo da fare per comprendere le nuove dinamiche professionali che le riguardano e che riguardano i giovani.

Per questo i cambiamenti riguardanti il lavoro dovranno riguardare:

- » **il miglioramento della conoscenza reciproca** tra domande ed offerta

di professionalità giovani;

- » **la gestione delle professionalità senior**, sempre più necessarie per rispondere alla scarsità di quelle junior;
- » la maturazione lenta e progressiva di figure giovani ben selezionate e coltivate con l'aiuto e la collaborazione dei soggetti esterni (scuole professionali ed università) e con la formazione interna.

Il salario conta, ma proprio la formazione di nuove competenze, il clima aziendale ed anche il brand sono strumenti indispensabili ad attrarre le persone, per fare con loro un lungo viaggio, utile a entrambi.

PUNTARE ALLA SUPERFORNITURA

Supply chain, prodotti critici e fornitori critici. Quale **momento migliore per cambiare paradigma**: la nostra impresa deve farsi scegliere non più per il prezzo ma per la qualità, l'affidabilità, l'unicità.

Ma come farlo in un momento così complesso ed incerto, pieno di vincoli

esterni che sembrano imbrigliare la nostra impresa e costringerla a passaggi angusti ed impervi?

Il bombardamento di difficoltà che viviamo sarà **un agente automatico di selezione naturale per le imprese migliori**, quelle in grado di cambiare sotto i colpi di sollecitazioni esterne continue ed estenuanti.

In palio c'è **un salto di specie** storico: il passaggio dal ruolo di subfornitori, schiacciati e dipendenti e subissati da richieste impossibili, a quello riconosciuto e invidiabile di **superfornitori, indispensabili ed insostituibili**.

Possiamo scegliere tra il desiderio irrealizzabile di fermarne il corso degli eventi, o la possibilità di utilizzarli a nostro favore, per cambiare e migliorare.





prospettive

transizione ecologica

Opportunità senza alternative.

MA SERVONO STRATEGIE A FAVORE DELLE PMI

Attualmente, l'Europa è in rincorsa su diversi aspetti della transizione ecologica: l'approvvigionamento e l'economia circolare di materie prime critiche e no; la produzione in massa di batterie per lo storage e i veicoli elettrici; la promozione e produzione delle pompe di calore; l'efficientamento dei processi e dei servizi; la dipendenza dai pannelli solari cinesi e la necessità di accelerare la produzione domestica. Ma soprattutto, è in rincorsa sui processi di semplificazione e definizione delle regole di sviluppo industriale, che rimangono al momento complesse e diversificate.

Anche per questo il 22 febbraio, la Commissione europea ha pubblicato il "Net-Zero" (Piano Industriale del Green Deal per l'Era delle Emissioni Nette Zero), un piano industriale del valore di circa 250 miliardi di euro per l'era delle emissioni nette zero". L'obiettivo è garantire la leadership industriale dell'Ue nel settore in rapida crescita delle tecnologie net-zero.

Net Zero si propone l'obiettivo di azzerare le emissioni di carbonio entro il 2050, in modo da poter frenare l'aumento delle temperature globali.

Il piano si basa su quattro pilastri: ambiente normativo chiaro e semplificato; accesso più rapido ai finanziamenti per la clean tech; formazione delle competenze necessarie per affrontare il processo; nuove regole commerciali per catene di approvvigionamento resilienti. Il pilastro più importante è quello delle "competenze" poiché, con l'accelerazione della transizione, serviranno maggiori sforzi per formare la forza lavoro, in particolare nelle fasce d'età più basse, con livelli di disoccupazione più elevati. Per sviluppare le competenze idonee a una transizione verde incentrata sulle persone, la Commissione propone di istituire accademie industriali "Net-Zero" per av-

viare programmi di miglioramento delle competenze e di riqualificazione nelle industrie strategiche.

Per le imprese, la sfida più complessa rimane tuttavia l'approvvigionamento, con l'Europa pronta a lanciare iniziative come un "Club delle materie prime critiche", un'accelerazione sull'economia circolare e una strategia di crediti che limiti il settore fossile e promuova le tecnologie a zero emissioni.

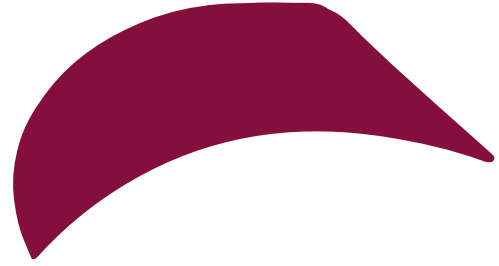
Per quanto riguarda la semplificazione, invece, saranno gli euroburocrati a dover lavorare più intensamente. La difficoltà nell'ottenere fondi attraverso il Next Generationb Eu (in Italia, Pnrr) ha, infatti, evidenziato le debolezze di un sistema di rendicontazione eccessivamente complesso. La semplificazione è, quindi, a tutti gli effetti, un "euro-problema" da risolvere con urgenza.

Il quadro economico di riferimento

E le Pmi che ruolo hanno in questo contesto? Si stanno avvicinando ai temi della sostenibilità e della transizione ecologica, riconoscendoli come centrali per il loro sviluppo. Le aspettative sono di ottenere vantaggi in termini di reputazione ed efficienza dei costi, e la spinta a intraprendere questi cambiamenti proviene principalmente dalla filiera di appartenenza e dalle pressioni dei clienti. Nella percezione delle Pmi, gli interventi necessari per raggiungere un migliore livello di sostenibilità sono però ostacolati da maggiori costi operativi, gestione più complessa della burocrazia e carenza di competenze interne specifiche.

Obiettivi e sfide strategiche per le Pmi

Resta il fatto che frenare il cambiamento climatico può influenzare il posizionamento delle aziende sul mercato e ridurre le opportunità di sviluppo: al contrario, affrontare questi problemi può migliorare l'efficienza e rafforzare la competi-



tività. Negli ultimi anni, le azioni si sono concentrate sul contenimento dei costi energetici, ma è necessario integrare gli obiettivi di decarbonizzazione e sostenibilità.

Diversi fattori frenano tuttavia l'adozione della neutralità climatica da parte delle Pmi. Innanzitutto, manca un quadro per studiare e comprendere il potenziale in termini di impatto ambientale. La transizione ecologica delle Pmi è possibile se si crea un contesto socioeconomico che favorisca l'adozione di modelli di business sostenibili, anche tramite incentivi.

Le sfide sono numerose. Le Pmi percepiscono l'urgenza della transizione, ma non comprendono gli impatti sui processi operativi, sulle strategie commerciali e sulla governance. Il contesto macroeconomico non è favorevole e non consente una pianificazione strategica che integri obiettivi di sostenibilità a medio-lungo termine. Inoltre, i modelli di misurazione e controllo della sostenibilità sono poco standardizzati e difficili da interpretare.

La vera sfida è dunque semplificare e migliorare il percorso della sostenibilità, affinché generi valore reale per tutti gli attori coinvolti. Il sostegno alla transizione delle Pmi deve passare attraverso incentivi pubblici e privati, coinvolgendo il mondo della ricerca, della finanza e del credito. Inoltre, è necessario introdurre politiche fiscali che facilitino il percorso della sostenibilità e le opportunità legate al Pnrr, spesso percepite come inaccessibili a causa delle difficoltà burocratiche.

I cambiamenti produttivi e di consumo

Il cambiamento è in corso ed è di portata epocale. Parliamo dell'applicazione del principio dell'economia circolare al design (studi recenti hanno dimostrato che il 45% delle emissioni di carbonio non è legato all'energia, bensì ai prodotti) che

si concretizza nella progettazione e nella realizzazione dei prodotti tenendo conto di un loro possibile riutilizzo; alle linee di produzione industriali (attraverso il riutilizzo degli scarti di produzione e l'attivazione di processi di simbiosi industriale in grado di valorizzare le materie prime seconde); alla fine del ciclo di vita dei prodotti (attraverso il recupero e la rigenerazione delle risorse) e allo sviluppo di nuovi metodi di produzione.

Approcci che possono essere tracciati grazie a un'innovazione digitale abilitante, guidata dai dati, in modo da produrre solo ciò che è necessario e nelle quantità adeguate, e con un approccio più incentrato sul servizio e sul prodotto, al fine di mantenere i clienti nel tempo.

Il cambiamento, tuttavia, richiede impegno da parte delle imprese e incentivi al fine di renderlo più rapido ed efficace, accelerando la crescita delle aziende innovative e creando le condizioni per la trasformazione delle grandi industrie. È necessaria un'innovazione sistemica che vada oltre l'interesse della singola impresa e si basi sul concetto di filiera e di collaborazione cross-settoriale.

L'innovazione sostenibile implica quindi un cambiamento culturale: bisogna ragionare non solo per la singola azienda, ma in una prospettiva sistemica. Anche in questo campo, l'Italia può rappresentare un modello da seguire. Il nostro Paese è storicamente organizzato, dal punto di vista industriale, su distretti, ovvero su aree geografiche circoscritte dove si sono sviluppate industrie specializzate. All'interno di questi nuclei, la produzione è tipicamente organizzata in filiere, dove un'azienda leader nella sua nicchia si avvale delle lavorazioni di numerosi piccoli e micro-fornitori della stessa area geografica. Questa organizzazione, che in passato ha impedito la crescita dimensionale delle nostre azien-

de, ora costituisce il terreno ideale per lo sviluppo della nuova economia della sostenibilità.

Le filiere rappresentano l'eccellenza del Made in Italy e costituiscono la base su cui l'Italia può costruire il suo futuro. Tuttavia, è fondamentale innovare e introdurre tecnologie che facilitino la transizione. Si parte dal capo filiera, per estendere questo concetto a tutta la catena del valore, poiché la sostenibilità non riguarda solo un singolo anello.

Anche le banche possono promuovere e accompagnare le imprese nell'adozione di strumenti di debito sostenibile e sostenere i processi di transizione all'interno dell'intera filiera produttiva.

Effetti micro e macro economici

L'impatto della transizione energetica varia notevolmente tra il contesto macroeconomico e microeconomico. Da un punto di vista macroeconomico, molti studi economici e sociali mostrano che la transizione energetica crea opportunità lavorative. A livello microeconomico, di contro, i dati sull'impatto della transizione energetica sull'occupazione sono spesso contrastanti e variano in base al settore energetico analizzato.

Per garantire un'efficace transizione energetica la collaborazione tra il sistema politico, il sistema produttivo e il sistema bancario è fondamentale per stabilire obiettivi chiari, adottare una strategia coerente e adeguare tempestivamente i modelli operativi. Il sistema bancario, in particolare, deve essere in grado di identificare e cogliere i rischi e le opportunità derivanti dalla transizione energetica.

digitale

Sicurezza, dati e competenze

LA CULTURA 4.0

DEVE ENTRARE IN AZIENDA

L'innovazione e l'adozione delle tecnologie industria 4.0 rappresentano una sfida cruciale per le aziende nei prossimi anni. Gli investimenti supportati dal piano industria 4.0 e dal Pnrr hanno l'obiettivo di ridefinire i processi produttivi in ottica 4.0, integrando dispositivi intelligenti a livello sistemico e sfruttando al massimo il potenziale offerto dalle nuove tecnologie.

Il capitale umano e lo spirito dell'imprenditore, forse ancor più di prima, svolgono un ruolo fondamentale in questo processo di trasformazione. È necessario investire nella formazione degli imprenditori e dei dipendenti, promuovendo la cultura della sicurezza informatica e la consapevolezza delle responsabilità organizzative. La formazione e l'implementazione di regole aziendali chiare permettono di ridurre i rischi legati alla sicurezza informatica e di sfruttare appieno le opportunità offerte dalle nuove tecnologie.

L'utilizzo ottimale delle tecnologie 4.0 e digitali contribuisce alla sostenibilità e alla difesa dei dati, grazie alla cybersecurity. Occorre però affiancare agli investimenti materiali l'adozione di nuove abitudini, in linea con le opportunità offerte dal digitale, e l'ottimizzazione dell'uso delle risorse, anche attraverso soluzioni come la telediagnosi dei macchinari. Le macchine 4.0 sono più efficienti e attente all'ambiente, pertanto, è fondamentale sfruttare il loro potenziale in modo olistico.

Gli imprenditori, in particolare quelli delle Pmi, devono trovare il tempo e le risorse per concentrarsi sulle attività strategiche e organizzative, evitando di rimanere intrappolati nelle operazioni quotidiane. È essenziale supportarli nel passaggio o nell'attività imprenditoriale in senso stretto, promuovendo l'evoluzione dell'azienda e la crescita sostenibile, oltre che la digitalizzazione. La sfida dell'innovazione e dell'adozione

della tecnologia 4.0 richiede un approccio integrato che tenga conto di vari aspetti fondamentali per il successo delle aziende.

Oltre agli elementi precedentemente menzionati, è importante considerare ulteriori fattori che possono influire sulla trasformazione digitale e sulla crescita sostenibile delle imprese.

Uno di questi fattori è la collaborazione tra aziende e istituzioni, al fine di creare sinergie e condividere esperienze e conoscenze. La collaborazione può favorire l'adozione di best practice e l'apprendimento reciproco, accelerando il processo di innovazione e garantendo un migliore utilizzo delle risorse e delle competenze disponibili.

Inoltre, le aziende devono essere pronte a adattarsi rapidamente alle nuove tendenze del mercato e alle esigenze dei clienti. L'implementazione di tecnologie 4.0 e la formazione del capitale umano devono essere accompagnate da una cultura aziendale flessibile e orientata all'innovazione. La capacità di anticipare e rispondere alle sfide emergenti è fondamentale per mantenere la competitività e il successo nel lungo termine.

Un altro elemento cruciale è la promozione di una cultura aziendale inclusiva e partecipativa, in cui tutti i dipendenti siano coinvolti nel processo di innovazione e decisione. Ciò può contribuire a sviluppare un ambiente di lavoro stimolante e positivo, in cui le idee e le soluzioni innovative possano prosperare. Infine, è importante monitorare e valutare costantemente i risultati ottenuti grazie all'adozione delle tecnologie 4.0 e alla formazione del capitale umano. L'analisi dei dati e delle metriche di performance può fornire informazioni preziose per migliorare ulteriormente i processi produttivi, ottimizzare l'uso delle risorse e identificare nuove opportunità di crescita e sviluppo.

Jacopo Brioschi
Coordinatore dell'area innovazione e sviluppo di Artser

Pochi dipendenti e poche aziende green

PER LE IMPRESE
IL DIALOGO
OGGI È STRATEGICO

La problematica che mette a dura prova gli imprenditori è la mancanza di personale: non riescono a trovare dipendenti specializzati. C'è una carenza oggettiva, soprattutto giovani; e quei pochi che si trovano non sono formati e, quindi, causano rallentamenti nella produzione. Questa situazione, maturata nel Nord della provincia, si è estesa a tutte le imprese tanto che oggi la mancanza di personale è il problema principale anche nelle aree più a Sud del nostro territorio. Quando viene assunto un dipendente, anche formato, occorre investire sulla sua crescita in azienda. Nelle aree di confine, però, spesso i dipendenti formati finiscono con l'andare in Svizzera, e l'investimento fatto dall'azienda viene disperso al punto che gli imprenditori sono arrivati a contendersi i dipendenti, creando una situazione caotica.

Dalla survey condotta da Confartigianato con l'Ufficio scolastico provinciale, gli Istituti e le due università, è emersa la necessità di un cambio culturale che coinvolga tutti, dalle famiglie alle istituzioni formative, per far capire che lavorare in laboratorio o in azienda dopo il diploma non è un disonore.

Le aziende devono entrare nel mondo della scuola per capire come orientare la loro offerta e trovare personale. E le scuole, a loro volta, devono formare persone in grado di adattarsi al mondo del lavoro.

Anche perché la "guerra" tra aziende per assumere dipendenti incide sulle retribuzioni, penalizzando la competitività. Alcune imprese devono investire cifre molto alte per mantenere i dipendenti e non farli andare in Svizzera. E ben poco si può fare con gli straordinari: le tasse alte li rendono poco convenienti.

La mentalità sul lavoro è inoltre cambiata rispetto al passato: i dipendenti oggi hanno un'altra concezione del lavoro, meno legata al sacrificio e più alla conciliazione vita-lavoro.

Le aziende devono anche affrontare altre sfide importanti, come la transizione ecologica e la digitalizzazione e non sono

pochi a non esserne ancora del tutto consapevoli, pur conoscendo in quale direzione si sta muovendo il mondo.

Per sensibilizzare le aziende, sarebbe utile organizzare incontri sul territorio, condividendo esperienze positive e casi di successo. Tra le altre sfide, ci sono la formazione permanente dei dipendenti e l'adattamento alle nuove dinamiche dei mercati internazionali, come il cambiamento dei confini a seguito di conflitti o tensioni.

La crisi ha insegnato agli imprenditori che non si può improvvisare: bisogna avere una visione chiara del futuro e mettere in sicurezza l'azienda, pensando al passaggio generazionale, alla patrimonializzazione e alla ricerca di clienti. In questo contesto, è cambiata persino la relazione tra datori di lavoro e dipendenti: prima si parlava di famiglia, oggi un po' meno.

Un'altra sfida importante per le aziende riguarda la formazione permanente dei dipendenti e la creazione di un ambiente di lavoro stimolante e appagante. Questo potrebbe aiutare a ridurre la conflittualità tra imprenditori e lavoratori e a creare una maggiore sinergia tra le parti. Infine le aziende devono essere pronte ad affrontare le incertezze legate agli scenari economici internazionali, come la carenza (o il costo) delle materie prime, lo sfaldamento dei confini e le tensioni geopolitiche. Per farlo, è essenziale una visione a lungo termine e sono decisive le strategie per mettere in sicurezza l'azienda e gestire eventuali rischi.

In sintesi, per affrontare con successo le sfide del futuro, le aziende devono essere pronte ad adattarsi rapidamente ai cambiamenti, investire nella formazione e nello sviluppo dei propri dipendenti, e creare un ambiente di lavoro più collaborativo e improntato alla fiducia. Organizzazioni come Confartigianato Varese e Aster possono svolgere un ruolo fondamentale nel supportare le aziende in questo processo, offrendo risorse, formazione e opportunità per condividere esperienze e best practices.

internazionalizzazione

L'estero è un mondo da scoprire

MA SERVONO COMPETENZA E CONSULENZA

Nel futuro sarà sempre più importante aiutare le aziende a comprendere che un metodo strutturato è fondamentale per avere successo nelle attività legate all'estero. Le aziende devono essere accompagnate nella progettazione, nello sviluppo e nella misurazione delle loro iniziative internazionali.

Un esempio tipico è quello delle fiere, dove un'azienda può ottenere molti contatti ma il vero successo si può misurare solo nel modo in cui questi contatti vengono lavorati e convertiti in vendite. Le sfide che le aziende affrontano sono molteplici e variano a seconda del settore e del mercato di destinazione. Alcune problematiche riguardano la contrattualistica, la logistica, i costi energetici e i conflitti internazionali.

Il servizio offerto alle aziende deve essere sartoriale, in quanto le imprese richiedono un'attenzione proporzionale alla complessità del loro prodotto. Il supporto fornito può aiutare le aziende a capire cosa fare e cosa evitare, consentendo loro di prendere decisioni più informate.

Le aziende esportatrici si dividono in due gruppi: quelle che non hanno mai esportato e richiedono supporto e informazioni per operare correttamente; e quelle con esperienza che cercano consulenza su nuovi mercati, problematiche doganali, contrattualistica e potenziali nuovi clienti. La contrattualistica è uno strumento spesso trascurato ma fondamentale per difendere gli interessi delle aziende all'estero.

Il Made in Italy e il Made in Lombardy continuano ad essere apprezzati all'estero per la loro qualità, bellezza, tracciabilità e salubrità dei prodotti. Le aziende italiane non dovrebbero rinunciare a questo bagaglio culturale, ma dovrebbero anche innovare e proporre soluzioni nuove. Il mix vincente è quello tra tradizione e innovazione. Il servizio offerto alle aziende è nato come una

sfida e una scommessa e si è evoluto nel tempo, con l'obiettivo di migliorare continuamente e di offrire soluzioni su misura per le aziende. I desk internazionali, come quelli avviati per Germania e Spagna, sono un esempio del valore aggiunto fornito alle aziende che cercano di espandersi all'estero e che cerchiamo di proporre in modo da offrire un'esperienza completa e personalizzata, che tenga conto delle loro esigenze e delle loro ambizioni di crescita.

Inoltre, stiamo lavorando per ampliare la nostra rete di contatti e collaborazioni a livello internazionale. Questo permette di offrire alle aziende una gamma sempre più ampia di opportunità e di soluzioni per affrontare con successo le sfide del mercato globale.

Per far fronte alle incertezze e ai cambiamenti in atto nel panorama internazionale, puntiamo a fornire alle aziende informazioni aggiornate e approfondimenti, aiutandole a individuare le opportunità e i rischi che possono influenzare il loro business.

In questo contesto, la formazione e l'informazione rivestono un ruolo cruciale, permettendo alle imprese di sviluppare competenze specifiche e di migliorare la loro capacità di adattamento e di innovazione. Attraverso seminari, workshop e altre iniziative, cerchiamo di promuovere la diffusione delle migliori pratiche e delle conoscenze tecniche necessarie per competere con successo.

Per sintetizzare, il nostro impegno è quello di continuare a lavorare al fianco delle aziende, supportandole nella loro sfida di crescita sui mercati internazionali e aiutandole a sfruttare al meglio le opportunità offerte dalla globalizzazione. Siamo orgogliosi dei risultati raggiunti finora e continueremo a investire nelle nostre competenze e nelle nostre risorse per offrire alle imprese il supporto di cui hanno bisogno per affrontare con successo le sfide del futuro.

Matteo Campari
Export Specialist di Artser



semplificazione

Vicinanza e consulenza

WEB E INCONTRI
PER LO SVILUPPO
DELL'IMPRESA

La digitalizzazione è fondamentale per ottimizzare e rendere trasparenti tutti gli aspetti legati agli adempimenti aziendali, sfruttando al massimo le potenzialità offerte dall'informatica. Anche nel Gruppo Confartigianato Artser si sta progressivamente virando verso un servizio sempre più online e, in seguito alla pandemia, molte imprese hanno adottato sistemi digitali che precedentemente suscitavano perplessità. Grazie a strumenti come Teams, o Zoom, il lavoro a distanza è diventato più agevole e comune.

Al contrario, per quanto riguarda la consulenza, è essenziale essere vicini alle aziende per supportarle nello sviluppo e nelle esigenze specifiche. Questo implica offrire servizi personalizzati e di alto livello, che possono variare a seconda delle necessità dell'impresa.

I due filoni, digitalizzazione e consulenza, non sono contrapposti, ma anzi si integrano e si completano. Da un lato, semplificano la gestione degli adempimenti, dall'altro forniscono supporto alle imprese per uno sviluppo sostenibile e mirato. Gli imprenditori tendono a concentrarsi sul fatturato e a trascurare la gestione finanziaria. Tuttavia, la pandemia ha portato a una maggiore consapevolezza dell'importanza della pianificazione finanziaria, che include non solo l'emissione di fatture, ma anche la capacità di incassarle e far fronte ai debiti aziendali. La sfida consiste nel coinvolgere l'imprenditore e far comprendere l'importanza della pianificazione finanziaria, non solo per la sopravvivenza sul mercato, ma anche per ottenere risultati concreti in termini economici e di portafoglio.

L'imprenditore non deve necessariamente possedere competenze approfondite, ma è importante che abbia una conoscenza di base della contabilità e sia disposto a condividere le proprie idee e i progetti con i nostri consulenti. Questo permette di elaborare strategie efficaci e credibili nei confronti di banche e altri interlocutori.

Il servizio di consulenza deve essere strutturato in modo da supportare l'im-

presa in diversi ambiti, tra i quali la pianificazione finanziaria, lo sviluppo del business, il passaggio generazionale e la trasformazione aziendale.

L'obiettivo è affiancare l'imprenditore e suggerire le azioni più opportune in base alle esigenze specifiche dell'azienda, offrendo un servizio integrato e completo, che tenga conto sia degli aspetti digitali che di quelli consulenziali.

È importante anche considerare l'importanza dell'aggiornamento sia per gli imprenditori che per i consulenti. In un contesto in continua evoluzione, come quello del mercato e delle tecnologie, la conoscenza e la competenza sono fattori chiave per il successo e la crescita delle imprese. Un imprenditore informato e consapevole delle opportunità offerte dal mercato sarà più propenso ad adottare soluzioni innovative e a sfruttare al meglio le risorse a sua disposizione.

La formazione e l'aggiornamento dovrebbero riguardare non solo gli aspetti tecnici e finanziari, ma anche le competenze trasversali, come la comunicazione, il problem-solving e la gestione del tempo. Queste competenze permettono di affrontare con efficacia le sfide quotidiane e di adattarsi alle nuove situazioni. Inoltre, è importante per le imprese essere attente alle normative in vigore e ai cambiamenti legislativi, che possono influire sulla gestione aziendale e sulla pianificazione finanziaria. Un buon consulente dovrà essere in grado di fornire informazioni aggiornate e supporto nella comprensione e nell'adeguamento alle nuove norme.

In sintesi, il ruolo del consulente è fondamentale per supportare le imprese in un contesto sempre più complesso e in continua evoluzione. La digitalizzazione, la formazione, l'aggiornamento, la collaborazione e la sostenibilità sono tutti elementi chiave per garantire il successo e la crescita delle imprese. Affiancando l'imprenditore e fornendo consulenza personalizzata e integrata, si può contribuire a creare un tessuto imprenditoriale più solido e resiliente.

Ascoltare e restituire alle imprese

IL BENESSERE È IL VALORE DEL NOSTRO TEMPO

E' il benessere il fil rouge della nostra strategia per il futuro oltre che il cuore degli interventi adottati dal nostro Gruppo in chiave di flessibilità. Tutto è iniziato nel 2020 con il Covid, quando tanti equilibri, anche personali, si sono rotti. Sul livello di tensione generato dalla pandemia si sono poi innestati una serie di elementi che questa tensione l'hanno innalzata, pesando psicologicamente sulle persone e sulle famiglie, con ripercussioni sulla sfera lavorativa. Le grandi dimissioni, alle quali aggiungo il quiet quitting, sono la conseguenza di un disagio psicologico. Per l'azienda diventa quindi fondamentale rimpiazzare i lavoratori che sono andati via, diventando attrattiva nei confronti dei talenti esterni. Al contempo è importante trattenere chi è rimasto, fornendo le motivazioni necessarie.

Ed è qui che si innesta il valore del benessere, perché questo benessere prima di tutto è una valutazione di consapevolezza che l'azienda deve avere, prendendo atto che le persone di oggi non sono più quelle del 2019. E questo vale anche per le Pmi con le quali i nostri collaboratori hanno a che fare ogni giorno e, nella cui gestione, sentono un'importante sollecitazione emotiva. Tutto questo causa uno stress che le persone, magari senza rendersene conto, portano addosso e portano a casa. La misura, con il tempo, arriva però ad alzarsi sino a che il vaso si colma. Quindi, benessere è inteso come presa d'atto del carico emotivo che i nostri collaboratori si portano dietro per ciò che hanno passato ma anche per ciò che stanno passando. Di qui la necessità di aumentare il benessere delle persone. E il primo modo di star bene è poter dedicare il giusto tempo alle famiglie. Il concetto è semplice e rimanda al principio dei vasi comunicanti: se il collaboratore aumenta la sua energia vivendo con serenità la propria sfera pri-

vata, riversa questa energia sul lavoro. Allo stesso modo, se l'ambiente di lavoro è sereno, aumenteranno le energie da dedicare agli affetti, alla salute, agli interessi e alle passioni.

Abbiamo dunque cercato di capire quali fossero le esigenze di benessere dei nostri collaboratori e quello del tempo è risultato un fattore fondamentale, ancor più di tante utilità che un'azienda può arrivare a offrire. Quindi, l'agire con il progetto della flessibilità dell'orario va in questa direzione e rappresenta una sorta di rivoluzione copernicana, con l'importanza spostata sul fare più che sui tempi del fare. Questo perché non parliamo solo di flessibilità ma di una semplificazione in generale, poiché le persone hanno pochi adempimenti ai quali adempiere per gestire il proprio orario di lavoro.

Anche lo smart working va in questa direzione: ufficializzeremo lo smart working regolato con accordo individuale e su base volontaria. La misura sarà in vigore una volta alla settimana o in due mezze giornate alla settimana, a seconda dei bisogni dei lavoratori. Si tratta di una scelta che deriva dall'ascolto continuo e dall'osservazione delle colleghe e dei colleghi, specie delle mamme, per le quali così agevoliamo il rientro.

Il nostro Gruppo ha fatto tutto ciò consapevole che i tempi sono cambiati e che le esigenze sono diverse, ma anche in seguito a un rafforzamento della capacità e della volontà di ascoltare le esigenze di ogni persona.

Una parte importante di questo ascolto sono gli incontri individuali che stiamo promuovendo a valle della compilazione della mappatura delle competenze e dei bisogni di sviluppo. È decisivo ascoltare per conoscere e comprendere e restituire quanto sperimentato anche alle nostre aziende perché tutelare gli interessi dell'imprenditore vuol dire anche aiutarlo nell'intangibile.

Monica Nizzolini
Chief Manager Risorse Umane Gruppo Confartigianato Artser

persone

Ascolto, dialogo e coesione

COSÌ CAMBIA LA GESTIONE
DEL PERSONALE

La più grande capacità che deve maturare oggi un imprenditore è la gestione delle persone. È fondamentale non solo creare un ambiente coeso ma innestare entusiasmo, coesione e spirito di appartenenza. Valori tutt'altro che facili da trasmettere specie in un momento in cui il fattore retribuzione pesa, spinto come è dall'inflazione che galoppa e dai costi che aumentano.

Eppure, non può essere l'elemento retributivo l'unico legame con l'azienda: entrare in un ambiente di lavoro che guardi alle necessità della persona e al suo benessere deve essere visto come un fine, e non solo un mezzo per fare fatturato, specie in un periodo storico nel quale sappiamo che è sempre più difficile trattenere le risorse, a causa di un mercato del lavoro fluido e flessibile.

Capita, infatti, sempre più spesso che un lavoratore, anziché faticare per guadagnare mille euro al mese, si faccia licenziare per percepire la disoccupazione e trovare, nel frattempo, qualche escamotage per arrotondare.

Ecco, dunque, che la vera difficoltà è questa. Perciò invitiamo spesso gli imprenditori a utilizzare istituti e strumenti non sempre conosciuti come il welfare aziendale, la flessibilità nell'orario, lo smart working, i piani incentivanti e la formazione permanente, finalizzata ad assicurare una crescita continua al giovane talento.

Certo si tratta in parte di palliativi anche perché il più delle volte hanno maggior presa sui dipendenti di vecchia data che sui nuovi arrivi. Più valido, e ritorniamo al punto, è creare un ambiente coeso, fondato sull'ascolto delle persone e su un dialogo proficuo, a fronte del fatto che oggi la comunicazione è fondamentale anche nelle relazioni professionali. Saper ascoltare e saper capire quali sono le esigenze e le necessità di una persona o di una collettività di dipendenti è strategico per un imprenditore.

Questo anche perché dal confronto emergono spesso punti di vista che portano a completare al meglio un quadro

contestuale e a maturare soluzioni ottimali ed efficienti. La nostra consulenza e attività si innesta in questo substrato di novità e si concretizza nella vicinanza all'imprenditore grazie anche al valore aggiunto di questo Gruppo, ovvero alla presenza di tante figure professionali operanti nell'ambito della gestione del personale che si completano e interagiscono al meglio tra loro per assicurare la massima efficienza.

Il profilo dei nostri consulenti del lavoro è più che mai orientato alla proattività poiché, lo penso sinceramente, senza curiosità e spirito di iniziativa non si possono capire e prevenire le esigenze delle aziende e non si possono fornire soluzioni volte alla gestione ottimale delle risorse non solo umane ma anche finanziarie dell'azienda, con l'obiettivo di trattenere persone con elevate competenze.

E questo non lo si può fare senza empatia: non significa che l'imprenditore debba essere troppo buono o far passare tutto, ma immedesimarsi nella controparte e cercare di assecondarne le richieste, raggiungendo soluzioni convergenti.

Ruolo dei consulenti è anche quello di semplificare una legislazione tutt'altro che semplice e in continuo cambiamento, forse a causa dell'instabilità dei tanti governi che si sono succeduti negli ultimi anni. Un succedersi costante che ha portato a un grandissimo frammentismo che il professionista deve far comprendere e trasferire in modo inequivocabile all'imprenditore, spesso stordito e spiazzato dai repentini cambi della normativa. Noi studiamo giorno dopo giorno le normative ma speriamo nella semplificazione e nelle azioni che porterà avanti la ministra Calderone, che è stata anche la presidente di categoria.

Il nostro lavoro consiste in questo e il nostro Centro Studi lavora in questa direzione, producendo un lavoro molto complesso perché la normativa sul lavoro è davvero molto complessa.

Nunzio Lena
Chief Employment Consultant di Artser

Il problema oggi si chiama credito

LA RISPOSTA È L'AZIENDA
SEMPRE PIÙ SOLIDA

Le piccole e medie imprese stanno affrontando un problema significativo con il sistema creditizio dopo la crisi Covid e l'aumento dei prezzi energetici. Durante la crisi, molte aziende hanno ricevuto finanziamenti, ma ora queste misure stanno scadendo e le banche non sembrano sempre disposte a rinnovarle.

Le banche inizialmente hanno concesso questi finanziamenti a pioggia grazie alla garanzia del Medio Credito Centrale, alle controgaranzie dei Confidi e alle fidejussioni personali degli imprenditori. Tuttavia, ora che il debito va in revisione, le banche valutano la situazione delle imprese e spesso decidono di non rinnovare il credito.

Questo problema è particolarmente grave per le piccole e medie imprese, poiché le banche optano spesso per non impegnarsi in operazioni di ristrutturazione del debito con aziende di queste dimensioni, preferendo - visto le garanzie - escutere il credito.

Per superare questa sfida, le aziende possono adottare strategie più prudenti e basate sui dati storici. Ad esempio, possono investire in marketing, introdurre nuove linee di prodotto, creare sinergie per ridurre i costi dei dipendenti e migliorare la professionalità del personale attraverso corsi di formazione.

Inoltre, il legislatore italiano ha introdotto norme per far sì che le aziende si dotino di strumenti di prevenzione e protezione in caso di crisi. Gli amministratori delle imprese sono tenuti a prevenire situazioni di squilibrio economico, patrimoniale e finanziario attraverso la reportistica periodica e la valutazione degli scostamenti.

La gestione di un'impresa include anche il monitoraggio degli incassi e dei pagamenti e la creazione di un flusso di cassa a 12 mesi. Questo aiuta a garantire che le risorse siano disponibili per sostenere gli investimenti e generare margine operativo. Per riassumere:

- Il sistema creditizio è il problema principale delle Pmi, soprattutto a seguito della pandemia, della crisi energetica, e dell'inflazione che ha provocato un aumento considerevole dei tassi d'interesse.
 - Le Pmi hanno beneficiato di finanziamenti durante la crisi, ma ora queste misure stanno scadendo, lasciando le aziende in difficoltà.
 - Le banche hanno concesso finanziamenti alle Pmi grazie a garanzie fornite da enti come il Mediocredito Centrale e i Confidi, oltre alle fidejussioni personali degli imprenditori.
 - Le banche ora esaminano la situazione delle imprese e potrebbero decidere di non rinnovare i finanziamenti se la situazione patrimoniale è negativa, anche se il legislatore ha previsto per gli anni 2020-2021 e il 2022 di poter ripianare la perdita di esercizio nei 5 anni successivi, anche se quest'ultima avesse impattato in termini di rispetto dei limiti del patrimonio netto previsto dal Codice civile.
 - La mancanza di supporto da parte delle banche colpisce maggiormente le Pmi.
 - Il legislatore ha introdotto misure per proteggere gli amministratori e incoraggiare la responsabilità nella gestione delle imprese, ma il cambiamento può essere fonte di incertezza e difficoltà per le Pmi.
 - La normativa prevede che gli amministratori monitorino costantemente la situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'impresa, per prevenire situazioni di squilibrio e intervenire subito in caso di paventata crisi.
 - È importante che le imprese si dotino di strumenti adeguati alla pianificazione e alla previsione.
- Fondamentale è farsi supportare da chi comprende i meccanismi della crisi d'impresa e sa gestire la pianificazione finanziaria di un'azienda.

Customer experience: empatia e dati

SONO LE CHIAVI
PER IL SUCCESSO
IN AZIENDA

Il rapporto con il cliente oggi si chiama customer experience: mettere il cliente al centro è fondamentale al pari di fargli vivere un'esperienza di acquisto memorabile per acquisire un vantaggio competitivo significativo e duraturo, decisivo in un mercato complesso e ad alto tasso di competitività.

L'esperienza è ciò che diventa un ricordo permanente e che spinge il cliente a fidelizzarsi. Il punto è distinguersi. Si possono fare molte cose per acquisire un cliente, ma la decisione di tornare o meno da noi spetta sempre a lui. Per questo i percorsi di Customer Experience devono toccare l'emotività, senza trascurare l'ambito oggettivo.

Alcune ricerche hanno evidenziato i fattori fondamentali per condurre l'esperienza di vendita:

- Essere credibili e infondere fiducia
- Personalizzare il rapporto nei confronti di ogni singolo cliente per instaurare una relazione emotiva unica
- Imparare a conoscere, gestire e superare le aspettative del cliente
- Minimizzare il tempo e l'impegno in capo al cliente perché riesca a cogliere il valore risolutivo della nostra azione
- Instaurare una forte empatia per comprendere bisogni e aspettative del cliente e instaurare una relazione profonda e duratura.

Anche noi stiamo facendo grandi cambiamenti per andare verso il nostro cliente con il portale Myebox e con una serie di altre soluzioni tecnologiche e digitali. Importante, nella relazione con il cliente, è anche la capacità di analisi dei dati: il primo passo è concentrarsi sulla profilazione e sul target di sviluppo del business. Quest'anno nel Gruppo Confartigianato abbiamo introdotto un Crm che ci aiuta molto nell'analisi dei dati. Probabilmente il nostro tipo di Crm non è uno strumento alla portata di tutte le imprese, ma è importante che ogni azienda abbia e costruisca un proprio database clienti. Quindi, instaurare una relazione profonda e duratura, combinando dati e rapporto umano, passa sempre attraverso

le persone che devono saper adottare una comunicazione corretta al fine di fornire informazioni chiare, e dal feedback che il cliente ci dà.

I risultati saranno la fedeltà, le opportunità di cross selling, la riduzione della focalizzazione sul minor prezzo, un passaparola referenziato positivo, minori costi di acquisizione di nuovi clienti, una riduzione dei costi del servizio, la stabilità del rapporto, la possibilità di incrementare vendite e prezzi, una reputazione positiva, maggiore fluidità e incremento dei flussi di cassa, minore volatilità del cliente e, di riflesso, aumento di valore e ricavi. Una interazione continua con il cliente permette altresì di mappare gli indicatori indispensabili per costruire nuovi prodotti o servizi, per migliorare e personalizzare l'offerta e aprire a nuova opportunità di vendita.

L'esperienza di vendita, però, perché sia realmente efficace deve coinvolgere tutta l'azienda o l'organizzazione: occorrono connessione e collaborazione per allineare i propri processi aziendali con le aspettative dei clienti, spesso mediante una trasformazione culturale "customer centrica".

La gestione delle aspettative del cliente è dunque fondamentale e va perseguita attraverso criteri specifici:

- Occorre concordare regole chiare e obiettivi che l'azienda sia in grado di soddisfare, concordando al contempo tempi e pianificazione della fornitura.
- È indispensabile parlare con un linguaggio semplice, chiaro e trasparente: i clienti si aspettano risposte rapide.
- È necessario stupire positivamente la persona superandone le aspettative e stabilendo un dialogo continuo che lo guidi nell'evoluzione della sua impresa attraverso il nostro prodotto o servizio.
- Non va dimenticata l'empatia, che lascia una traccia indelebile nella memoria del cliente
- È strategico che le emozioni determinino esperienze di acquisto significative in termini di risultato.

Il mismatch oggi è delle competenze

LA FORMAZIONE CONTINUA È LA CHIAVE DEL FUTURO

Il fenomeno dell'obsolescenza delle competenze è ormai consolidato e avviene da sempre. Tuttavia, come per molte altre cose in questo scorcio di secolo, l'obsolescenza delle competenze avviene molto rapidamente, facendo sì che quanto acquisito nel corso del tempo tenda a consumarsi.

Prendiamo, ad esempio, l'obsolescenza delle competenze di chi scrive di argomenti tecnici: come potrebbe non cambiare con l'introduzione di strumenti come l'AI, che è in grado di scrivere una bellissima pagina sul Business model canvas senza che sia l'autore a doverlo fare? Chi scrive articoli di argomenti tecnici potrebbe dunque andare in crisi se non riuscisse ad aggiungere valore al suo lavoro. E il valore viene dato dalla competenza, che deve essere costantemente aggiornata.

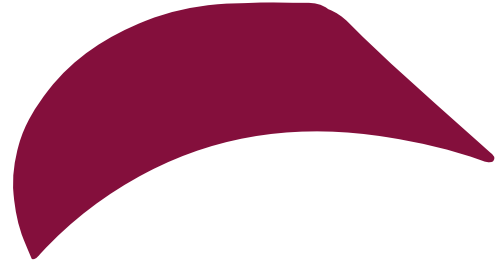
In sintesi, il mismatch che una volta vedevamo solo tra domanda e offerta di lavoro è diventato un mismatch anche a livello aziendale. Per motivi cognitivi, organizzativi e informativi, all'interno delle aziende si è creato un gap tra chi sa di più e chi sa di meno, tra chi si è adattato a una situazione e chi no, tra chi sa usare il nuovo macchinario e chi no, tra chi ha capito che deve adottare un approccio nuovo a nuovi mercati attraverso nuove competenze e chi pensa di poterlo fare senza queste competenze. Anche i gap di competenze tecniche stanno aumentando con l'introduzione dei macchinari 4.0, che richiedono non solo di essere interconnessi, ma anche la capacità di leggere i dati ottenuti grazie a questa interconnessione e di migliorare i processi produttivi. L'obiettivo dell'impresa è quello di durare nel tempo e di massimizzare i profitti. In pratica, ciò significa che se un'impresa vuole durare nel tempo, deve cambiare in modo naturale. Non è necessario elencare tutti i cambiamenti nell'indu-

stria automobilistica; basta pensare a come sta cambiando la nostra industria impiantistica, che una volta lavorava con chiavi inglesi e manometri, mentre oggi deve operare con strumenti completamente diversi, altrimenti rischia di essere spazzata via dall'avanzamento tecnologico.

Questo perché l'impiantista che va in casa di un cliente deve essere in grado non solo di risolvere un problema tecnico, ma anche di vendere una soluzione nuova al cliente. Se in passato era sufficiente che la casa fosse calda (o fresca), oggi vogliamo case confortevoli, efficienti e a basso consumo energetico, e l'approccio di chi lavora in queste case deve essere affrontato attraverso nuove competenze, soprattutto trasversali.

A livello tecnico, sappiamo che le competenze diventano obsolete nel giro di 1-2 anni a causa dell'enorme progresso informatico e tecnologico nel mondo del lavoro. Lo possiamo vedere anche all'interno del nostro team di formatori: noi vendiamo conoscenza e se non siamo adeguati, rischiamo di essere superati da altri che hanno una conoscenza maggiore e possono proporre un'offerta di valore migliore rispetto alla nostra. Questo è il grande tema, il mismatch delle competenze, che consiste nel mettere in campo conoscenze e abilità per rispondere a un problema.

In questo contesto, come possiamo supportare le aziende? Come deve cambiare la mentalità di un'azienda per comprendere che sia le competenze tecniche che le soft skills devono procedere di pari passo? L'organizzazione deve cambiare la mentalità e, probabilmente, anche la struttura. Come possiamo, in questo senso, affiancare le imprese per aiutarle a raggiungere questo obiettivo? Noi, come sistemi formativi o



come strutture a supporto delle imprese, dobbiamo fare ciò che le imprese devono fare, cioè innanzitutto essere snelli, perché i mercati sono più volatili, le occasioni passano velocemente, sono cambiati i fattori competitivi e sono cambiate le competenze. Essere snelli significa riuscire a fare interventi mirati che abbiano una resa nel breve, nel medio e nel lungo termine. Per farlo, l'azienda deve analizzarsi, ascoltarsi, perché è dal confronto e dalla consapevolezza che nascono le domande che portano risposte che obbligano l'impresa a operare un cambiamento. Un cambiamento che può comportare ulteriori investimenti in termini di formazione, di macchinari, di acquisizione di nuove competenze anche attraverso stage o tirocini, cioè portando competenze nuove all'interno dell'impresa.

Mi viene in mente quando, soprattutto negli anni '90, il mercato ha cominciato a chiedere alle aziende di rispettare standard di qualità. Questo ha portato a un cambio di mentalità interna e a una nuova organizzazione del lavoro. Inoltre, chi ha sfruttato al meglio questa opportunità ha rivisto le procedure, è diventata un'azienda più snella o con processi codificati che aiutano a perdere meno tempo e lo ha fatto introducendo competenze mai avute prima. Tutte parole che oggi sono ancora sulla bocca delle imprese perché sono poi la base del potersi evolvere. Oggi questa esigenza è ancora più pressante rispetto al passato e soprattutto è aumentata la velocità con la quale è necessario farlo: se mi ascolto e ascolto l'esterno, sono in grado di fare sintesi e, a questo punto, devo accedere alla formazione. Devo realizzare un confronto interno che mi permetta, nel tempo e in maniera continuativa, non solo di essere al passo, ma di provare, nel piccolo della mia azienda, a guidare il mio mercato.

Se mi lascio sempre guidare dagli altri, rischio di deragliare: la velocità aumenta e potrei non essere pronto ad andare a quella velocità. La domanda, al momento di accedere alla formazione, non dovrà essere quanto mi costa, ma quando avrò il ritorno di questi investimenti in conoscenza.

È chiaro che non basta un intervento one-shot; la sfida sta nel creare piani formativi, quantomeno della durata di un anno, se non di due anni, che diano all'impresa una visione più ampia delle azioni distribuite nel tempo con incrementi progressivi.

Per affiancare le aziende in questo processo di cambiamento, i sistemi formativi devono essere in grado di offrire programmi di formazione flessibili, personalizzati e basati sulle esigenze specifiche dell'azienda. Dovrebbero inoltre essere in grado di integrare sia le competenze tecniche che le soft skills nei loro programmi, per assicurarsi che i dipendenti siano in grado di affrontare le sfide del mercato in modo completo. Inoltre, le aziende devono essere incoraggiate a sviluppare una cultura dell'apprendimento continuo, dove i dipendenti sono motivati a migliorare costantemente e ad adattarsi alle nuove tendenze del settore. Questo può essere fatto promuovendo la formazione interna, offrendo incentivi per la formazione esterna o creando programmi di mentorship che aiutino i dipendenti a imparare dagli esperti all'interno dell'organizzazione.

Infine, le aziende devono essere pronte a investire nel loro capitale umano e a riconoscere il valore dell'apprendimento e dello sviluppo delle competenze nel garantire il successo a lungo termine dell'organizzazione. Questo implica non solo investire nella formazione e nello sviluppo dei dipendenti, ma anche monitorare attentamente l'efficacia di

questi interventi e adattarli alle esigenze in continua evoluzione del mercato e dell'organizzazione.

In conclusione, affrontare il mismatch delle competenze e promuovere lo sviluppo delle competenze tecniche e delle soft skills all'interno delle aziende richiede un approccio che coinvolga sia gli imprenditori che i sistemi formativi. Solo attraverso un impegno congiunto per l'apprendimento e l'adattamento continui sarà possibile garantire che le aziende e i loro dipendenti siano in grado di affrontare con successo le sfide di un mercato in rapida evoluzione.

energia

Dai grandi rincari alle alternative

IL CAMBIAMENTO
VA SOSTENUTO SUBITO

Il 2022 è stato l'anno dei rincari energetici. Molte, moltissime imprese – specie quelle che fino alle fine del 2021 avevano potuto beneficiare del prezzo fisso attraverso il Cenpi – hanno subito aumenti importanti, che sono arrivati sino a quadruplicare il peso sulla bolletta oltre che a generare un pesante impatto sulla contabilità aziendale. E la guerra in Ucraina ha peggiorato la situazione, imponendo agli Stati membri di approvvigionarsi di gas (dal quale dipendono i prezzi dell'energia) a fronte delle sanzioni imposte alla Russia e al blocco degli acquisti da quel Paese.

Questo ha prodotto un'ulteriore importante fiammata dei prezzi nei mesi estivi, che si è prolungata a livelli allarmanti sino al mese di settembre. La conseguenza, per molte imprese, è stata l'uscita dal mercato. Quelle rimaste lo hanno fatto attingendo al proprio patrimonio aziendale, facendo ricorso al credito, o scaricando i rincari sui prodotti finali.

Si è mossa, insomma, una ruota che ha portato a una forte speculazione di mercato.

A ottobre e novembre la tensione sui prezzi è calata, finché a dicembre è subentrata di nuovo la necessità di stoccare il gas, creando, come conseguenza, un'inversione di tendenza e nuovi aumenti in grado di indebolire fortemente aziende già molto provate.

È andata meglio nel 2023 con il raffreddamento dei costi e una crescente aspettativa di stabilità all'orizzonte.

Ciò che si riscontra, al netto di quanto successo sul fronte economico, è un aumento dei consumi energetici rispetto al passato, il che – considerate le fluttuazioni dei prezzi – consente di rimanere a galla quasi solo alle imprese ben patrimonializzate, che addirittura possono aumentare la propria attività. Hanno buone prospettive anche gli imprenditori che hanno investito sul

fotovoltaico, e quindi sull'autosufficienza energetica, facendoci presupporre che le scelte delle imprese vadano nella direzione giusta. Il che, a conti fatti – contraendo la domanda – potrebbe produrre un ritorno alla normalità dei prezzi del gas.

Non poche sono anche le aziende che oggi hanno stanno espandendo la propria attività e per farlo hanno messo in atto il maggior numero di azioni finalizzate al risparmio. C'è inoltre una maggiore attenzione dell'imprenditore rispetto alle voci della bolletta.

Più attenzione, dunque, e una nuova cultura della sostenibilità e del risparmio energetico. E avanzano le ipotesi delle comunità energetiche sulle quali molti cittadini sono al lavoro anche con le amministrazioni comunali. Certo le dinamiche di attuazione e sviluppo non sono ancora del tutto chiare, ma il tema è in fase di studio avanzato e lo stesso Consorzio Cenpi sta cercando di lavorare su questo fronte.

La domanda che però tutti si pongono è una: finita la grande paura dei rincari, si assisterà a una pericolosa retromarcia nella crescita sostenibile e nella riconversione energetica? Tutto dipenderà dal sistema economico: serviranno offerte, stimoli fiscali e agevolazioni che permettano di andare verso la sostenibilità. D'altronde tra un breve numero di anni non ci saranno più auto a benzina o a gasolio, ma elettriche o a idrogeno. Vale anche per il riscaldamento domestico e industriale, che tra qualche anno diventerà solo elettrico. Bisognerà quindi pensare a impianti fotovoltaici, sui quali serviranno incentivi reali ed efficaci. La risposta deve arrivare dal sistema economico: se effettivamente verrà ridotto il cuneo fiscale e saranno introdotte delle agevolazioni serie, come quelle del superbonus, allora sì il Paese cambierà e maturerà compiutamente il cambiamento.

Antonella Imondi
Consulente energia di Artser



guardiamo al futuro

Cambiamento e visione

PER RESTARE SUI MERCATI.
MA FACCIAMOCI SOSTENERE

Cambiamento e visione. Ne abbiamo bisogno e ne hanno bisogno le imprese perché tante sono le partite ancora aperte in questo anno che ci ha accolto con il rumore sordo delle bombe, il gelo economico dell'inflazione, il torrido rincaro di commodities energetiche e materie prime e la carenza di figure professionali qualificate. L'onda lunga delle sfide poste sul tavolo delle imprese dal 2022 è arrivata fino al 2023 imponendo agli imprenditori un'accelerazione importante della propensione al cambiamento e la necessità di sviluppare una visione in grado di sopportare il peso delle tante incognite esogene.

Il linguaggio che parliamo oggi è quello che i fatti, più che la volontà, hanno imposto a noi tutti negli ultimi tormentati anni scanditi da crisi, pandemia, conflitti bellici, deglobalizzazione (ma davvero dobbiamo chiamarla così?), destrutturazione delle catene di fornitura, multipolarità.

Cambiamento e visione, dunque, saranno le nostre risorse per uscire dal tunnel dell'incertezza e imboccare la strada della convivenza con un mercato nuovo, più complesso e meno protetto, e in un contesto aziendale che potrebbe portare in pancia crediti deteriorati o criticità nell'accedere ai finanziamenti per investire in quell'innovazione eco-digitale che rappresenta la strada senza ritorno di questo decennio tormentato dall'emergenza climatica e dalle trasformazioni digitali. Dovremo, infatti, fare attenzione all'impatto delle nostre attività sul benessere delle comunità locali e tutto ciò dovrà tradursi in un impegno concreto a favore dello sviluppo sostenibile.

Dovremo abituarci alla visione del cambiamento perché quello che un tempo definivamo eccezione – il “cigno nero”

– è diventato pressoché strutturale in un tempo che ha imposto una rapidità inedita al sistema economico e alla sua capacità di rigenerazione.

Sono convinto, come già lo ero lo scorso anno, che tanto ci sarà da fare per noi imprenditori e che, da soli, non potremmo farlo: competenze, conoscenze e strategie non si improvvisano, non più, non in un momento a così alto tasso di competitività, pressati come siamo da dumping fiscale di nazioni Ue ed extra Ue e dall'avanzata di competitor (fornitori) extra Ue, che possono proporre prezzi impensabili per il nostro sistema occupazionale gravato dal peso di un cuneo fiscale da ridurre con la massima urgenza.

Il caso della Svizzera, e della fuga dei nostri migliori talenti oltreconfine – attratti da stipendi inarrivabili per il nostro tessuto economico – sia da monito per il legislatore, così come per noi.

Arriveranno al pettine anche i nodi del credito, con i tanti soldi pompatisi nelle casse delle aziende in periodo Covid e i tanti crediti che ora le imprese dovranno restituire, non sempre facilmente e non sempre a fronte di una adeguata capitalizzazione e solidità finanziaria. Tanto più che l'aumento dei tassi di interesse sta generando un corto circuito negativo sui bilanci di molte realtà imprenditoriali.

Per questo bisognerà mettere in sicurezza i conti, pianificare entrate e uscite e stabilire con esattezza la strada da intraprendere per assicurare un futuro alla nostra impresa, e sarà necessario farlo appoggiandosi a professionisti in grado di leggere dati e previsioni e di delineare le strategie operative più efficaci.

La frenetica fluttuazione delle materie prime energetiche e minerali-metalli non



rimarrà l'eccezione di un periodo sfortunato ma una costante con la quale convivere gestendo contratti con nuovi fornitori da un lato e trasformandoci in "super fornitori", anche di servizi, dall'altro, per conservare il legame con clienti che potrebbero sentire il richiamo delle sirene extra Ue.

La multipolarità, la caotica ridefinizione degli equilibri politici internazionali dettata dalla guerra e da equilibri sempre più fragili tra le due parti di questo delicato mondo, imporranno relazioni con nuovi mercati, sino ad oggi poco battuti dalle piccole e medie imprese italiane. Chi ci accompagnerà? Chi saprà farlo con la forza della conoscenza di usi, costumi e strategie di business. Il Gruppo Confartigianato Artser sta lavorando da anni con professionisti e collaboratori con qualifiche professionali elevate, pensate per affrontare questo e altri problemi rovesciati sulle spalle degli imprenditori da un secolo fluido e beffardo.

Non sarà facile. Non sarà facile restare sul mercato perché diventeremo prede di una concorrenza sulla quale peserà il friendshoring in nazioni dell'Est Europa e, a guerra finita, dell'Ucraina. E non sarà facile restarci senza imprimere una spinta importante nel campo dell'innovazione tecnologica digitale, spesso latente in molte delle nostre realtà, allineando Crm, gestione del magazzino e pianificazione dell'organizzazione aziendale al fine di ridurre i costi e aumentare la produttività, nostro notorio tallone d'achille. Su questo fronte abbiamo lavorato con Faberlab powered by Arburg e rafforzato lo staff innovazione per offrire la mappatura dello stato di avanzamento della digitalizzazione aziendale e gestire tutte le successive fasi di sviluppo anche alla luce di quanto verranno messe alla prova le aziende dalle crescenti sfide legate alla sicurez-

za informatica e alla protezione dei dati. Le imprese dovranno, infatti, investire in soluzioni tecnologiche avanzate e formare il proprio personale per far fronte a possibili minacce e violazioni della sicurezza. La gestione dei rischi informatici diventerà sempre più importante per garantire la continuità operativa e la fiducia dei clienti.

Avremo di fronte a noi anche numerosi passaggi generazionali che sarà strategico aggredire con la consapevolezza che non sempre l'erede è la figura giusta da introdurre in azienda o che, non necessariamente, il profilo di azienda che ha in mente il fondatore sia quella che ha nella testa il suo successore. Si tratta di un processo lungo, difficile e articolato, da costruire ed eventualmente integrare con un processo di managerializzazione dell'azienda. Processo che possa supportare il cambiamento generazionale e affrontarne i connessi cambiamenti. Passaggi generazionali saranno connessi anche ai collaboratori: abbiamo bisogno di competenze nuove e faticiamo a trovarne. Per trattenere quelle che riusciremo a individuare, attingendo ai nuovi sistemi formativi (Its), sarà cruciale offrire condizioni lavorative flessibili e promuovere l'apprendimento continuo.

C'è tanto da fare. E c'è chi può aiutarci a farlo nel modo giusto. Anche negli anni più incerti di questo scorcio di secolo.

Direttore: Mauro Colombo

A cura di
Sara Bartolini
Antonio Belloni
Davide Ielmini

Impaginazione e grafica
Simona Caldirola

Con la collaborazione di manager e collaboratori
del Gruppo Confartigianato Artser

Finito di stampare: Maggio 2023



www.impreseterritorio.org | www.asarva.org

