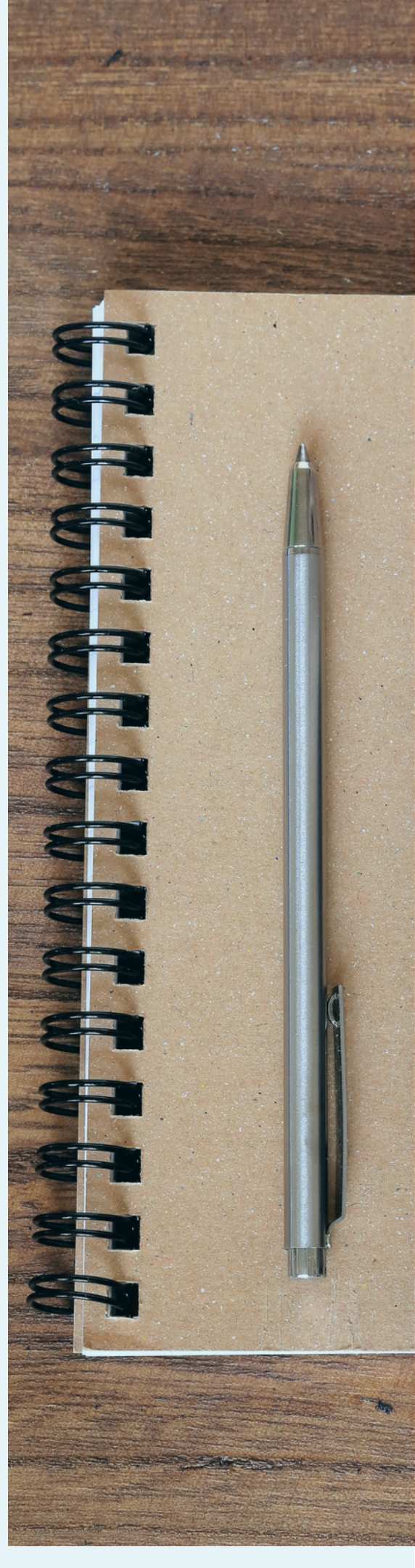


DOTT.SSA SIMONA RACERRO
CEO LAST ME



GESTIONE FINANZIARIA



IN QUESTO MODULO

1

L'importanza della gestione finanziaria

2

Liquidità aziendale: garantire stabilità finanziaria

3

Gestione finanziaria: fondamenti e approcci

4

Ruolo della contabilità nella gestione

5

Analisi dei costi e bilancio consolidato

6

Strategie per una gestione finanziaria efficace

L'IMPORTANZA DELLA GESTIONE FINANZIARIA

- Per **gestione finanziaria** aziendale si intende l'ambito specifico preposto alla pianificazione, all'organizzazione, alla direzione e al controllo delle attività finanziaria di un'azienda.
- Una corretta gestione dei flussi finanziari, come già anticipato, **assicura la stabilità di un'impresa**: tieni conto che ciascuna componente aziendale ha un fabbisogno di liquidità ed è fondamentale, quindi, riuscire a tener conto di tale necessità e poterla soddisfare, senza disperdere risorse in maniera incontrollata.



A photograph of a dentist's workspace. In the foreground, a person's hands are visible; one hand holds a black pen over a dental model of upper and lower teeth, while the other hand rests on a wooden desk. On the desk, there is a laptop displaying a panoramic X-ray of a human jaw, a dental model, and some papers. The background is slightly blurred, showing a window and some office equipment.

GESTIONE DELLA CONTABILITÀ

Mantenere la gestione della contabilità aziendale in ordine e saper pianificare la gestione finanziaria dell'azienda ti permette di stabilire priorità e di indirizzare le decisioni su quanto e dove investire.

Sapere sempre, in ogni momento, di quanti soldi si dispone è fondamentale ancor più per le startup: queste aziende, generalmente, dispongono infatti di risorse economiche limitate, in particolar modo all'inizio della loro attività.



“

La gestione finanziaria è il fondamento su cui si costruisce il successo a lungo termine di una startup. Senza controllo finanziario, tutto il resto è fragile

Marc Andreessen (coautore di Mosaic e cofondatore di Netscape Communications Corporation)

LIQUIDITÀ AZIENDALE: GARANTIRE STABILITÀ FINANZIARIA

Se stai muovendo i primi passi nel mondo dell'imprenditoria potresti facilmente far confusione tra aspetti economici e aspetti finanziari della gestione aziendale.

Facciamo chiarezza sulla **differenza tra economico e finanziario**: la gestione economica riguarda il rapporto tra costi e ricavi ed è strettamente collegata al ciclo produttivo (nello specifico, alla capacità di produrre e vendere beni o servizi in modo tale da riuscire a generare un reddito).

La gestione finanziaria (cioè, la materia oggetto di questa guida) pone l'accento, invece, sulla capacità dell'impresa di essere solvibile, cioè in grado coprire le sue spese e pagare i suoi debiti, scongiurando il rischio di una crisi di liquidità. Un'impresa, infatti, è solvibile quando ha sufficiente liquidità per coprire spese e debiti.



GESTIONE FINANZIARIA: FONDAMENTI E APPROCCI

A differenza della gestione economica, che, come detto, fa perlopiù riferimento al ciclo produttivo, la gestione finanziaria include molte attività collegate alla liquidità aziendale, che interessano diverse aree strategiche.

Per semplicità, possiamo ridurre a 3 i principali fondamenti della gestione finanziaria.



1) PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

definire gli obiettivi a lungo termine

.....

Per pianificazione finanziaria si intende il processo incentrato sulla definizione degli obiettivi finanziari a lungo termine dell'azienda e sulla scelta delle migliori strategie e tecniche per raggiungere questi obiettivi.

Tra le azioni decisive in tal senso spiccano la definizione del budget e delle previsioni finanziarie, la previsione dei flussi di cassa futuri e l'analisi del bilancio.



2)CAPITALE DI LAVORO

gestione eottimizzazione

Gestire il capitale di lavoro significa gestire le risorse a breve termine, come i crediti e i debiti a breve termine e gli inventari.

L'obiettivo è quello di far sì che l'azienda abbia la liquidità sufficiente per poter soddisfare le obbligazioni correnti e finanziare le operazioni quotidiane.



3) INVESTIMENTI E FINANZIAMENTI

bilanciare le scelte

.....

Per una corretta gestione finanziaria della tua startup dovrai saper bilanciare le scelte tra investimenti e finanziamenti. Si parla di investimenti quando vengono utilizzati fondi per acquisire valori o beni durevoli in grado di generare rendimenti in futuro.

Quando, invece, sono i fondi a essere acquisiti per finanziare le operazioni e gli investimenti si parla di finanziamenti.



RUOLO DELLA CONTABILITÀ NELLA GESTIONE FINANZIARIA



La contabilità riveste un ruolo assolutamente centrale nella gestione finanziaria perché è ciò che dà la possibilità di avere una visione chiara, precisa e completa sulla situazione finanziaria ed economica dell'azienda, utile ad adottare decisioni strategiche migliori.

ANALISI DEI COSTI & BILANCIO CONSOLIDATO

L'analisi dei costi ti permette di capire meglio la struttura finanziaria del tuo studio/impresa.

Non sottovalutare questo tipo di analisi perché, grazie a essa, puoi ottimizzare le tue risorse e aumentare l'efficacia operativa aziendale.

Analizzare il bilancio è un'altra operazione fondamentale per valutare lo stato di salute della tua startup dal punto di vista finanziario. Il bilancio consolidato contiene al suo interno tutte le informazioni delle società di un gruppo e, quindi, offre una panoramica completa sulle prestazioni finanziarie dell'intero gruppo.



AUDITING INTERNO: GARANTIRE TRASPARENZA E EFFICIENZA



Se vuoi verificare la correttezza e l'efficacia dei tuoi processi finanziari puoi ricorrere a quello che è chiamato auditing interno: si tratta di un controllo effettuato all'interno dell'azienda che garantisce la trasparenza e l'integrità delle operazioni finanziarie.

STRATEGIE PER UNA GESTIONE FINANZIARIA EFFICACE

- Analisi e ottimizzazione dei flussi di cassa;
- Gestione proattiva del rischio;
- Investimenti strategici e reperimento fondi.



1) ANALISI E OTTIMIZZAZIONE DEI FLUSSI DI CASSA

E' molto importante **mantenere il flusso di cassa costante**.

Ciò implica che le entrate non devono registrare ritardi e le uscite devono essere tutte giustificate e "necessarie".

Un **rendiconto finanziario mensile** aiuta a mantenere sotto controllo la situazione e ad adottare tempestivamente i dovuti accorgimenti in caso di necessità, identificando nuove opportunità per aumentare le entrate, riducendo i costi o migliorando l'efficienza dei processi .

A tal proposito, ricordati che puoi utilizzare un **software di gestione cash flow**, che monitora in automatico i movimenti di cassa e ti mette a disposizione una panoramica completa e sempre aggiornata (in tempo reale) sulla liquidità aziendale.



2) GESTIONE PROATTIVA DEL RISCHIO

Per una gestione finanziaria aziendale più efficace devi gestire il rischio in maniera proattiva: in termini concreti, ciò **significa che devi individuare e analizzare i potenziali rischi finanziari e adottare misure specifiche per mitigare quei rischi**, evitando che possano avere un serio impatto sulla salute finanziaria della tua startup.



3) INVESTIMENTI STRATEGICI & REPERIMENTO FONDI

Gli investimenti che fai devono essere, innanzitutto, strategici: devono, cioè, essere allineati alla strategia dell'azienda e contribuire in modo concreto al raggiungimento degli obiettivi aziendali a medio e lungo termine.

Le opzioni a disposizione sono tante: potresti, **per esempio, utilizzare i fondi per acquistare nuove attrezzature e strumentazioni, ma anche decidere di espanderti in nuovi mercati.**

Passiamo, ora, ai finanziamenti: non ti sorprenderà sapere che riuscire a reperire fondi è, ovviamente, di vitale importanza per qualunque attività.

Anche in questo caso, i metodi per trovare fondi e investitori sono molteplici.

Uno strumento prezioso a tua disposizione per migliorare la gestione finanziaria aziendale è il piano di finanziamento previsionale, incentrato proprio sulle fonti di finanziamento, che ti fornisce preziose informazioni sulla tua "dipendenza" dal capitale esterno e sull'evoluzione della situazione.



GRAZIE!

*Simona
Raccerro*

DOTT.SSA SIMONA RACERRO
CEO LAST ME



IL BUDGET

IN QUESTO MODULO

1

Definizione di budget

2

Budget Operativi

3

Budget Economico

4

Budget Finanziario

5

Master Budget

6

Budgeting

DEFINIZIONE DI BUDGET

Il termine **budget** in italiano si traduce con **Bilancio Previsionale**.

Spesso viene utilizzato per descrivere situazioni con risorse limitate, ma il principale utilizzo è in ambito aziendale.

Il budget è uno strumento di programmazione che può riguarda l'impresa nel suo insieme o i singoli reparti.

Viene preparato nell'ultimo periodo dell'anno ed è uno degli **elementi chiave del Controllo di Gestione**.

Esistono diverse tipologie di budget in base alla nature delle attività da programmare.

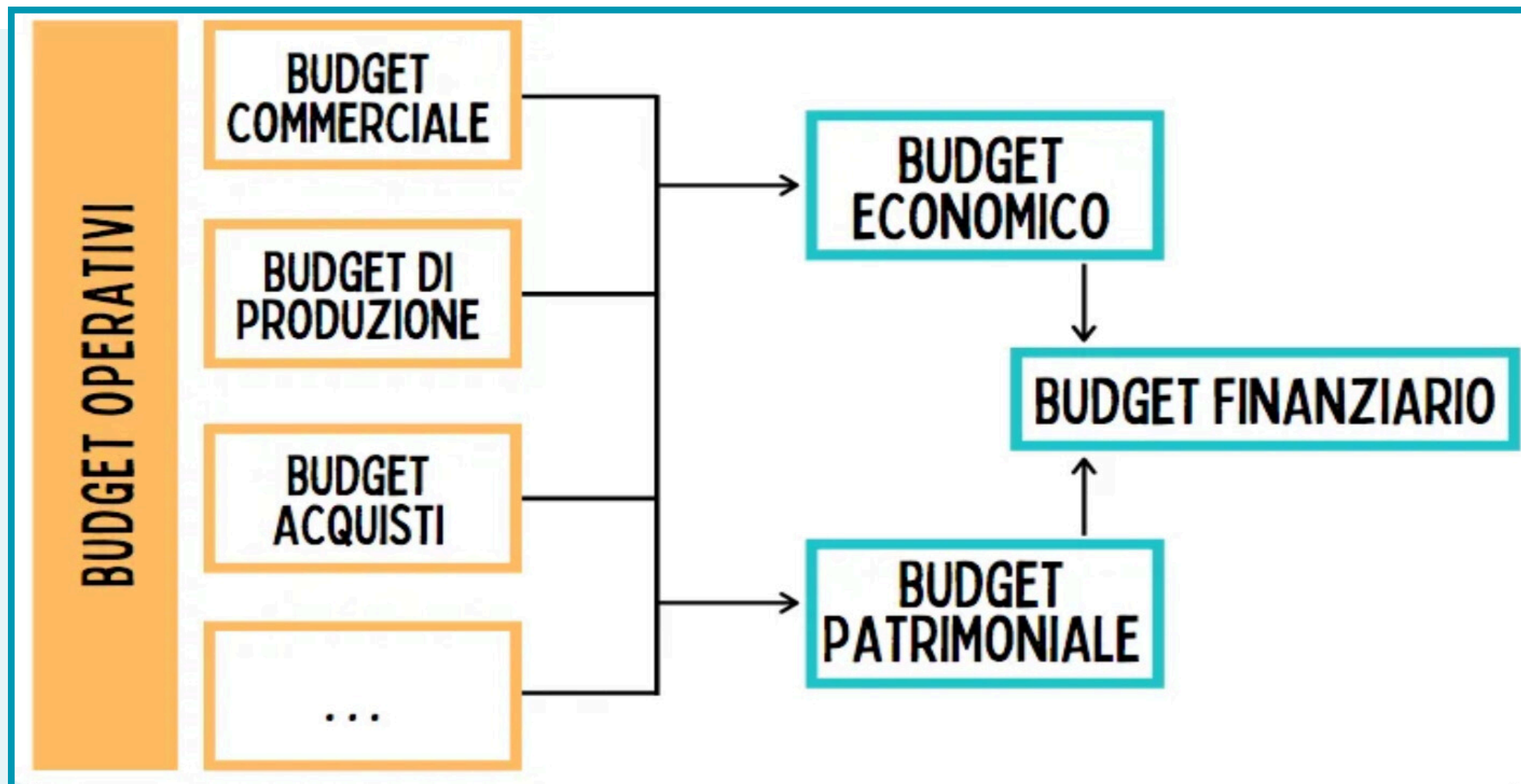




BUDGET OPERATIVI

I budget operativi, conosciuti anche come budget settoriali, sono prospetti adottati nell'ambito delle **attività operative di un'azienda**.

Rappresentano il primo passo al processo di Budgeting, la cui forma e dimensioni dipendono dalle caratteristiche e dai processi organizzativi interni dell'impresa.



.....

Ciò che viene elaborato attraverso i budget operativi confluisce poi nel budget economico e patrimoniale, che a loro volta andranno ad ottenere il budget finanziario.

.....

BUDGET COMMERCIALE

Il budget commerciale è una **previsione** dettagliata sui **ricavi di vendita**.

Ha lo scopo di fare una stima anche dei costi imputabili alla commercializzazione dei prodotti sul mercato ed è il primo documento su cui lavorare quando si mette in moto l'intero processo di budgeting



Fattori necessari per la definizione del budget commerciale:

- le **informazioni storiche e i trend** identificati dalla divisione vendite e marketing su prodotti e clienti;
- **Gli obiettivi**, sia in termini di consolidamento di mercati esistenti, che per quanto riguarda nuove opportunità;
- Le **stime di spesa** relative alle attività e iniziative commerciali a supporto dell'attività di vendita.

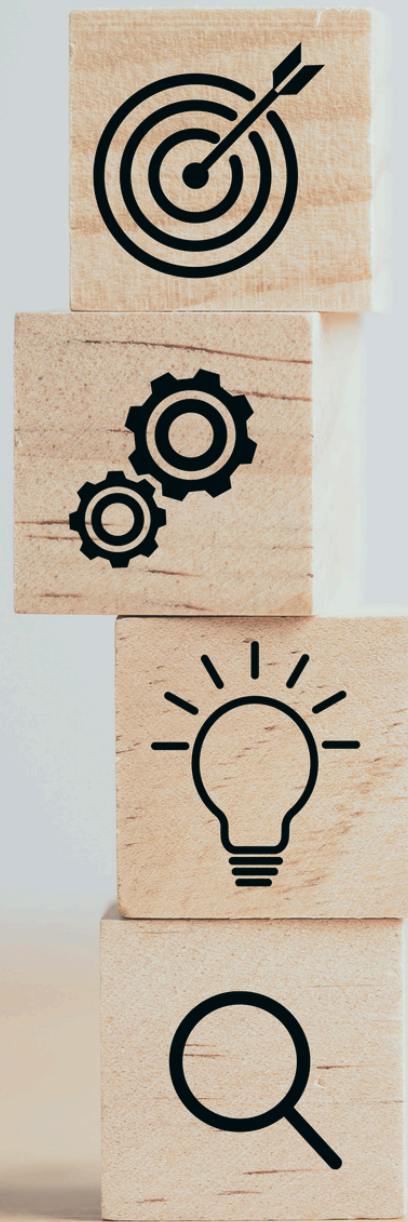
BUDGET ECONOMICO

Il budget economico crea un forte impatto sull'attività di programmazione.

Nelle piccole imprese le stime di vendita si effettuano al suo interno, e i programmi di spesa per l'anno successivo dipendono dall'equilibrio economico tra **costi e ricavi attesi**.

Dopo aver calcolato i **costi variabili** in relazione alle quantità vendute, si definiscono altri costi prioritari. Alcuni **costi fissi** si desumono dagli anni precedenti e sono vincolati al funzionamento della struttura.

Per altri invece, l'imprenditore può deciderne la quantità e l'importanza in base alle risorse disponibili, agli obiettivi e alle strategie aziendali.



BUDGET PATRIMONIALE

Con il budget patrimoniale si effettua una previsione sulle voci componenti lo stato patrimoniale. Il suo obiettivo è focalizzarsi sui **valori che muovono i flussi di cassa**, come:



Rimanenze di magazzino: la gestione del magazzino ha un forte impatto finanziario, perciò occorre organizzare i processi in modo da conciliare il bisogno di scorte sufficienti a soddisfare le richieste dei clienti, ma anche non troppo abbondanti, per evitare immobilizzi di capitale e il rischio di obsolescenza;



Crediti e debiti commerciali: le dilazioni di pagamento sono talvolta determinanti nelle trattative di vendita. L'utilizzo di questa opzione va studiata e definita nell'ambito di una strategia complessiva che preservi l'**equilibrio finanziario**;



Finanziamenti: il rimborso dei debiti esistenti è un fattore che muove flussi di cassa importanti. Per tale ragione è fondamentale misurare i flussi relativi a questa grandezza insieme alle altre voci di debiti a breve.

BUDGET FINANZIARIO

Il budget finanziario ha il compito di stimare il **Cash Flow** (flusso di cassa complessivo) in un dato periodo. Il suo scopo è quello di verificare la **sostenibilità finanziaria dei programmi aziendali**.

Si realizza ricavando dati dalle altre previsioni: si ottengono ricavi e costi dal budget economico, mentre da quello patrimoniale si ottengono le stime delle voci in riferimento allo stato patrimoniale.

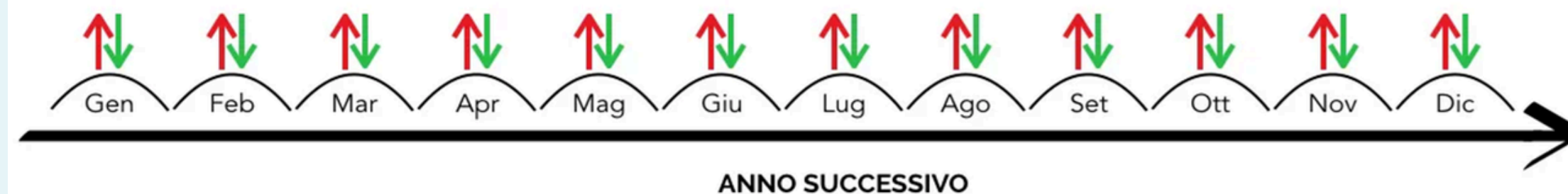
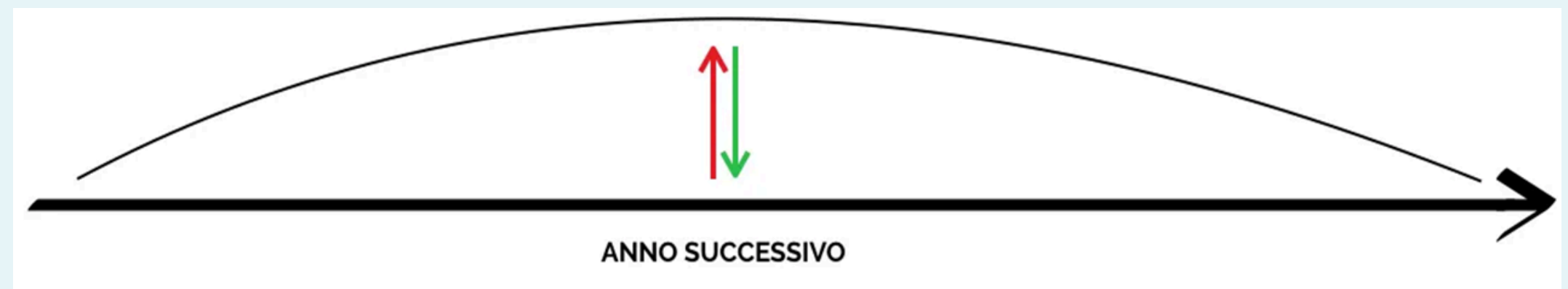
Questa tipologia di previsione rappresenta un punto chiave nel processo di budgeting.

A seconda dell'arco temporale considerato, si utilizzano tecniche di previsione distinte, che possiamo identificare in diversi tipi di budget finanziari: **fonti e impieghi, di cassa e di tesoreria**.

$$\begin{array}{l} \text{LIQUIDITÀ INIZIALE} \\ + \text{ENTRATE DI CASSA} \\ - \text{USCITE DI CASSA} \\ = \text{LIQUIDITÀ FINALE} \end{array} \left. \vphantom{\begin{array}{l} \text{LIQUIDITÀ INIZIALE} \\ + \text{ENTRATE DI CASSA} \\ - \text{USCITE DI CASSA} \\ = \text{LIQUIDITÀ FINALE} \end{array}} \right\} \text{FLUSSO DI CASSA} \\ \text{[CASH FLOW]}$$

BUDGET FONTI E IMPIEGHI E BUDGET DI CASSA

Il budget fonti e impieghi calcola il totale dei flussi sui 12 mesi.



Il budget di cassa elabora i saldi di liquidità anche su base mensile e trimestrale.

BUDGET DI TESORERIA

.....

Il budget di tesoreria serve a misurare i flussi di cassa su un **brevissimo periodo**, calcolando la liquidità disponibile mese per mese per gestire al meglio pagamenti e incassi.

Per tesoreria si intende l'insieme di operazioni e dati che riguardano gli incassi e i pagamenti previsti per i mesi a venire. A differenza degli altri budget finanziari che si basano su stime approssimative, il budget di tesoreria contiene importi precisi poiché riguardano **fatture già emesse**, con pagamento differito (es: a 30, 60, 90 giorni fine mese).



Orizzonte temporale del budget di tesoreria



MASTER BUDGET

Il master budget è un documento riassuntivo dei dati elaborati nelle varie fasi del processo di budgeting. È la sintesi dei 3 prospetti: Budget economico, patrimoniale e finanziario.

Offre una visione completa del quadro previsionale a livello economico, patrimoniale, finanziario e anche operativo (budget produzione, magazzino, commerciale, eccetera). I suoi scopi sono:

- riassumere le molteplici informazioni;
- favorire la circolazione all'interno dell'impresa;
- fissare le priorità riferite all'anno successivo.



BUDGETING

.....

Con il termine **budget** si può indicare un prospetto in valori numerici oppure l'intero processo della sua preparazione.

In quest'ultimo caso si usa spesso anche il termine **budgeting** per dare l'idea di un'attività articolata che, nelle imprese più grandi, **può durare diverse settimane**.

A seconda delle dimensioni di un'azienda, cambia anche la sua attività di budgeting.

Nelle imprese più grandi chi coordina i processi è il responsabile finanziario, mentre, in quelle piccole, il budgeting è, molto spesso, addirittura assente.

Tutti i processi relativi all'attività di budgeting sono impostati allo stesso modo:

- partire dai **budget operativi**, in particolare dalla previsione delle vendite;
- elaborare il **budget economico** per programmare le spese in modo equilibrato e coerente;
- analizzare le **grandezze patrimoniali** per poi redigere il budget **finanziario**.



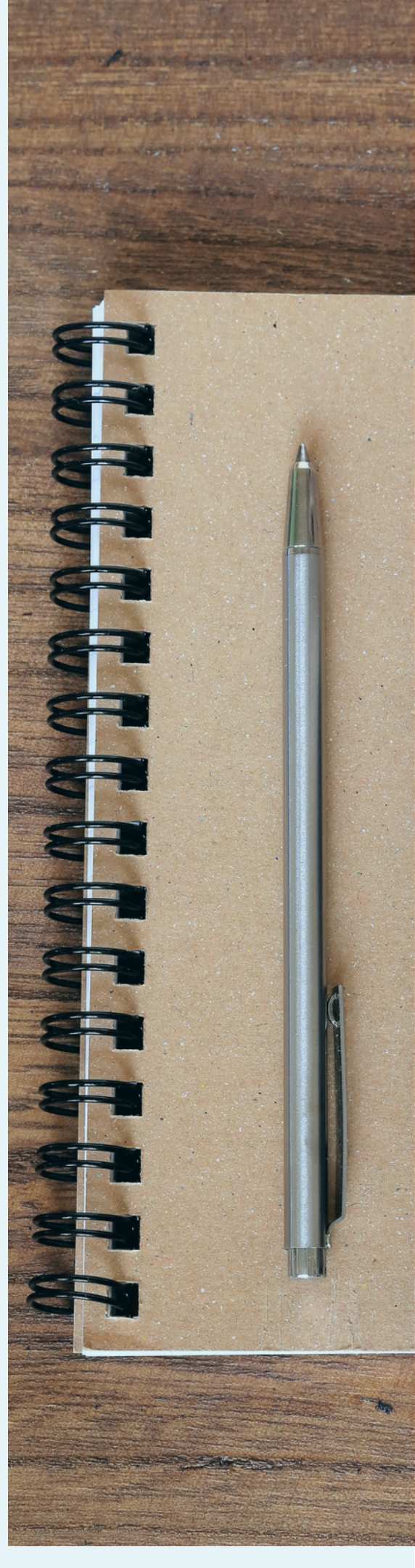
GRAZIE!

*Simona
Raccerro*

DOTT.SSA SIMONA RACERRO
CEO LAST ME



CALCOLARE IL COSTO DEI PRODOTTI



IN QUESTO MODULO

1

Come calcolare i costi?

2

Decisioni di breve periodo

3

Decisioni strategiche

4

Costi variabili, fissi, specifici e comuni

5

Metodi alternativi al calcolo dei costi

OBIETTIVI

- Spiegare le diverse metodologie di calcolo dei costi di prodotto, mostrandone logiche e metodi operativi;
- Confrontare i risultati delle diverse metodologie di calcolo, applicate a diverse tipologie di decisione sia di breve periodo, sia strategiche;
- Illustrare l'utilizzo delle schede di costo;
- Fornire indicazioni pratiche e schemi di riferimento, per l'impostazione del sistema aziendale di contabilità industriale.





CONVENZIONE

PRODOTTI SERVIZI COMMESSE PROGETTI

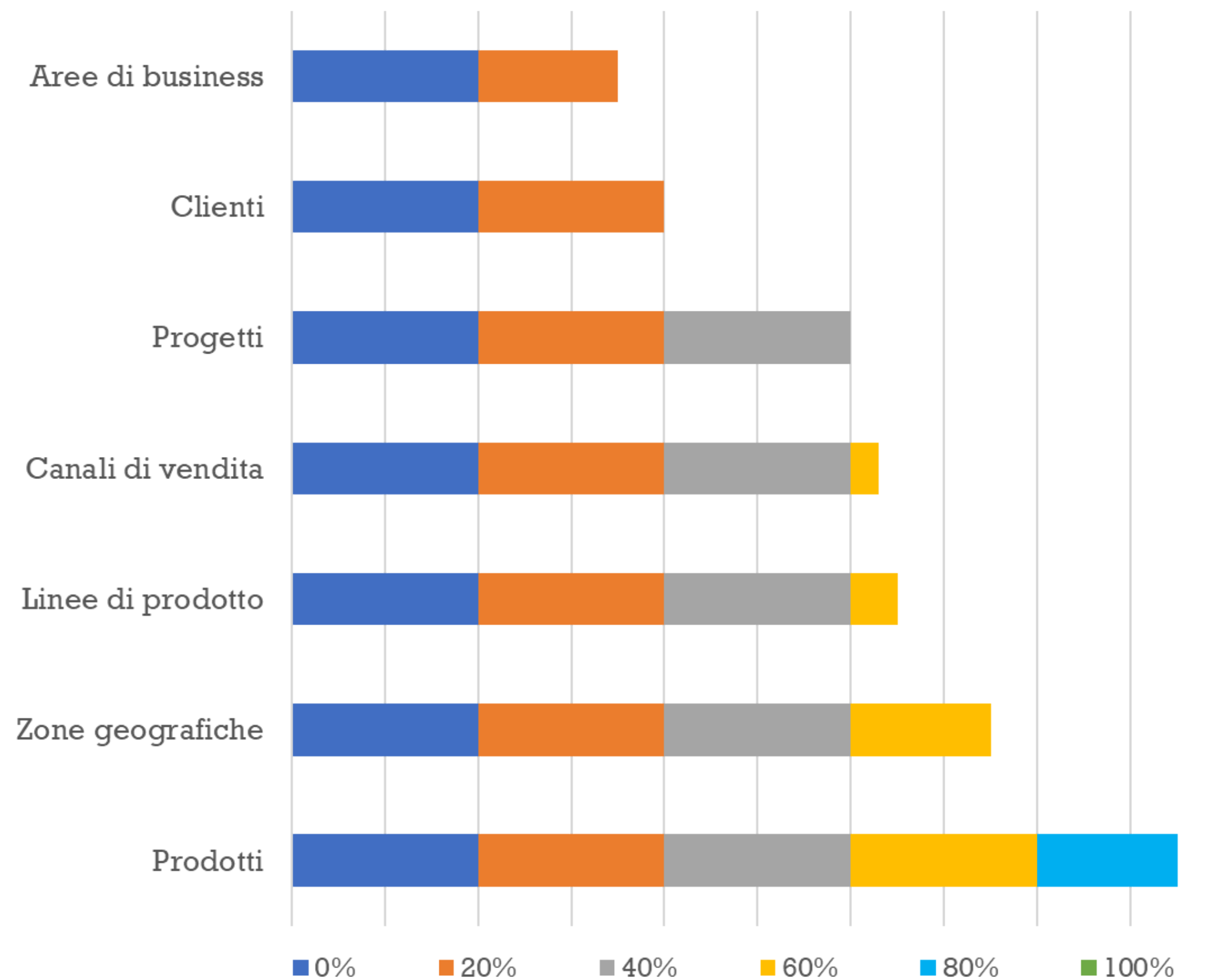
Le logiche e i metodi che esamineremo si applicano indifferentemente a questi oggetti.

Per semplicità, parleremo sempre di «prodotti».

GLI OGGETTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

.....

Fonte: ricerca effettuata dal Libero
Istituto Universitario di Castellanza





COME CALCOLARE I COSTI?

Gran parte delle decisioni d'impresa richiedono, soprattutto oggi, opportune analisi dei costi, ma quale **configurazione di costo utilizzare?**

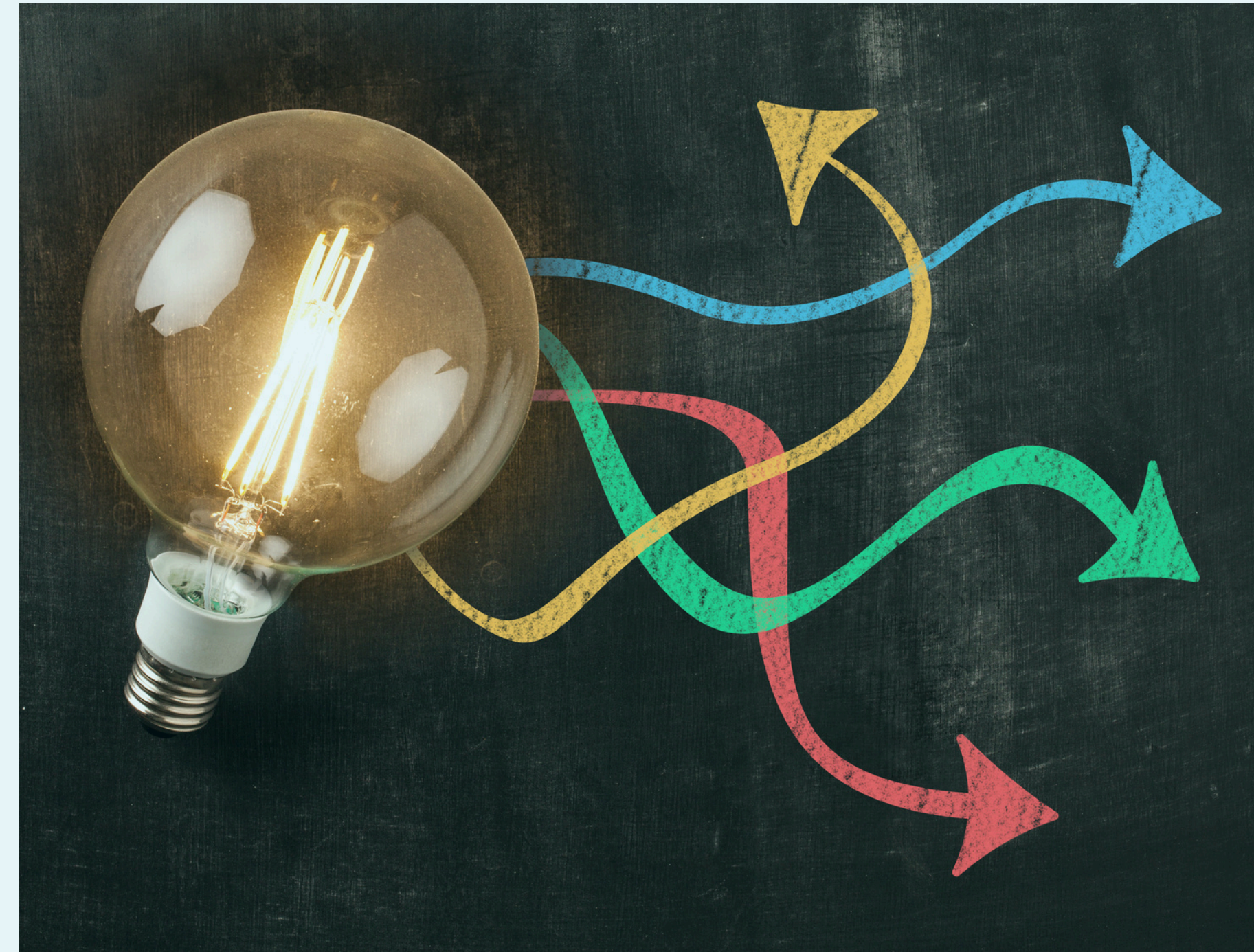
- Costo primo;
- Costo di fabbricazione;
- Costo complessivo...

Quale **metodologia di calcolo** dei costi adottare?

- Full costing;
- Direct costing;
- Activity based costing.

DECISIONI DI BREVE PERIODO

- **Individuazione dei prodotti più convenienti**, in presenza di capacità produttive limitate;
- **Decisioni di «make or buy»**, ovvero: la scelta tra produrre in proprio o acquistare da altri produttori;
- **Valutazione delle possibilità di sopportare riduzioni di prezzo**, in situazione di forte competizione;
- **Determinazione del prezzo minimo accettabile**, per quantitativi aggiuntivi in presenza di capacità produttive non sature;
- **Campagne promozionali**, «canvass» di vendita;





DECISIONI STRATEGICHE

- **Inserimento di nuovi prodotti** (valutazione);
- **Investimento in nuove linee** produttive;
- **Impostazione del «pricing»;**
- **Investimenti per migliorare i processi** (analisi delle «cause» dei costi);

CLASSIFICAZIONE DEI COSTI





COSTI VARIABILI

Sono le voci di costo la cui entità varia proporzionalmente al variare dei volumi (di produzione e di vendita):

- Materie prime (costo della merce);
- Manodopera diretta;
- Provvigioni passive;
- Spese di trasporto;
- Ecc.

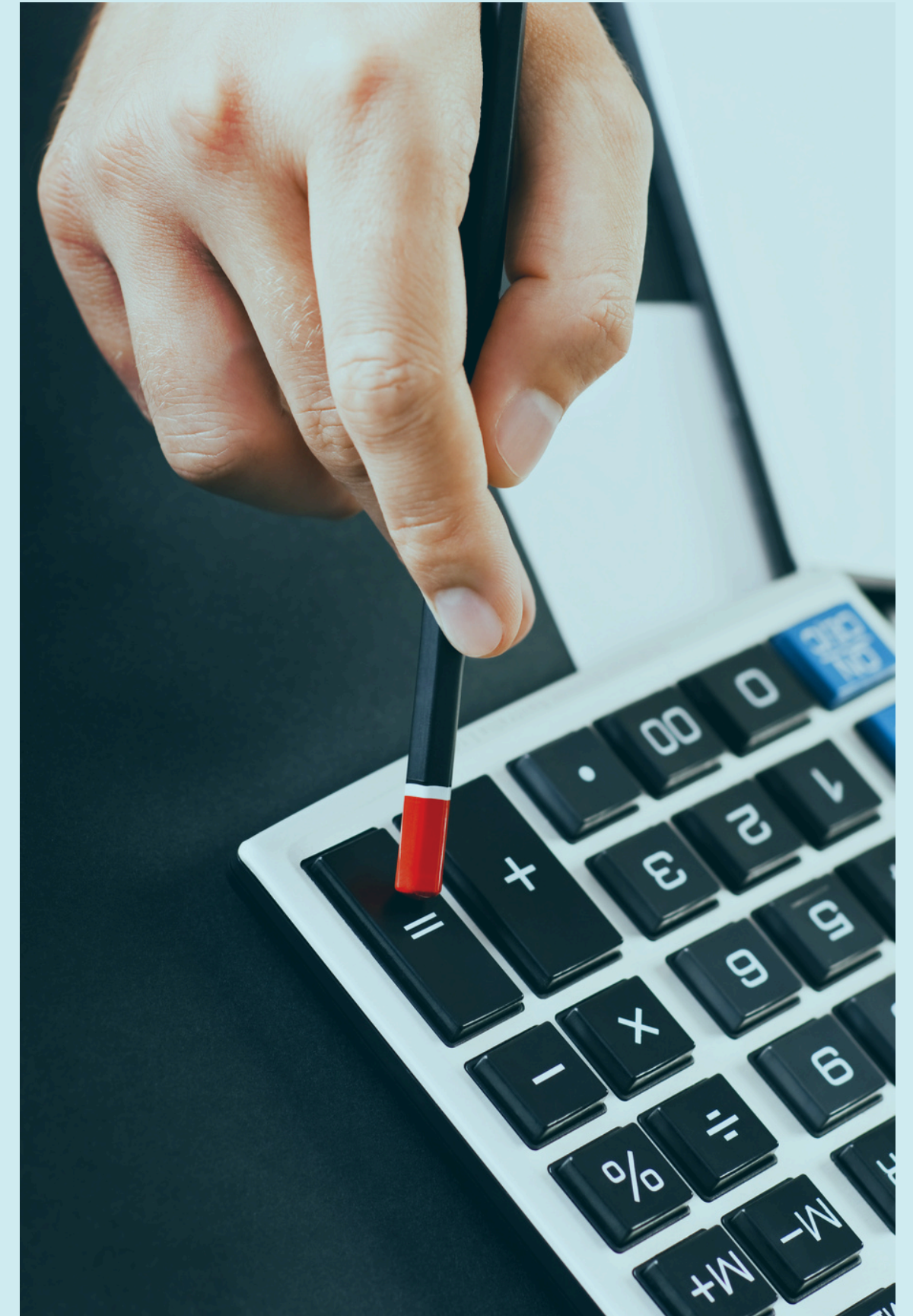
Sono costi che l'azienda sostiene solo se e nella misura in cui produce e vende.

COSTI FISSI

Sono le voci di costo che – entro un determinato periodo di tempo ed entro determinati limiti del volume produttivo – non variano:

- Ammortamenti;
- Stipendi amministrativi;
- Spese generali (postali, telefoniche...);
- Manutenzioni;
- Canoni leasing;
- Ecc.

Sono definiti anche **costi di struttura**, in quanto devono essere sostenuti per il fatto stesso che esiste una struttura aziendale. Essi graverebbero sul conto economico anche qualora il fatturato aziendale fosse nullo.





COSTI SPECIFICI (DIRETTI)

Sono costi (sia variabili, sia fissi) **relativi a fattori produttivi che contribuiscono esclusivamente all'ottenimento di un determinato oggetto** (prodotto, servizio, fase di lavorazione, ecc.);

Sono costi che – in quanto specifici – non si sosterebbero, se si decidesse di eliminare l'oggetto al cui ottenimento servono;

Pertanto, essi possono essere attribuiti direttamente ed in modo univoco ad un determinato oggetto di calcolo (prodotto, reparto, lavorazione, centro di costo, ecc.).

COSTI COMUNI (INDIRETTI)

Sono costi **relativi a fattori produttivi che contribuiscono all'ottenimento di più oggetti di calcolo** (prodotti, servizi, fasi di lavorazione, ecc.)

Essi possono essere attribuiti ad un determinato oggetto di calcolo soltanto in modo indiretto e non univoco;

La loro attribuzione può avvenire soltanto mediante congetture, ripartendoli in quote, mediante basi di ripartizione soggettive.



METODI ALTERNATIVI AL CALCOLO DEI COSTI

- **Direct Costing Semplice** (calcolo dei soli costi variabili)
- **Direct Costing Evoluto** (calcolo dei costi specifici)
- **Full Costing** (calcolo del costo pieno)
- **Activity Based Costing** (calcolo dei costi per attività)



GRAZIE!

*Simona
Raccerro*

DOTT.SSA SIMONA RACERRO
CEO LAST ME



CONTROLLO DI GESTIONE



IN QUESTO MODULO

1

Che cos'è il controllo di gestione

2

A cosa serve il controllo di gestione

3

Cosa fa il controllo di gestione

4

Il responsabile di controllo di gestione

CHE COS'È IL CONTROLLO DI GESTIONE

Il controllo di gestione è un'attività fondamentale nelle aziende che fornisce una **visione chiara e obiettiva dello stato di salute dell'azienda**, indispensabile per ogni impresa moderna.

Tramite un processo di valutazione dell'efficacia e efficienza delle operazioni aziendali, il controllo di gestione permette di:

- Identificare punti di forza e debolezza;
- Monitorare il rispetto del budget;
- Valutare la redditività di prodotti o servizi;
- Fornire raccomandazioni per ottimizzare le performance.





A COSA SERVE IL CONTROLLO DI GESTIONE

Disporre di un sistema di controllo di gestione aiuta a garantire l'adeguamento agli obiettivi strategici, facilitando la pianificazione a lungo termine e il **budgeting**.

Contribuisce, inoltre, alla prevenzione e gestione dei rischi.

E' fondamentale integrare le scoperte del controllo di gestione nella **pianificazione strategica** e nel **processo decisionale**, assicurandosi che le future iniziative aziendali siano allineate con gli obiettivi a lungo termine e con le realtà operative evidenziate dal controllo.

COSA FA IL CONTROLLO DI GESTIONE

Il **controllo di gestione in azienda** è affidato a una figura professionale chiave, il **responsabile del controllo di gestione** o controller.

Questo ruolo implica la **valutazione dettagliata dell'andamento economico e finanziario dell'impresa**.

Il controller aziendale è responsabile della gestione di diversi processi, incentrati sulla contabilità analitica, per assicurare l'uso efficiente delle risorse finanziarie e il raggiungimento degli obiettivi aziendali.



COSA FA UN RESPONSABILE DEL CONTROLLO DI GESTIONE?

Raccolta e analisi dei dati

raccoglie e analizza i dati relativi alle attività aziendali, utilizzando sistemi e software specifici.

Monitoraggio e controllo

Questa fase include il monitoraggio delle operazioni contabili e finanziarie per garantire che siano in linea con gli standard internazionali e le procedure aziendali.

Preparazione dei rapporti di gestione

Dopo le analisi, vengono redatti i rapporti di gestione, documenti essenziali per il monitoraggio delle performance aziendali.

Supporto strategico

Il Controller collabora con il CFO e altri dirigenti aziendali per definire le strategie d'impresa, basandosi su dati e analisi effettuate.

Gestione dei flussi di cassa e obiettivi finanziari

Tra i compiti vi è il monitoraggio dei flussi di cassa e la verifica del raggiungimento degli obiettivi, proponendo miglioramenti nei sistemi.

Coordinamento e comunicazione

coordina i profili contabili e gestisce i rapporti con banche, istituzioni finanziarie e consulenti, oltre a fornire assistenza a revisori e auditor.

Coordinamento e comunicazione

coordina i profili contabili e gestisce i rapporti con banche, istituzioni finanziarie e consulenti, oltre a fornire assistenza a revisori e auditor.

COMPETENZE DEL CONTROLLER DI GESTIONE

.....

Le competenze del responsabile del controllo di gestione aziendale sono molteplici e includono sia abilità tecniche, **hard skills**, che interpersonali, **soft skills**.



HARD SKILLS

- **Software e metodi per la rilevazione contabile:** è fondamentale avere conoscenza approfondite di software e metodologie utilizzate per la gestione della contabilità;
- **Metodi per la stesura del bilancio:** la capacità di elaborare bilanci aziendali accurati;
- **Tecniche per la rilevazione del fabbisogno finanziario:** deve comprendere e analizzare il fabbisogno finanziario dell'azienda per una gestione ottimale delle risorse;
- **Tecniche di previsione e reporting:** utilizzo di tecniche avanzate per prevedere le tendenze future;
- **Tecniche di applicazione della statistica e teoria della probabilità:** deve essere in grado di applicare principi statistici per analizzare i dati e fare previsioni accurate;
- **Software applicativi per la digitalizzazione dei modelli di controllo di gestione:** deve essere aggiornato sugli ultimi software per la digitalizzazione e l'automazione dei processi di controllo di gestione;
- **Conoscenza delle norme civilistiche e fiscali:** avere una solida comprensione delle normative vigenti per garantire la legalità delle operazioni.

SOFT SKILLS

- **Buone capacità relazionali e comunicative:** deve essere in grado di comunicare efficacemente con diverse parti interessate all'interno e all'esterno dell'organizzazione;
- **Predisposizione al lavoro di squadra e al problem solving:** deve saper collaborare con altri reparti e risolvere i problemi in modo efficiente;
- **Affidabilità e autorevolezza:** qualità essenziali per guadagnare la fiducia e il rispetto dei colleghi e dei dirigenti.

GRAZIE!

*Simona
Raccerro*