

Roma, 9 gennaio 2017

ALLE ASSOCIAZIONI E AI SINDACATI  
TERRITORIALI  
ALLE UNIONI REGIONALI

Loro sedi e loro indirizzi (Via e-mail)

**OGGETTO: PROTOCOLLO D'INTESA INVITALIA, FEDERMANAGER E  
MANAGERITALIA – PROPOSTA OPERATIVA PER IL  
PROGETTO “SMART & START ITALIA”**

Come noto, il 27 giugno 2016 è stato sottoscritto un Protocollo d'Intesa tra Invitalia, Federmanager e Manageritalia per favorire la nascita ed il consolidamento delle imprese innovative attraverso lo sviluppo di competenze manageriali. A tale scopo, è stata prevista la costituzione di un Gruppo di lavoro misto con il compito di definire le azioni necessarie a realizzare gli obiettivi dell'Intesa.

Dal suddetto Gruppo di lavoro - di cui fanno parte, per Federmanager, Ettore Cambise di Roma e Marco Mazzoni di Bologna - è stata elaborata una proposta operativa per la fornitura di un servizio di mentoring manageriale alle start-up innovative ammesse ai finanziamenti di “**Smart & Start Italia**”, la misura creata dal Ministero dello Sviluppo Economico e gestita da Invitalia, che sostiene la nascita e la crescita delle start-up innovative ad alto contenuto tecnologico.

Lo schema di attuazione della proposta progettuale – che si unisce in allegato (All.1) e che è stato sottoscritto per accettazione il 22 dicembre scorso tra le Parti dell'Intesa – è stato concepito per sviluppare le potenzialità delle start-up assistendole nelle difficili fasi di approccio alle innovazioni aziendali, alla internazionalizzazione, al rapporto con il mondo del credito e della finanza e, più in generale, per migliorarne la competitività e accrescerne il business, attraverso l'affiancamento di esperte risorse manageriali, individuate con la collaborazione di Federmanager e Manageritalia.

In sostanza, il Mentoring costituisce un'attività di supporto fornita nell'ambito di un più ampio servizio di Tutoraggio tecnico-gestionale che già viene erogato da Invitalia, con propri funzionari interni, a favore dei beneficiari della misura “Smart & Start Italia”, che si sostanzia nell'affiancamento dell'impresa per la gestione di ambiti di attività identificati.

Il contenuto del servizio verrà identificato sulla base di un'analisi dei fabbisogni condotta tra il Tutor di Invitalia e la stessa impresa beneficiaria, al fine di individuare le carenze e le priorità dell'impresa su cui focalizzare l'intervento del Mentor, il quale verrà coinvolto in quanto esperto di uno o più ambiti di attività descritti nel "*Catalogo degli ambiti di supporto manageriale della Mentorship*" (anch'esso in allegato – All. 2).

Si prevede di fornire il servizio a partire dall'inizio del 2017 a circa 150 imprese beneficiarie (2/3 localizzate al centro-nord e 1/3 al sud), di cui circa 70 sono immediatamente disponibili per il supporto, che realisticamente dovrebbe attivarsi dal prossimo mese di febbraio, mentre alle rimanenti verrà offerto nei mesi successivi dell'anno.

In considerazione del numero limitato di interventi e delle contenute risorse finanziarie messe a disposizione da Invitalia, Federmanager e Manageritalia si sono impegnate a fornire una lista di 30 esperti - adeguata alle esigenze operative previste e comunque integrabile nel corso della collaborazione - identificati sulla base della qualità del profilo e in relazione agli ambiti manageriali di Mentorship identificati nel citato Catalogo.

A tale scopo, la Giunta Esecutiva ha deciso di dare mandato alla nostra Società di scopo "**CDi Manager**", per la selezione dei profili degli esperti da inserire nella lista (15 per Federmanager), distribuiti sul territorio nazionale, con indicazioni di privilegiare le candidature dei manager il cui profilo professionale sia validato dall'aver già conseguito la "Certificazione delle Competenze Manageriali" attraverso il nostro servizio di certificazione "Be Manager".

Qualora venisse individuato un numero di profili idonei superiore a quelli inizialmente richiesti (15), gli ulteriori profili verranno utilizzati per colmare eventuali esigenze di integrazione degli interventi che si rendessero necessarie durante lo sviluppo operativo del progetto.

Nel merito dei contenuti del servizio, tenuto conto dei differenti impegni economici disponibili per le imprese localizzate nelle Regioni del Centro-Nord Italia rispetto a quelle localizzate nel Sud Italia, sono state previste due distinte procedure di erogazione del servizio di Mentoring, in funzione delle diverse disponibilità finanziarie, rispettivamente destinate a:

- **Start-up delle Regioni del Centro-Nord Italia:** interventi di supporto in remoto (8 h/uomo), ciascuno del valore di 500,00 Euro, nell'ambito di un contratto quadro per la fornitura di servizi a favore di un massimo di 10 imprese e per un valore complessivo di 5.000,00 Euro, comprensivo di IVA;
- **Start-up delle Regioni del Centro-Sud Italia:** servizio di consulenza manageriale a favore di una impresa, con modalità sia in presenza presso la sede aziendale (4 gg./uomo), sia da remoto

(3 gg./uomo), definito sulla base di un Assessment preliminare (8h/uomo) sulle necessità dell'impresa, condotto dallo stesso Mentor selezionato, per un valore complessivo massimo di 5.000,00 Euro, comprensivo di IVA.

La selezione degli esperti avverrà ad opera di Invitalia, sulla base delle priorità del beneficiario identificate con l'analisi dei fabbisogni curata dal Tutor della Società. Nel caso più di un esperto posseda il necessario profilo verrà effettuato un sorteggio (tramite un software appositamente sviluppato), il cui esito determinerà la selezione e la contrattualizzazione dell'esperto.

L'esperto sorteggiato non potrà essere ulteriormente contrattualizzato se non dopo che la lista degli esperti con profilo simile non sarà stata esaurita (sempre con lo stesso meccanismo di sorteggio).

In conclusione, si tratta di una iniziativa sperimentale che pone le premesse per instaurare una collaborazione strutturale a sostegno delle start-up innovative attraverso la diffusione della cultura manageriale (l'azione "Smart & Start Italia" è stata appena rifinanziata dalla Legge di Bilancio 2017, per il prossimo biennio, per un valore di circa cento milioni di euro).

Auspicabilmente, inoltre, ciò potrebbe consentire l'attivazione di servizi di consulenza manageriale anche nell'ambito delle altre misure di incentivazione gestite da Invitalia, a cominciare dal Fondo "Selfiemployment" promosso dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali a favore degli iscritti a Garanzia Giovani che avviano iniziative di autoimpiego e di autoimprenditorialità.

Cordiali saluti.

IL DIRETTORE GENERALE  
Mario Cardoni



All. n. 2

**PROTOCOLLO D'INTESA**  
**tra**  
**INVITALIA, Federmanager e Manageritalia**

**Schema operativo di attuazione**

# INDICE

1. Premessa
2. Contenuto del servizio
3. Selezione degli esperti
4. Aspetti contrattuali
5. Governance e reportistica

## **1. Premessa**

Il presente documento ha lo scopo di definire i dettagli operativi per la fornitura di un supporto di Mentoring nell'ambito del servizio di Tutoraggio erogato da Invitalia a favore dei beneficiari nel contesto della misura Smart & Start Italia, in attuazione del protocollo d'intesa stipulato il 27 giugno 2016 tra INVITALIA, Federmanager e Manageritalia.

Il Tutoraggio consiste in un insieme di servizi finalizzati a trasferire ai soggetti beneficiari competenze manageriali di tipo applicativo, o di tipo strategico nella delicata fase di start-up.

Si prevede di dover fornire il servizio di Mentoring, a partire dal 1° gennaio 2017, a circa 150 imprese beneficiarie (2/3 localizzate al centro-nord e 1/3 al sud). Di queste circa 70 sono immediatamente disponibili per il supporto mentre alle rimanenti verrà offerto il servizio nei mesi successivi a seguito della loro contrattualizzazione. Il numero potrà subire variazioni in aumento a seguito del rifinanziamento della misura.

L'impegno economico disponibile per questa attività è pari a 5.000€ LORDI per ogni impresa beneficiaria del sud e 500€ LORDI per ogni impresa beneficiaria del nord.

## **2. Contenuto del servizio**

Il Mentoring è un'attività di supporto fornita a completamento della più ampia attività di Tutoraggio erogata alle imprese Smart & Start Italia e quindi integrata nel processo fornitura del servizio.

Il tutor di Invitalia e l'impresa beneficiaria, sulla base di un'analisi dei fabbisogni, e quindi sulla base delle carenze e delle priorità dell'impresa, condividono gli aspetti generali dell'intervento di Mentoring da porre in essere, identificando uno o più ambiti di attività così come descritti in dettaglio nell'allegato A – "Catalogo degli ambiti di supporto manageriale della Mentorship":

- Strategia, Organizzazione e Innovazione (Direzione generale, Risorse umane, Project management, Sistemi informativi e Innovazione)
- Vendite (Commerciale e vendite, Marketing)
- Operation (Direzione di produzione, Logistica e acquisti)
- Amministrazione, finanza e controllo

Oggetto della prestazione del Mentor è l'affiancamento dell'impresa per la gestione degli ambiti di attività identificati. Tenuto conto dei differenti impegni economici disponibili per imprese localizzate nel centro-nord rispetto a quelle localizzate nel sud, sono stati previsti due regimi di servizi di Mentorship.

### **2.1. Mentorship a favore dei beneficiari centro-nord**

Il Tutor di Invitalia mette a disposizione del Mentor le informazioni relative ai bisogni aziendali prioritari in uno degli Ambiti del Catalogo, sui quali deve intervenire l'attività di Mentorship.

Il Mentor fornisce all'impresa beneficiaria supporto in modalità remota nei modi di volta in volta ritenuti più efficaci (telefono, email, videoconferenza etc.), suddividendo il proprio supporto (nel complesso di 8 h/uomo) in massimo tre interventi.

Al termine dell'attività (che deve svolgersi entro 2 mesi dalla ricezione delle informazioni derivanti dall'analisi dei fabbisogni) il Mentor invia al Tutor una sintetica "Relazione sull'attività di Mentorship" che include il dettaglio dell'attività svolta con l'evidenza della tipologia di supporto. Il Mentor include nella relazione alcuni suggerimenti per il proseguo dell'attività dell'impresa beneficiaria, oltre agli altri eventuali commenti che ritiene opportuni.

La seguente tabella riassume l'impegno del Mentor in relazione alle attività svolte, alla tipologia (presso l'impresa o in remoto) e all'output atteso:

<b>Attività</b>	<b>Impegno</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Output</b>
Assistenza in remoto e back-up	8 h/uomo	In remoto	Relazione sull'attività di Mentorship

## **2.2. Mentorship a favore dei beneficiari localizzati nel sud**

### **Assessment**

Il Tutor di Invitalia mette a disposizione del Mentor le informazioni derivanti dall'analisi dei fabbisogni e conseguentemente le aree prioritarie, in un determinato Ambito, sulle quali deve intervenire l'attività di Mentorship.

Su questa base il Mentor procede all'assessment puntuale delle necessità dell'impresa, valutando i punti di forza, le criticità ed eventuali problematiche aziendali.

La data dell'Assessment viene indicata dal Mentor al Tutor di Invitalia con comunicazione formale e costituisce la data di avvio delle attività di Mentorship.

Al termine dell'Assessment il Mentor produce un documento definito "Piano di Mentorship", condiviso con l'impresa beneficiaria e con il Tutor, che descrive gli interventi previsti, gli obiettivi e i risultati attesi.

### **Attività di Supporto presso l'impresa**

Il Mentor fornisce all'impresa, sulla base del "Piano di Mentorship", il supporto necessario a raggiungere gli obiettivi e i risultati ivi definiti.

### **Assistenza in remoto e back up**

In aggiunta alle attività svolte presso l'impresa, il Mentor fornisce ulteriore supporto in remoto nelle modalità di volta in volta ritenute più efficaci (telefono, email, videoconferenza etc.).

### **Conclusione dell'attività di Mentorship**

Al termine dell'attività (che deve svolgersi entro 4 mesi dall'Assessment) il Mentor invia al Tutor una "Relazione sull'attività di Mentorship" che include il dettaglio dell'attività svolta in relazione agli obiettivi, i

risultati raggiunti, gli scostamenti con i risultati previsti e le motivazioni collegate a tali scostamenti. Il Mentor include nella relazione una sezione di suggerimenti per il prosieguo dell'attività dell'impresa beneficiaria, oltre agli altri eventuali commenti che ritiene opportuni.

La seguente tabella riassume l'impegno del Mentor in relazione alle attività svolte, alla tipologia (presso l'impresa o in remoto) e all'output atteso:

Attività	Impegno	Tipologia	Output
Assessment	8 h/uomo	In remoto	Piano di Mentorship
Supporto specialistico	4 gg/uomo	Presso l'impresa	Relazione sull'attività di Mentorship
Assistenza in remoto e back-up	24 h/uomo	In remoto	

### 3. Selezione degli esperti

Federmanager e Manageritalia forniscono ad Invitalia una lista di 30 esperti adeguata alle esigenze operative previste nella presente proposta e comunque integrabile nel corso della collaborazione (orientativamente in numero paritario tra ciascuna Organizzazione) accuratamente identificati sulla base della qualità del profilo e in relazione agli ambiti manageriali di mentorship identificati nel catalogo (Allegato A).

La lista include i nominativi degli esperti catalogati per ogni ambito con l'evidenza del settore primario di specializzazione per ogni ambito e di eventuali ulteriori settori di expertise (non necessariamente legati al settore primario).

La seguente tabella esemplifica un possibile esempio di lista degli esperti:

AMBITI												
Strategia, Organizzazione e Innovazione			Vendite			Operation			Amministrazione, finanza e controllo			
ESPERTI	Nome	Settore primario	Settore secondario	Nome	Settore primario	Settore secondario	Nome	Settore primario	Settore secondario	Nome	Settore primario	Settore secondario
	a	Innovazione	Marketing	e	Marketing	Project Management	i	Logistica	Innovazione	o	Amm.ne	-
	b	Project Management	Innovazione	f	Comm.le	-	l	Acquisti	Comm.le	p	Finanza	-
	c	Risorse Umane	Project Management	g	Marketing	Innovazione	m	Dir Produzione	-	q	Controllo	-
	d	Sistemi Informativi	-	h	Marketing	Project Management	n	Dir Produzione	Innovazione	r	Amm.ne	Finanza

Invitalia, sulla base delle priorità del beneficiario identificate con l'analisi dei fabbisogni, seleziona dalla lista l'esperto (o gli esperti) con il profilo ugualmente adeguato a fornire il supporto di Mentorship all'impresa beneficiaria. Nel caso più di un esperto possieda il necessario profilo viene effettuato un sorteggio (tramite un software appositamente sviluppato), il cui esito determina la selezione e la contrattualizzazione dell'esperto.



L'esperto sorteggiato non potrà essere ulteriormente contrattualizzato se non dopo che la lista degli esperti con profilo simile non sarà stata esaurita (sempre con lo stesso meccanismo di sorteggio).

#### 4. Aspetti contrattuali

Gli esperti vengono contrattualizzati sulla base di due possibili schemi a seconda che l'impresa beneficiaria del servizio sia localizzata al centro-nord ovvero al sud:

- **Beneficiari localizzati al centro-nord:** all'esperto selezionato viene proposto un contratto quadro per la fornitura di servizi a favore di un massimo di 10 imprese e per un valore complessivo massimo di 5.000€ (500€ ad impresa) comprensivo di IVA e qualsiasi altro onere, e per un impegno pari a 8 h/uomo ad impresa.

All'atto della contrattualizzazione Invitalia indica all'esperto la o le imprese per le quali è necessario effettuare la fornitura del servizio, da completare, per ogni impresa, nell'arco di 2 mesi dall'avvio dell'attività. Successivamente, laddove si presentasse l'opportunità, Invitalia attiva l'esperto per ulteriori servizi da fornire alle imprese che gli verranno comunicate fino all'occorrenza del limite di 10 e comunque non oltre 12 mesi dalla stipula del contratto.

L'esperto è consapevole che Invitalia non garantisce in nessun modo la fornitura di servizi per l'intero valore massimo stabilito nel contratto.

L'esperto può non accettare la proposta contrattuale e rimanere nella lista degli esperti da contrattualizzare tramite il meccanismo di selezione descritto nel capitolo 3 – Selezione degli esperti.

- **Beneficiari localizzati al sud:** all'esperto selezionato viene proposto un contratto per la fornitura di servizi a favore di un'impresa e per un valore complessivo di 5.000€ comprensivo di IVA e qualsiasi altro onere, e per un impegno corrispondente alla suddivisione di cui alla seguente tabella:

Attività	Impegno	Tipologia	Costo per g/uomo	Costo complessivo per attività
Assessment	1 g/uomo	In remoto	500€	500€
Supporto specialistico	4 gg/uomo	Presso l'impresa	750€*	3.000€
Assistenza in remoto e back-up	3g/uomo	In remoto	500€	€1500

\*inclusivi delle spese forfettarie di trasferta

All'atto della contrattualizzazione Invitalia indica all'esperto l'impresa per la quale è necessario avviare la fornitura del servizio, da completare nell'arco di 4 mesi dall'avvio dell'attività. Qualora il tempo limite sia superato o l'erogazione delle attività di mentorship non sia completata, per qualsiasi motivo, al Mentor verrà riconosciuto il compenso in proporzione a quanto effettivamente svolto. L'attività effettivamente svolta sarà comprovata:

- da apposite schede controfirmate dall'esperto e dall'impresa beneficiaria per attività in loco;
- da apposite email del mentor all'impresa beneficiaria e al tutor di Invitalia per attività di back up.

L'esperto può non accettare la proposta contrattuale e rimanere nella lista degli esperti da contrattualizzare tramite il meccanismo di selezione descritto nel capitolo 3 – Selezione degli esperti.

## **5. Governance e reportistica**

Il Gruppo di Lavoro si riunisce periodicamente, ogni 4 mesi, per monitorare l'efficacia e l'avanzamento dei servizi di Mentorship svolta e dei meccanismi di funzionamento posti in essere allo scopo di cambiarli e perfezionarli, laddove necessario.

A supporto di tale attività il Gruppo di Lavoro definisce, a latere dei lavori delle riunioni periodiche (anche con riunioni all'uopo convocate), documenti inclusivi dei risultati delle attività svolte, correttivi da porre in essere ed ogni eventuale considerazione utile al prosieguo efficace della fornitura dei servizi di Mentorship.

## ***Allegato A***

### **CATALOGO DEGLI AMBITI MANAGERIALI DI MENTORSHIP**

1. **Strategia, Organizzazione e Innovazione** (Direzione generale, Risorse umane, Project management, Sistemi informativi e Innovazione)
2. **Vendite** (Commerciale e vendite, Marketing)
3. **Operation** (Direzione di produzione, Logistica e acquisti)
4. **Amministrazione, finanza e controllo**

#### **1. Strategia, Organizzazione e Innovazione**

##### **A. Direzione generale**

Competenze di general management. Supporto al Consiglio di Amministrazione dell'impresa nell'elaborazione delle strategie e della pianificazione di breve, di medio e lungo termine.

Elaborazione delle strategie e della definizione delle linee guida aziendali. Sviluppo delle politiche organizzative e coordinamento delle diverse aree e funzioni finalizzato al perseguimento degli obiettivi dell'impresa. Direzione e coordinamento delle attività aziendali per migliorare o mantenere la quota di mercato e consolidare la posizione competitiva nel business di riferimento. Tutela della proprietà industriale (Brevetti, Marchi, Registrazione per disegni e modelli).

##### **B. Risorse umane**

Competenze sulle politiche di gestione delle risorse umane e coordinamento delle attività di pianificazione, selezione, formazione e sviluppo, relazioni industriali, politiche retributive e amministrazione del personale. Preparazione del budget e della determinazione dei costi del personale. Monitoraggio del clima aziendale. Realizzazione delle azioni per aumentare la motivazione del personale e l'allineamento dei comportamenti individuali alle strategie d'impresa. Cura dell'organizzazione del lavoro e del suo adeguamento alle innovazioni tecnologiche. Progettazione di interventi atti a migliorare la sicurezza degli ambienti di lavoro. Studio delle politiche relative al contenzioso del lavoro. Cura delle relazioni con gli organi istituzionali delle parti sociali. Coordinamento di un gruppo di collaboratori e cura del loro sviluppo.

##### **C. Project management**

Competenze specifiche di progettazione e gestione di progetti (project management) nei diversi ambiti della vita dell'impresa ed, eventualmente, anche finalizzati alla partecipazione a bandi e gare d'appalto. Pianificazione e coordinamento delle attività per il raggiungimento di determinati obiettivi all'interno di vincoli (costi, tempi, livelli qualitativi e altro) precisi.

##### **D. Sistemi informativi e Innovazione**

Pianificazione e sviluppo dei sistemi di ICT aziendali in base alle risorse e al know how disponibili, agli obiettivi di breve, medio e lungo termine. Monitoraggio dell'evoluzione delle tecnologie di informazione e comunicazione e formulazione di proposte per innovare l'organizzazione e i processi e migliorare la competitività aziendale. Analisi dei fabbisogni e implementazione delle Ict alle varie unità aziendali. Sostegno specialistico trasversale all'organizzazione. Definizione,

realizzazione e controllo del budget dell'area. Coordinamento di un gruppo di collaboratori e cura del loro sviluppo. Gestione dei progetti di sviluppo del software.

## **2. Vendite**

### **A. Commerciale e vendite**

Competenze in materia di strategie commerciali e di marketing di breve, medio e lungo termine per tutti i prodotti/servizi aziendali. Definizione delle politiche di prezzo, dei canali distributivi, delle strategie di promozione e comunicazione esterna. Elaborazione degli obiettivi di vendita e del budget commerciale annuale e dei piani pluriennali. Monitoraggio dei mercati di riferimento. Definendo delle azioni e degli strumenti più idonei al raggiungimento degli obiettivi in coerenza con le politiche e con l'immagine aziendale. Organizzazione della struttura commerciale, selezione, formazione, incentivazione e motivazione della forza di vendita. Ricerca di accordi con eventuali partner sul territorio, in Italia e all'estero. Cura delle relazioni con i clienti strategici e partecipazione a trattative complesse o importanti. Definizione delle strategie di assistenza ai clienti.

### **B. Marketing**

Competenze in materia di strategie e politiche di marketing aziendale. Gestione delle attività di marketing in collaborazione con la Direzione Generale. Definizione e quantificazione del mercato potenziale, della segmentazione di mercato e della valutazione di nuove opportunità e quote di mercato. Collaborazione con la Direzione Commerciale nella definizione di attività di marketing operativo quali strategie di prezzo, canale distributivo, mix prodotto/servizio e di comunicazione/promozione. Coordinamento con le aree tecniche e di produzione in merito all'evoluzione delle esigenze del mercato e conseguente indirizzo dello sviluppo di nuovi prodotti e servizi. Ricerca di accordi con eventuali partner sul territorio nazionale e all'estero. Collaborazione con società specializzate in analisi di mercato per coordinare i risultati delle ricerche e degli interventi pubblicitari. Web marketing strategico (Indicizzazione dei siti web – SEO; Search advertising; Inbound marketing; Gestione della comunicazione Social; ecc.).

## **3. Operation**

### **A. Direzione di produzione**

Competenze di direzione e gestione di uno stabilimento con particolare riferimento agli aspetti produttivi, alla sicurezza e ambiente, alla manutenzione del sito e degli impianti e alla logistica. Progettazione di investimenti relativi allo stabilimento e alla produzione. Coordinamento della produzione nei volumi richiesti, nel rispetto dei tempi di consegna e degli standard prefissati. Definizione del budget di produzione. Pianificazione e monitoraggio della produzione in modo da massimizzare la produttività e le rotazioni di materiale. Eventuale responsabilità del controllo qualità dei prodotti finiti. Gestione delle risorse umane di stabilimento in termini di valutazione, formazione e relazioni sindacali. Coordinamento di un gruppo di collaboratori e cura del loro sviluppo.

## **B. Logistica e acquisti**

Competenze in materia di acquisto di materiali, dei beni e dei servizi. Elaborazione di strategie e politiche di acquisto. Ricerca e selezione delle fonti di approvvigionamento più convenienti; valutazione economica e qualitativa delle offerte finalizzata a garantire il miglior equilibrio economico/operativo tra le esigenze di vendita, di produzione e quelle finanziarie. Competenze inerenti la pianificazione, la programmazione e il controllo della produzione, la gestione dei magazzini, la movimentazione interna dei materiali e la distribuzione. Capacità di collaborare con le vendite nell'analisi di fattibilità dei tempi di consegna dei prodotti. Coordinamento di un gruppo di collaboratori e cura del loro sviluppo.

## **4. Amministrazione, finanza e controllo**

Competenze relative alle attività amministrative, finanziarie e di controllo. Rilevazione delle informazioni amministrative e contabili, elaborazione del bilancio e/o del bilancio consolidato e espletamento di tutte le attività fiscali e tributarie. Elaborazione della strategia finanziaria dell'azienda in modo da ottenere il reperimento delle risorse finanziarie, in particolare attraverso investimenti in capitale di rischio e garantire lo sviluppo del business nel medio-lungo periodo. Analisi dei trend macroeconomici, realizzazione di previsioni e proiezioni di lungo periodo, ricerca di opportunità di espansione del business. Coordinamento di un gruppo di collaboratori e cura del loro sviluppo