

AISRe

XXXIII Conferenza scientifica annuale "Istituzioni, Reti Territoriali e Sistema Paese: la governante delle relazioni locali – nazionali"

Università Tor Vergata (Roma), 13-15 settembre 2012

Sandro Danesi, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza

Raffaele Mannelli, Settore Politiche per la promozione del turismo, Regione Toscana

Passato, presente e futuro: il ruolo della formazione professionale nelle micro e piccole imprese

Il Mercante italiano in Epoca Medievale

Nel presente paper, si evidenzia il ruolo della formazione professionale nelle micro e piccole imprese prendendo ad esempio la figura del commerciante e dell'evoluzione che ha avuto dal medioevo ad oggi il settore commerciale al dettaglio, soprattutto in relazione alle modalità di riconoscimento e formazione delle abilità degli operatori commerciali.

Per descrivere la figura del mercante medievale, ci avvarremo delle testimonianze lasciate da uno dei più importanti mercanti italiani, Francesco di Marco Datini.

E' necessario fin da subito evidenziare una distinzione fra le due tipologie di mercanti che operavano in epoca medievale. I piccoli mercanti indirizzavano il lavoro alla finalità della sussistenza secondo una sorta di "mentalità artigiana", mentre i grandi mercanti miravano a moltiplicare i propri guadagni attraverso il reinvestimento e introducendo il concetto di "rischio".

Il grande mercante sa bene che attraverso la ricchezza potrà guadagnare potere sociale e politico e ciò gli consentirà di incrementare ulteriormente i propri affari. Inizia poi ad abbinare la produzione ed i traffici commerciali con le prime "operazioni bancarie", diventando così una sorta di "mercante – banchiere" e ci troviamo di fronte ad una figura ambigua, definibile forse come l'antenato del moderno capitalista.



Raffigurazione del "Mercante – banchiere"

Caratteristica del mercante del XIII e XIV secolo è la spiccata e poderosa personalità; troppo spesso infatti si tende ad identificare ogni singolo mercante con il gruppo corporativo di appartenenza, dimenticando che il mercante in questo periodo diventa banchiere, reggitore di Comuni, ma anche tesoriere di principi stranieri per i quali organizza gli eserciti e le flotte e finisce per diventare un vero e proprio rappresentante diplomatico.

Secondo lo storico belga Henry Pirenne, ogni commercio, per essere esercitato, presuppone che coloro che lo esercitano siano in possesso di un determinato livello di istruzione, e per questo, durante le sue ricerche ha tentato di capire quale fosse il grado di istruzione del mercante italiano del Trecento.

«In Italia l'istruzione dei mercanti nel secolo XIII appare talmente sviluppata e superiore a quella delle regioni del nord che non si può fare a meno di ammettere che si appoggiasse su un lungo passato»¹ e Giovanni Villani, mercante e scrittore italiano del Trecento, nelle sue cronache racconta che la scuola era ordinata su tre gradi e che «troviamo ch'e' fanciulli e fanciulle che stanno a leggere [sono] da 8 a 10.000; i fanciulli che stanno a imparare l'abbaco e algorismo in sei scuole, da 1000 in 1200; e quelli che stanno ad apprendere la grammatica e logica in quattro grandi scuole da 550 in 600»²

Per poter comunque entrare nel giro degli affari, il futuro mercante doveva conseguire un tirocinio presso il "fondaco", cioè il negozio di vendita, considerata un'ottima scuola per imparare il lavoro pratico.

Scriva Donato di Filippo Velluti del figlio Lamberto: «Venne crescendo e puosilo a scuola: avendo apparato a leggere e avendo bonissimo ingegno, memoria e intelletto, e buono e saldo parlare, apparava e apprendeva bene; di che in poco tempo fu buono grammatico. Puosilo all'abaco, e diventò in pochissimo tempo buon abachista. Poi nel levai, e avendogli fatto una bottega di lana in prima con Ciore Pitti e poi con Manente Amidei, il puosi alla cassa. Stette parecchi anni senza avervi amore: poi cominciò a porvi amore, e eravi tanto sollecito e tanto sperto, quanto fosse giovane di questa terra; e avendogli messo in mano il libro del dare e dell'aver il tenea guidava e governava come avesse quaranta anni. E per lo suo

¹ Saponi A. *La mercatura medievale*, Ed. Sansoni, 1973.

² Villani G. *La nuova Cronica*

intelletto e sua grande memoria, se ci fosse vissuto sarebbe stato de' sufficienti artieri e mercatanti di questa terra».³

Il mercante era in grado di controllare, attraverso una primordiale contabilità, la situazione della propria azienda, stabilirne i bilanci, gli utili e le perdite.

Oltre alla propria esperienza personale e ai requisiti necessari per poter mandare avanti il proprio giro d'affari, i mercanti avevano a disposizione veri e propri manuali pratici definiti "Libri o Pratiche di Mercatura".

In Italia questi manuali venivano compilati già dalla fine del XIII secolo e la più antica "Pratica di Mercatura" è stata redatta da un anonimo pisano nel 1278.

In questo genere di opere si trovavano in prima analisi le indicazioni geografiche e gli itinerari verso le più importanti piazze commerciali d'Europa, del Mediterraneo e dell'Oriente.

Venivano inoltre date informazioni sia sulle monete, sui rapporti di cambio, sulle unità di misura e sui comportamenti da tenere in paesi stranieri, sia veniva redatta una descrizione delle merci che si potevano acquistare, con i relativi consigli per regolarsi sulle quantità ed i prezzi.

Utilissima infine la parte che noi oggi potremmo definire glossario, in cui era riportato un repertorio di parole comuni e termini tecnici stranieri, utili per esercitare il commercio.

Una delle più celebri "Pratiche di Mercatura" è quella composta verso il 1340 dal mercante fiorentino Francesco Balducci Pegolotti, un importante funzionario della compagnia dei Bardi.

Il titolo originario della sua opera è: *"Libro dei divisamenti (insegnamenti) di paesi e di misure di mercatantie e d'altre cose bisognevoli di sapere a mercatanti di diverse parti del mondo, e di sapere che usano le mercatantie e cambi, e come rispondono le mercatantie da uno paese a un altro e da una terra a un'altra, e simile s'intenderà quale è migliore e donde elle vengono e mostreremo il modo a conservarle più che si può"*

Per quanto riguarda i commerci con i paesi stranieri, il mercante medievale era agevolato dal punto di vista linguistico in quanto la sua lingua era paragonabile all'inglese oggi e ritenuta la lingua internazionale degli affari.

Al fine di evidenziare le modalità e capacità dei mercanti del passato nell'avvicinarsi all'"arte del commercio", si descrivono in maniera sintetica le esperienze di alcuni personaggi emblematici:

Marco Polo 1254 – 1324

Marco Polo viene cresciuto all'interno di un contesto che racchiudeva gli usi, le abitudini e le consuetudini della classe sociale dei mercanti. Comincia gli studi di aritmetica, contabilità e grammatica per poi iniziare in giovane età l'apprendistato su una delle galere armate veneziane, nel ruolo di balestriere. La vita di bordo comunque permetteva a Marco di poter esercitare delle piccole vendite di merce nei porti in cui la galera faceva scalo.

Francesco (di Marco) Datini 1335 - 1410

Francesco (di Marco) Datini, divenne apprendista presso un mercante di Firenze, riuscendo ad apprendere i primi rudimenti sull'arte della mercatura.

³ Donato di Filippo Velluti, Cronica di Firenze

All'età di soli quindici anni si unì ad un gruppo di mercanti diretti ad Avignone, città francese che al tempo ospitava la sede papale, dove rimase fino al 1382.

Mercanti lucchesi del XIV secolo e la Corte dei Mercanti

L'immagine del mondo mercantile lucchese, oltre a mostrare una certa severità per quanto riguarda regole e norme per la pratica della mercatura, risulta essere un mondo retto da regole ferree anche per quanto riguarda la condotta morale del mercante, la cui immagine si basa sugli impegni onorati. Guai a perdere la fiducia dei corrispondenti e a non onorare la propria firma; guai ad indebitarsi o addirittura a fallire e a dichiarare bancarotta.

Olanda: Pieter Teyler van der Hulst (1702 – 1778)

Pieter Teyler van der Hulst è stato un mercante, banchiere e mecenate olandese, noto per aver deciso di destinare il suo cospicuo patrimonio (stimato attorno ai 2 milioni di fiorini olandesi) alla promozione della diffusione della cultura e delle arti nella sua città natale. Grazie alle sue donazioni è stato fondato il Teylers Museum, il museo più antico dei Paesi Bassi.

Stati Uniti: Henry Laurens (1724 – 1792)

Laurens nel 1744 venne mandato a Londra per apprendere l'arte del commercio presso un mercante che aveva vissuto nella sua città natale, Charleston. Nel 1747 Laurens tornò a Charleston per avviare un'attività di import-export, diventando in poco tempo uno dei più ricchi mercanti.

Italia: Barone Pasquale Revoltella 1795 – 1869

Uno dei personaggi di spicco nel settore del commerciale nell'Italia di inizio '800 è sicuramente il Barone Pasquale Revoltella. Veneziano di origini, ma triestino di adozione, svolse un ruolo chiave sia nella vita economica che nelle vicende politiche nella Trieste del suo tempo. Figlio di commercianti di carni, Pasquale Revoltella, iniziò a lavorare giovanissimo presso l'impresa commerciale del console di Svizzera a Trieste. Nel 1835 aprì una ditta di importazione di legnami e granaglie ed iniziò la sua carriera di finanziere, divenendo uno dei primi azionisti delle Assicurazioni Generali, fondate nel 1831, ed entrando nel consiglio d'amministrazione del Lloyd Austriaco.

Gran Bretagna: Margaret Thatcher (1925)

La Thatcher era figlia di un droghiere impegnato attivamente nell'attività politica della sua cittadina, Grantham. Collaboratrice del padre nella gestione della drogheria di famiglia, la Thatcher è simbolo di quell'Inghilterra che era stata definita da Napoleone una “nazione di bottegai”, per i quali il commercio è la linfa vitale di ogni comunità.

Il settore del commercio rappresenta l'evoluzione economica e sociale dell'uomo, dal baratto, ai commerci di prodotti alimentari e non alimentari, all'attività bancaria, abbinato alle iniziative di beneficenza ed al sostegno di attività culturali. Nel passato svolgere l'attività di commerciante era prima di tutto una responsabilità oltre che formalizzata, dichiarata e sentita dalla persona che avviva l'attività. Non a caso i minori, cioè i giovani con meno di 21 anni, dovevano essere garantiti dai genitori o tutori per le obbligazioni che avrebbero assunto nello svolgimento dell'attività commerciale.

Nella seconda metà del 1900, con l'avvento della grande distribuzione organizzata, l'attività di commercio al dettaglio è andata diminuendo ripositionandosi su prodotti, servizi e territori di eccellenza.

Dalla fine degli anni '90 con la liberalizzazione del commercio, se da un lato sono state date opportunità a tutti di esprimersi imprenditorialmente con l'avvio, in modo abbastanza veloce e semplificato, di un'attività commerciale, dall'altro lato non è stata posta particolare attenzione nel valutare le qualità, la formazione e la tipologia di investimento che il nuovo commerciante stava avviando. Questo approccio semplificato ha determinato un elevato turn-over di aperture e chiusure di esercizi commerciali soprattutto con saldo negativo a vantaggio delle chiusure. Chiusure di attività commerciali che purtroppo non passano inosservate in quanto spesso le obbligazioni assunte dall'aspirante commerciante sono state talmente importanti in senso finanziario da determinare uno squilibrio finanziario alla persona ed ai relativi garanti o fiduciari.

In questo scenario, tenendo di conto delle attenzioni che già nel medioevo i genitori o i fiduciari prestavano nel valutare le capacità del giovane commerciante e della formazione teorica e pratica di cui aveva bisogno, emerge il ruolo e la relativa importanza che assume la formazione nelle micro e piccole imprese del commercio. Formazione sicuramente di tipo pratico, ma vista la complessità dei tempi e l'evoluzione dei mercati, dei bisogni e dell'approccio ai prodotti, anche di tipo teorico fondata sulla conoscenza dell'evoluzione della domanda e di conseguenza dell'offerta, con attenzione ai riflessi delle scelte di politica economica e territoriale ed ai competitors.

Il commercio di vicinato costituisce un settore di primaria importanza per il territorio. Gli esercizi di vicinato contribuiscono direttamente alle strategie di sviluppo del sistema turistico locale e delle piccole e medie imprese manifatturiere e agroalimentari, generano ricchezza e occupazione, avvicinano i servizi ai cittadini oltre a mantenere vitali i centri urbani e le zone rurali e montane.

Vista l'importanza di questo specifico settore a livello strategico, per quanto riguarda la promozione delle economie urbane, soprattutto alla luce delle rapide trasformazioni che il settore commerciale sta subendo, è necessario che il commercio diventi più dinamico ed innovativo, in grado di rispondere efficacemente alle esigenze reali di nuovi target e tipologie di clienti.

I piani, i programmi e gli interventi in favore del commercio di vicinato devono quindi essere orientati verso una modernizzazione e miglioramento dei sistemi di gestione, oltre che all'implementazione dello sviluppo dell'associazionismo commerciale come impulso per lo sviluppo ad esempio dei Centri Commerciali Naturali.

Gli esercizi di vicinato infatti, sono testimoni dell'identità di un territorio, di servizi di antica tradizione, la cui valenza, oltre che economica è anche culturale.

Innovare il settore del commercio di vicinato significa innanzitutto attribuire un ruolo attivo agli operatori, i quali operano attraverso azioni comuni di comunicazione, promozione e fidelizzazione della clientela.

Questo genera sia nei commercianti stessi, sia nei consumatori, un forte senso di identità e appartenenza ad un luogo commerciale, riuscendo ad accrescere la

competitività del commercio di vicinato rispetto ai centri della grande distribuzione.

Il settore del commercio rappresenta sicuramente un'area occupazionale importante.

Con il mutare del ruolo giocato dai luoghi del commercio tradizionale nel corso del tempo, sono mutate anche le competenze e la professionalità delle figure preposte ad esercitare "l'arte del commercio".

Il riferimento non è diretto esclusivamente all'imprenditore commerciale, ma anche a tutte quelle figure professionali che trovano una propria collocazione lavorativa nel settore commerciale.

L'area del commercio può essere suddivisa, a seconda del tipo di rapporto di intermediazione, in 3 settori⁴:

1. commercio intermedio: ne fanno parte strutture e operatori il cui ruolo è quello di assicurare il flusso delle merci tra i produttori ed i rivenditori al dettaglio; si tratta fondamentalmente di due tipologie di operatori: i commercianti all'ingrosso (o grossisti) e gli intermediari, che sono per la quasi totalità lavoratori autonomi (noti anche come agenti o rappresentanti di commercio);
2. commercio al dettaglio: è il settore che assorbe la maggior parte dell'occupazione; ne fanno parte realtà tra loro molto diverse per dimensioni, processi produttivi o specializzazione, ad esempio gli operatori della grande distribuzione, gli esercizi medio - piccoli, che rappresentano il commercio tradizionale o "di vicinato", il commercio ambulante;
3. commercio "misto": è caratterizzato da diverse modalità di vendita, come ad esempio quella via internet, via telefono, "porta a porta", televendite, vendite per corrispondenza.

I principali profili professionali richiesti dal settore devono possedere determinate caratteristiche in termini di conoscenze e competenze professionali.

Sempre più di frequente è richiesto al "commerciante di oggi" di conoscere gli strumenti di pianificazione commerciale, il marketing, la promozione e gestione prodotti, l'organizzazione della rete di vendita, la gestione del punto vendita, la vendita diretta, la gestione della trattativa commerciale, l'assistenza clienti-utenti, etc.

Per promuovere la crescita del livello di istruzione e formazione, favorendo la qualità del lavoro, ad esempio la Regione Emilia Romagna ha elaborato il Sistema Regionale delle Qualifiche (SRQ)⁵; cioè un repertorio di figure professionali che rappresentano le competenze che caratterizzano il sistema economico emiliano – romagnolo.

Parallelamente all'individuazione del Repertorio, la Regione ha definito gli standard formativi a cui devono attenersi i percorsi di formazione al termine dei quali è previsto il rilascio delle qualifiche che a tali figure fanno riferimento. Inoltre ha messo a punto un sistema (Sistema regionale di formalizzazione e

⁴ Web site Comune di Brescia – Area Lavoro

⁵ Web site EmiliaRomagnaSapere

certificazione delle competenze – SRFC) che permette alle persone di richiedere il riconoscimento e la certificazione di competenze acquisite, non solo in esito a percorsi formativi, ma anche nell’ambito di contesti lavorativi, per conseguire un titolo professionale (Certificato di qualifica professionale e Certificato di competenze).

Attraverso percorsi formativi ed esperienze professionali è possibile conseguire la qualifica, e cioè un vero e proprio titolo professionale che qualifica professionalmente una persona per le attività professionali esercitate-esercitabili nel mondo del lavoro.⁶

Per quanto riguarda il settore del commercio, la Regione Emilia Romagna ha attivato quattro percorsi per l’ottenimento della “Qualifica Professionale” i cui insegnamenti obbligatori previsti, adeguati ed implementati con insegnamenti teorici e pratici in linea con l’evoluzione della domanda e dei mercati, possono riproporre la formazione necessaria per l’esercizio dell’attività commerciale:

- Operatore del punto vendita;
- Tecnico commerciale marketing;
- Tecnico della gestione del punto vendita;
- Tecnico delle vendite.

Si delinea così l’immagine del “commerciante di oggi”; e cioè la figura in grado di dirigere, coordinare e gestire un reparto/settore/punto vendita, coerentemente con le politiche commerciali definite, secondo obiettivi di vendita da raggiungere e servizi da erogare e garantire al consumatore.

Le figure professionali uscenti dai percorsi formativi e in possesso delle qualifiche sopra citate, saranno in grado di rispondere alle attuali e future necessità in ambito di gestione e amministrazione degli esercizi commerciali e attraverso le conoscenze acquisite potranno collocarsi in varie realtà commerciali, in relazione all’evoluzione in corso della distribuzione commerciale e dei luoghi del commercio che accolgono le strutture distributive, con particolare attenzione alla piccola e media distribuzione di vicinato.

L’addetto al commercio potrà occuparsi della gestione di un punto vendita ad esempio come lavoratore autonomo: partendo dall’analisi socio-economica e territoriale rispetto al settore merceologico, dirigendo, coordinando e gestendo un reparto/settore/punto vendita, relazionandosi con la rete degli esercizi commerciali e con gli enti locali per la promozione del territorio e delle attività commerciali, posizionando la propria attività nell’ambito dell’identità territoriale, facendo leva sugli attrattori e risorse del territorio; oppure potrà occuparsi della gestione di un punto vendita come lavoratore dipendente, affiancando cioè l’imprenditore commerciale.

La figura professionale uscente dal percorso di formazione professionale, potrà occuparsi della gestione di un punto vendita nell’ambito della grande distribuzione, così come della gestione di strutture di vendita medio – piccole, come ad esempio gli esercizi di vicinato.

⁶ Sistema regionale delle Qualifiche – regione Emilia Romagna

Essendo inoltre figure professionali “a banda larga”, gli addetti al commercio potranno inserirsi anche in contesti diversi rispetto a quelli della rete di distribuzione commerciale; ad esempio nell’ambito delle associazioni di categoria del commercio, ma anche dell’artigianato e dei prodotti agro-alimentari per coprire ruoli di raccordo tra i vari settori al fine di sviluppare reti di relazioni; potranno collocarsi nell’ambito dei Centri di Assistenza Tecnica delle associazioni di categoria del commercio, al fine di promuovere ed erogare servizi per la costituzione di Reti di imprese e associazioni e/o consorzi di Centri Commerciali Naturali; oppure nell’affiancamento alla direzione delle Reti di imprese e dei Centri Commerciali Naturali.

Attraverso i percorsi formativi per l’ottenimento delle qualifiche professionali, l’individuo entra in possesso di conoscenze e capacità che possono essere implementate nell’ambito della valorizzazione e del miglioramento competitivo di un territorio, a cui si arriva attraverso la gestione integrata dell’offerta commerciale.

Con il livello e qualità di formazione sopra indicata, rimane comunque un vuoto nella fase precedente la formazione professionale superiore per acquisire le tradizionali e nuove competenze per avviare un’attività commerciale, visto il percorso di studi obbligatori previsto dall’ordinamento scolastico italiano. Emerge pertanto in questi anni con forza la necessità di un professionale orientamento al lavoro, sia per i giovani che per i meno giovani.

L’orientamento professionale al lavoro è un percorso in grado di rendere l’individuo capace di conoscere e comprendere alcuni aspetti della propria o dell’auspicata professione, nel nostro caso con particolare attenzione al commercio al dettaglio, e come questa si inserisce nel contesto socio-economico e territoriale. Il fine è fornire alcuni input per l’individuazione dell’attività lavorativa, svolgere in maniera competente la propria professione e supportandolo nel caso in cui si trovi ad affrontare una ricollocazione professionale; un processo evolutivo nel quale l’aspetto pedagogico formativo (educazione/orientamento alla scelta) e quello informativo (presa di coscienza personale delle alternative) si fondono insieme diventando necessari e complementari l’uno con l’altro.

L’orientamento al lavoro si implementa attraverso un percorso formativo organico e completo che mira a motivare l’individuo nel costruire un proprio progetto di lavoro.

Le giovani generazioni, così come quei segmenti della compagine sociale che a causa della crisi economica possono essere considerati a rischio dal punto di vista occupazionale, incontrano notevoli difficoltà nel reperire le informazioni e nel definire le strategie per poter tracciare un proprio futuro professionale.

In un momento di evidente cambiamento a livello sociale, le scelte diventano spesso più difficili e complesse, rendendosi così fondamentale una vera e propria cultura dell’orientamento che privilegi non solo la dimensione formativa e di acquisizione dei diversi know – how e competenze, ma anche una dimensione informativa per far conoscere gli stakeholders presenti sul territorio e le politiche economiche in modo da favorire scelte consapevoli.

A tale proposito, per quanto riguarda in particolare i giovani, la direttiva n. 487

del 6 Agosto 1997 del Ministero dell'Istruzione, specifica che l'orientamento sia scolastico sia professionale è parte integrante del processo educativo e formativo. La Direttiva recita: "... Esso si esplica in un insieme di attività che mirano a formare e a potenziare le capacità degli studenti di conoscere se stessi, l'ambiente in cui vivono, i mutamenti culturali e socio-economici, le offerte formative, affinché possano essere protagonisti di un personale progetto di vita, e partecipare allo studio e alla vita familiare e sociale in modo attivo, paritario e responsabile."

Il fine è fornire strumenti e conoscenze per un orientamento dell'individuo favorendo la presa di coscienza e di consapevolezza delle necessità espresse dall'economia e dalla società.

Un percorso di formazione ed informazione che non si rivolge solamente ad un target giovane, ma ideato per permettere anche ai soggetti già attivi nel mondo del lavoro di non perdere competitività in mancanza di un aggiornamento continuo, si tratta di un progetto di formazione per la vita.

L'individuo in possesso degli strumenti ricavati da un orientamento adeguato sarà in grado sia di valutare con spirito critico le diverse esigenze del cambiamento sociale, sia di interpretare i bisogni e le necessità di una società in continua evoluzione, riuscendo a trovare dal punto di vista professionale, i segmenti appropriati all'interno dei quali potersi collocare.

Da un lato l'orientamento per consentire scelte consapevoli, dall'altro l'approfondimento su alcuni settori dell'economia, come ad esempio il commercio al dettaglio tradizionale, che indipendentemente dalle crisi avranno il loro sviluppo (si pensi al settore manifatturiero ed ai settori collegati, ai servizi, al turismo e beni culturali, ed altri settori nei quali l'Italia è eccellente).

Bibliografia

Codice di Commercio de

I Regno d'Italia, Milano, Stamperia Reale, 1865.

Codice di Commercio del Regno d'Italia, Roma, Tipografia Elzeviriana, 1883.

Bertelli S., *Trittico: Lucca, Ragusa, Boston* – Donzelli Editore, 2004.

Danesi S., *Occasione Commercio. Il commercio come fattore strategico per lo sviluppo del territorio e dell'occupazione*, Franco angeli, 2009

Ferrari F., *Il passaggio generazionale delle PMI*, Franco Angeli, 2005.

Piccinini G., *I mille anni del Medioevo*, Mondadori, 2007.

Sapori A. *La mercatura medievale*, Ed. Sansoni, 1973.

Villani G. (a cura di Porta G.), *Nuova Cronica*, Fondazione Pietro Bembo, Ugo Guanda Editore in Parma, 1991.

Velluti D., *Cronica di Firenze: dall' anno M.ccc. in circa fino al M.ccc.lxx*, Domenico Maria Manni, MDCCXXXI

Sitografia

Web site Comune di Brescia – Area Lavoro

Web site Regione Emilia Romagna

Web site EmiliaRomagnaSapere