

Progetto Asset Immateriali

Paolo Carlucci

Camera di Commercio di Reggio Emilia
18 giugno 2014

Il progetto Intangible Assets

Il progetto è nato dalla volontà di voler intervenire su alcuni fattori limitanti lo sviluppo delle piccole imprese sul territorio della provincia di Venezia:

- Eccessivo sbilanciamento sul breve termine delle “strategie aziendali”
- isolamento strategico
- discontinuità nell’azione commerciale
- difficoltà organizzative e sostanziale assenza di rapporti di rete consolidati ed efficaci
- scarsa consapevolezza sul valore dell’azienda e degli asset immateriali, che costituiscono spesso una parte rilevante
- difficoltà di accesso al credito e maggiori costi di bilancio
- insufficiente orientamento alla formazione professionale continua



Gli obiettivi

- favorire una riflessione strategica da parte delle piccole imprese del territorio veneziano recuperando progettualità in una prospettiva di medio-lungo termine
- coinvolgere nel processo strategico i consulenti economici di fiducia delle imprese con cui ci si è prevalentemente confrontati attraverso un percorso formativo finalizzato a condividere una metodologia di lavoro che possa diventare una buona pratica diffusa sul territorio
- favorire una ricognizione sugli asset immateriali presenti in azienda e valutarne il potenziale di ulteriore impatto sulle performance future
- favorire, sulla base di queste premesse, l'accesso al credito delle piccole imprese anche attraverso la promozione di un canale di comunicazione più diretto e strutturato con il sistema bancario



I soggetti coinvolti

Il progetto coinvolge soggetti diversi favorendone la convergenza sull'obiettivo più alto rappresentato da un più efficace accesso al credito da parte delle pmi impegnate in un progetto di crescita / rilancio

1. Camera di Commercio di Venezia:
 - dirigente Area 3 – Incentivi, Progetti Internazionali e Tutela del mercato
 - funzionari settore Incentivi alle Imprese e Progetti Internazionali
 - esperti selezionati dalla CCIAA di Venezia
2. Rete di operatori territoriali: dottori commercialisti e consulenti d'impresa
3. Mpmi della provincia di Venezia: trattandosi maggiormente di micro imprese, l'imprenditore è sempre coinvolto in prima persona
4. Istituti di credito partecipanti allo "spazio aperto banca-impresa"
5. Organismi di garanzia collettiva fidi e associazioni di categoria



Le leve di interesse

Camera di Commercio di Venezia ha individuato i seguenti bisogni:

- commercialisti e consulenti d'impresa: formazione e strumenti pratici di supporto
- mpmi della provincia di Venezia: guida, percorso stupe by step, strumenti di supporto, servizi per la competitività (internazionalizzazione, tutela PI, incentivi, formazione)
- istituti di credito: unico documento finale / business plan aziendale strategico che valorizza capitale material e immateriale + formazione sul modello condiviso



Camera di Commercio
Venezia

La metodologia di lavoro

1. Fase di pre-analisi: due self-assessment questionnaire per una rapida profilazione aziendale:
 - pre analisi economico finanziaria e quadro generale della situazione aziendale
 - pre analisi di ricognizione degli asset immateriali
2. Incontro di check-up: le imprese accedono accompagnate dal proprio consulente ad un incontro di approfondimento con gli esperti selezionati dalla CCIAA di Venezia
3. Stesura del business plan: fase interna all'impresa dedicata all'autoanalisi e alla riflessione strategica,
4. Verifica (controllo formale e di merito in CCIAA) – Presentazione del bp – erogazione di un contributo per coprire le spese di consulenza
5. Spazio aperto banca-impresa: incontri b2b in cui le imprese si presentano agli istituti di credito utilizzando il bp elaborato seguendo la metodologia della Camera di Commercio di Venezia



Documentazione richiesta

1. per la parte di check-up

- Analisi aziendale e del modello di business: cosa ha fatto l'azienda sino ad oggi
- Focus sugli asset immateriali: quali asset sono stati creati dall'impresa e qual è il loro ruolo nel business?
- Dati di bilancio

2. per la parte di business plan

- Analisi di mercato finalizzata all'individuazione di opportunità e minacce
- Progetto strategico finalizzato a cogliere le opportunità
- Progettazione organizzativa e budget commerciale
- Piano di comunicazione e marketing
- Focus sul ruolo degli asset immateriali in riferimento al progetto di crescita: quale sarà il loro ruolo? Come possono essere ulteriormente sviluppati? Come proteggerli? Qual è il loro grado di trasferibilità?
- Economics attesi



Obiettivo del check-up

1. Fase ricognitiva

- Si identificano i beni immateriali, sia quelli in uso che quelli non in uso (distinguendo tra i due gruppi: sono valutati soltanto quelli in uso)
- Si giunge ad un inventario degli assett intangibili

2. Fase analitica

- Si esplora il ruolo e la funzione dei beni immateriali nell'attività dell'azienda ed il loro impatto sulla filiera e sul mercato.
- Si utilizza lo strumento del check-up

3. Fase valutativa

- Si dà evidenza di una presenza robusta, non volatile in impresa
- Si dà evidenza dell'impatto, sia da un punto di vista di added value, sia da un punto di vista di posizionamento competitivo
- Si dà evidenza delle prospettive future, guardando alla potenzialità e alla sostenibilità
- Si accenna alla trasferibilità, sia in termini di flussi di cassa aggiuntivi, sia in termini di potenziale di cessione a terzi



Quadro di analisi e valutazione

Asset Intangibili	Creazione	Funzionamento	Programmazione	Trasferibilità
Risorse Umane				
Proprietà intellettuale				
Capitale organizzativo (interno)				
Capitale relazionale (esterno)				

Domande quali quantitative su:

- esistenza
- creazione
- impatto su fatturato / vantaggio competitivo
- aggiornamento / pianificazione



Sezione asset intangibili inclusa nel modello di business plan

1.8.c.1 - RISORSE UMANE	1.8.c.2 - PROPRIETÀ INTELLETTUALE
ESPERIENZE IMPRENDITORIALI	KNOW HOW - CONOSCENZA CODIFICATA
Creazione (anni e tipo di esperienza)	Creazione (conoscenza strutturata, esplicita, disponibile in impresa (CD-rom, banche dati, ecc.): tipologia, entità, specificità, investimento/ spesa... Licenze di know-how di terzi)
Funzionamento (stile di direzione, management)	Funzionamento (modalità, intensità, % di utilizzo nel funzionamento dell'impresa; vantaggi competitivi e/o % di fatturato imputabile alla conoscenza codificata e/o efficienza/ efficacia; gestione della conoscenza; impatto sulla filiera...)
Programmazione (Cambiamenti gestionali o manageriali)	Programmazione ("Manutenzione" della conoscenza codificata, gestione, impegno e/o investimenti previsti per aggiornamenti, integrazioni, nuove acquisizioni... in prospettiva di utilizzo/ sfruttamento futuro)
Trasferibilità (Sistema di delega, comunicazione interna, cambio generazionale...)	Trasferibilità (vincolata ad asset specifici dell'impresa? Di interesse per imprese diverse, concorrenti o anche di altri settori?)
FORMAZIONE E COMPETENZE DEL TEAM	INFORMAZIONI AZIENDALI, SEGRETO INDUSTRIALE E AZIENDALE
Creazione (investimento/i e spese in formazione e tipo di formazione)	Creazione (informazioni aziendali, segreti industriali, tecnologie proprietarie, informazioni commerciali, metodi proprietari...: tipologia, entità, specificità, investimento/ spesa...)
Funzionamento (copertura delle competenze necessarie, % di sfruttamento delle competenze presenti, competenze mancanti... anche con rif. alla tabella sopra per le competenze ed esperienze interne)	Funzionamento (modalità, intensità, % di utilizzo nel funzionamento attuale dell'impresa; vantaggi competitivi e/o % di fatturato e/o efficienza/ efficacia; gestione e tutela del segreto/ delle informazioni...)
Programmazione (Esigenze di formazione per competenze necessarie, complementari, strategiche: investimenti e tipo di formazione)	Programmazione ("Manutenzione", gestione, impegno e/o investimenti previsti per aggiornamenti, integrazioni, miglioramenti... in prospettiva di utilizzo/ sfruttamento futuro)
Trasferibilità (Livello di condivisione delle conoscenze/ competenze: modi, intensità (alta, media, bassa))	Trasferibilità (vincolata ad asset specifici dell'impresa? Di interesse per imprese diverse, concorrenti o anche di altri settori?)
KNOW HOW - CONOSCENZA TACITA	BREVETTI - INVENZIONI
Creazione (conoscenza acquisita dall'esterno e conoscenza acquisita all'interno: tipologia, entità, specificità)	Creazione (investimenti in R&S: tipologia, entità, specificità; invenzioni tutelate a mezzo di brevetto o modello di utilità, portafoglio brevetti o modelli di utilità; ambito, periodo di validità, copertura tecnologica, estensione geografica della tutela... Licenze di brevetti di terzi)
Funzionamento (% di sfruttamento nel processo produttivo/ erogazione di servizi; vantaggi e/o % di fatturato imputabile alla conoscenza tacita)	Funzionamento (modalità, intensità, % di utilizzo nel funzionamento attuale dell'impresa, livello di diffusione nel mercato; vantaggi competitivi e/o % di fatturato e/o efficienza/ efficacia; gestione, sfruttamento, valorizzazione...)
Programmazione (Volatilità della conoscenza tacita per effetto ad es. di: turnover del personale, "tempo di vita", ovvero età del/ dei detentori della conoscenza tacita; eventuali misure di rimedio)	Programmazione (Monitoraggio e controllo dello stato della tecnica e dei concorrenti...; gestione, impegno e/o investimenti previsti per aggiornamenti, miglioramenti, attività di sfruttamento/ valorizzazione... in prospettiva di utilizzo/ sfruttamento futuro)
Trasferibilità (Possibilità di codifica; trasferimento per insegnamento)	Trasferibilità (di interesse per imprese diverse, concorrenti o anche di altri settori? Possibilità di licenza?)
MOTIVAZIONE - FEDELTA' DEL PERSONALE	MARCHI E MARCHE / BRAND
Creazione (meccanismi di partecipazione e/o incentivazione)	Creazione (investimenti in creazioni di marchi e/o marche, marchi depositati, investimenti/ spese e in visibilità e reputazione: ambito, tipologia, copertura merceologica, estensione geografica, entità, modalità... Licenze di marchi/ brand di terzi)
Funzionamento (credibilità del management, soddisfazione, efficacia/ efficienza del personale)	Funzionamento (modalità, intensità, % di utilizzo nel funzionamento attuale dell'impresa, livello di diffusione nel mercato; vantaggi competitivi e/o % di fatturato e/o efficienza/ efficacia (es. rispetto a prodotti senza marchio); % sfruttamento, diffusione, conoscenza e riconoscibilità del marchio/ marca...)
Programmazione (Revisione dei meccanismi di incentivazione)	Programmazione (Monitoraggio e controllo del mercato, dei prodotti, dei concorrenti...; gestione, impegno e/o investimenti previsti per aggiornamenti, miglioramenti, attività di sfruttamento/ valorizzazione... in prospettiva di utilizzo/ sfruttamento futuro)
Trasferibilità (Meccanismi applicabili anche con diversa compagine sociale/ diversa dirigenza?)	Trasferibilità (di interesse per imprese diverse, concorrenti o anche di altri settori? Possibilità di licenza?)
	DISEGNI - MODELLI
	Creazione (applicazioni di concetti di design e investimenti/ spese in design: tipologia, entità, specificità; disegni-modelli tutelati, portafoglio di disegni-modelli ambito, periodo di validità, indicazione merceologica, estensione geografica della tutela... Licenze di disegni-modelli di terzi)
	Funzionamento (modalità, intensità, % di utilizzo nel funzionamento attuale dell'impresa, livello di diffusione nel mercato; vantaggi competitivi e/o % di fatturato e/o efficienza/ efficacia; gestione, sfruttamento, valorizzazione...)
	Programmazione (Monitoraggio e controllo dello stato dell'arte, dei prodotti e dei concorrenti...; gestione, impegno e/o investimenti previsti per implementare/ aggiornare/ migliorare il concept... in prospettiva di utilizzo/ sfruttamento futuro, ad es. per maggior efficienza/ efficacia)
	Trasferibilità (di interesse per imprese diverse, concorrenti o anche di altri settori? Possibilità di licenza?)
	DIRITTO D'AUTORE/COPYRIGHT
	Creazione (creazioni tutelate e/o tutelabili ai sensi del diritto d'autore: tipologia, entità, specificità, investimento/ spesa... Licenze da terzi, ad es. software)
	Funzionamento (modalità, intensità, % di utilizzo nel funzionamento attuale dell'impresa; vantaggi competitivi e/o % di fatturato e/o efficienza/ efficacia; gestione, sfruttamento, valorizzazione...)
	Programmazione (Monitoraggio e controllo dello stato dell'arte, dei prodotti e dei concorrenti...; gestione, impegno e/o investimenti previsti per implementare/ aggiornare/ migliorare le opere... in prospettiva di utilizzo/ sfruttamento futuro, ad es. per maggior efficienza/ efficacia)
	Trasferibilità (di interesse per imprese diverse, concorrenti o anche di altri settori? Possibilità di licenza?)



Sezione asset intangibili inclusa nel modello di business plan

1.8.c.3 - CAPITALE ORGANIZZATIVO INTERNO ALL'IMPRESA	1.8.c.4 - CAPITALE RELAZIONALE
METODI/ PROCEDURE DI PRODUZIONE E/O EROGAZIONE SERVIZI	SISTEMA DI ATTRAZIONE NUOVI CLIENTI
Creazione (metodi e procedure strutturati, esplicitati, indicare se informatizzati: tipologia, entità, specificità, investimento/ spesa... Di origine propria o acquisite in licenza o con altro contratto da terzi.)	Creazione (Investimenti/ Iniziative per l'individuazione di clienti target, segmentazione, visibilità, marketing; iniziative multimediali; indicare se informatizzati e tipologia, entità, specificità... Di origine propria o acquisite in licenza o con altro contratto da terzi.)
Funzionamento (modalità, intensità, % di utilizzo nel funzionamento dell'impresa; vantaggi competitivi e/o efficienza/ efficacia, es. magazzino, tempi di risposta, tempi di lavorazione, ecc.; impatto sulla filiera...)	Funzionamento (modalità, intensità, % di utilizzo nel funzionamento dell'impresa; vantaggi competitivi, contributo al fatturato, efficienza/ efficacia, es. velocità posizionamento nuovo prodotto/ servizio, tasso di conversione da cliente interessato a acquirente...)
Programmazione (Pianificata razionalizzazione o aggiornamento dei processi produttivi o di erogazione servizi; gestione, impegno e/o investimenti previsti per aggiornamenti, integrazioni... in prospettiva di utilizzo/ sfruttamento futuro)	Programmazione (Pianificate iniziative di marketing o per migliorare l'immagine/ la reputazione, o razionalizzazione o aggiornamento; gestione, impegno e/o investimenti previsti... in prospettiva futura)
Trasferibilità (vincolato ad asset specifici dell'impresa? Di interesse per imprese diverse, concorrenti o anche di altri settori? trasferibili, ad esempio insegnate o informatizzate)	Trasferibilità (di interesse per imprese diverse, concorrenti o anche di altri settori? Trasferibile, ad esempio integrato o informatizzato)
CERTIFICAZIONI	GESTIONE PORTAFOGLIO CLIENTI
Creazione (certificazioni: tipologia, entità, specificità, motivazione alla certificazione, investimento/ spesa...)	Creazione (Investimenti/ Iniziative per, ad es. accordi privilegiati per la vendita, la distribuzione; iniziative di fidelizzazione; indicare se informatizzati e se supportati da sistemi informativi di origine propria o acquisiti in licenza o con altro contratto da terzi)
Funzionamento (modalità, intensità, % di sfruttamento nel funzionamento dell'impresa; vantaggi competitivi; soddisfazione rispetto costi/ benefici; impatto sulla filiera...)	Funzionamento (ruolo, intensità, % di utilizzo nel funzionamento dell'impresa; vantaggi competitivi, contributo al fatturato/ al margine, efficienza/ efficacia, ad es. per mantenimento quote di mercato, ecc.)
Programmazione (Pianificati mantenimento e/o aggiornamento/ integrazioni e/o acquisizione di nuove; gestione, impegno e/o investimenti previsti... in prospettiva di utilizzo/ sfruttamento futuro)	Programmazione (Monitoraggio, controllo, valutazione della clientela (soddisfazione, vendite ripetute...); aggiornamento e/o pianificazione delle attività per adattare/ migliorare il rapporto con la clientela: modalità (tipologia, se su richiesta/ reattivo/ attivo/ proattivo), investimento/ spesa prevista)
Trasferibilità (trasferibilità dei benefici derivanti dalle certificazioni)	Trasferibilità (di interesse per imprese diverse, concorrenti o anche di altri settori? Trasferibile, ad esempio integrato o informatizzato)
GESTIONE INTERNA OPERATIONS/ PROGETTI	GESTIONE FORNITORI
Creazione (sistemi di gestione interna progetti, flusso di informazioni, flusso di operazioni, archivi... indicare se informatizzati: tipologia, entità, specificità, investimento/ spesa... Di origine propria o acquisite in licenza o con altro contratto da terzi.)	Creazione (Investimenti/ Iniziative per, ad es. accordi privilegiati di fornitura, sistemi di selezione e qualificazione dei fornitori; indicare se informatizzati e se supportati da sistemi informativi di origine propria o acquisiti in licenza o con altro contratto da terzi)
Funzionamento (modalità, intensità, % di utilizzo nel funzionamento dell'impresa; vantaggi competitivi e/o efficienza/ efficacia, es. sviluppo nuovi prodotti, tempi di risposta, assistenza, logistica, ecc.)	Funzionamento (ruolo, intensità, % di utilizzo nel funzionamento dell'impresa; vantaggi competitivi, minori costi, maggior qualità, contributo al fatturato/ al margine, efficienza/ efficacia, ecc.)
Programmazione (Pianificata razionalizzazione o aggiornamento della gestione interna operations/ progetti; gestione, impegno e/o investimenti previsti per aggiornamenti, integrazioni... in prospettiva di utilizzo/ sfruttamento futuro)	Programmazione (Monitoraggio, controllo, valutazione dei fornitori; aggiornamento e/o pianificazione delle attività per adattare/ migliorare il rapporto con i fornitori: modalità (tipologia, se su richiesta/ reattivo/ attivo/ proattivo), investimento/ spesa prevista)
Trasferibilità (di interesse per imprese diverse, concorrenti o anche di altri settori? Trasferibili, ad esempio insegnate o informatizzate)	Trasferibilità (di interesse per imprese diverse, concorrenti o anche di altri settori? Trasferibile, ad esempio integrato o informatizzato)
SISTEMA AMMINISTRATIVO	COLLABORAZIONI - RETI/NETWORK
Creazione (sistema amministrativo informatizzato e integrato? Investimento/ spesa...)	Creazione (Investimenti/ Iniziative per, ad es. accordi di collaborazione, partecipazioni a reti/ network...; indicare se informatizzati e se supportati da sistemi informativi di origine propria o acquisiti in licenza o con altro contratto da terzi; se intervengono titoli o questioni legati alla proprietà industriale)
Funzionamento (modalità, intensità, % di utilizzo nel funzionamento dell'impresa; vantaggi competitivi e/o efficienza/ efficacia...)	Funzionamento (ruolo, modalità, intensità, % di utilizzo nel funzionamento dell'impresa; vantaggi competitivi, vantaggio in immagine/ reputazione/ sostenibilità/ funzionalità, contributo al fatturato/ al margine, efficienza/ efficacia, ad es. per minori costi o per stabilità delle quote di mercato, ecc.)
Programmazione (Pianificata razionalizzazione o aggiornamento del sistema; obsolescenza del sistema, impegno e/o investimenti previsti per aggiornamenti, integrazioni... in prospettiva di utilizzo/ sfruttamento futuro)	Programmazione (Iniziativa investimenti/ spese previsti)
Trasferibilità (vincolato alla specificità dell'impresa?)	Trasferibilità (di interesse per imprese diverse, concorrenti o anche di altri settori?)



Sezione asset intangibili inclusa nel modello di business plan

Gli Intangibili – vecchi e nuovi

Descrivi il ruolo del capitale intellettuale, esistente o da creare, nella tua impresa (creazione, utilizzo, sfruttamento, valorizzazione, ecc.) nei prossimi anni di attività

ANNO1	ANNO2	ANNO3
Asset Immateriali	Asset Immateriali	Asset Immateriali
<u>RISORSE UMANE</u>	<u>RISORSE UMANE</u>	<u>RISORSE UMANE</u>
<u>PROPRIETÀ INTELLETTUALE</u>	<u>PROPRIETÀ INTELLETTUALE</u>	<u>PROPRIETÀ INTELLETTUALE</u>
<u>CAPITALE ORGANIZZATIVO</u>	<u>CAPITALE ORGANIZZATIVO</u>	<u>CAPITALE ORGANIZZATIVO</u>
<u>CAPITALE RELAZIONALE</u>	<u>CAPITALE RELAZIONALE</u>	<u>CAPITALE RELAZIONALE</u>



Sezione asset intangibili inclusa nel modello di business plan

Descrivi il ruolo e la funzione degli asset immateriali a sostegno dell'offerta:

RISORSE UMANE	PROPRIETÀ INTELLETTUALE
CAPITALE ORGANIZZATIVO	CAPITALE RELAZIONALE



Risultati del progetto – 2012

La prima edizione del bando ha sostenuto 50 percorsi di check-up aziendali e bp, attivati da pmi interessate, in gran parte, a finanziamenti esterni.

Gli incontri con gli esperti selezionati dalla CCIAA sono stati distribuiti in 15 giornate di check-up
Le richieste di contributo sono state 63, delle quali ne sono state accolte 49.

Il corso di formazione per commercialisti e consulenti d'impresa ha visto la partecipazione di 95 professionisti, per un totale di 18 ore di formazione.

La prima edizione dello “spazio aperto banca-impresa” ha coinvolto 8 istituti di credito e 23 imprese, per un totale di 68 incontri b2b



Camera di Commercio
Venezia

Risultati del progetto – 2013

La seconda edizione del bando ha sostenuto 85 percorsi di check-up aziendali e bp.
Gli incontri con gli esperti selezionati dalla CCIAA sono stati distribuiti in 22 giornate di check-up
Le richieste di contributo sono state 55, delle quali ne sono state accolte 45.

Il corso di formazione per commercialisti e consulenti d'impresa ha visto la partecipazione di 105 professionisti, per un totale di 18 ore di formazione.

La seconda edizione dello “spazio aperto banca-impresa” ha coinvolto 10 istituti di credito e 24 imprese, per un totale di 78 incontri b2b



Camera di Commercio
Venezia

Previsioni progetto – 2014

La terza edizione del bando ha previsto uno stanziamento di €120m, con contributi fino ad un massimo di €3m per impresa. I termini per la presentazione delle richieste di contributo si chiuderanno il 30 settembre 2014 e le imprese potranno redigere il business plan entro il 31 dicembre 2014.

Gli incontri con gli esperti selezionati dalla CCIAA saranno distribuiti in circa 20 giornate di check-up

Dal 2014, sezione sperimentale del progetto dedicata agli asset immateriali del settore alberghiero.

E' stata organizzata già la prima giornata del corso di formazione per operatori economici.

Lo “spazio aperto banca-impresa” si terrà nel 2015.



Camera di Commercio
Venezia

Documentazione bando 2014

The screenshot shows a web browser window with the URL www.ve.camcom.gov.it/farla-crescere/incentivi-ed-agevolazioni/Bandi-2014/Asset-Immateriali-2014. The page features a red header with the Camera di Commercio Venezia logo and contact information (041 786400). A navigation menu includes 'NEWS', 'BANDI', 'CORSI', 'OPPORTUNITA', and 'MEDIA'. The main content area is titled 'Asset Immateriali' and contains a list of documents:

- [Bando Quadro 2014](#)
- [Scheda Asset Immateriali](#)
- [Domanda Asset Immateriali 2014](#)
- [Relazione Attività Impresa](#)
- [Scheda iscrizione Percorso Check up](#)
- [Scheda Pre Analisi Economico Finanziaria](#)
- [Scheda Pre Analisi Asset Immateriali](#)
- [Modello Procura Trasmissione Telematica](#)
- [Modello di Business Plan 2014](#)
- [Guida Sportello telematico](#)

On the left side of the page, there is a sidebar with the following sections:

- CAMERA PER LE IMPRESE**
 - Creare e Gestire l'Impresa
 - Certificarla
 - Farla Crescere
 - .: Economia e Statistica
 - .: **Incentivi ed Agevolazioni**
 - .: **Bandi 2014**
 - .: Percorsi Creativi
 - .: **Asset Immateriali**
 - .: Accesso al Credito
 - .: Bando Obiettivo Expo 2015
 - .: Richiesta Informazioni OnLine
 - .: Valorizzazione del Capitale Intangibile
 - .: Contributi
 - .: Contributo fondo garanzia rischi Confidi
 - .: Contributo partecipazione fiere internazionali
 - .: Promozione all'Estero
- Tutelare Imprese e Consumatore
- Come Raggiungere le Nostre Sedi

Below the sidebar is the 'PROFILO CAMERA' section:

- L'Istituzione
- Le Aziende Speciali
- Le Aziende Partecipate

The bottom of the page shows a Windows taskbar with the system clock at 11:59 on 10/06/2014.



Camera di Commercio
Venezia

Grazie per l'attenzione



dott. Paolo Carlucci

paolo.carlucci@ve.camcom.it

cel. 338-5916735

tel. 041-786409



Camera di Commercio
Venezia