

## Contabilità e Bilancio 3

Il bilancio di una startup non è come gli alri

#### Nicola Tracanella

Dottore Commercialista Certified Startup Advisor & Specialist



### Di cosa si parla

#### **PANORAMICA**

- Dalle scritture contabili al bilancio
- Il bilancio di una startup: le voci principali
- Come leggere un bilancio

### La contabilità

- Logica e teoria alla base della partita doppia
- in quale modo le operazioni aziendali diventano scritture contabili



# La partita doppia: cenni storici

La partita doppia è stata inventata alla fine del 1400 da Luca Pacioli, frate e matematico italiano, che scrisse un trattato di matematica (Summa di Arithmetica, Geometrica, Proportione et Proportionalità) nel quale uno dei capitoli è dedicato alla rappresentazione contabile con il metodo della partita doppia.

Prima di allora le rappresentazioni contabili erano affidate ad elenchi di operazioni annotata una di seguito all'altra, con metodi chiamati «di partita semplice» che non consentivano la necessaria rigorosità formale.

## La partita doppia: in cosa consiste

La partita doppia consiste nella duplice rappresentazione simultanea di ciascuna operazione aziendale in due diverse sezioni, chiamate «dare» ed «avere», che consente la rilevazione rigorosa dei conti necessaria alla corretta gestione economica e patrimoniale di ciascuna attività economica. In sintesi, ogni accadimento gestionale viene rappresentato in due sezioni, una di destra (in gergo chiamata «dare») ed una di sinistra («avere»), schematizzate in questo modo:

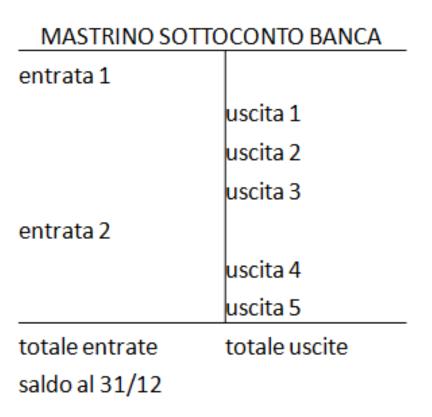
DARE		AVERE
sottoconto 1		sottoconto 10
sottoconto 2	(a)	sottoconto 11
ecc		ecc

Il sottoconto è la voce che accoglie ciascun «elemento» della contabilità (un cliente, un fornitore, il conto corrente, le immobilizzazioni, il capitale sociale...); il simbolo (a) è un simbolo convenzionale.

### os I mastrini dei sottoconti

Ciascun sottoconto può essere rappresentato come un piccolo bilancio nel c.d. «mastrino contabile», che consentono di visualizzare per ciascun sottoconto tutti i movimenti avvenuti nel corso dell'anno. Il mastrino viene movimentato ogni volta che in una scrittura contabile viene movimentato il sottoconto di riferimento, annotando in ordine cronologico tutte le operazioni via via effettuate, calcolando in tal modo la somma algebrica alla data della fine dell'esercizio, che confluirà nel saldo di bilancio.

Ad esempio, il mastrino del sottoconto Banca può essere il seguente:



## 16 Il bilancio

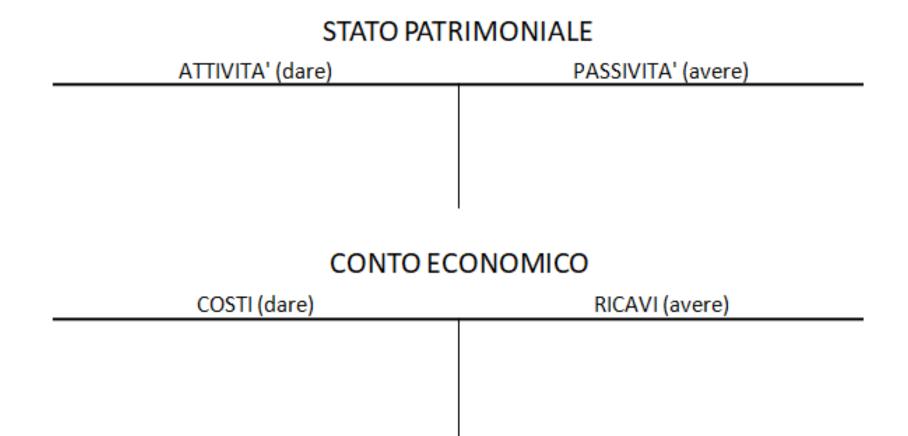
- Il bilancio a sezioni contrapposte
- Un esempio di redazione
- Le voci di bilancio specifiche per le startup



## Lo schema di bilancio

Il bilancio è composto da due parti chiamate «stato patrimoniale» e «conto economico» (oltre che dalla nota integrativa). Esse sono a propria volta suddivise – come ogni scrittura contabile – nelle sezioni «dare» ed «avere», sempre in equilibrio, il che consente l'immediato accostamento delle scritture contabili al bilancio.

La rappresentazione del bilancio più utile ai nostri scopi e quella «a sezioni contrapposte»:



### os I tipi di bilancio

Le due rappresentazioni di un bilancio più comuni sono:

- Bilancio a sezioni contrapposte
- Bilancio scalare

Il bilancio delle società di capitali deve essere depositato presso le camere di commercio, in forma scalare; a seconda della «dimensione» della società, il bilancio deve essere depositato:

- In forma «micro»: solo stato patrimoniale e conto economico, con alcune annotazioni in calce
- In forma abbreviata: stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa (nella quale possono essere omesse alcune informazioni)
- In forma estesa: stato patrimoniale, conto economico, nota integrativa e relazione sulla gestione

### 09 II bilancio scalare

	31-12-202
Conto economico	
A) Valore della produzione	
ricavi delle vendite e delle prestazioni	56.141
5) altri ricavi e proventi	
altri	4
Totale altri ricavi e proventi	4
Totale valore della produzione	56.145
B) Costi della produzione	
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	1.427
7) per servizi	29.16
10) ammortamenti e svalutazioni	
<ul> <li>a), b), c) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali e materiali, altre svalutazioni delle immobilizzazioni</li> </ul>	16.64
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	16.064
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	580
Totale ammortamenti e svalutazioni	16.64
14) oneri diversi di gestione	2.27
Totale costi della produzione	49.512
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	6.63
C) Proventi e oneri finanziari	
17) interessi e altri oneri finanziari	
altri	1.592
Totale interessi e altri oneri finanziari	1.59
Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17 + - 17-bis)	(1.592
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)	5.04
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	
imposte correnti	700
Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	700
21) Utile (perdita) dell'esercizio	4.34

## 10 ll bilancio a sezioni contrapposte

#### STATO PATRIMONIALE

	ATTIVITA'		PASSIVITA'							
IMMOBILIZZAZ			PATRIMONIO		106.748,50					
050 050101010 050141010	Immobilizzazioni immateriali Spese di costituzione e modifica società Costi di sviluppo	140.556,76 2.066,91 39.380,00	170	Capitale Capitale Sociale Riserva da sovraprezzo delle azioni	<b>19.630,00</b> 19.630,00		CONTO EC	ONOMICO		
050251020	Marchi	25.532,88	18015	Riserva da sovraprezzo azioni emissione		COSTI			RICAVI	
050351012 050401030	Immobilizzazioni in corso - software Spese finanziarie da ammortizzare	57.800,00 712,47	DEBITI	emissione	COSTI DELLA	PRODUZIONE			LA PRODUZIONE	56.145,27
050401035 060 06025101510 0602710 ATTIVO CIRCO		15.064,50 3.884,72 2.900,25 984,47 37.122,61	360 3601025 370 3701512	Debiti verso banche Debiti per carta di credito Debiti verso altri finanziatori Finanziamenti fruttiferi oltre esercizio	680 6801010 6802520 6802532	Costi per materie prime, sussidiarie Materie prime c.to acquisti Acquisti di beni <= € 516,46 ded. 100% Acq. attrezzatura varia e minuta	58,00 261,12	600101010	Ricavi delle vendite e delle prestazioni Ricavi per vendite Italia Altri ricavi e proventi Abbuoni e arrotondamenti attivi Ricavi non imponibili	54.141,0 54.141,0 2.004,2 4,2 2.000,0
100 100101003	Crediti Crediti vs clienti entro es.succ.	<b>30.855,66</b> 5.429,00	380 3801025	Acconti ricevuti  Acconti cli altri antic.entro es.succ.	<b>690</b> 6900910	Costi per servizi Servizi esterni	29.750,17	PROVENTI FI	UND CONDOCTOR POSTO AND XXIA	0,10
00011351 00010472 00011376 00011377 00010161 10030100910 100301018 00000662 100302025 120 1201025	Casilli Raffaele FIFTY DEG SRL SOCIETA' BENEFIT SCIASCIA FEDERICO TREKELS BRUNO VADOALMERCATO S.R.L. IVA in compensazione entro es. succ. Crediti verso fornitori entro es.succ. DRC NETWORK S.R.L. Anticipi diversi Disponibilità liquide Banca B c/c	732,00 1.220,00 976,00 976,00 1.525,00 24.761,13 486,56 486,56 178,97 <b>6.266,95</b>	00011374 390 3901010 00001215 3901015 00000662 400 4001515 440 440102015 460 460101515	Violante Vincenzo  Debiti verso fornitori  Fornitori beni e servizi entro es.succ.  ARUBA S.P.A.  Fatture da ricevere entro es.succ.  DRC NETWORK S.R.L.  Debiti rappresentati da titoli credito  Debiti finanziari oltre es.succ.  Debiti tributari  Erario c.to rit.IRPEF/IRES prof./coll.  Altri debiti  Amministratori c.to rimborsi spese	6901201 690182020 690182520 6902110 690241524 6903315 <b>760</b> 760101510 760102015 7601520 76020027 76020040	Costi altri servizi Consulenza amministrativa Spese e servizi bancari (non finanziari) Pubblicità e propaganda Altre assicurazioni deducibili Altre spese vitto e alloggio Oneri diversi di gestione Imposta di bollo Tassa annuale libri sociali Abbonamenti e pubblicazioni Sanzioni tributarie e previdenziali Abbuoni e arr.pass.non compr.nei ricavi Altri oneri di gestione	370,93		Proventi diversi dai precedenti Interessi attivi bancari e postali	
TOTALE ATTIVI	ITA'	181.564,09	TOTALE PASS		ONERI FINAN					
			TOTALE A PAR	REGGIO	850 85015015 85015059	Interessi ed altri oneri finanziari Interessi su mutui Altri interessi ed oneri fin. indeducib.	1.496,61 1.496,46 0,15			
					TOTALE COSTI		33.965,30 22.180,13	TOTALE RICA	VI	56.145,43

**TOTALE A PAREGGIO** 

56.145,43

## Lo stato patrimoniale

Lo stato patrimoniale accoglie le voci che patrimoniali, vale a dire quelle che non concorrono alla determinazione del risultato (utile o perdita) di esercizio. Esso definisce ad una certa data il patrimonio dell'azienda, nonché i diritti che l'azienda vanta verso i terzi e quelli che i terzi vantano verso la società.

#### STATO PATRIMONIALE

	ATTIVITA' (dare)	PAS	PASSIVITA' (avere)			
IMMOBILIZZAZIONI	immateriali materiali finanziarie	PATRIMONIO NETTO	capitale sociale riserva legale sovrapprezzo altre riserve			
RIMANENZE	materie prime		aitre riserve			
	prodotti finiti	DEBITI	fornitori			
	ecc		erario			
CREDITI	clienti		ecc			
	erario	RATELE RISCONTI PAS	SIVI			
	ecc					
DISPONIBILITA' LIQI	UIDE					
	banche					
	cassa					
RATEI E RISCONTI A	ATTIVI					

# Quali sono le voci peculiari del bilancio di una startup?

Spese di ricerca e sviluppo (costi di impianto ed ampliamento)

2 Software

Riserva sovrapprezzo azioni o quote

# La capitalizzazione delle spese di R&S (1)

Le startup, ai fini dell'iscrizione nella sezione speciale del Registro Imprese, devono rispettare alcuni requisiti, tra cui l'aver sostenuto spese di ricerca è sviluppo per un importo almeno pari al maggiore tra valore di produzione ed costi di produzione.

Come detto, secondo i Principi Contabili i costi da capitalizzare sono quelli che partecipano al ciclo produttivo per un periodo lungo di tempo.

OIC 24; definizioni:

# La capitalizzazione delle spese di R&S (2)

- «La ricerca di base è un'indagine originale e pianificata intrapresa con la prospettiva di conseguire nuove conoscenze e scoperte, scientifiche o tecniche», generalmente prima di aver individuato lo specifico prodotto o processo a cui applicarli
- «Lo sviluppo è l'applicazione dei risultati della ricerca di base o di altre conoscenze possedute o acquisite in un piano o in un progetto per la produzione di materiali, dispositivi, processi, sistemi o servizi, nuovi o sostanzialmente migliorati, prima dell'inizio della produzione commerciale o dell'utilizzazione.»

## La ricerca di base (1)

I costi di ricerca di base sono normalmente precedenti a quelli sostenuti una volta identificato lo specifico prodotto o processo che si intende sviluppare. La ricerca di base non è capitalizzabile.

l Costi di Sviluppo sono capitalizzabili.

Sempre nell'OIC 24 si legge che la voce BI2 "costi di sviluppo" può comprendere:

- i costi per la progettazione, la costruzione e la verifica di prototipi o modelli che precedono la produzione o l'utilizzo degli stessi;
- i costi per la progettazione di mezzi, prove, stampi e matrici concernenti la nuova tecnologia;

## La ricerca di base (2)

- i costi per la progettazione, la costruzione e l'attivazione di un impianto pilota che non è di dimensioni economicamente idonee per la produzione commerciale;
- i costi per la progettazione, la costruzione e la prova di materiali, progetti, prodotti, processi,
- sistemi o servizi nuovi o migliorati;
- i costi per l'applicazione della ricerca di base.

### 17 Lo syiluppo

I costi di sviluppo capitalizzati nell'attivo patrimoniale sono composti:

- dagli stipendi, i salari e gli altri costi relativi al personale impegnato nell'attività di sviluppo;
- dai costi dei materiali e dei servizi impiegati nell'attività di sviluppo;
- dall'ammortamento di immobili, impianti e macchinari, nella misura in cui tali beni sono impiegati nell'attività di sviluppo;
- dai costi indiretti, diversi dai costi e dalle spese generali ed amministrativi, relativi all'attività di sviluppo;
- dagli altri costi, quali ad esempio l'ammortamento di brevetti e licenze, nella misura in cui tali beni sono impiegati nell'attività di sviluppo»

# Le spese di R&S e le startup (1)

I **costi di impianto ed ampliamento** sono i costi che si sostengono *«in modo ricorrente in alcuni caratteristici momenti del ciclo di vita della società, quali la fase pre-operativi o quelle di accrescimento della capacità operativa»* (OIC 24) Per le startup di nuova costituzione, quelle che comunemente vengono definite spese di ricerca e sviluppo, nell' OIC 24 sono quindi i costi di impianto ed ampliamento.

Ancora OIC 24: i costi i impianto ed ampliamento possono essere capitalizzati quando sono rispettate tutte le seguenti condizioni:

# Le spese di R&S e le startup (2)

- i costi sono direttamente attribuibili alla nuova attività e sono limitati a quelli sostenuti nel periodo antecedente il momento del possibile avvio;
- sia rispettato il principio della recuperabilità dei costi, in quanto è ragionevole una prospettiva di reddito futuro.

### 20 Il requisito delle spese di R&S (1)

#### **DOMANDA:**

solo le spese capitalizzabili ai sensi dell'OIC 24 possono essere utilizzate per il rispetto del requisito del 15%?

#### RISPOPSTA:

no, ai fini del rispetto del requisito, il perimetro delle spese di R&S è più ampio. Guida Startup Innovative del Registro Imprese: Ai fini di questo provvedimento, in aggiunta a quanto previsto dai principi contabili, sono altresì da annoverarsi tra le spese in ricerca e sviluppo:

## Il requisito delle spese di R&S (2)

- le spese relative allo sviluppo precompetitivo e competitivo, quali sperimentazione, prototipazione e sviluppo del business pian
- le spese relative ai servizi di incubazione forniti da incubatori certificati
- i costi lordi di personale interno e consulenti esterni impiegati nelle attività di ricerca e sviluppo, inclusi soci ed amministratori
- le spese legali per la registrazione e protezione di proprietà intellettuale, termini e licenze d'uso.

### II software (1)

OIC24: La voce BI3 "diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno" comprende tra l'altro:

- i costi relativi all'acquisto a titolo di proprietà o a titolo di licenza d'uso del software applicativo sia a tempo determinato che a tempo indeterminato»
- costi sostenuti per la produzione ad uso interno di un software applicativo tutelato ai sensi della legge sui diritti d'autore;

La voce BI7 "altre immobilizzazioni immateriali» comprende tra l'altro:

• il costo per la realizzazione interna di un software applicativo non tutelato

### 23 Il software (2)

#### **COSA CAPITALIZZARE?**

Nel caso di un software acquisito da terzi, naturalmente si capitalizza il costo di acquisto e gli oneri accessori.

#### Nel caso di software realizzato in economia:

• I costi capitalizzabili comprendono i costi diretti e indiretti nella misura in cui possano essere riferiti alla realizzazione del software. Sono invece esclusi i costi indiretti attribuibili al progetto, quali gli affitti, gli ammortamenti, i costi del personale con funzioni di supervisione ed altre voci simili.

### 24 Il software (3)

- La capitalizzazione dei costi inizia solamente dopo che la società sia ragionevolmente certa del completamento e dell'idoneità all'uso atteso del nuovo software
- Nel caso di progetti dall'esito incerto, la capitalizzazione è differita fintanto che la società ha concluso che il progetto è in grado di soddisfare le esigenze

Il software di base, essendo strettamente correlato all'hardware, è trattato alla stregua di una componente di un'immobilizzazione materiale.

## La riserva sovrapprezzo azioni (1)

Accade frequentemente che le startup attraggano soggetti interessati all'idea innovativa, che a vario titolo vogliono essere parte del business:

BUSINESS ANGLES FONDI DI INVESTIMENTO

VENTURE CAPITAL

FAMILY, FOOLS AND FRIEND

## La riserva sovrapprezzo azioni (2)

Tutti questi soggetti apportano capitale, spesso in misura rilevante; occorre evitare l'eccessiva diluizione dei founders, che devono mantenere la maggioranza del capitale.

Lo strumento idoneo per evitare che ciò accada è il sovrapprezzo azioni, vale a dire l'obbligazione che si assume l'investitore di versare, oltre al capitale, anche ulteriori risorse finanziarie a fondo perduto.

## La riserva sovrapprezzo azioni (3)

Poniamo l'esempio di una startup con 10.000 euro di capitale ed un Fool pronto ad investire 90.000 euro.

Se l'intero apporto divenisse capitale sociale, i founders si troverebbero con il 10% del capitale ed avrebbero di fatto perso il controllo della società.

E' necessario pertanto che solo una parte dei 90.000 sia attribuita a capitale sociale, e la parte restante sia versata invece a titolo di sovrapprezzo azioni. Ad esempio, 1000 euro sono capitale sociale e 89.000 sono il sovrapprezzo. In questo modo, il capitale diventa 11.000, i founders mantengono il controllo della startup e l'apporto complessivo è comunque di 90.000 euro.

### Il conto economico

Il conto economico accoglie costi e ricavi di periodo (il periodo di bilancio, di solito 1 gennaio – 31 dicembre), dalla cui differenza emerge il risultato di esercizio (utile o perdita).

#### **CONTO ECONOMICO**

COSTI (dare)	RICAVI (avere)
COSTI PER MATERIE PRIME	RICAVI TIPICI
COSTI PER SERVIZI	VARIAZIONI DELLE RIMANENZE
COSTI DEL PERSONALE	ALTRI RICAVI
AMMORTAMENTI	PROVENTI FINANZIARI
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	
ONERI FINANZIARI	
IMPOSTE	

## Dalla contabilità al bilancio (1)

Come visto sopra, sia la scrittura contabile, sia i mastrini, sia il bilancio sono rappresentabili in due sezioni, chiamate «dare» ed «avere», il che consente l'immediata derivazione (anche grafica) del bilancio dall'insieme delle scritture contabili.

Vediamolo meglio con un **ESEMPIO**: ipotizziamo la costituzione di una startup con atto notarile, ed immaginiamo le prime scritture contabili conseguenti alle scelte di gestione dei founders.

La società viene costituita il 30 settembre dell'anno X, con capitale di 10.000 euro, da 3 founders con il 33,33% ciascuno, uno dei quali deve tuttavia versare anche un sovrapprezzo di 5.000 euro.

## Dalla contabilità al bilancio (2)

Subito dopo la costituzione, i founders affidano la realizzazione di una applicazione ad uno sviluppatore, che si fa pagare il corrispettivo totale (di euro 12.000) in 3 rate, una delle quali nell'anno x+1.

Per l'ordinaria gestione, dal 1 novembre viene locata una sede presso un coworking (euro 1000 al mese, con pagamento anticipato bimestrale), vengono acquistati 2 PC per i founders operativi (euro 1500 ciascuno), 1 stampante (euro 500) e la cancelleria necessaria per l'ordinaria gestione (consumabili della stampante, fogli per la stampante, penne, blocchi ecc..., per complessivi 100 euro).

## Dalla contabilità al bilancio (3)

Poiché le risorse (euro 15.000) non sono sufficienti a sostenere tutte le spese, la società ottiene un finanziamento bancario di euro 30.000, da restituire in 5 anni (60 rate) con rata mensile anticipata di euro 500 oltre interessi (euro 50 a rata).

Negli ultimi giorni dell'anno, la società effettua una prestazione di servizi (ricavo) di euro 2000, che tuttavia al 31 dicembre non è ancora stata oggetto di fattura.

#### 32 **C**

## Esempio: le scritture contabili (1)

30 settembre: costituzione				
crediti vs soci per versamenti	15.000		capitale sociale	10.000
		(a)	riserva sovrapprezzo	5.000
5 ottobre: i founfers versano il capit	<u>ale ed il sovr</u> a	appre	2ZZO	
Banca conto corrente	15.000		crediti vs soci per versamenti	15.000
		(a)		
10 ottobre: acquisto computer e car	ncelleria			
hardware (immobilizz.materiali)	3.000		Fornitore (negozio computer)	3.000
cancelleria (costo)	100	(a)	Fornitore (negozio cancelleria)	100
10 ottobre: pagamento computer (c	on banca) e c	ance	lleria (anticipo da uno dei soci)	
Fornitore (negozio computer)	3.000		banca	3.000
Fornitore (negozio cancelleria)	100	(a)	debito vs soci per anticipazioni	100

## Esempio: le scritture contabili (2)

15 ottobre: ricevuta fattura dallo sviluppator	<u>e</u>			
Sviluppo sw (immobilizz.immat.)	4.000		Fornitore (sviluppatore)	4.000
		(a)		
16 ottobre: pagata fattura dallo sviluppatore				
Fornitore (sviluppatore)	4.000		banca	4.000
		(a)		
1 novembre: ricevuta fattura dal co-working				
affitti passivi	2.000		fornitore (co-working)	2.000
		(a)		
5 novembre: pagata fattura co-working				
fornitore (co-working)	2.000		banca	2.000
		(a)		

## Esempio: le scritture contabili (3)

30 novembre: ricevuta fattura dallo	sviluppa	tore		
Sviluppo sw				
(immobilizz.immat.)	4.000		Fornitore (sviluppatore)	4.000
		(a)		
3 dicembre: pagata fattura dallo svi	luppator	е		
Fornitore	4.000		1	4.000
(sviluppatore)	4.000		banca	4.000
		(a)		
10 dicembre: erogato finanziament	o dalla ba	anca		
banca cc	30.000		debiti vs banche a lungo termine	30.000
buried ee	30.000	(a)	debiti va bullene u lungo termine	30.000
		(-/		

## Esempio: le scritture contabili (4)

10 dicembre: pagamento rata finanziamento

mento		
500	banca	550
50 (a		
<u>usura d</u> el b	ila <u>ncio</u>	
4.000	ft da ricevere da sviluppatore	4.000
750 (a	) fondo ammortamento hw	750
	500 50 (a) usura del b 4.000	50 (a)  usura del bilancio

### 36 Esempio: il bilancio

STAT	O PATRIMO	ONIALE	
ATTIVITA' (dare)		PASSIVITA' (avere)	
IMMOBILIZZAZIONI	P	PATRIMONIO NETTO	
Sviluppo sw (immobilizz.immat.)	12.000	capitale sociale	10.000
hardware (immobilizz.materiali)	3.000	riserva sovrapprezzo	5.000
fondo ammortamento hw	-750	perdita di esercizio	-900
CREDITI			
Clienti fatture da ricevere	2.000		
DISPONIBIITA' LIQUIDE	[c	DEBITI	
banche cc	31.450	debito vs soci per anticipazioni	100
		debiti vs banche a lungo termine	29.500
		fornitori per ft da ricevere	4.000
TOTALE ATTIVO	47.700T	OTALE PASSIVO	47.700

CON	TO ECONOMICO	
COSTI (dare)	RICAVI (avere)	
cancelleria	100 Prestazioni di servizi	2000
affitti passivi	2.000	
ammortamento immob.immat	750	
interessi passivi	50	
TOTALE COSTI	2.900 TOTALE RICAVI	2000
PERDITA DI ESERCIZIO	900	

# Esempio: il mastrino della banca

_	IVIASTIVING	DANCA
versamento capialte	15.000	
acquisto PC		3.000
Pagamento rata 1 sviluppo sw		4.000
Pagamento canone locazione		2.000
Finanziamento bancario	30.000	
Pagamento rata 2 sviluppo sw		4.000
Pagamento rata 1 finanziamento_		550
	45.000	13.550
Saldo attivo di banca al 31 dicembre	31.450	

### Conclusioni

I VANTAGGI IN DEFINITIVA SONO NUMEROSI E IMPORTANTI MA ANCHE I RISCHI E LE TRAPPOLE FISCALI, GIURIDICHE E CONTABILI OLTRE CHE CONCETTUALI

Nel modulo 4 si parlerà di: REMUNERARE LE RISORSE: CASISTICHE E PROFILI OPERATIVI

## LIVE LAB: Question Time

