

Il magazine per la Piccola e Media Impresa



api **milano** magazine

Poste Italiane Spa - Sped. in Abb. Post. DL 353/2003 (conv. in L. 27.02.2004, n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano

PROTAGONISTI

Galassi: «A Milano serve un Rinascimento industriale»

IMPRESE DAL VIVO

Siamo i campioni del mondo dell'innovazione

TERMOMETRO PMI

Infrastrutture: il «pedaggio» che grava sulla produzione

APIMILANO MAGAZINE

Anno I - Numero 2

Ottobre 2006

Periodico trimestrale

a cura di Apimilano

Associazione Piccole e

Medie Imprese di Milano

e provincia

Filippo Penati

«Il rilancio del Paese
passa da Milano»

Il mondo è migliore, quando s'incontra

Macef
Mostra Convegno Expocomfort
Chibi&Cart
Festivity
Bijoux
Chibimart Inverno
Chibimart Affari d'Estate
Chibidue
Infosecurity
Storage Expo Italia
Documation
More
Lift
Miart
Visual Communication
Ikme-Finishing & Knitting

Più di 480.000 i visitatori l'anno, provenienti da ogni parte del mondo, circa 9.800 espositori. Sono i visitatori e gli espositori delle manifestazioni fieristiche specializzate firmate Fiera Milano International. Tanti nomi diversi, diversi settori coinvolti, un'unica grande qualità: quella degli spazi, dei servizi e dell'organizzazione garantita da FMI, il più grande promotore di fiere del Paese. Un partner competente per le associazioni produttive e le istituzioni, con il quale sviluppare business, formazione, informazione, internazionalità. Per dare al mondo la possibilità di incontrarsi, di conoscere, di crescere.



NOTATE LA DIFFERENZA?

Sono tanti i broker assicurativi, ma pochi possono garantirvi un servizio di consulenza personalizzato come il nostro. La filosofia della nostra società è infatti incentrata su una profonda conoscenza delle problematiche di ciascun cliente per essere davvero risolutivi in ogni situazione. Incontriamoci. Scoprirete cosa ci rende differenti dagli altri e soprattutto che siamo il partner giusto per mettere al sicuro la vostra azienda. Correte un solo rischio: pentirvi di non averci conosciuto prima.

 **steffano**
ASSICURATORI

Steffano Assicuratori srl - Unipersonale - Dr. Marco Steffano - Amministratore Unico
Via G. Leopardi, 26 - 20123 Milano - Tel. 02 43.30.10 - Fax 02 48.00.59.81
e-mail: info@steffanoassicuratori.it - www.steffanoassicuratori.it

in Copertina



Filippo Penati
*Presidente della
Provincia di Milano*

Dopo Letizia Moratti, Filippo Penati: il personaggio di copertina del secondo numero di Apimilano Magazine è la personalità istituzionale più importante del centro-sinistra in Lombardia. In un'intervista a 360° sui temi dell'attualità politica ed economica, il presidente della Provincia di Milano indica quali sono le linee su cui sta sviluppando l'azione della sua amministrazione: la modernizzazione della rete infrastrutturale; le iniziative che favoriscono l'innovazione, lo sviluppo e la ricerca, mettendo in rete imprese, università, enti di formazione e ricerca; la cultura intesa come fattore di sviluppo economico. Su queste strategie Penati ha già trovato più di un punto d'intesa con il sindaco di Milano e con il governatore della Regione Lombardia, a dimostrazione che nel nord è vincente la politica del «fare», al di là degli schieramenti di partito e delle preclusioni ideologiche. E' per questa ragione che Apimilano, nel promuovere la prossima assemblea generale di ottobre, ha invitato sul palco questi tre autentici protagonisti della politica di rilancio di Milano e della Lombardia. Insieme, per affrontare il tema che sta più a cuore del sistema produttivo: il Rinascimento industriale italiano. Nelle pagine che seguono questa tematica è ripresa in diversi articoli, soprattutto nelle interviste che pongono sotto i riflettori alcune storie esemplari di eccellenza imprenditoriale. Sono aziende vive e dinamiche, capaci di rappresentare all'estero il miglior «made in Italy», quello che nasce dall'ingegno, dalla maestria e dalla passione di cui siamo detentori da secoli. C'è chi costruisce camere sterili e chi realizza impianti video a circuito chiuso per i più lunghi tunnel del pianeta; chi fabbrica i microchip che gestiscono i pedaggi autostradali di tutta Italia e chi produce le etichette olografiche che identificano i pezzi di ricambio della Ferrari. Gli Azzurri del calcio l'hanno dimostrato a tutto il mondo ma prima di tutto a noi italiani, sempre pronti a piangerci addosso lacrime di declino o ad abbandonarci al vizio dell'individualismo: se facciamo squadra, se uniamo le forze e ci poniamo un obiettivo anche ambizioso, noi ce la facciamo perché siamo i campioni del mondo dell'innovazione, dell'intelligenza applicata al bisogno, del capitale umano unito alla competenza tecnica. Certo, poi serve anche un sistema-Paese che metta la squadra degli imprenditori in grado di esprimersi al meglio sul campo della competizione globalizzata: senza infrastrutture, energia a basso costo, accesso agevolato al credito, neppure 11 «Ringhio» Gattuso potrebbero vincere un mondiale.



18



Pmi news

- 6 «Esperienza Impresa»: funzionari UE al lavoro nelle pmi
- 6 Micro-impresе a rischio finanziario
- 7 Traffico: Milano sesta in Europa per efficienza
- 8 Formazione: non si investe nelle lingue
- 8 Pmi cinesi ancora arretrate, ma leader tra 20 anni

Pillole di tendenza

- 9 La TV satellitare? In tasca!
- 9 L'anti-stress dei manager

Voci della città

- 10 Alberto Seassaro: «Il design come strategia»
- 11 Camillo Fornasieri: «Milano si rinnovi nella continuità»

Protagonisti

- 12 Paolo Galassi: «A Milano serve un Rinascimento industriale»
- 15 Filippo Penati: «Il rilancio del Paese passa dal nord»

Focus

- 36 Strada facendo... con sicurezza
- 38 Una fiera per la «building community»
- 45 Mobbing: attenti alle false vittime

Imprese dal vivo

- 18 Siamo i campioni del mondo dell'innovazione
- *Giorgio Losa:*
«La mia coppa? Pechino 2008»
 - *Roberto Fossati e Cinzia Pagani:*
«Se il prodotto non c'è, lo inventiamo»
 - *Vinicio Falconi:*
«La tecnologia bisogna saperla usare»
 - *Piergianni Gandini:*
«Il successo di tre generazioni»
- 26 Leader nella propria azienda: è davvero difficile?

Termometro Pmi

- 30 La formazione? Si fa in associazione
- 33 Il «pedaggio» che grava sulla produzione

Global local

- 39 Reti integrate per il sistema-Paese
- 42 Un Paese a cinque stelle, anzi sette

Mondo Api

- 50 AFFARI GENERALI
- 52 SINDACALE
- 56 ESTERO
- 58 FINANZA
- 59 DALLE CATEGORIE
- 60 DAI DISTRETTI
- 62 PARTNERSHIP
- 64 APILOMBARDA



Direttore responsabile:
Daniele Garavaglia
d.garavaglia@apimilano.it

Redattore:
Cristina Nespoli
c.nespoli@apimilano.it
Tel. 02.67140267
Fax. 02.93650980

Ufficio Studi:
Susanna Migliore
s.migliore@apimilano.it
Tel. 02.67140290
Fax. 02.93650980

Collaboratori:
Miriam Berra
Alessia Casale
Alberto Conte
Ilaria Cucchi
Silvia Daelli
Rosangela Gazzola
Aldo Messedaglia
Emanuela Provera
Fabio Ramaioli
Gianluca Stocco
Anna Suss
Antonella Tarsia Morisco

Le «firme» di questo numero:
Fabio Antoldi
Stefano Bignamini
Camillo Fornasieri
Daniele Ghezzi
Angelo Izar
Diego Pesciatini
Alberto Seassaro

Photogallery:
Walter Capelli

Progetto grafico e realizzazione:
Creatio
Via Cuttica, 10 - Quargnento (AL)

Advertising e progetti speciali:
Simone Dattoli
Tel. 02.67140214
s.dattoli@apimilano.it

Ufficio Diffusione:
Servizio Comunicazione Apimilano
Tel. 02.67140267
stampa@apimilano.it

Apimilano – Associazione delle piccole e medie imprese di Milano e Provincia
Proprietario ed editore
Via Vittor Pisani 26, 20124 Milano
Tel. 02.671401 – info@apimilano.it

Presidente
Paolo Galassi
Giunta di Presidenza
Luca Castiglio, Franco Cattaneo, Alberto Granata, Ambrogio Locatelli, Marco Nardi, Manuela Porta

Direttore
Stefano Valvason

Stampa:
AB Più di Sorci Rosario
Via De Sancis, 50 - Milano



Registrazione Tribunale di Milano n. 14 del 16/01/2006
Responsabile del trattamento dei dati personali (D.lgs 196/2003):

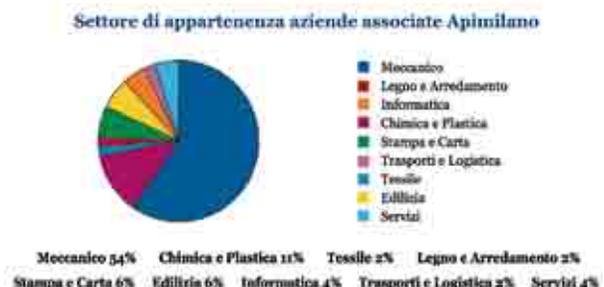
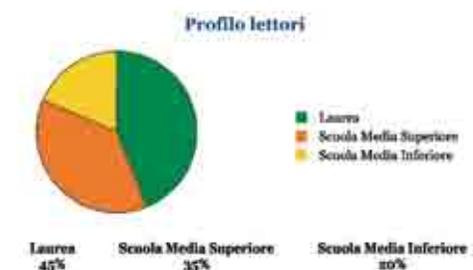
Copyright: Apimilano. La riproduzione anche parziale di quanto pubblicato nella rivista è consentita solo dietro autorizzazione dell'Editore. L'Editore non assume alcuna responsabilità per gli articoli firmati

Gli inserzionisti

- ▶ Epoché Service Integrator
- ▶ Fapi
- ▶ Fiera Milano International
- ▶ Fratelli Giacomel
- ▶ Provincia di Milano - Assessorato allo Sviluppo economico e innovazione, lavoro, attività economiche e produttive
- ▶ Microsoft
- ▶ Sanpaolo
- ▶ Steffano Assicuratori
- ▶ Studio Izar
- ▶ Vodafone Italia

Profilo dei lettori

Apimilano Magazine si rivolge a imprese, professionisti, istituzioni di governo e del territorio, rappresentanze politiche e sindacali, operatori economici e finanziari, sistema accademico e della ricerca scientifico-tecnologica, mondo dell'informazione.



Catania**26-27-28 settembre 2006**

37°30' Nord • 015°06' Est

Napoli**10-11-12 ottobre 2006**

40°51' Nord • 014°17' Est

Bologna**17-18-19 ottobre 2006**

44°29' Nord • 011°20' Est

Bari**7-8-9 novembre 2006**

41°07' Nord • 016°52' Est

Roma**14-15-16 novembre 2006**

41°54' Nord • 012°29' Est

Padova**21-22-23 novembre 2006**

45°25' Nord • 011°53' Est

Milano**28-29-30 novembre 2006**

45°28' Nord • 009°12' Est

Firenze**5-6-7 dicembre 2006**

43°46' Nord • 011°15' Est

Torino**9-10-11 gennaio 2007**

45°03' Nord • 007°40' Est


**STARTING INNOVATION
TOUR**


ORIENTARE IL BUSINESS NEL SEGNO DELL'INNOVAZIONE


Windows Vista

Office

Exchange Server 2007

Starting Innovation Tour è il ciclo di eventi che presenterà in anteprima i nuovi prodotti di Microsoft®. Nove città italiane saranno protagoniste, per tre giorni ciascuna, di una grande svolta tecnologica che contribuirà a migliorare il modo di lavorare delle persone e darà nuovo slancio al business. E tu, sei pronto a rivestire un ruolo di primo piano?

Scopri le coordinate del cambiamento! Iscriviti subito su www.microsoft.it/innovation/



La tv satellitare? ...In tasca!



(Terra Tec - www.terratec.it)

In treno non riuscite ad ingannare il tempo? Siete in aeroporto alle prese con l'ultimo ritardo? Ora sapete come ingannare l'attesa ... inserite questa piccola chiavetta USB nel vostro laptop e godetevi il vostro show preferito o l'ultima edizione del TG!

E' infatti arrivata sul mercato la tv digitale tascabile. Si tratta della nuova Cinergy T USB XS. Questa soluzione DVB-T tascabile si connette tranquillamente ad un laptop o a un PC tramite una porta USB 2.0 ed è possibile collegarsi a tutte le stazioni della TV digitale disponibili on-the-road tramite l'antennina inclusa o, a casa, attraverso l'antenna tradizionale. E' uno strumento che può essere utilizzato anche come videoregistratore digitale con completo supporto MPEG-2 per registrare i programmi del digitale terrestre. Oltre alla semplice visione della programmazione tv, il televideo integrato fornisce notizie e informazioni, permettendo agli utenti di essere sempre informati tempestivamente.

Cinergy T USB è compatibile con Microsoft Windows XP Media Center Edition.

Questo piccolo gioiello della Terratec è disponibile sul mercato al costo di euro 90.

L'anti-stress dei manager

Finalmente i manager stressati e i dipendenti maltrattati ringraziano. E' stato, infatti, lanciato sul mercato un simpatico aggeggio da maneggiare semplicemente con una mano o addirittura con un dito nei momenti di alta tensione. Si tratta di uno yo-yo, un prezioso oggetto che "tutti" dovrebbero tenere in tasca, non più soltanto un gioco per bambini.

Nell'era dell'i-Pod, della fibra ottica e dei palmari possiamo quindi apprezzare un passatempo che i nostri nonni avevano mitizzato, un oggetto simbolo, all'epoca, del nuovo che avanza e che, come detta il costume di oggi, torna alla moda e identifica.

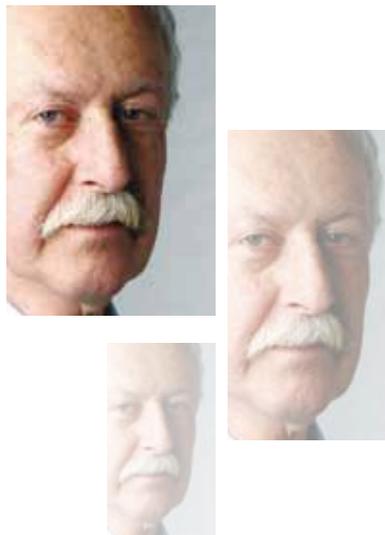
Se dunque state diventando un po' boriosi e arroganti e i vostri dipendenti non vi sopportano più, compratevi lo Yo - Yo in argento di Tiffany & Co ("solo" 155 euro), ormai un must di businessman, imprenditori e uomini di potere.



Tiffany & Co.
www.tiffany.com



Il design come strategia



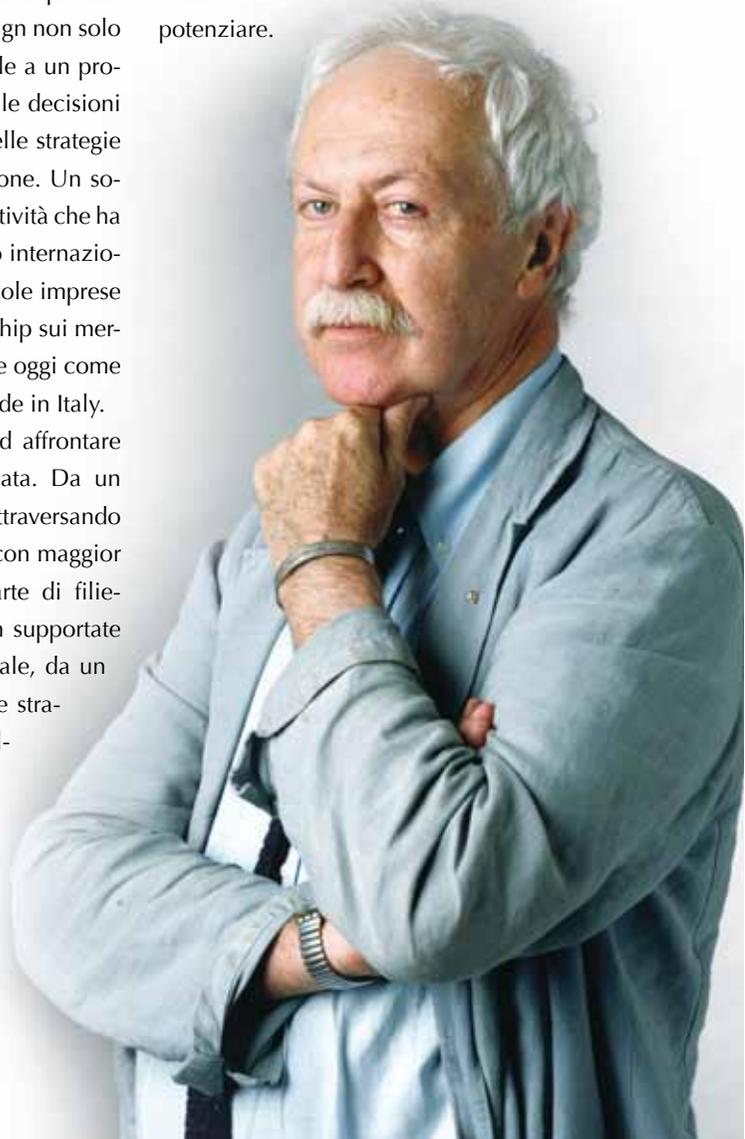
Alberto Seassaro, laureato architetto negli anni '60, partecipa attivamente - come progettista, operatore di arti visive, ricercatore e teorico - alla nascita del design italiano e alla affermazione del suo primato internazionale. Cattedratico di Disegno Industriale, a partire dagli anni '80 si dedica esclusivamente all'università, ideando, promuovendo e sviluppando un complesso di strutture didattiche, di ricerca scientifica, laboratoriali e sperimentali che hanno fatto del «Sistema Design del Politecnico di Milano» - costituito dalla Facoltà del Design, dal Dipartimento Indaco di Industrial Design e dal Consorzio universitario PoliDesign - la realtà universitaria dedicata al design più rilevante al mondo. Attualmente è preside della Facoltà del Design del Politecnico di Milano ed è presidente della Conferenza nazionale del design, che coordina tutte le attività universitarie italiane di settore.

Il design, inteso come capacità di costruire la qualità complessiva di un prodotto, ha rappresentato nella storia del nostro sistema economico produttivo - e in particolare di quello milanese - una leva strategica di straordinaria importanza. A partire dagli anni '50 il sistema italiano si è andato organizzando attraverso la costituzione di sistemi di piccole e medie imprese, interconnessi tra loro, che hanno dato vita ai cosiddetti distretti industriali, modello economico e organizzativo peculiare e che ha decretato il successo del sistema Italia nel suo complesso. Questo modello, oggi studiato da esperti internazionali, è caratterizzato da filiere di piccole imprese, ciascuna con le proprie specificità, con un alto grado di flessibilità e una grande attenzione alla qualità dei singoli processi e prodotti. In esso il design ha giocato un ruolo determinante come capacità diffusa in tutta la filiera di progettare materiali, componenti e prodotti, espressione non solo di qualità estetiche e formali, ma anche funzionali, di comunicazione e di servizio. Questa forza propulsiva si esprime all'inizio grazie alla lungimiranza di alcuni imprenditori in grado di riconoscere al design non solo la capacità del «dare forma» finale a un prodotto, ma anche di partecipare alle decisioni dell'impresa e alla definizione delle strategie di comunicazione e di distribuzione. Un sodalizio tra imprenditorialità e creatività che ha rappresentato un unicum a livello internazionale e che ha portato alcune piccole imprese a guadagnare posizioni di leadership sui mercati globali e a essere riconosciute oggi come simbolo dell'imprenditorialità made in Italy. La realtà che oggi ci troviamo ad affrontare è tuttavia profondamente cambiata. Da un lato i sistemi distrettuali stanno attraversando una fase di crisi che ha investito con maggior forza proprio quelle imprese parte di filiere di sub-fornitura e, quindi, non supportate da una propria capacità progettuale, da un marchio proprietario e da proprie strategie e canali distributivi. Dall'altro esiste oggi una percezione chiara e condivisa a livello globale del marchio «made in Italy» come simbolo di qualità ed eccellenza, in altre parole come super-brand che può rappresentare una grande opportunità anche per aziende

che non possiedono una marca riconoscibile a livello internazionale.

Queste due condizioni fanno sì che proprio oggi il ruolo del design all'interno dei sistemi di pmi assuma un'importanza chiave. Infatti la possibilità di competere sui mercati internazionali è oggi più che mai legata alla capacità di sviluppare continuamente innovazione e qualità dei prodotti, facendo leva proprio su quell'idea di eccellenza che ci viene oramai unanimemente riconosciuta.

In altre parole il ricorso alla creatività e alle capacità progettuali deve essere oggi capillare e non limitato a sporadiche iniziative. Per questo è necessario che vi sia una progressiva presa di coscienza dell'importanza di investire in formazione e ricerca per il design, quali leve strategiche per la competitività futura. In questo senso vi sono alcuni segnali positivi come il crescente numero di contatti che il Sistema Design del Politecnico di Milano sta sviluppando proprio con il mondo delle piccole imprese, che una più intensa collaborazione con gli organismi di Apimilano potrà contribuire a potenziare.



Il design come strategia

Milano si rinnovi nella continuità

Sono sempre rimasto colpito dalla vicenda storica, antica ed attuale delle «Stelline» di Milano. La sua trasformazione da luogo di accoglienza degli orfani ed educazione, nei secoli XVI e XVII, fino a quella odierna di centro di incontro per la promozione delle relazioni, pubbliche, industriali, di impresa e della cultura è un esempio virtuoso di come si possa reinvestire sulla storia senza separarci da essa.

Tanto più che questa trasformazione è avvenuta utilizzando quell'immagine giuridica di *governance*, patrimonio e finalità pubblica che sono le fondazioni. Oggi esse rappresentano una forma interessante per intervenire nel tessuto culturale ed economico di Milano e del suo territorio. In un momento in cui la fisionomia giuridica ed economica delle fondazioni, sia di diritto privato che pubblico, sta vivendo un momento di ulteriore precisazione, quello delle Stelline ha costituito un esempio milanese virtuoso che ha percorso i tempi. Erano i primi anni '80 e gli attori furono direttamente due soggetti istituzionali e amministrativi: la Regione Lombardia e il Comune di Milano. Questi enti fondatori hanno dotato la Fondazione Stelline di una parte di quello che rappresenta il suo intero patrimonio: lo storico Palazzo, a fronte della sua buona manutenzione, e un fondo permanente per svolgere la sua funzione pubblica. Veniamo allora a un punto della Milano di oggi: la necessità urgente di rinnovare strutture, di rispondere a nuove esigenze con una continuità che non rompa col passato ma che rinnovi realmente. Milano ha bisogno di questo: la continuità consegna un volto della città che trasmette le sue fonti e i suoi valori; il rinnovamento, va da sé, è quel volto del presente che urge per un futuro che si desidera. La storia di Milano è un esempio di questa tenuta; la strati-

ficazione di stili architettonici, civili, religiosi, abitativi sono testimonianza di questa cultura, del «rifare continuamente», fino a darne una fisionomia urbana. Ma allo stesso modo lo evidenziano, la longevità - tra mutazione e continuità - di tanti soggetti sociali e istituzioni. Una metropoli produce un mutamento continuo e un'obsolescenza continua. Ecco perché le ristrutturazioni di luoghi per sviluppi di nuove idee sono oggi un fenomeno interessante, un crocevia di problematiche umanistiche ed economiche che mette a nudo un confronto con il passato e un progetto per il futuro, unendo discipline e competenze diverse. Vi è dunque anche un problema di ascolto e di creatività, che consiste nel valorizzare uomini e soggetti sociali consolidati, da misurare però sulla qualità, accanto a nuove formazioni magari più presenti su un territorio. Milano ha già tutto in quanto a risorse intellettuali, umane e culturali, non perché sia astrattamente una grande metropoli, ma perché ha una tradizione culturale, laica e religiosa che nessun impedimento esterno è stato capace di cancellare. Si trasmette come il passaparola, se ne perde sempre un pezzo ma qualcun altro, da un'altra parte riesce a ritrovarlo intero - pensiamo alla genialità educativa di figure anche recenti espresse da Milano. La politica, allora, dovrebbe tornare protagonista, sia nei politici di professione ed amministratori sia negli uomini che guidano piccole o grandi realtà al servizio della città in qualche suo aspetto. Occorre la capacità di essere recettori di problemi e conoscitori dei nuovi soggetti. Nel recepire una problematica in modo intero e complesso, sta già l'individuazione della risposta. Nell'incontro e nel donare responsabilità, sta il senso di un organismo che chiamiamo amministrazione o governo.



Camillo Fornasieri, è Presidente della Fondazione Stelline dal 2000, portandola ad essere punto di riferimento istituzionale per l'arte contemporanea a Milano e in Lombardia.

Ha frequentato l'Università Cattolica dove si è laureato in Lettere Moderne con il prof. Eddo Rigotti. Il suo lavoro pubblico in campo culturale e sociale a Milano risale alla fine degli anni '80 e diviene nel 1990 Direttore del Centro Culturale di Milano.

Questo importante Centro, sito in via Zebedea, 2, elabora ed organizza un intenso programma di attività scientifiche e culturali, di tipo divulgativo e di ricerca. Fornasieri è il crocevia di numerose relazioni con le Università milanesi e gli enti culturali, artistici ed editoriali della città.

Dalla letteratura alla storia, dall'arte alla scienza, dall'economia all'attualità sociale e civile Fornasieri coordina numerose equipe e redazioni di intellettuali ed esperti di questi campi dando vita ad originali interventi di respiro internazionale.

Chairman e conferenziere con interventi presso l'Università Cattolica di Milano, Università degli Studi di Torino, F.A.I. (Fondo Ambiente Italiano), Italia Nostra, Centri Culturali (Bologna, Padova Genova, Torino, Pescara, Ancona ed altre città).

Ha curato alcuni volumi sulla storia di Milano dal lato della storia delle carità e delle istituzioni civili e religiose sui temi dell'educazione, povertà e assistenza.



A Milano serve un Rinascimento industriale

Potenziamento delle infrastrutture, innovazione in partnership con le università, rilancio degli investimenti esteri sul territorio e semplificazione della burocrazia: sono le condizioni necessarie, secondo Paolo Galassi, presidente di Apimilano, per dare a vita a un vero rilancio del sistema manifatturiero milanese e lombardo

A un passo dal Pirellone, che la Milano degli affari, della politica e dell'orizzonte internazionale la domina dall'alto. Ma anche a un passo dalla Stazione centrale, l'imbuto quotidiano dei pendolari, il canale di alimentazione della «forza lavoro» e, contemporaneamente, la strettoia di comunicazione della metropoli con il resto d'Italia. Un fazzoletto milanese (purtroppo negli ultimi tempi trasformato da troppi fatti di cronaca nera nel territorio della violenza e dell'emarginazione) che rappresenta, anche topograficamente, un modo di pensare e di operare, una filosofia imprenditoriale. Qui, in via Vittor Pisani, si incontra Paolo Galassi, cinquantenne capo dell'Api milanese (Associazione piccole e medie imprese – tremila associati) e della Confapi, la sua confederazione nazionale. Ma soprattutto si incontra uno sguardo sul passato che illumina anche il futuro della città: il patrimonio produttivo, imprenditoriale e lavorativo che è stato lo scheletro portante dell'economia milanese – e italiana – dal boom economico in poi, non va messo tra parentesi a vantaggio di altri settori. Anzi, va difeso, valorizzato e potenziato. Tutti: politici, amministratori, università e associazioni di categorie devono lavorare in questa direzione. Se non si vogliono mancare gli appuntamenti fissati dal calendario del Terzo millennio, trasformando sempre di più Milano in una periferia del mercato globale.

Da sempre questa città è considerata la capitale morale del Paese. Ma, da Tangentopoli in poi, questa immagine si è quanto meno offuscata. Ora le è rimasto il ruolo di capitale economica: fino a che punto?

«La centralità di Milano nel sistema economico italiano è fuori discussione. Chi vuole incidere nell'evoluzione dello sviluppo, nella costruzio-



Paolo Galassi,
Presidente di Apimilano
e Confapi



UN LIBRO E UNA MOSTRA

L'intervista a Paolo Galassi, realizzata dal giornalista Maurizio Caverzan e pubblicata con ampi stralci in queste pagine, è tratta dal volume «Milano XXI», libro-catalogo della mostra di fotografia «Milano XXI secolo...percorso da novo crescente rumor» di Walter Ricardo Francone, Silvia Morara e Alessandro Tosatto. Curata da Giovanni Chiamonte e Camillo Fornasieri e organizzata dal Centro Culturale di Milano, la mostra è in corso dal 4 ottobre al 10 novembre presso la sede di via Zebedia 2 (info: tel. 02.86455162, www.cmc.milano.it)

se vuole conservare il suo primato restando la locomotiva economica della nazione, se vuole restare al passo con i processi della globalizzazione, la classe dirigente di questa città deve prendere delle decisioni, facendo delle scelte



formiamo centinaia di manager e pochissimi tecnici o ingegneri. E quei pochi che formiamo sono costretti ad andare a lavorare altrove, magari all'estero perché il mercato del lavoro locale non è più in grado di accoglierli

ne dell'Italia del Terzo millennio deve necessariamente passare per Milano. È vero: per un certo periodo si è pensato che l'asse produttivo del Paese si fosse spostato altrove, per esempio nel Nordest. E, per certi versi, è vero. In termini di quantità, di numeri della produzione il Nordest ci ha superato. Noi conserviamo il primato nella produzione dei servizi. Tuttavia, la politica economica del Paese passa ancora da qui. Ma c'è un ma...».

Ovvero?

«Se vuole conservare il suo primato restando la locomotiva economica della nazione, se vuole restare al passo con i processi della globalizzazione, la classe dirigente di questa città deve prendere delle decisioni, facendo delle scelte. Lo richiedono con urgenza crescente tanti indicatori. Innanzi tutto quello demografico: il calo della popolazione residente a Milano non è solo l'effetto dell'abbassamento del tasso di natalità, ma soprattutto della mancanza di offerta lavorativa. Dai primi anni Settanta a oggi la popolazione residente in città è diminuita quasi del 25 per cento, da oltre un milione 700 mila abitanti a un milione e 300 mila, di cui 160 mila sono stranieri. Negli ultimi dieci, quindici anni è mancata una politica di lungo periodo, che salvaguardasse le caratteristiche proprie del tessuto produttivo milanese e lombardo. Negli anni Sessanta alla facoltà di chimica del Politecnico erano iscritti centinaia di studenti. Quando la frequentavo io, negli anni Ottanta, ce n'erano una cinquantina, ora è quasi vuota. Mentre Scienza della Comunicazione tracima di studenti. Formiamo centinaia di manager e pochissimi tecnici o ingegneri. E quei pochi che formiamo sono costretti ad andare a lavorare altrove, magari all'estero perché il mercato del lavoro locale non è più in grado di accoglierli. La vituperata riforma Moratti si proponeva di supportare il mondo della produzione creando tecnici, periti, operai di alta specializzazione. Ora la scuola rischia di non seguire più l'impresa e l'impresa perde colpi nel confronto con i mercati internazionali».

In sintesi, vuol dire che le istituzioni, la politica hanno privilegiato il settore terziario su quello della produzione...

«E' così: si è deciso di puntare sui servizi e sul terziario più o meno avanzato, tralasciando la centralità della produzione. Questo ha generato un ripiegamento, un ridimensionamento delle prospettive. Puntare sui servizi alle imprese, anziché sull'innovazione mirata, magari guidata dalle università - a Milano ce ne sono sette e tutte all'avanguardia - significa perdere la scommessa della globalizzazione. Così Milano si è provincializzata. La politica dei servizi non ti spinge a viaggiare, a produrre per esportare, a confrontarti con i settori trainanti dei mercati mondiali. Ti fa solo razionalizzare il sistema vigente. Stop. La città arretra, non va all'estero, si richiude, non attira capitali stranieri».



A Milano serve un Rinascimento industriale

Negli anni Ottanta, arrivando a Milano si aveva la percezione immediata di una città che offriva un ventaglio di possibilità: oggi c'è il dominio delle regole, delle condizioni preliminari. Condividi questa sensazione?

«Milano deve rappresentare più che mai il luogo delle opportunità, delle occasioni, del pensare in grande e in avanti. Ma se prevale la logica dei vincoli è finita. Si sono creati tanti piccoli diaframmi tra i cittadini e le istituzioni: questo non può che generare un senso di distanza, di estraneità. Non a caso, gran parte dei milanesi trascorrono il proprio tempo libero lontano da Milano... L'esempio del traffico è perfetto: i parcheggi, la circolazione, le infrastrutture... Quando vado alla Fiera di Dusseldorf, parto al mattino, visito le esposizioni, incontro i miei interlocutori, e ritorno in giornata. I tedeschi che vengono alla Fiera di Milano si lamentano perché sono costretti a rimanere qui due o tre giorni: arrivano a Malpensa, poi il trenino, poi non c'è l'aereo per il rientro in serata. Chi l'ha capito meglio è Formigoni, non a caso uno che viaggia e conosce le capitali estere perché concepisce la Lombardia in una prospettiva internazionale. Se non si eliminano i vincoli attraverso una politica di liberalizzazione, il rischio di provincializzarsi, di implodere è inevitabile. Invece di liberalizzare all'interno e proteggere il nostro mercato dall'invasione esterna con una politica di difesa della nostra produzione, abbiamo fatto il contrario: vincoli e controlli all'interno, liberalizzazione dall'esterno».

Insomma, la terziarizzazione degli ultimi anni ha finito per snaturare l'identità di Milano?

«Lei mi cita una grande industria milanese che sia rimasta tale e non si sia trasformata in impresa finanziaria. Senza una grande industria che traini il mercato, che funga da faro è difficile ribaltare l'inerzia della crisi. Invece, il tessuto delle piccole e medie imprese milanesi è fatto di aziende vive e dinamiche e gli esempi raccontano storie di successo inimmaginabili. Come l'azienda che ha ideato e prodotto la Coppa del Mondo, proprio quella vinta dagli Azzurri a Berlino, ed è in gara per l'appalto delle medaglie olimpiche di

Pechino 2008. Poi c'è l'impresa che ha progettato e installato il sistema di videosorveglianza per il Tunnel della Manica; quella che ha realizzato gli impianti di raffrescamento per il più famoso hotel del mondo, di Abud Dabi. Ma anche quella che produce le etichette olografiche che identificano i pezzi di ricambio originali della Ferrari. È con queste aziende, ad altissimo contenuto tecnologico, che Milano continua a essere leader anche sui mercati più difficili. Ed è un patrimonio che va difeso e sostenuto anche dalle istituzioni e dal mondo della scuola».

Che cosa pensa della nuova urbanizzazione di Milano, del recupero delle aree dismesse e della città dei grattacieli?

«Se si tratta solo di un'operazione di speculazione finanziaria non mi trova d'accordo. Mi auguro che il recupero delle vecchie aree industriali e i nuovi centri direzionali facciano parte di un progetto organico di riqualificazione dell'area metropolitana. Che sia un progetto a servizio dei cittadini e che coinvolga la cintura urbana, la città allargata ripensando l'integrazione delle infrastrutture e dei trasporti. Per questo occorre creare un tavolo di confronto tra gli enti responsabili».

Quali sono i soggetti che possono dettare i tempi della ripresa di leadership di Milano?

«Milano ha dei punti di forza che possono aiutare la città ad alzare lo sguardo e a guardare con più slancio al futuro. Penso al sistema delle università o alla Fiera di Milano, due realtà che sono comunque votate a favorire la logica dello scambio e dell'incontro con altri mondi e altre culture. Occorre però che queste istituzioni interagiscano sempre di più con la vita sociale, culturale ed economica della città, perché l'università può diventare il miglior partner del sistema imprenditoriale e una fiera può e deve trasformarsi in un luogo che dia ritmo e vitalità all'intero corpo metropolitano».



senza una grande industria che traini il mercato è difficile ribaltare l'inerzia della crisi; invece, il tessuto delle piccole e medie imprese milanesi è fatto di aziende vive e dinamiche e gli esempi raccontano storie di successo inimmaginabili



Rinascimento industriale

di Daniele Garavaglia

Il rilancio del Paese passa dal nord

Filippo Penati,
Presidente della
Provincia di Milano

Filippo Penati, sposato con due figli, 53 anni di cui più di venti spesi nella carriera amministrativa e politica, è dal giugno 2004 presidente della Provincia di Milano. È l'uomo che ha «rotto» l'egemonia del centrodestra nelle amministrazioni locali lombarde, inserendosi come un cuneo tra le giunte Albertini (Comune) e Formigoni (Regione). Membro della Direzione nazionale dei Democratici di sinistra, oggi Penati è senza dubbio uno degli esponenti politici più autorevoli e ascoltati del centrosinistra, soprattutto perché incarna il modello di una proposta vincente dell'Unione in un'area tradizionalmente votata a sostenere la Casa delle Libertà. Lo abbiamo incontrato a Roma, dove abbiamo messo a fuoco la questione milanese.

Presidente, quali sono oggi le «partite» strategiche per la provincia di Milano?

«L'impegno assunto quando sono stato eletto era chiaro: un patto per lo sviluppo sociale ed economico dell'area metropolitana milanese. Le linee direttrici? La modernizzazione della rete infrastrutturale; politiche che favoriscano l'innovazione, lo sviluppo e la ricerca, mettendo in rete imprese, università, enti di formazione, centri di ricerca. Terzo filone la cultura, intesa non come promozione di eventi ma come fattore di sviluppo economico».

Uno dei temi più urgenti è quello delle opere infrastrutturali. Come recuperare il ritardo accumulato in questi anni?

«Bisogna intendersi sul ritardo e chiedersi:

perché sul sistema lombardo e milanese in particolare non sono arrivate le risorse? Qui lo Stato deve tornare a investire, soprattutto nel settore del traffico su gomma e del trasporto su ferro. Penso a criticità come il Passante ferroviario che non ha ancora tutti i treni per andare a regime, lo strazio dei pendolari, un sistema di trasporto pubblico assolutamente insufficiente, il completamento delle linee metropolitane».

Come si pone la Provincia rispetto agli interventi sulla direttrice Milano-Brescia?

«Per quanto riguarda la A4, bisogna realizzare al più presto la quarta corsia, i cantieri sono aperti ed è positivo. La Brebemi nasce come intervento completamente autofinanziato; ora, di fronte al problema degli extra-costi, mi sembra che scegliendo di mantenere la concessione a 19 anni si stia tutelando più il concessionario rispetto ai futuri utilizzatori dell'autostrada. Occorre pensare a una concessione di maggior durata, 35/40 anni, altrimenti il costo maggiore ricadrà sugli utenti in termini di pedaggio».

Riguardo a Pedemontana e Tangenziale esterna milanese (Tem)?

«Per la nostra area metropolitana la priorità è la Pedemontana, che ha bisogno di contributi pubblici - c'è una previsione di spesa di 1,2 miliardi di euro - perché presenta costi insostenibili con la formula del progetto di finanza. Chiediamo che venga realizzata per fasi, a cominciare dal tratto Gallarate-Vimercate, cioè una gronda a nord di Milano che collega anche Malpensa. La Tem è

Intervista esclusiva a Filippo Penati, presidente della Provincia di Milano, sui temi «caldi» della ripresa: il patto per lo sviluppo, il proseguimento delle grandi opere infrastrutturali, il federalismo fiscale, la questione settentrionale e il rilancio dell'industria manifatturiera





fondamentale per la viabilità del quadrante milanese: il progetto sconta l'avversione di oltre 40 sindaci dei comuni attraversati dal tracciato. Partendo dal progetto approvato dal Cipe, ci vuole la condivisione delle amministrazioni locali e, in questo caso, Tem può aumentare la quota di autofinanziamento (oggi copre l'80%, *n.d.r.*), che potrebbe arrivare quasi al costo totale dell'opera. Del resto, siamo nella zona più ricca e sviluppata del Paese e, meglio che altrove, qui si possono realizzare grandi opere senza gravare sui conti pubblici».

Lei ha rilanciato il tema del federalismo fiscale: vale anche per le infrastrutture?

«Da molti anni il sistema di riorganizzazione delle tangenziali milanesi prevede il completamento della Rho-Monza, un'opera che costa 130 milioni di euro. La Milano-Serravalle ha rinegoziato con Anas la concessione: quell'opera non la realizzerà più la Provincia, né lo Stato. Ci sarà un piccolo aumento del pedaggio che pagheranno gli automobilisti ai caselli di arrivo a Milano. Non è federalismo fiscale, ma all'interno di un contesto di flessibilità fiscale si possono trovare le risorse. Oggi si sta pensando di nuovo alle tasse di scopo (una tantum) su scala federale: se servono determinati investimenti, l'amministrazione locale può chiedere alla collettività uno sforzo limitato a quella realizzazione fondamentale».

Ciò significa anche un fisco più vicino ai cittadini e alle imprese?

«Sì, vorrei un fisco più amichevole per il sistema delle imprese. Non dimentichiamoci che veniamo da cinque anni di stagnazione, se non di recessione, eppure non c'è stata un'ecatombe di piccole e medie aziende; l'economia del nord, e in buona parte del Paese, si è salvata grazie alla capacità di reazione del sistema imprenditoriale. Però si può pensare a un fisco flessibile, modulato rispetto alle fasi congiunturali e ai cicli del mercato, magari intervenendo a sostegno delle fasi di start up delle aziende per recuperare successivamente quanto concesso all'avvio. L'altro elemento forte è la semplificazione amministrativa: mentre per le infrastrutture servono risorse, per lo snellimento burocratico c'è bisogno di una miglior organizzazione dell'amministrazione pubblica, in cui al principio della procedura, che ga-

rantisce il funzionario, si sostituisca quello della responsabilità, che tutela il cittadino».

Il fisco «amico» potrebbe favorire la detassazione degli investimenti in produttività?

«In questo caso devono esserci due condizioni: una serie di norme strutturali di semplificazione e agevolazione fiscale, che valgano per tutti e che diano sostegno al sistema produttivo inteso nel suo complesso; dall'altra parte alcune misure selettive, con un'attenzione particolare nel definire i beneficiari. Faccio un esempio: mentre la prima legge Tremonti fu molto efficace in una fase di mercato in crescita, la seconda Tremonti è giunta in un momento di recessione, per cui investire ha spesso voluto dire cambiare l'auto aziendale o automatizzare il cancello del capannone».

Un altro aspetto fondamentale è il sostegno alla ricerca & sviluppo.

«Oggi, e sempre di più domani, Milano si impone sul mercato mondiale perché ha una produzione ad alto contenuto di ricerca e di sapere. E' il sapere delle nostre università e dei nostri creativi, ma anche quello di tecnici che giungono dall'estero. Non sto parlando di quote di immigrazione, ma di una politica complessiva capace di far venire a Milano talenti da tutto il mondo, che servono a mantenere legami con i Paesi d'origine ma anche a portare un elemento di diversità culturale e professionale che aiuta lo sviluppo delle nostre imprese sul mercato globale».

Quindi la metropoli milanese continua ad avere un futuro come «meta-distretto» industriale?

«Come Paese dobbiamo uscire dalla logica del made in Italy per entrare in quella dell'Italian Style: noi esportiamo prodotti ma soprattutto un stile di vita e un genius loci che tutto il mondo ci invidia. Dietro questo fenomeno è importante mantenere un settore manifatturiero di punta e Milano ha ancora una presenza vitale in tal senso, soprattutto con realtà che, pur di piccole e medie dimensioni, hanno saputo organizzarsi per andare sui mercati di tutto il mondo. Non oso pensare al successo che queste imprese avrebbero potuto avere - e che possono ancora avere - se il processo d'internazionalizzazione non fosse dipeso interamente dalla

Oggi si sta pensando di nuovo alle tasse di scopo (una tantum) su scala federale: se servono determinati investimenti, l'amministrazione locale può chiedere alla collettività uno sforzo limitato a quella realizzazione fondamentale



Veniamo da cinque anni di stagnazione, eppure non c'è stata un'ecatombe di piccole e medie aziende; l'economia del nord si è salvata grazie alla capacità di reazione del sistema imprenditoriale



La politica sulle liberalizzazioni dovrà intervenire con decisione sul settore dell'energia, oggi il fattore forse più penalizzante per le industrie italiane



loro capacità ma anche dall'azione organica di un Paese capace di dare valore alla loro imprenditorialità. L'industria manifatturiera non deve essere tutelata come fosse una riserva indiana, ma aiutata a svilupparsi. E' vero che il sistema economico si sta terziarizzando ma questo processo non è e non sarà mai totalizzante».

Autunno, tempo di Finanziaria: Milano avrà un peso specifico rilevante?

«Credo che esista sicuramente una questione settentrionale, tanto che dopo il referendum sulla Costituzione si è parlato molto di Lombardo-Veneto. In realtà c'è nord e nord, quello delle micro-imprese del nord-est è diverso da quello delle pmi milanesi. In ogni caso, ci sono elementi rilevanti per un affronto concreto della questione settentrionale e credo che la prossima Finanziaria conterrà misure per il rilancio del sistema produttivo, a cominciare dall'abbattimento del cuneo fiscale. Inoltre la politica sulle liberalizzazioni dovrà intervenire con decisione sul settore dell'energia, oggi il fattore forse più penalizzante per le industrie italiane».

Il governo avrà la forza di procedere su questa strada?

«Credo che Prodi, Bersani e Letta possano dare ampie garanzie, come portatori di una visione politica corretta e di una cultura economica adatta ad affrontare queste problematiche. Prodi è stato un grande economista, profondo conoscitore dell'Italia dei distretti, mi sembra che abbia veramente a cuore il rilancio del manifatturiero come uno degli asset strategici del Paese. Le difficoltà non sono poche perché la situazione dei conti pubblici è delicatissima, ma credo che nel mettere a posto il bilancio dello Stato si riesca anche a dare un colpo di acceleratore al sistema produttivo».

IMPRESE GIOVANI, PARTE LA START CUP

Il premio Start Cup, per i più originali progetti imprenditoriali, vede per la prima volta le sette università milanesi alleate, sotto la regia della Provincia di Milano. Il riconoscimento, alla sua quarta edizione, offre alle migliori idee d'impresa un incentivo economico per farle decollare. A differenza degli anni passati, non è solo il Politecnico di Milano a rappresentare l'interlocutore accademico dell'amministrazione provinciale. Da quest'anno patrocinano il concorso anche l'Università Cattolica del

Sacro Cuore, la Bocconi, l'Università degli Studi di Milano e di Milano-Bicocca, lo Iulm e il San Raffaele. Ai primi di settembre si è chiusa la fase di presentazione dei piani imprenditoriali per la creazione di una start up (un'impresa pionieristica in un settore dell'innovazione) che mantenga un legame con uno dei centri di ricerca che patrocinano il premio. Le tre idee giudicate più innovative riceveranno 10, 7 e 5mila euro, messi a disposizione da Fondazione Cariplo e Camera di commercio



di Milano e potranno godere di un servizio di incubazione per l'avviamento nel tessuto produttivo, fornito dagli enti locali. «Lo sviluppo dell'area metropolitana milanese - ha commentato il presidente della Provincia, Filippo Penati - passa attraverso l'incentivo di una rete che sia legata ai centri di sapere e che sviluppi innovazione. Se il treno dell'Italia non parte da qui, faccio fatica a pensare che possa ripartire».

START CUP

Siamo i campioni del mondo dell'innovazione

Siamo alla seconda tappa del nostro viaggio alla scoperta delle eccellenze imprenditoriali del nostro territorio; una realtà che contribuisce al Pil italiano con 105,5 miliardi di euro, grazie all'attività di 333.500 imprese fino a 250 dipendenti (il 7,8% di tutte le imprese italiane), che occupano 1.181.000 addetti (7,4% di tutta l'occupazione in Italia). Quello della grande area metropolitana milanese è un «quadrante» tra i più dinamici dal punto di vista della vocazione imprenditoriale a innovare processi e prodotti. E' quanto emerge anche dal Rapporto Innovazione 2006, presentato lo scorso 10 luglio in occasione della prima giornata dedicata all'innovazione promossa dalla Camera di commercio di Milano. Il capoluogo lombardo ha infatti una pagella da primo della classe in innovazione, con oltre 15mila imprese innovative, il 12,5% delle imprese italiane high-tech, e oltre 144.600 addetti, il 17,4% del totale nazionale e il 68% del totale lombardo.

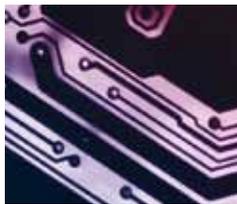
MILANO CAPITALE DELL'HIGH TECH

I settori più gettonati dalle aziende innovative milanesi? L'informatica con il 66,2%, seguita da strumenti di precisione (17,9%) e telecomunicazioni (6,4%). L'import high tech milanese copre il 54% dell'import italiano con oltre 21 miliardi e 600 milioni di euro; vale invece quasi 9 miliardi l'export, che contribuisce per il 33% al totale dell'export nazionale. Picco produttivo nelle macchine per ufficio, elaboratori e apparecchiature per sistemi informatici (71% dell'import e 45,8% dell'export italiano del settore). E con il 46% del totale nazionale di interscambio commerciale di prodotti innovativi nell'Europa a 25, l'area metropolitana milanese detiene una quota superiore a Paesi come Grecia, Portogallo e Polonia. «Milano si pone come avanguardia a livello nazionale a partire dall'innovazione - ha dichiarato Carlo Sangalli, presidente della Camera di Commercio di Milano - ed è un successo del "fare sistema", anche per il resto del Paese. Anche sull'innovazione il nostro territorio vanta posizioni importanti: dal numero di imprese che pensano e che fanno pensare, all'occupazione nei settori ad alta tecnologia e conoscenza. E per rilanciare la competitività delle nostre imprese servono investimenti per favorire la nascita delle idee innovative, ampliare l'apertura verso nuove tecnologie, investire nella ricerca e nello sviluppo. Questi gli obiettivi che vogliamo raggiungere attraverso il progetto da 30 milioni di euro del Palazzo dell'Innovazione della Camera di Commercio di Milano, dove saranno ospitati, grazie a una rete di nuove alleanze anche internazionali, centri di ricerca europei, studi per brevetti, società specializzate in trasferimento tecnologico, società di venture capital, insieme a uffici della Camera di Commercio per l'innovazione». Il Palazzo dell'Innovazione, che sarà ultimato nel 2008, ospiterà anche l'Agenzia nazionale per l'innovazione, la cui nascita è stata disposta con decreto del Presidente del Consiglio il 12 maggio scorso, e potrà contare su 300 specialisti.



Nel capitale umano che «fa squadra» risiedono la forza propulsiva, la capacità di ammodernamento e la vocazione alla sfida competitiva delle piccole e medie imprese, come testimoniano cinque aziende in cui innovazione e risorse umane procedono di pari passo





UN'AGENZIA PER L'INNOVAZIONE

«La scelta di Milano come sede dell'Agazia - ha spiegato il presidente della Lombardia, Roberto Formigoni - è il risultato di una dinamica di sistema: delle istituzioni, delle associazioni, delle categorie produttive, delle autonomie funzionali. Il governo regionale ha voluto porsi in questi anni, con la consapevolezza che la competitività è la prima sfida da affrontare, in un ruolo di regia intesa come nel basket: far viaggiare la palla e consentire alle diverse componenti di fare canestro». La Lombardia, con le sue quasi 25mila imprese innovative, è al primo posto tra le regioni europee per numero di aziende attive nel settore della ricerca e sviluppo e nell'informatica, precedendo l'Ile de France e Londra. Se si considerano anche gli altri quattro indicatori di innovatività (brevetti europei; brevetti europei ad alta tecnologia; occupazione nei settori tecnologici e ad alto tasso di conoscenza del comparto manifatturiero e in quello dei servizi) la Lombardia si piazza al 14° posto tra le regioni europee (prima tra quelle dell'Europa mediterranea). Se Milano e la Lombardia si confermano come i motori della crescita, dello sviluppo e della competitività del sistema Italia, molti di questi meriti li devono proprio alla capacità di chi fa impresa e sta sul mercato giorno dopo giorno, giocandosi la sfida imprenditoriale tra locale e globale. Proprio come quelli che si raccontano in queste pagine.

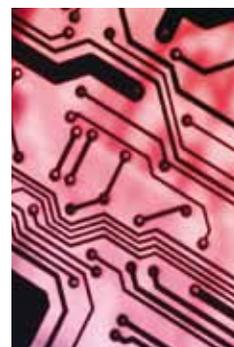
«INNOVATION FIRST» CERCA 20 IMPRESE

Innovation First è il nuovo progetto avviato da Apimilano e Camera di Commercio di Milano per la promozione dell'innovazione tecnologica e del trasferimento tecnologico presso le piccole e medie imprese, operanti in particolare nel settore metalmeccanico. «Si tratta di uno strumento dirompente rispetto agli attuali - spiega Stefano Valvason, diretto di Apimilano - in quanto accompagna l'impresa dall'indagine del proprio bisogno alla definizione di un percorso strutturato per l'introduzione di una tecnologia innovativa, senza alcun onere finanziario». Le azioni previste da Innovation First sono:

- audit: analisi tramite questionario dei fabbisogni di innovazione tecnologica presso circa 100 aziende e individuazione di 20 casi studio significativi;
- search: ricerca di una soluzione innovativa su 20 casi di studio individuati.

L'attività verrà svolta attraverso l'utilizzo di Apisearch, un servizio che permette di accedere e di avvalersi delle conoscenze disponibili a livello mondiale presenti nel *deep web*. Permette inoltre, attraverso l'ingegneria della conoscenza, di indagare su tutto il sistema della R&S disponibile in Internet (appositi server): ricerche, brevetti, studi, sperimentazioni, competenze disponibili. Entro il mese di ottobre saranno selezionate le imprese partecipanti al progetto, mentre la fase Search si concluderà nel febbraio 2007.

Per informazioni: tel. 02.67140251/283



20



Siamo i campioni del mondo dell'innovazione

Giorgio Losa

G.D.E. (Paterno Dugnano)

La mia coppa? Pechino 2008

«Noi cerchiamo di investire solo sulla qualità e, di conseguenza, su macchinari che consentano di innestare un'innovazione tecnologica di alto livello su un prodotto che resta comunque ad altissimo contenuto artistico e artigianale»



Lo scorso 9 luglio a Berlino, nella finale dei campionati del mondo di calcio, i giocatori in campo sotto gli occhi di milioni di spettatori erano 22, ma pochi sanno che ce n'era un ventitreesimo già certo di aver vinto prima ancora che si giocasse. Questa persona è **Giorgio Losa**, titolare della **G.D.E.** di Paterno Dugnano, l'azienda che nel 1972 ha ideato e realizzato la Coppa del Mondo, il trofeo calcistico più desiderato e agognato della storia.

Come è nata questa avventura «mondiale»?

«Da oltre un secolo la G.D.E. produce trofei e medaglie di alta qualità per i più disparati eventi e manifestazioni, già nel 1960, per esempio siamo stati i fornitori delle medaglie per le Olimpiadi di Roma. Nel 1972, forti di un prestigio e di una stima riconosciuta a livello internazionale siamo stati invitati al concorso per la progettazione e realizzazione della nuova coppa del mondo, in quanto la celebre Coppa Rimet era stata definitivamente assegnata al Brasile che aveva vinto per tre volte la competizione mondiale».

Come è andata a finire?

«In quegli anni il capo dell'ufficio artistico dell'azienda era Silvio Cazzaniga, il quale per conto nostro ha realizzato e presentato alla Fifa (la Federazione internazionale del calcio) tre progetti, tra cui quello che ha vinto il concorso battendo la concorrenza di ben 52 progetti internazionali. Così è nata la Fifa Cup che tutti ormai conosciamo bene e che resterà in uso per sempre, in quanto è stata eliminata la regola dell'assegnazione definitiva dopo tre vittorie».

Quale ritorno ha avuto l'azienda da un'opera così importante?

«Il valore aggiunto che ci ha dato questo trofeo è enorme, in quanto il ritorno di immagine presso i nostri clienti ci ha consentito di realizzare altri lavori di grandissimo prestigio, come ad esempio la Coppa dei

Campioni, la Coppa Uefa e le medaglie per le Olimpiadi invernali di Torino 2006. A me piace dire che la nostra pubblicità è il nostro prodotto, perché realizzare trofei ad alto livello richiede uno studio, un'attenzione alla scelta dei materiali ed alla realizzazione che solo un'azienda fortemente specializzata e con una produzione curata e limitata può garantire. Certi oggetti sono dei pezzi unici».

In un'attività ad alto contenuto «artistico» quanto incide l'innovazione?

«La difficoltà è abbinare le innumerevoli possibilità che vengono offerte dalle nuove tecnologie alla componente artigianale. Noi non abbiamo il problema di aumentare la produttività, perché non potremo mai essere competitivi con chi fa produzione di massa, per esempio chi produce centinaia di migliaia di pezzi per ogni medaglia, in quel caso l'investimento in macchinari è sicuramente diverso dal nostro. Noi cerchiamo di investire solo sulla qualità, invece, e di conseguenza su macchinari che consentano di innestare un'innovazione tecnologica di alto livello su un prodotto che resta comunque artigianale».

Oramai siete un'azienda leader nel vostro settore. C'è ancora un sogno nel cassetto?

«Beh, certo, l'imprenditore deve sempre avere degli obiettivi, altrimenti sarebbero guai! Innanzi tutto vorrei riuscire a mantenere l'azienda ai massimi livelli, preservando il personale e la produzione in un momento di congiuntura difficile per tutti. Poi, se proprio devo svelare un mio sogno, è quello di riuscire a entrare sul mercato cinese dove, al di là delle enormi potenzialità legate allo sviluppo di quel Paese, va aggiunto il fatto che nel 2008 ci saranno le Olimpiadi a Pechino. Battere l'agguerrita concorrenza internazionale sarebbe una grande soddisfazione. Vorrei che il mio fosse il primo oro olimpico italiano di quell'edizione!».

Siamo i campioni del mondo dell'innovazione

Roberto Fossati e Cinzia Pagani

A.M. Instruments (Cesano Maderno)

Se il prodotto non c'è, lo inventiamo

«E' essenziale che il capitale umano partecipi al processo d'innovazione. Tutto infatti nasce dal desiderio di conoscenza di chi è a contatto con il cliente, fonte inesauribile di informazioni e primo anello dell'attività industriale»

A.M. Instruments è un'azienda particolare: è una piccola impresa – una trentina di addetti nelle tre società che compongono il gruppo - ma opera in un mercato di giganti. E' l'unica, tra i suoi competitor, ad avere una rete di vendita, che tra l'altro costituisce il primo anello della catena di ricerca & sviluppo. Ha realizzato alcuni brevetti specifici e ha inventato prodotti che prima non esistevano e oggi sono di riferimento nel settore. A.M. Instruments è una di quelle eccellenti case histories italiane che continuano ad avvalorare la tesi secondo la quale, in molti casi, «italians do it better». Ne parliamo con i due giovani contitolari, **Cinzia Pagani** e **Roberto Fossati**.

attenti alle novità nell'ambito delle farmacopee nazionali, delle direttive e delle Gmp (Good manufacturing practices), che determinano quasi sempre nuove esigenze da parte delle imprese farmaceutiche. La seconda direzione è lo sviluppo interno di prodotti e soluzioni che non esistono sul mercato o che, seppur esistenti, non soddisfano i nostri clienti».

Come si intercettano queste esigenze?

«E' essenziale che il capitale umano partecipi a questo processo d'innovazione. Tutto infatti nasce dal desiderio di conoscenza di chi è a contatto con il cliente, fonte inesauribile di informazioni. Lo scorso anno abbiamo avuto una richiesta dalla multinazionale Glaxo, che aveva bisogno di completare un impianto di serie con un accessorio non esistente sul mercato. Abbiamo deciso di investire il tempo di un nostro ricercatore per studiare questo nuovo prodotto. Il risultato è che la multinazionale ha risolto il suo problema, noi abbiamo brevettato un nuovo prodotto che nessun'altra azienda può avere in catalogo».

Il genio imprenditoriale italiano si gioca solo sulle produzioni specializzate?

«Il prodotto di massa lasciamolo fare agli altri. Nell'industria farmaceutica si vendono tonnellate di guanti di plastica, prodotte in Malesia o in Corea. Sul mercato si può trovare di tutto, dai prodotti di qualità scadente e prezzo stracciato a quelli più evoluti. Eppure siamo ancora nell'ambito della produzione di massa. Quello che deve differenziare un'impresa come la nostra è il contatto diretto con il cliente, che è la fase fondamentale del processo industriale. Bisogna saper creare la relazione e mantenere la fiducia, in modo che il cliente sappia a chi rivolgersi quando ha un'esigenza particolare da soddisfare».

Per sviluppare tutto questo servono risorse finanziarie e, soprattutto, umane...

«Se noi avessimo 25 addetti presi a caso dal mercato del lavoro, probabilmente saremmo in procinto di fallire. Se invece le persone si selezionano e si fanno crescere insieme all'azienda, questo patrimonio umano diventa motore e benzina dello sviluppo. Un'azienda dovrebbe funzionare come una squadra di calcio; quello che ha fatto Lippi ai Mondiali – trovare collaboratori che condividano un progetto - è ciò che cerchiamo di fare da 16 anni».



La vostra attività è decisamente specialistica: fornire prodotti a chi produce in condizioni di sterilità assoluta.

«Noi ci rivolgiamo principalmente all'industria farmaceutica, alla quale forniamo impianti, attrezzature e prodotti per le attività di laboratorio o di ciclo produttivo che richiedono ambienti sterili, le cosiddette "cleanroom". I nostri prodotti equipaggiano ambienti e persone: dalle maschere protettive ai guanti monouso, dai tappeti decontaminanti ai sistemi di pulizia, fino alle referenze più complesse come i sistemi centralizzati per il conteggio delle particelle nell'aria e i moduli a flusso laminare».

Il processo di innovazione è quindi un aspetto fondamentale?

«La nostra attività di ricerca & sviluppo è indirizzata su due canali. Il primo è una sorta di product scouting: cerchiamo prodotti già esistenti sui mercati esteri, individuando le soluzioni più avanzate che importiamo e distribuiamo sul mercato italiano. Ovviamente stiamo molto





Siamo i campioni del mondo dell'innovazione

Vinicio Falconi

Vi & Vi Elettronica (Sesto San Giovanni)

La tecnologia bisogna saperla usare

«Oggi i clienti scelgono in base al contenuto che un'azienda come la nostra sa assicurare in termini di precisione delle prestazioni, livello di automazione e affidabilità di comunicazione dei dati»



Ogni volta che transitate da un casello autostradale, effettuate un prelievo bancomat, utilizzate un sistema di antifurto o accendete il cruscotto della moto, pensate a **Vinicio Falconi**, fondatore (18 anni fa) e presidente della **Vi & Vi Elettronica**. Falconi è l'ideatore-produttore delle schede elettroniche che alimentano molti degli apparati automatici di cui ci serviamo ogni giorno, in casa come nel lavoro o per strada. Oggi la sua azienda, che occupa una ventina di addetti, ha in corso un ambizioso piano di espansione e consolidamento, in linea con un processo di sviluppo che l'ha portata negli ultimi anni a un forte incremento occupazionale in un settore in grande crescita come quello della prototipazione e produzione di componentistica elettronica per l'automazione industriale, l'elettromedicale e la sicurezza.

Quali cambiamenti sono in corso?

«Abbiamo appena rilevato un'azienda produttrice del settore elettronico, specializzata in schede e apparati per i sistemi antincendio, assorbendone integralmente il personale. In questo modo Vi & Vi Elettronica compie un passo importantissimo, diventando un'azienda che, oltre a fornire componenti di alta qualità a clienti di caratura nazionale, produce direttamente sistemi finiti. E' un'evoluzione del tutto in linea con gli obiettivi che mi sono dato fondando l'impresa: crescere nella qualità, nella tecnologia e nell'occupazione».

Cosa significa fare innovazione nel settore dell'elettronica?

«L'innovazione è l'effetto trainante del nostro business, perché la selezione sul mercato è fatta proprio dalla qualità tecnologica. Oggi i clienti scelgono in base al contenuto che un'azienda come la nostra sa assicurare in termini di precisione delle prestazioni, livello di automazione e affidabilità di comunicazione dei dati».

Quindi bisogna saper costantemente arricchire il contenuto tecnologico?

«In un settore ad altissima concorrenzialità come il nostro, ci si impone nel momento in cui l'elemento tecnologico – cioè il componente elettronico - non è finalizzato alla gestione di una macchina ma di un sistema. Le tecnologie bisogna saperle usare e gestire: è questa la chiave che fa optare per un fornitore piuttosto che per un altro. In questo segmento di mercato il cliente vuole una risposta globale, quindi dobbiamo sapere tradurre questa esigenza in sistemi di controllo integrati».

Quanto incide il capitale umano su tale dinamica?

«Noi abbiamo davanti un'importante quota di mercato in cui la domanda è ancora molto elevata e, soprattutto, cerca prodotti di alta qualità. E' evidente che la nostra forza risiede nel training interno e nell'aggiornamento permanente del nostro personale».



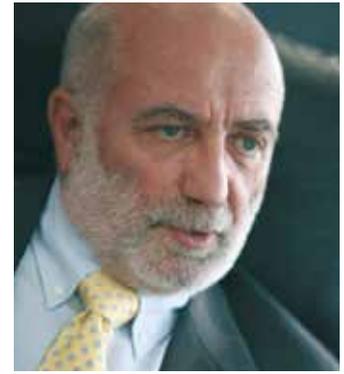
Siamo i campioni del mondo dell'innovazione

Piergianni Gandini

Gandini spa (Sesto San Giovanni)

Il successo di tre generazioni

«L'unico punto forte dell'azienda sono le risorse umane. Il nostro maggiore investimento è la selezione di giovani che, con sacrificio e formazione, cresceranno insieme all'azienda e diventeranno le nuove figure chiave del management aziendale con i miei figli, nel terzo cambio generazionale»



La **Gandini spa** è un gruppo ben strutturato con una divisione industriale che produce pistoni, viti, bulloni e particolari meccanici, una divisione commerciale che distribuisce marchi prestigiosi nei settori fasteners e una divisione che si occupa di robotica e saldatura professionale. E' un caso di eccellenza, poiché è riuscita ad emergere in un mercato inflazionato e a diventare leader indiscussa nell'ambito della meccanica. Ne parliamo con il titolare, **Piergianni Gandini**.

Come è riuscito a far diventare una piccola azienda di famiglia il fornitore di tutti i produttori italiani di meccanica?

«Gli ultimi dieci anni di storia della **Gandini** sono stati dedicati ad un radicale cambiamento, finalizzato alla sopravvivenza di una piccola impresa che in Italia, all'interno di una nicchia di mercato protetta, produceva, commercializzava e distribuiva i prodotti di aziende leader in Europa. Per diventare competitivi e insostituibili in questo ambito, abbiamo dovuto modificare la struttura aziendale implementando il numero di fornitori, differenziandoli per nazioni europee ed extraeuropee e aggiungendo moltissimi altri prodotti di meccanica, arrivando oggi a commercializzare 300 milioni di pezzi anno».

A fronte di una congiuntura difficile che ha caratterizzato gli ultimi anni, come ha fatto a sopravvivere?

«Abbiamo scelto una dimensione medio piccola per evitare di dover delocalizzare all'estero come la maggior parte delle grandi imprese. In questo modo riusciamo a coprire quel mercato formato dalle piccole e medie serie che è stato lasciato scoperto dalle grandi aziende europee. Ci riferiamo soprattutto ad imprese che per risultare ancora competitive puntano sull'innovazione tecnologica, oltre che sulla qualità del prodotto».

Da cosa dipende il successo della sua azienda?

«Oggi garantiamo alle industrie italiane e non solo, forniture senza soluzione di continuità. I nostri prodotti hanno un costo unitario decisamente basso, ma sono fondamentali per mandare avanti la produzione di un'azienda. Quindi la chiave del nostro successo, oltre a garantire un prodotto qualitativamente elevato, risiede soprattutto nella capacità di rifornire il cliente tempestivamente, potendo contare su un magazzino estremamente diversificato e pronto per soddisfare esigenze di urgenza e quantità».

Per realizzare tutto questo servono innovazione tecnologica, risorse finanziarie e umane. Come si coniugano all'interno della Gandini?

«La sfida più importante che stiamo affrontando riguarda il capitale umano. Il valore aggiunto della **Gandini** è sempre stato quello di far crescere i nostri collaboratori con una formazione specifica e con la condivisione degli obiettivi. Questo non solo a livello manageriale. Infatti entro il 2007 la produzione di pistoni nella nostra azienda sarà automatizzata al 90%. Questo comporta un grosso investimento in formazione anche per i nostri operai, che dovranno saper gestire i nuovi impianti a controllo numerico e acquisiranno un background decisamente diverso ed elevato rispetto a quando sono entrati in azienda».



Messaggio pubblicitario. Finanziamento con la mediazione di Sanpaolo Imprese. Sanpaolo Imprese è un marchio registrato di Sanpaolo Imprese.



DALLE FIBRE TESSILI ALLE FIBRE OTTICHE.

L'IMPRESA ITALIANA HA FATTO IL SALTO DI QUALITÀ. CON LA CONSULENZA E IL SUPPORTO DI SANPAOLO IMPRESE LA NOSTRA CLIENTELA HA AVVIATO PROGETTI DI RICERCA APPLICATA PER UN COSTO COMPLESSIVO SUPERIORE AI 650 MILIONI DI EURO. SANPAOLO IMPRESE CREDE NELL'INVESTIMENTO IN R&S E LO DIMOSTRA CON I FATTI: LA PROSSIMA IMPRESA DA FINANZIARE POTREBBE ESSERE LA TUA.

www.sanpaoloimprese.com



INFORMATI SUBITO PRESSO L'AREA MILANO - FINANZA A MEDIO LUNGO TERMINE
PIAZZA DIAZ, 7 - MILANO - TEL. 02 7238.4967

INVESTIRE IN RICERCA E SVILUPPO? SANPAOLO IMI CI CREDE

INTERVISTA A VINCENZO LINARDI

responsabile funzione "Incentivi alla Ricerca e Sviluppo" di Sanpaolo IMI

Gli osservatori concordano sul fatto che l'investimento in Ricerca e Sviluppo può essere la chiave vincente per affrontare la crescente difficoltà competitiva delle imprese italiane e trasformarla in opportunità di crescita e rilancio. E' però convinzione diffusa che le Banche mostrino scarsa volontà, se non addirittura incapacità, a finanziare la R&S delle imprese. Ma è ancora corretta questa asserzione?

No – risponde Vincenzo Linardi, responsabile funzione "Incentivi alla Ricerca e Sviluppo" di Sanpaolo IMI - almeno non più. Posso portare ad esempio l'esperienza della nostra banca, che è stata la prima in Italia a proporre al mercato un prodotto specificamente destinato a finanziare progetti di ricerca applicata. L'iniziativa si è rivolta ad un mercato, che - potenzialmente molto ampio - è tuttavia composto in larghissima misura da imprese che per il fattore dimensionale sono tradizionalmente restie ad usare la leva della R&S per la sua intrinseca rischiosità.

Allo scopo di aiutare le imprese a vincere tale congenita riluttanza, la banca ha associato al finanziamento un servizio di assistenza, fornito da una struttura interna con 35 anni di esperienza che dispone di una squadra di 20 ingegneri a presidio dei principali settori tecnologici. Tali competenze sono state messe al servizio delle imprese cui viene fornito un servizio di consulenza tecnologico-industriale volto ad aiutarle nell'impostazione del progetto, nella valutazione della sua convenienza tecnologica ed economica, nell'adozione di criteri di gestione dell'investimento in grado di ridurre il rischio e massimizzarne l'efficacia.

E quale è stata la risposta?

Siamo molto soddisfatti, sia dei significativi risultati ottenuti sul piano commerciale (632 i progetti finanziati con oltre 660 milioni di euro) sia sul piano della risposta del mercato, che è stato particolarmente recettivo nella fascia dimensionale delle pmi (92% delle domande).

Sulla scia di questo successo abbiamo lanciato il prodotto Innovation-Buy, una seconda iniziativa che va a finanziare gli investimenti delle imprese che, dovendo innovare la propria organizzazione, la propria struttura, i propri prodotti, e non trovando conveniente sviluppare con proprie risorse tali innovazioni, preferiscono acquistarle sul mercato. Anche qui, i primi riscontri sono stati assai lusinghieri.

Credo pertanto che le banche possano offrire reale supporto purché rispettino alcune condizioni: semplicità procedurale, tempestività nelle erogazioni, valutazione dei progetti affidata a specialisti con adeguate competenze tecnologiche e che l'impresa riconosca come interlocutori competenti. Le imprese hanno infatti bisogno di un solo interlocutore, che parli il loro linguaggio: tutto ciò è possibile solo se la banca dispone di proprie risorse fornite delle necessarie competenze tecnologiche, in grado di fornire il servizio con la giusta sensibilità alle esigenze della clientela



Vincenzo Linardi è il responsabile della funzione "Incentivi alla Ricerca e Sviluppo" di Sanpaolo IMI, una struttura che vanta 35 anni di esperienza nella gestione delle agevolazioni pubbliche alla R&S e composta da ingegneri specializzati nei vari settori tecnologici.

INVESTIRE IN RICERCA E SVILUPPO



A cura di Fabio Antoldi in collaborazione con Daniele Ghezzi

Leader nella propria azienda: è davvero difficile?

Saper essere dei veri leader, e saper gestire efficacemente la leadership nella propria azienda, sono due delle sfide più attuali per gli imprenditori innanzi a mercati sempre più complessi e competitivi, ugualmente carichi di rischi e minacce, ma anche di sfide e opportunità. Inoltre, la forte enfasi posta sul lavoro di gruppo (teamwork) nelle organizzazioni, richiama l'attenzione sulle dinamiche interne a tali gruppi, nonché sul ruolo dell'imprenditore, i cui diversi stili di leadership rivestono un'importanza cruciale nell'influenzare i risultati dell'impresa e il raggiungimento degli obiettivi prefissati. La leadership, che sostanzialmente può essere definita come una variabile di comportamento osservabile all'interno della relazione tra due o più individui, viene esercitata secondo due stili, quello autoritario e quello partecipativo, che si collocano agli antipodi in base al più o meno intenso grado di coinvolgimento dei collaboratori nel processo decisionale. Nella leadership autoritaria, il leader prende le decisioni in totale autonomia e solo in seguito le comunica ai propri collaboratori. Nel secondo stile, al contrario più partecipativo, si prevede un maggiore coinvolgimento del gruppo nel processo decisionale.

IL MANAGER INTEGRATORE

Se, dunque, nel primo caso si registra uno spiccato orientamento al compito da parte del leader - i collaboratori «subiscono» le decisioni e non si sentono così adeguatamente valorizzati dal punto di vista umano e professionale - nel secondo invece, prevale un orientamento alle relazioni, grazie al quale il leader aumenta progressivamente il grado di coinvolgimento e di autonomia decisionale dei collaboratori nell'analizzare i problemi e nel proporre le possibili soluzioni. In un primo tempo il leader elabora alcune decisioni per poi sottoporle al parere del team; in seguito egli stesso può arrivare a permettere che sia il gruppo, entro centri limiti da lui prestabiliti e ovviamente resi noti, a prendere autonomamente delle decisioni. Tali dinamiche influenzano in manie-

Saper gestire con professionalità la leadership nella propria azienda è una delle sfide più difficili che ogni imprenditore deve affrontare. Ecco allora alcuni accorgimenti per diventare un vero leader



«VALORE ALL'IMPRESA», UN CICLO PER CHI INTRAPRENDE

Questo il tema del primo seminario organizzato nell'ambito del ciclo di incontri dal titolo «Valore all'Impresa», promosso da Apimilano, in collaborazione con Altis (Alta Scuola Impresa e Società) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, e con il patrocinio della Provincia di Milano - Assessorato allo sviluppo economico e innovazione, lavoro, attività economiche e produttive. L'iniziativa, nata per creare occasioni di confronto e approfondimento di tematiche particolarmente care ai piccoli e medi imprenditori, con un focus specifico sugli aspetti legati alla vita imprenditoriale e ai percorsi di crescita delle imprese, cerca così di contribuire alla creazione e diffusione di una cultura imprenditoriale moderna e costantemente aperta al cambiamento. Dopo l'incontro di settembre a Rho, sul tema «Come si misura il successo dell'impresa?», il programma del ciclo prevede i seguenti incontri:

- ▶ **Legnano** (ottobre): Progettare, organizzare, realizzare! I fattori in gioco nel governo dell'impresa;
- ▶ **Melzo** (novembre): Non solo Cina: c'è un futuro per le PMI italiane nella nuova economia globale?;
- ▶ **Sesto San Giovanni** (dicembre): Piccole imprese, grandi innovazioni.





Fabio Antoldi, 38 anni, è docente di Strategia e politica aziendale e coordinatore del Master universitario in Management delle PMI presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore. Inoltre è condirettore del CERSI, il nuovo Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale creato dalla Facoltà di Economia della sede di Piacenza e Cremona del medesimo Ateneo e dedicato specificatamente alle strategie di sviluppo delle piccole e medie imprese.

Da diversi anni si dedica allo studio delle strategie competitive e dei sistemi di governo delle PMI italiane, svolgendo attività di ricerca sul campo, di docenza e di consulenza anche presso centri di formazione e associazioni imprenditoriali.

ra decisiva il ruolo dei manager e dei «capi d'azienda», e pongono degli importanti interrogativi circa il «vero» significato della leadership e dell'«essere leader». Il manager-leader, oggi, è sempre meno «supervisore» e sempre più «integratore». Il suo compito non è più quello di affidare compiti e mansioni e di controllarne lo svolgimento «dall'alto», quanto piuttosto di cercare di favorire l'integrazione tra obiettivi, risorse, informazioni e know-how all'interno di tutta la propria azienda in maniera inter-funzionale, secondo un'ottica meno vincolata ad un modello organizzativo strettamente gerarchico.

TRA DELEGA E ACCENTRAMENTO

Queste considerazioni portano a riflettere su alcune suggestioni inerenti il concetto di delega e di leadership imprenditoriale e riguardanti specialmente le imprese di piccole e medie dimensioni. Una di queste riguarda il rapporto quasi antitetico tra delega e conflitto. La conflittualità interna tipica di alcune imprese o gruppi di lavoro, infatti, si riduce notevolmente all'aumentare dell'autonomia decisionale riconosciuta dal leader ai propri collaboratori, mentre cresce generalmente quando in azienda prevale uno stile di leadership più autocratico. L'esercizio della leadership, però, soprattutto nelle piccole e medie imprese, si connota di elementi negativi quando chi deve gestire l'organizzazione non è adeguatamente preparato a farlo, per mancanza di competenze, di esperienza o per carattere. Tali carenze si riflettono in una serie di atteggiamenti autoritari e di chiusura, che in qualche misura possono compromettere il buon funzionamento delle attività aziendali. Esempi tipici sono lo scarso trasferimento di conoscenze e informazioni ai propri collaboratori,

o la convinzione che non serve un «addestramento» all'esercizio del ruolo di leader. Nella realtà delle piccole e medie aziende familiari, dove ci si avvantaggia della possibilità di gestire e risolvere i conflitti tra i familiari/collaboratori in modo più informale e diretto, la figura del leader e l'esercizio della leadership spesso, però, si scontrano con fattori attinenti la dimensione di genere dei componenti familiari, o con la difficoltà dei figli ad avere un padre come «capo» e a riconoscerne il ruolo. La figura del genitore/capo azienda riunisce due ruoli che raramente restano distinti, quanto piuttosto si presentano come le due facce della stessa medaglia. Questo finisce con l'assimilare la vita della famiglia a quella dell'azienda, e, talvolta, con la completa commistione di problematiche appartenenti ad ambiti che, almeno sulla carta, poco dovrebbero avere in comune (emblematica è la frase di una giovane imprenditrice, la quale afferma che «ogni giorno, a casa durante il pranzo, si tiene il nostro consiglio di amministrazione!»).

Accanto a metafore che definiscono il leader come un «capitano», un





Leader nella propria azienda: è davvero difficile?



«direttore d'orchestra», «qualcuno che deve prendersi cura» dell'azienda e delle persone in essa coinvolte, emergono le differenze tra il concetto di «ruolo» e quello di «funzione». Il leader non svolge semplicemente, al pari di altre funzioni in azienda, una mansione specifica, ma riveste un vero e proprio ruolo, che viene esercitato e può essere meglio compreso attraverso alcuni dei cosiddetti «verbi della leadership», tra cui «dirigere», «orientare» alla vision aziendale, sottolineando l'importanza del riconoscimento in quello che si fa, «gestire il conflitto», «normare», «porre dei vincoli», «proteggere», nel senso di consentire alle persone di poter fare esperienze e sperimentare all'interno di un ambiente che offre loro una certa sicurezza di protezione da eventuali errori.

UN MODELLO REPLICABILE?

La leadership, dunque, nella misura in cui è in grado di incidere sul comportamento degli altri, imponendo una certa visione o un comportamento specifico, è generatrice di una cultura, e ne determina le caratteristiche di fondo. L'analisi degli stili di leadership, inoltre, permette di individuare nell'energia (di solito superiore alla soglia normale), nella curiosità intellettuale (e nella capacità di applicare alla realtà dei problemi aziendali metafore appartenenti ad altri campi del sapere), nell'orientamento al rischio, e nella cosiddetta «negative capability» (la capacità di saper aspettare nel fornire una soluzione a un problema senza essere precipitosi), i tratti distintivi e le attitudini che un leader deve possedere. A tutto ciò va aggiunta l'importanza di un curriculum esperienziale, che ha permesso al leader di maturare non solo capacità

di «problem solving», ma anche, e soprattutto, di «problem setting», in altre parole il saper definire i confini di un problema e individuare gli strumenti chiave per la sua soluzione. Il leader deve inoltre occuparsi della cosiddetta «politica estera» dell'azienda, dimostrandosi abile nel creare, gestire e sviluppare i rapporti con gli attori esterni. Deve possedere doti di «visioning» - dove la «vision» esprime anche la capacità di valutare l'urgenza e distinguere le priorità - oltre al godere d'autorevolezza e di rispetto morale da parte dei suoi collaboratori. Nelle piccole e medie imprese familiari, come già accennato, il possesso di tali caratteristiche può generare conflitti tra i membri della famiglia, e in particolar modo tra genitori -gli attuali capi azienda - e figli - i futuri leader/successori. In termini psicologici (e metaforici!) si parla addirittura del cosiddetto «dilemma dell'uccisione del padre», quando i figli sono fortemente determinati ad affermarsi in azienda e a imporre la propria individualità anche a scapito di quella del padre. La questione, che riveste un peso rilevante all'interno dei processi di successione generazionale, porta a serie difficoltà nel momento in cui un membro di una famiglia di imprenditori ha maturato, in maniera più o meno autonoma, l'errata convinzione di aver in qualche modo «ereditato» geneticamente le doti di leadership necessarie a guidare l'azienda nel futuro, mentre in realtà non sembra possedere le competenze adeguate a quel ruolo. Il forte, e in parte comprensibile, coinvolgimento della dimensione affettiva, aumenta così le difficoltà di molte piccole e medie imprese nel gestire queste fasi di ricambio generazionale che per loro natura non dovrebbero essere necessariamente conflittuali.





NARCISISMO E AUTOREFERENZIALITÀ

Il leader, che spesso esercita il proprio ruolo in maniera naturale, deve però essere messo in guardia dal rischio di cadere nell'errore del narcisismo o nell'errore dell'autoreferenzialità. Il primo, derivante dall'aver accumulato numerosi successi che rendono orgoglioso l'imprenditore, può portare in ultimo al fallimento. La trappola insita nell'autoreferenzialità sta invece nella creazione di «adepti», ossia di persone che, nella ricerca di una figura carismatica che li guidi nell'incertezza, adottano un atteggiamento fideistico nei confronti del leader, non garantendo così la naturale successione una volta che egli venga meno in azienda. Il leader, inoltre, potreb-

be commettere anche una serie di errori sistematici, tra cui l'arroganza, l'eccessiva drammatizzazione della realtà, l'instabilità nei comportamenti (che variano a seconda delle persone), l'eccessivo perfezionismo (e l'eccessiva ossessione per i dettagli che sottrae attenzione alla vision), la volontà di piacere agli altri ad ogni costo, ma anche il sospetto verso questi ultimi, che può portarlo all'isolamento. La soluzione esiste, e sta nel ricercare l'esercizio di una «leadership integrativa», un ambiente dove il leader si circonda di un gruppo di persone con grandi competenze tecniche, poste ad un livello di quasi parità, con le quali condivide molto tempo, realizzando economie di organizzazione e riducendo i conflitti.

PER ESSERE LEADER...

In conclusione, l'imprenditore come leader, per diventare tale ed esercitare al meglio la leadership, deve imparare a: valorizzare e coinvolgere maggiormente i propri collaboratori e impostare dei percorsi per la loro crescita; a guardare ai risultati raggiunti facendo delle valutazioni che tengano conto anche delle idee e dei valori altrui; a isolarsi quando necessario - proprio perché esistono necessariamente dei momenti in cui il leader è «solo» nel prendere decisioni - e ad apprendere dalla propria esperienza, riflettendo sulle premesse di fondo da cui si è partiti per meglio orientare la direzione di marcia verso la vision aziendale.

Epoché Service Integrator

FORMARE INNOVARE COMPETERE

www.esintegrator.com

I corsi del mese

Team Building in barca a vela - in collaborazione con la Lega Navale

Master per Compliance Manager - formula week end

Corso base per RSPP e ASPP Modulo A

Corso di primo soccorso - Rilascio del brevetto internazionale EFR

Controllo di gestione: metodi, strumenti e tecniche



Epoché Service Integrator Srl

Via Russoli 1 - 20143 Milano - Tel.0255011351 - epoche@esintegrator.com

Ente accreditato Regione Lombardia per la formazione e certificato ISO 9001:2000

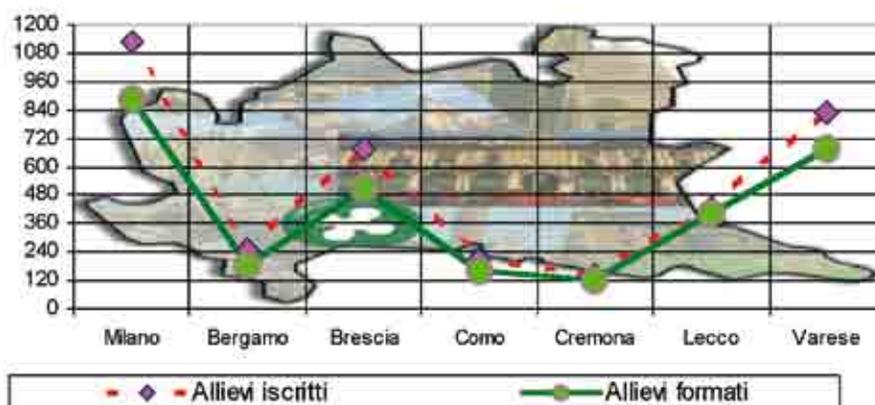
La formazione? Si fa in associazione

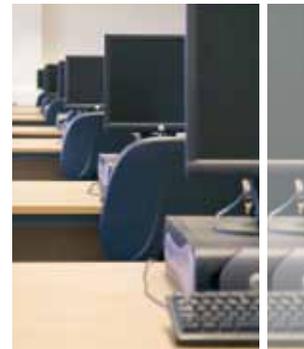
Per sostenere l'occupazione, da diversi anni le politiche pubbliche hanno posto tra le priorità il tema della formazione continua dei lavoratori e delle lavoratrici: quali strategie adottano le piccole e medie imprese? Lo rivela un'indagine condotta da alcune Api lombarde

Per dare un contributo all'analisi del fenomeno «formazione», attraverso una ricognizione degli orientamenti e dell'utilizzo che le pmi appartenenti alle Api lombarde fanno di tale strumento, è stata promossa l'indagine «Formazione e fabbisogni formativi nelle pmi lombarde». Questo progetto, finanziato dalla Legge 236/93 nell'ambito del Progetto Quadro Settoriale n. 250927 del 2004, è stato realizzato dal Servizio Formazione di Apimilano in collaborazione con Api Lecco, Api Servizi di Cremona, Apindustria Brescia, Api Como, Apindustria Bergamo e Apiservizi Varese. Va sottolineato l'intenso sforzo compiuto dalle Api territoriali oggetto della presente indagine per riposizionare la barra strategica - dalla lamentela del declino alla speranza del rilancio - e dare una nuova visione agli imprenditori, anche attraverso la leva fondamentale della formazione e dell'aggiornamento del capitale umano. L'indagine è nata dalla consapevolezza che le risorse umane rappresentano uno dei fattori chiave per lo sviluppo aziendale, ma che l'adesione delle piccole e medie imprese a percorsi formativi è spesso condizionata dalle ridotte dimensioni aziendali e dalla conseguente necessità di non interferire troppo con l'attività produttiva. E' emersa quindi l'esigenza di analizzare le difficoltà e i fabbisogni avvertiti dalle imprese in merito alla formazione continua, allo scopo di evidenziare i punti focali dove intervenire per offrire al sistema azienda le iniziative e i servizi necessari al proprio sviluppo. Due le fasi della ricerca: nel corso della prima, di impianto quantitativo, sono stati analizzati i dati sulle aziende e sui partecipanti ai corsi realizzati dalle API della Lombardia tra il 2004 e il 2006; nella seconda fase, invece, di impianto qualitativo, sono stati intervistati sul tema i titolari e i responsabili del personale di 17 aziende disseminate nel territorio lombardo. In conclusione, ogni imprenditore deve essere convinto



che il futuro dipenda prima di tutto da se stesso, dalla propria capacità di fare impresa, dalla spinta personale alla costruzione di un benessere per tutti. Per questo è vitale porre la formazione al centro del dibattito sul futuro delle piccole e medie imprese. Perché la piccola e media industria è costruita sull'uomo, cioè sul capitale umano dell'imprenditore e del lavoratore, che ne costituisce la risorsa più importante. Fare formazione vuol dire sperimentare e simulare, quasi in un laboratorio virtuale, le azioni e le decisioni che dovranno essere poi assunte di fronte alle sfide reali.

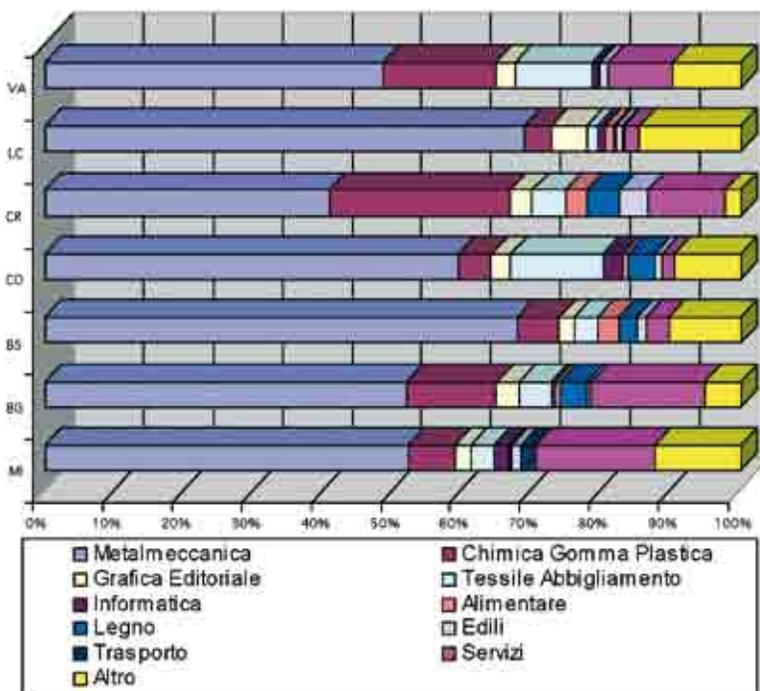




TUTTI I NUMERI DELLA RICERCA

Nel corso degli ultimi tre anni sono state più di 2.500 le imprese coinvolte nei corsi di formazione organizzati dalle Api lombarde: coerentemente con il target di aziende alle quali si rivolgono le Api, in maggioranza si tratta di imprese di piccole dimensioni, aventi tra gli 11 e i 50 dipendenti; seguono le microimprese e infine le aziende sopra ai 51 dipendenti, che hanno rappresentato solo il 17% delle imprese aderenti alle proposte formative dei due progetti. Come evidenziato da diversi responsabili aziendali intervistati, infatti, la formazione è ormai uno strumento fondamentale anche per le imprese di dimensioni ridotte: che il capitale umano - e la sua crescita - sia uno dei fattori chiave per la sopravvivenza e la competitività delle imprese pare quindi essere una consapevolezza che si diffonde. Ciò non toglie che la partecipazione a corsi di formazione presenti delle maggiori criticità in realtà organizzative di piccole dimensioni, dove il lavoratore allontanatosi per partecipare a un corso non è sostituibile: l'elemento organizzativo è quindi da tenere in particolare considerazione nella progettazione degli interventi formativi.

Rispetto invece al settore di appartenenza, si evidenzia l'assoluta preponderanza (59%) del settore metalmeccanico. Come emerge





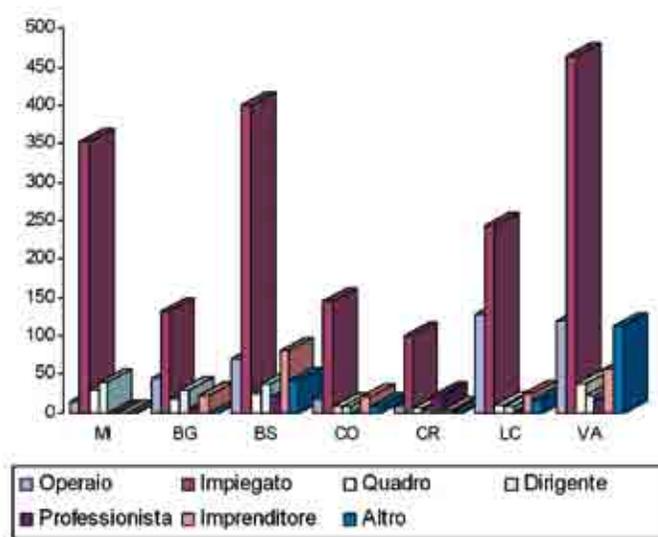
La formazione? Si fa in associazione



anche dalle interviste ai referenti aziendali, i temi di gestione aziendale raccolgono il maggior numero di richieste. Estremamente sentito è poi il fabbisogno in area informatica: sia per promuovere un utilizzo più diffuso e consapevole degli applicativi in uso, sia per implementare nuovi software che consentano alle imprese di innovare i propri processi organizzativi e di rimanere competitive.

Ai corsi hanno partecipato complessivamente 3.661 allievi, la maggioranza dei quali

- coerentemente con la suddivisione dei corsi per provincia - proviene dalle province di Milano (31%), Varese (22%) e Brescia (18%). Sono in maggiore misura gli uomini (56%). Rispetto all'età, tre quarti dei partecipanti ai corsi avevano tra i 26 e i 45 anni. Elevata la scolarità dei partecipanti ai corsi: quasi l'80% è diplomato o laureato. La maggioranza assoluta dei partecipanti ai corsi è impiegata; vi sono poi ridotte percentuali di operai, imprenditori, collaboratori, dirigenti, quadri, e professionisti.



AL VIA IL PRIMO MASTER PER IMPRENDITRICI E MANAGER



Silvia Bertolotti, fondatrice e socia di Epoché Service Integrator

Per la prima volta in Italia partirà un **Master dedicato esclusivamente al mondo femminile**. Si tratta dell'**MBM**, progetto istituito da Epoché Service Integrator, società di consulenza che da anni promuove percorsi di formazione aziendale, master post laurea e seminari brevi per supportare l'evoluzione professionale dei singoli e delle organizzazioni. Il master si basa su un metodo di studio innovativo che ha come punto di forza la pratica aziendale per sostenere la crescita dei manager del futuro. Le partecipanti sono chiamate a vivere direttamente l'esperienza del CdA in un percorso di role playing attivo. L'**MBM** è rivolto a brillanti giovani che vogliano intraprendere la carriera manageriale e che mirino a ricoprire ruoli chiave, gestendo, prima in affiancamento e poi sempre più in autonomia, le attività connesse al controllo aziendale nelle varie divisioni. Tutto ciò sotto la guida di formatori e professionisti

esperti nelle diverse aree attinenti l'alta direzione, capaci di trasmettere un saper fare attivo. A loro si affiancano manager d'azienda che portano in aula la loro esperienza del vivere il CdA. Il percorso formativo prevede 1024 ore complessive di cui 460 ore d'aula, 64 ore di home work e 500 di stage. Le lezioni si tengono 3 giorni alla settimana dalle 9 alle 18 a partire da gennaio 2007. Epoché Service Integrator nasce nel 2002 con il supporto della Provincia di Milano, che assegna alla società un contributo che premia l'idea imprenditoriale delle socie. In tre anni di attività, l'azienda ha sviluppato un forte know how e una notevole esperienza nella progettazione ed erogazione di progetti di formazione aziendale e a catalogo, finanziati e non. Sin dalla sua costituzione è associata ad Apimilano. Per contatti e informazioni sul Master: Epoché, tel. 02.55011351.

Il «pedaggio» che grava sulla produzione

La Lombardia ha un deficit infrastrutturale enorme rispetto alle regioni industriali europee e l'handicap per le imprese è imbarazzante, anche fino al 20% dei costi di produzione; servono interventi decisi per l'avvio e il completamento di opere come Tem, Brebemi e Pedemontana

E' cosa nota che la questione delle infrastrutture sia la leva su cui, nei prossimi dieci anni, si giocherà la partita politica tra centrodestra e centrosinistra per prevalere nel nord Italia, cioè nel sistema produttivo ed economico più avanzato del Paese. D'altro canto le infrastrutture costituiscono uno dei principali fattori di modernizzazione e una delle più incisive leve per migliorare la competitività di un sistema economico. Milano è in una situazione di insofferenza dal punto di vista della mobilità, sia per i costi dei trasporti che per la qualità della vita di chi viaggia. Necessita di una riorganizzazione della rete viaria e di un potenziamento del servizio di trasporto pubblico, su gomma e su ferro. La Lombardia ha un deficit infrastrutturale enorme rispetto alle regioni industriali europee: la velocità media a cui si viaggia in un raggio di 30 chilometri attorno a Milano è di 26 km orari. E il problema è grave anche alzando lo sguardo: rispetto agli altri principali Paesi europei, l'Italia è il fanalino di coda, con 115,2 chilometri di autostrade ogni milione di abitanti. La media UE è di 135,1, ma la Spagna arriva a 225,3 chilometri, la Francia a 165,8 e la Germania a 140. La Lombardia, addirittura, si arresta - è proprio il caso di dirlo - a 65,1 chilometri di autostrade per ognuno dei suoi nove milioni di abitanti, piazzandosi all'ultimo posto nella classifica delle quattro regioni più industrializzate d'Europa: il Rhone-Alpes ne ha 208, la Catalogna 132 e il Baden Wurttemberg 98.



MA I SOLDI CI SONO?

Il Comitato interministeriale per la programmazione economica (Cipe) ha approvato una serie di interventi che interessano il nostro territorio: tre autostrade lombarde, la Pedemontana (90 km di interventi sulla rete viaria locale, un'opera al servizio di 4 milioni di abitanti), la Tangenziale esterna milanese (un'opera autostradale di 35 km, cui se ne aggiungono altrettanti sulla rete locale), e la direttissima Brescia-Milano; il raddoppio ferroviario della linea Milano-Mortara; la linea ferroviaria Saronno-Seregno e le opere complementari esterne della Stazione Centrale di Milano. È stata poi confermata l'assegnazione delle risorse, già stanziata dalla legge finanziaria 2006, per la variante alla strada statale n. 38 di Morbegno, nodo strategico per l'accessibilità alla Valtellina; ma non la linea 4 della metropolitana che dovrebbe collegare Lorenteggio a Linate. Inoltre, a Milano, sono in fase di realizzazione le grandi opere di riqualificazione del quartiere Bovisa e del quartiere storico di Fiera Milano. Il ministro alle Infrastrutture Antonio Di Pietro ha avviato una ricognizione sulle grandi opere incluse nella legge obiettivo, con lo scopo dichiarato di dimezzarne l'elenco e tagliare tutto ciò che lo Stato al momento non è in grado di finanziare. Moratti, Penati e Formigoni hanno aperto insieme al premier Prodi il Tavolo per Milano, mettendo a tema proprio le leggi speciali per consentire al sistema milanese e lombardo di intervenire sul deficit infrastrutturale con provvedimenti più snelli e rapidi.

Per l'80% delle aziende i costi della mobilità incidono fino al 10% dei costi complessivi della produzione, mentre per il 13% delle imprese il peso sale al 20%



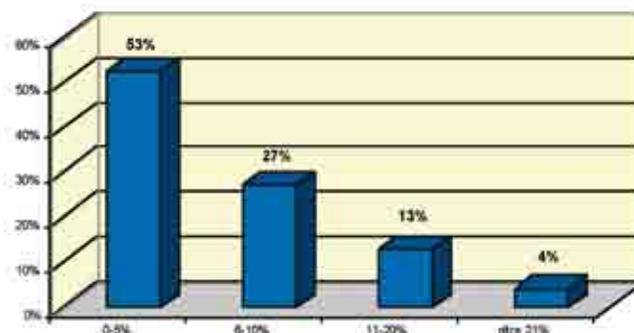
Il «pedaggio» che grava sulla produzione

L'OPINIONE DEGLI IMPRENDITORI

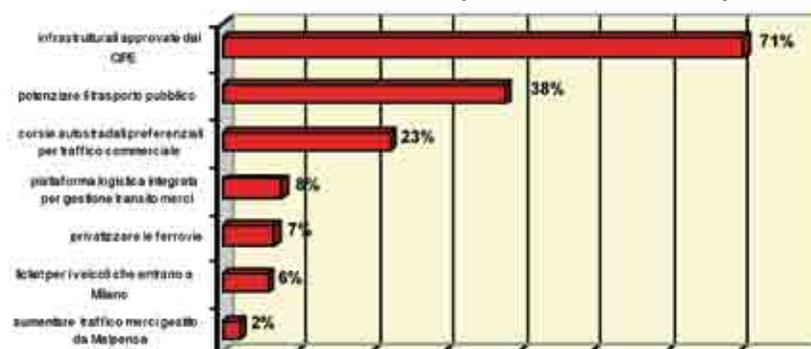
Per comprendere quali siano le reali ricadute del problema «infrastrutture» sulla realtà economica milanese, l'Ufficio studi di Apimilano ha condotto un'indagine tra i piccoli e medi imprenditori associati, raccogliendo oltre 250 interventi. Considerando l'incidenza del costo della mobilità e del trasporto sul totale dei costi sostenuti dalle imprese milanesi, l'obiettivo era quello di determinare quali fossero le misure più importanti a livello infrastrutturale da adottare per ridurre tali costi e quali le opere viarie ritenute prioritarie per migliorare la mobilità in Lombardia. E' così risultato che, per l'80% delle aziende i costi della mobilità incidono fino al 10% dei costi complessivi della produzione, mentre per un altro 13% di imprese il loro peso cresce fino al 20%. Per il 4% degli interpellati, l'incidenza supera il 20% dei costi aziendali.

A fronte di una situazione che appare quindi, anche sotto il profilo economico, piuttosto preoccupante, quali sono i provvedimenti da adottare per abbattere o ridurre i costi della mobilità, su cui si raccoglie il maggior consenso da parte delle imprese? Per il 71% degli intervistati, il più importante è l'avvio e il completamento delle opere infrastrutturali (autostrade, ferrovie) già approvate dal Cipe. Per quanto riguarda la Pedemontana Lombarda si dovrà procedere alla nuova convenzione tra l'Anas e la società concessionaria, per poi passare al progetto definitivo; per la Tem, l'Anas deve bandire la gara di aggiudicazione. In entrambi i casi si prevedono tempi di esecuzione che vanno dal 2009 al 2014. Al secondo posto troviamo per il 38% delle imprese il potenziamento del trasporto pubblico, sia ferroviario che su gomma, per ridurre i flussi dei veicoli privati sui collegamenti stradali verso e da Milano. La creazione sulle autostrade di corsie preferenziali per il solo traffico commerciale è vista dal 23% degli interpellati come la terza delle misure abbatti-costi. Al quarto posto, con l'8%, troviamo la realizzazione di una piattaforma logistica integrata per la gestione delle merci in transito sull'area metropolitana milanese. Ma anche la privatizzazione delle ferrovie, quinto posto, è vista dal 7% come una delle misure per ridurre la quota dei costi di trasporto che ricadono sulle imprese. Il 6% individua una delle soluzioni nell'introduzione del ticket o pollution charge per i veicoli che entrano a Milano. Infine viene citato l'aumento del traffico merci gestito dallo scalo di Malpensa, auspicato dal 2% degli intervistati.

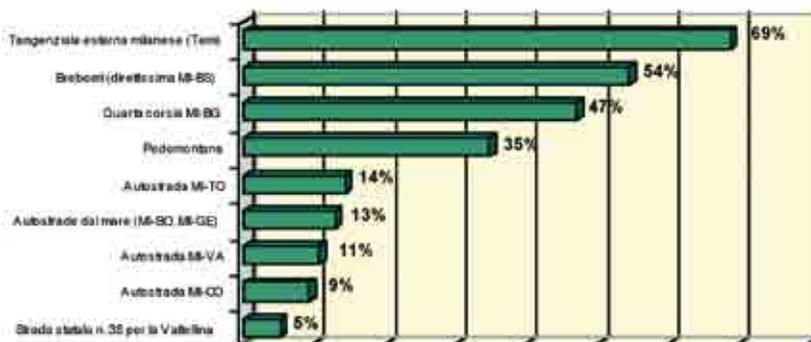
Costo della mobilità e del trasporto



Misure da adottare per abbattere i costi del trasporto



Le opere viarie ritenute prioritarie



Il provvedimento più importante atteso dagli imprenditori è l'avvio e il completamento delle opere infrastrutturali già approvate dal Cipe, come Pedemontana, Tem e Brebemi



Luca Castiglio,
Presidente di
Spedapi

TUTTE LE STRADE DA FARE

Gli imprenditori che hanno partecipato all'indagine hanno identificato le opere infrastrutturali prioritarie per migliorare la mobilità in Lombardia. Dai dati ottenuti, al primo posto, con il 69% delle preferenze, troviamo la Tangenziale esterna milanese; segue con il 54% la Brebemi (direttissima Milano-Brescia), che invece il ministro Di Pietro sembra aver affossato, e al terzo posto la realizzazione della quarta corsia dell'autostrada Milano-Bergamo, con il 47%. L'attuazione della Pedemontana lombarda è al quarto posto, con il 35%. Anche il miglioramento delle autostrade esistenti è considerato essenziale: l'autostrada Milano-Torino dal 35% degli intervistati, le autostrade dal mare (Milano-Bologna, Milano-Genova) dal 14%, la Milano-Varese dall'11% e la Milano-Como dal 9%. Infine per il 5% degli imprenditori milanesi risulta fondamentale la strada statale n. 38 per la Valtellina.

SPEDAPI CHIEDE LE AUTOSTRADE COMMERCIALI

«Sulla Milano-Venezia stanno realizzando la quarta corsia, ma servirà a poco: potrebbero fare cinque corsie e dedicarne due esclusivamente al traffico commerciale dal lunedì al venerdì, con controllo rigoroso della velocità. Si eviterebbero incidenti dal bilancio drammatico e Tir e automezzi commerciali arriverebbero alla loro destinazione in tempi accettabili»: di fronte alla paralisi da traffico in eccesso e al problema delle autostrade-imbuto, la proposta di Luca Castiglio, presidente di Spedapi, è logica e innovativa. Le grandi arterie autostradali devono avere corsie riservate al traffico commerciale nei giorni lavorativi, lasciando invece massima disponibilità di spazio ai flussi privati dei week end. «Un'altra misura che si

potrebbe assumere subito e senza oneri particolari, se non quello di una minor quota di entrate per i gestori autostradali, è quella di non fare pagare il pedaggio ai mezzi commerciali che transitano nelle ore notturne». Castiglio individua anche nell'integrazione del sistema dei trasporti una possibile valvola di sfogo per le autostrade congestionate: «Bisogna subito attuare la combinazione Tir/nave e Tir/treno. Anche perché tra breve verrà aperto da parte della Svizzera un nuovo tunnel ferroviario, attraverso il quale decine di migliaia di Tir raggiungeranno gli snodi di Novara e Busto Arsizio e da lì si immetteranno sulla viabilità italiana. Come faremo smaltire questa "colata" di traffico su gomma?»



IZAR & ASSOCIATI STUDIO LEGALE

Izar & Associati è uno studio specializzato in diritto del lavoro e relazioni industriali e in diritto dell'impresa (contratti, responsabilità civile e del produttore, proprietà intellettuale).

Lo studio presta attività di consulenza continuativa ad importanti imprese, nazionali e straniere, e ad enti pubblici; collabora con qualificati Professionisti italiani e stranieri; vanta particolare esperienza nei processi di acquisizione, concentrazione e ristrutturazione aziendale.

Lo studio Izar & Associati organizza, nelle materie di competenza, incontri di informazione e aggiornamento per il personale delle aziende Clienti.

senior partner: prof. avv. Angelo V. Izar

IZAR & ASSOCIATI STUDIO LEGALE
via E. Besana, 4 - 20122 Milano
t. 02 55010370 f. 02 55012444
info@izarassociati.com



Strada facendo... con sicurezza

Per fermare l'ecatombe provocata ogni anno degli incidenti stradali l'Istituto Cuniolo ha promosso la campagna «TIRispetto»; per Luca Castiglione, presidente di Spedapi, la prima politica per la sicurezza è il miglioramento delle infrastrutture

La strada può essere un killer; in Italia lo è il 20% in più rispetto agli altri paesi europei. Da noi ci sono ben 12 decessi per incidenti stradali ogni 100mila abitanti, a fronte dei 10 della media europea. Infatti il drammatico problema della sicurezza stradale conta oggi in Italia, nonostante l'introduzione della patente a punti che inasprisce alcune pene previste nel codice della strada, più di 6mila morti l'anno, oltre 900 solo in Lombardia e quasi il 90% di queste vittime perde la vita per un errore umano. Una vera e propria piaga sociale che non risparmia nemmeno i più piccoli: l'Acì (Automobile club italiano) rileva che in Italia si contano ogni anno 70 bambini deceduti e oltre 8.300 feriti nella classe di età tra 0 e 12 anni a bordo delle automobili. In fatto di sicurezza stradale la categoria che «gode» della peggiore reputazione è sicuramente quella degli autotrasportatori. Troppe volte infatti, i mezzi commerciali vengono considerati dei «giganti cattivi» che intralciano il traffico e provocano la maggior parte degli incidenti. Questi pregiudizi vengono però smentiti dai dati: infatti solo il 7% degli incidenti è causato da mezzi pesanti (di cui il 4% mortali).

Nonostante ciò, i preconcetti sugli autotrasportatori sono talmente radicati presso l'opinione pubblica che mutarli diventa davvero complicato.

I camion della campagna «TIRispetto» hanno visitato Verona, Bari, Bologna, Napoli, Milano, Torino e Catania, chiudendo il tour a Roma



Ci vuole la volontà politica di applicare la sicurezza: Spedapi ha proposto di realizzare in Lombardia autostrade a cinque corsie, due delle quali esclusivamente per i veicoli commerciali; sarebbe un modo saggio per ridurre il pericolo di incidenti e migliorare l'efficienza delle nostre imprese

RISPETTARE LA STRADA E LA VITA

In un'ottica di lotta alla banalizzazione si inserisce «Siamo tutti sulla stessa strada: TIRispetto», la seconda campagna sulla sicurezza stradale che, grazie al ministero dei Trasporti, attraverso il Comitato centrale albo autotrasportatori e la Consulta per l'autotrasporto, ha percorso le principali città italiane con convegni ed esibizioni dei sei Tir promotori dell'iniziativa. Il rispetto sulla strada è fondamentale, può salvare la vita: questo è il concetto cardine del progetto TIRispetto, che si propone di sensibilizzare tutta la categoria degli utenti della strada (autotrasportatori, automobilisti, motociclisti eccetera). Partners dell'iniziativa i protagonisti del mondo dell'autotrasporto italiano e internazionale: Aiscat, Anas, Inail, Iveco e Daimler-Chrysler, su progetto di comunicazione dell'Istituto di ricerca sociale Pier Paolo Cuniolo, laboratorio dell'Associazione nazionale sociologi (vedi box). La campagna si è conclusa con l'ultima tappa, quella di Roma, svoltasi in settembre. Le città interessate dall'evento sono state Verona, Bari, Bologna, Napoli, Milano, Torino e Catania. Ognuna di queste località è stata «invasa» per un giorno dai sei giganti buoni TIRispetto (tre Iveco e tre Mercedes), che con il centro

revisione mobile che effettuava i controlli dell'efficienza, hanno destato l'interesse della cittadinanza. Inoltre ogni tappa è stata caratterizzata da un importante convegno presieduto dai personaggi più importanti del trasporto nazionale e da autorità politiche locali, diverse per ogni città.

L'originalità di questa campagna sta proprio nel rendere gli autotrasportatori promotori della cultura del rispetto e dell'educazione stradale e nel concetto di «esportazione» della cultura della sicurezza da una città all'altra.

SICUREZZA? SERVONO INFRASTRUTTURE

«La sicurezza aumenterà solo se miglioreranno le infrastrutture», commenta Luca Castigliego, presidente di Spedapi (l'associazione di categoria di Apimilano alla quale aderiscono una settantina di imprenditori del trasporto). «Ci vuole la volontà politica di applicare la sicurezza. Spedapi ha proposto di realizzare in Lombardia autostrade a cinque corsie, due delle quali esclusivamente per i veicoli commerciali. Sarebbe un modo saggio per ridurre il pericolo di incidenti e anche di migliorare l'efficienza delle nostre imprese, molto penalizzate dai tempi lunghi per trasportare le merci». Prosegue Casti-

gliengo: «Le infrastrutture dovrebbero essere una priorità nel nostro Paese. È incomprensibile che la Lombardia sia una delle poche regioni a non avere un interporto pubblico. Come fanno le imprese a essere competitive se il governo non fa nulla per facilitare i collegamenti? Invece di buttare via denaro per opere inutili come il ponte sullo Stretto di Messina, bisognerebbe migliorare i collegamenti esistenti. Il trasporto costa troppo alle aziende e le infrastrutture non sono in grado di reggere il confronto con quelle d'Oltralpe. La possibilità di competere con le imprese estere è pari a zero e i rischi di avere incidenti per i camionisti altissimi». Anche Spedapi soffre dell'abuso di generalizzazioni sulla categoria che rappresenta: «Non se ne può più dei pregiudizi sugli autotrasportatori. La gente deve smetterla di trattarci come degli assassini, siamo persone come le altre che svolgono la propria professione. La differenza è che il nostro luogo di lavoro è la strada», conclude Castigliego. «Per rispettarci è necessario conoscersi»: così afferma una giovane camionista nel video promozionale della campagna TIRispetto; ma dopo la conoscenza non bisogna dimenticare che nessuno è immune dai pericoli quando guida. La strada è democratica, colpisce tutti.

L'Istituto Pier Paolo Cuniolo di Alessandria nasce dal dolore incolmabile per la morte drammatica di un amico e dalla volontà di trasformare questa sofferenza in propositività, con la convinzione di poter contribuire concretamente a eliminare la piaga dell'incidentalità stradale attraverso la comunicazione e la ricerca. La storia del Cuniolo inizia nel 2003; sulla A21 il 18 gennaio c'è nebbia. Due autisti russi, con il loro camion, stanno correndo contromano. Sono ubriachi. La loro corsa folle si conclude contro un'auto, uccidendo i quattro giovani alessandrini che si trovavano a bordo. Fra loro Pier Paolo Cuniolo. L'Istituto, laboratorio dell'Associazione nazionale sociologi, ne porta oggi il nome e ha come obiettivo l'analisi degli atteggiamenti sociali e delle convinzioni errate a cui sono imputabili ogni giorno il 90% delle vittime sulla strada. «Alla base del problema ci sono modelli sociali sbagliati», commenta Efrem Bovo, presidente onorario dell'Istituto e condirettore di Omnes (Osservatorio media no limits e sicurezza stradale) presso l'università Iulm. «Nel nostro tempo regna una cultura dell'eccesso che porta ad andare oltre i limiti, noncuranti del male che possiamo fare agli altri e a noi stessi». Dalla collaborazione con il ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti si è concretizzato il progetto «TIRispetto», ideato dall'Istituto Cuniolo, alla fine del 2003, che ha ricevuto il Premio Speciale Areté 2005 per la comunicazione responsabile.

LE ATTIVITA' DELL'ISTITUTO CUNIOLO

Presentazione sottoscrizione
. Da sinistra: Dacquino, Uggè,
Lunardi, Bovo



ISTITUTO CUNIOLO
LABORATORIO A.N.S.



Una fiera per la «building community»



Nasce a Milano, nel più grande e moderno quartiere fieristico d'Europa, una delle maggiori iniziative espositive dedicata al mondo dell'architettura e delle costruzioni: è **Build UP Expo – United Projects for Building**, che si terrà dal 6 al 10 febbraio 2007 a Fieramilano, il nuovo polo espositivo milanese di Rho-Pero. Ne parliamo con **Marco Pessina**, amministratore delegato di **Rassegne Spa**, l'ente organizzatore.

Milano e la Lombardia sono oggi il crocevia delle politiche nazionali di intervento su urbanistica e infrastrutture: come si inserisce Build UP Expo in tale contesto?

«Forse bisognerebbe chiedersi perché Milano abbia aspettato tanto a lanciare una manifestazione dedicata a questo mondo. Una fiera importante deve avere infatti due peculiarità: svolgersi dove si trova il mercato ed essere motore di innovazione. Entrambe queste caratteristiche sono presenti e si realizzano in Build UP Expo. Il nostro territorio è oggetto di un grande progetto di cambiamento e di sviluppo. Nei prossimi dieci anni solo Milano subirà una trasformazione radicale. Il carnet completo degli interventi previsti conta circa cento progetti, tra grandi e piccoli, per un totale di 8 milioni di metri quadrati, più della metà dei quali destinati a verde pubblico. E tutto ciò avverrà su quello che storicamente è il più grande polo dell'edilizia e dell'architettura italiana. Qui viene realizzato il 60% delle riviste di architettura, urbanistica, edilizia e design, trova sede oltre il 50% delle associazioni di produttori legate al mondo delle costruzioni e circa il 20% delle imprese di costruzione nazionale vive in quest'area. Qui operano alcuni dei più importanti centri di design internazionali e sette istituti

universitari, uno dei quali, il Politecnico di Milano, specificamente dedicato all'architettura e all'ingegneria».

Build UP Expo nasce come un progetto di forte collaborazione tra sistema fieristico, imprese e università: con quali obiettivi?

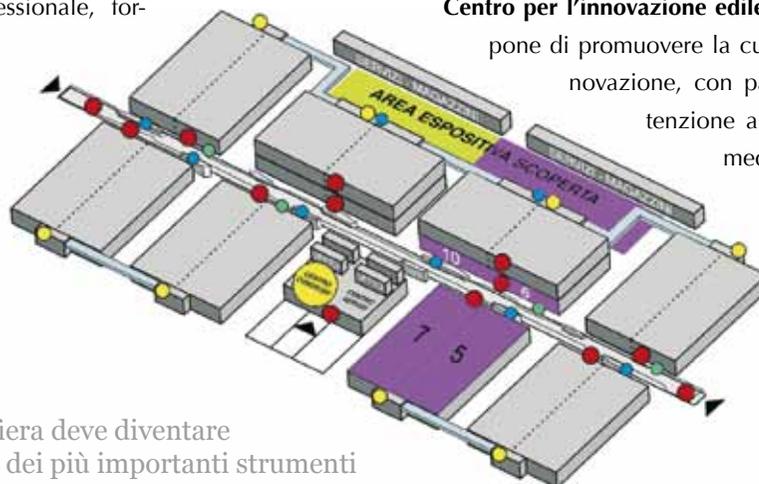
«Il nostro obiettivo è quello di contribuire alla trasformazione del mondo delle costruzioni da settore industriale tradizionale e, tutto sommato, arretrato a motore dell'innovazione tecnologica, facendo emergere l'iceberg delle tante eccellenze che già sono presenti. Build UP Expo sta lavorando per coltivare questa opportunità: per questa ragione abbiamo attivato una partnership strategica con **Confapi e Aniem**, quali rappresentanti di un mondo di piccole e medie imprese che credono fortemente all'innovazione applicata all'intera filiera del costruire - dall'appalto alla progettazione, dall'esecuzione alla manutenzione - con l'obiettivo di favorire e incentivare la partecipazione delle piccole e medie imprese associate. Oggi, un'esposizione non è più soltanto una vetrina di prodotti. Oggi significa aggiornamento professionale, for-

Dal 6 al 10 febbraio il polo espositivo di Rho-Pero ospiterà la prima edizione di Build UP Expo, nuovo salone specializzato dell'architettura e delle costruzioni, che pone le pmi al centro delle iniziative e dei progetti per l'innovazione nel campo dell'edilizia

mazione continua e scambio di notizie».

Il nuovo salone intende coniugare l'area di business con un percorso di crescita culturale sui temi dell'innovazione tecnologica ed edile: con quali strumenti?

«Il primo è senz'altro fornito dal miglior quartiere fieristico del mondo. Solo in un luogo innovativo e culturalmente "alto" come questo è possibile rappresentare la vera evoluzione del mondo dell'architettura e delle costruzioni. Inoltre, Build UP Expo non intende limitarsi a occupare superfici espositive con stand, prodotti e materiali, ma vuole realizzare una mostra viva e innovativa, oltre che completa. Il filo rosso della manifestazione sarà la progettazione, con l'obiettivo di valorizzare il carattere "sistemico" delle categorie merceologiche. Ogni segmento di Build UP Expo verrà illustrato tramite progetti prestigiosi, installazioni e strumenti di comunicazione che metteranno a fuoco le soluzioni più interessanti e innovative. A ciò si aggiungeranno le attività culturali studiate dal comitato scientifico e quelle multifunzionali sviluppate dal **Cie, Centro per l'innovazione edile**, che si propone di promuovere la cultura dell'innovazione, con particolare attenzione alle piccole e medie imprese».



La fiera deve diventare uno dei più importanti strumenti di interconnessione tra chi genera innovazione - le imprese, le università - e il mercato dell'edilizia pubblica e privata

di Stefano Bignamini

Reti integrate per il sistema-Paese

Nulla più della rete delle infrastrutture consente oggi di dare la dimensione della modernità e della stabilità del sistema economico di un Paese, introducendo però, immediatamente, la contraddizione fra elementi materiali e immobilizzazioni immateriali



La prima fase dell'industrializzazione del nostro Paese è stata resa possibile da una contestuale, veloce infrastrutturazione. La ricostruzione del dopoguerra e i cosiddetti anni del boom hanno rimarcato i tratti della prima infrastrutturazione senza costituire sostanziale innovazione. La priorità assegnata alla progressiva dematerializzazione del sistema economico degli ultimi 25 anni ha fatto passare in secondo piano non solo l'ammodernamento delle reti, ma la loro stessa implementazione e il necessario riaggiornamento di pari passo alle ridislocazioni in atto. Senza enfasi si può tuttavia affermare che l'infrastrutturazione e il sistema delle reti oggi nel nostro Paese è del tutto obsoleto e dispendioso rispetto ai nuovi compiti che si pongono all'economia. I costi ricadono su chi conta per i propri investimenti e le proprie attività su un *sistema-Paese* efficiente ove il pubblico possa sostenere ruoli al contempo in alcuni casi di motore e in altri di sussidiarietà rispetto al privato.



L'infrastrutturazione e il sistema delle reti oggi nel nostro Paese è del tutto obsoleto e dispendioso rispetto ai nuovi compiti che si pongono all'economia



QUALE POLITICA DI INVESTIMENTI?

Le reti ferroviarie (Torino-Savigliano, Torino-Milano-Trieste), il sistema dei canali (canale Cavour e non solo), le prime centrali elettriche in Valtellina e nella Val Susa diventarono pezzi di storia che non poteva più essere riscritta, poiché si era andata affermando la concezione che un sistema economico fosse tanto più efficiente e produttivo, quanto più avviasse processi di progressiva dematerializzazione, sulla base del principio che una struttura economica orientata a produrre servizi di elevata efficienza e ad alto valore aggiunto avrebbe avuto sempre meno necessità di infrastrutture «ottocentesche». Questo tipo di programmazione rivelò tutta la sua fragilità nel confronto e nell'impatto con una politica europea, che sempre più si stava armonizzando vincendo resistenze ed egoismi nazionali. Nel periodo 1994-1999, gli investimenti in infrastrutture di base nelle regioni dell'Obiettivo 1 furono pari a 45 miliardi di euro, con uno sforzo immane per avvicinare le regioni periferiche con quelle centrali dell'Unione Europea. In quello stes-

so periodo le regioni del nord Italia assunsero sempre più un ruolo «cerniera» sull'asse europeo est-ovest e del nord con l'area mediterranea, vivendo in tutta la sua intensità la contraddizione che alcune delle regioni più centrali dell'Unione si stavano confrontando con limitazioni allo sviluppo futuro, nonostante elevati livelli di dotazione infrastrutturale, a causa dell'incapacità della struttura esistente di sostenere un ulteriore incremento nell'utilizzo. Analogamente, una dotazione infrastrutturale relativamente modesta non ha impedito ad alcune regioni periferiche di conseguire elevati livelli di crescita economica. Parlare di sistema-Paese significa porre l'importante questione dell'opportunità che gli investimenti precedano o seguano (meglio sarebbe dire "accompagnino") lo sviluppo economico. La forte spinta di programmazione sul rinnovo delle reti trascinata dai Paesi di nuovo ingresso nell'Unione Europea sta facendo emergere significative contraddizioni nei Paesi ad economia più debole del nucleo storico dei Paesi membri.



Reti integrate per il sistema-Paese

INFRASTRUTTURE IN CINQUE GRUPPI

In un sistema economico proiettato a superare i localismi si possono distinguere cinque raggruppamenti di dotazioni infrastrutturali: trasporti (reti stradali e reti ferroviarie), energia, telecomunicazioni, reti ambientali e approvvigionamento idrico. Come dimostrato dal Primo rapporto sulla coesione economica e sociale, elaborato dalla Commissione nel 1996, i **trasporti** svolgono un ruolo chiave ai fini della disparità regionale nei risultati fra i vari Paesi dell'Unione. Tuttavia, gli investimenti nei trasporti non possono dar luogo, da soli, a minori disparità nello sviluppo regionale né possono contribuire in modo significativo alla crescita delle regioni. Nella pratica, i dati disponibili suggeriscono che gli investimenti nei trasporti, amministrati con attenzione, tendono a produrre benefici nel lungo periodo sugli investimenti delle aziende e sullo sviluppo economico nelle regioni. Nel 2000 (fonte Eurostat) quasi il 79% del traffico merci (misurato in tonnellate-chilometro) e più dell'85% del traffico passeggeri (misurato in passeggeri-chilometro) sono stati effettuati su strada. Si consideri inoltre che nel 1970, ad esempio, meno del 50% del totale delle merci era trasportato su strada mentre, sempre nel 1970, il ruolo degli autobus nel trasporto extraurbano era pari al 12% del trasporto passeggeri: oggi è circa dell'8%. Per il trasporto ferroviario, le variazioni nell'entità della dotazione infrastrutturale sono inferiori rispetto a quella stradale, con una differenza significativa negli Stati membri meridionali rispetto alla media europea. Molte delle infrastrutture che sono in agenda subiscono ritardi per spezzettamento di finanziamenti, tali da non consentire funzionalità/cantierabilità dei lotti e per conflittualità locali spesso motivate da insufficienti approfondimenti progettuali (esemplare la Tav in Val Susa). Le amministrazioni locali ai vari gradi e la politica devono farsi carico della risoluzione dei conflitti con atteggiamento virtuoso e non di contrasto, ma le infrastrutture non possono più essere pensate con il solo approccio analitico, che presenta una sorta di «egoismo autistico». L'ecosostenibilità degli interventi - come avviene per l'alta velocità, i grandi bacini idrici, la riconversione di aree industriali in Spagna, Francia e Germania - si misura con la possibilità di far sistema dell'investimento infrastrutturale. Ciò significa pensare alle infrastrutture come occasione - di volta in volta - di risarcimento ambientale, occasione di riforma urbana, possibilità di ridefinizione dei paesaggi antropizzati.

La crescita economica e lo sviluppo dipendono in larga misura dalla disponibilità di fonti affidabili di **energia** a costi competitivi. Al tempo stesso, il rapporto tra crescita e consumo energetico tende a cambiare nel tempo, riflettendo variazioni nel modello della domanda di consumo, la struttura della produzione e le pressioni tese al risparmio energetico. Nell'Unione, le regioni meno avvantaggiate mostrano tuttora, in gran parte, la situazione più sfavorevole per quanto riguarda l'energia. In generale, esse hanno una maggiore intensità energetica (consumo di energia per

gli investimenti nei trasporti, amministrati con attenzione, tendono a produrre benefici nel lungo periodo sugli investimenti delle aziende e sullo sviluppo economico nelle regioni



unità di Pil) tale da essere definite «economie energivore» e una più forte dipendenza da fonti energetiche importate da aree extra UE. Ciò sottolinea la necessità di sviluppare infrastrutture energetiche, che riducano gli effetti dell'isolamento e della dipendenza da un'unica fonte di approvvigionamento. Altre misure destinate ad aumentare la concorrenza, uscendo una volta per tutte dagli equivoci fra privatizzazioni e liberalizzazioni, possono svolgere un ruolo, riducendo i costi dell'energia, che sono uno dei principali input per l'industria e, pertanto, una determinante chiave della competitività dei prezzi.

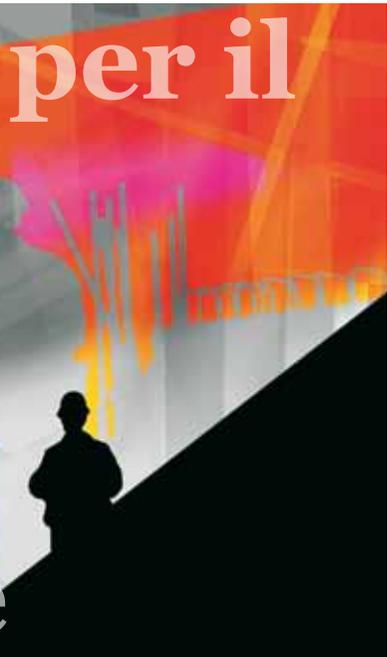
Le infrastrutture **ambientali**, considerate in termini di capacità di fornire sufficienti quantità di acqua pulita e di smaltire i rifiuti domestici e industriali, danno un contributo all'attività economica e offrono una protezione contro i danni ecologici derivanti dallo sviluppo. I continui cambiamenti nelle politiche e nelle norme ambientali, le incertezze circa la futura crescita economica e l'evoluzione tecnologica rendono il quadro ancora più complesso, mentre, al tempo stesso, vi sono gravi carenze sulle infrastrutture esistenti. La corretta gestione dell'ambiente richiede che il processo di erogazione idrica non interferisca indebitamente con l'ecosistema. I più recenti indicatori del totale delle risorse rinnovabili di acqua pura per abitante in rapporto alla media UE indica chiaramente che ci troviamo in una fascia che può essere definita di «stress idrico». Una questione chiave concernente gli effetti sull'economia regionale degli investimenti in infrastrutture riguarda il fatto che, mentre i costi per gli investimenti ricadono generalmente sul settore pubblico, i benefici si concentrano nel settore delle aziende in termini di minori costi di produzione, di un più facile accesso a mercati e fornitori e di migliori servizi di sostegno.

nell'Unione europea le regioni meno avvantaggiate hanno una maggiore intensità energetica e una più forte dipendenza da fonti energetiche importate da aree extra UE



L'economista **Stefano Bignamini** ha conseguito la specializzazione in Diritto ed economia delle Comunità Europee presso l'Università Statale di Milano. Già professore a contratto presso l'Università Iulm di Milano, partecipa a gruppi di lavoro che si occupano della armonizzazione fiscale europea. Giornalista-pubblicista, è autore di

numerose pubblicazioni su riviste specializzate italiane ed estere. Svolge la propria attività professionale e di ricerca con particolare attenzione all'economia del territorio e delle aziende pubbliche, sia nella fase di trasformazione che di sviluppo di attività industriali e di servizi in relazione all'evolversi della normativa europea.



minori dimensioni significano maggiore elasticità ed adattabilità alle perturbazioni dei mercati, significano genialità imprenditoriale, significano maggiore capacità di interloquire con il pubblico nelle sue diverse istanze

SERVE UN APPROCCIO SISTEMICO

Si delinea quindi un sistema a più livelli: da un lato la corretta relazione pubblico-privato, dall'altra l'azione di governo di funzioni diverse nelle quali le reti differenziate di infrastrutture si integrano in modo armonico. Si può pertanto correttamente parlare di un **approccio sistemico**. Se si esaminano gli investimenti infrastrutturali, come avviene normalmente, prima con un approccio analitico poi con un approccio sistemico, vediamo emergere i punti di tensione dell'intero sistema. Osserviamo, a puro titolo esemplificativo, il sistema dei trasporti nell'area del nord Italia, scali aeroportuali (Malpensa in testa), reti ferroviarie (alta velocità), reti autostradali (BreBeMi, quarta corsia, tangenziale Milano) sono state affrontate nel corso degli anni con un ordine di priorità che si può definire di tipo «sopranazionale» con un criterio rigorosamente analitico. Lo scalo di Malpensa venne terminato prima di una adeguata rete autostradale (si consideri a questo proposito che nella zona pedemontana della Lombardia operano 450.000 aziende con un impiego complessivo, diretto ed indiretto, di 3,5 milioni di persone); le connessioni della Tav vennero spesso scelte sulla base di pressioni di gruppi di opinione e di localismi, le aree intermodali hanno seguito più logiche di tipo immobiliare e finanziario che non una effettiva programmazione sistemica. A questo proposito sono di particolare importanza gli studi portati avanti da Piero Mella, economista aziendale dell'Università di Pavia, che partendo dalle tesi elaborate da Koestler nel 1967 ha sviluppato la nozione di «olone» (struttura ampia di sistemi e di reti), un concetto contrapposto al molecolarismo, che esamina le singole realtà (aziende, singoli investimenti, ecc.). Quella che può apparire una teoria un po' astratta, difficilmente applicabile nella realtà quotidiana, può invece rivelarsi uno straordinario metodo per affrontare singole problematiche che collegate in

rete, possono trovare la loro naturale soluzione nei vantaggi spesso impreveduti dalla semplice connessione. I singoli elementi possono essere negativi ma il «saldo energetico» che ne risulta può essere un saldo positivo. Naturalmente, per evitare di implementare la negatività, occorre saper osservare e ascoltare le singole componenti uscendo da inconcludenti egoismi. In questo aspetto sta la modernità delle proposte che possono provenire dal variegato mondo delle piccole e medie imprese con la piena coscienza di poter essere propositivi di un progetto collocato a un livello più elevato (di un olone superiore!), in virtù della loro stessa dimensione; trasformare quello che è considerato ancora oggi un limite, la dimensione, in un elemento di forza.

IL RUOLO DELLE ASSOCIAZIONI

Minori dimensioni significano maggiore elasticità ed adattabilità alle perturbazioni dei mercati, significano genialità imprenditoriale, significa maggiore capacità di interloquire con il pubblico nelle sue diverse istanze, e decine di altri valori positivi, in una parola, piena coscienza delle proprie potenzialità. La chiave di volta per poter perseguire questa autocoscienza delle imprese non è quella di considerare le associazioni fra imprese come la sommatoria di un certo numero di imprese, ma come una rete territoriale e/o settoriale di imprese a sua volta costituenti «nodi» di una rete superiore formata da gruppi di aziende. Le associazioni di categoria saranno la vera cabina di regia di un mondo imprenditoriale che non si limiterà a sedersi ai tavoli politico-istituzionali della pianificazione per ricavarne qualche vantaggio dal rinnovo delle infrastrutture ma che, con orgoglio, saprà sviluppare progetti in equilibrio di sistema delle realtà sociali in uno scenario territoriale che va ben oltre le attuali classificazioni (Alto milanese, Nord Milano, Monza e Brianza, eccetera) per assumere i connotati dell'area metropolitana.



di Diego Pesciatini



L'economia degli Emirati arabi uniti sta vivendo una vera esplosione di opportunità: oggi è il Paese più attraente per gli investimenti stranieri sul globo terrestre; la prima impressione che si ha atterrando nel tempio della modernità, in pieno deserto, è che questi sceicchi stiano davvero facendo sul serio

LE POTENZIALITÀ DI UN NUOVO MERCATO

Gli Emirati Arabi hanno rappresentato in questi ultimi anni una meta molto importante per gli operatori di tutto il mondo. L'economia della federazione, pur dipendente dallo sfruttamento petrolifero, è riuscita a diversificarsi sviluppandosi in settori quali: commercio, trasporti, comunicazioni, edilizia, finanza, arredamento, difesa dell'ambiente (prevenzione e trattamento acque), prodotti e servizi per la decorazione. Per dare rilievo alle opportunità commerciali offerte dal Paese, Apimilano organizza dal 25 al 28 novembre 2006 una missione imprenditoriale multisettoriale a Dubai e Abu Dhabi. L'iniziativa rientra nell'ambito del programma «Club Asia», progetto già avviato con la missione dello scorso febbraio realizzata nel Vietnam.

La crescita degli Emirati Arabi Uniti non è condivisa da tutta l'area del Golfo allo stesso modo. Le risorse petrolifere non sono presenti in tutti gli Emirati: infatti Abu Dhabi, il più grande ed importante, distribuisce parte dell'oro nero ai più piccoli, che a loro volta decidono dove, come e se investire. Il caldo soffocante dato dai 50°C non interrompe il lavoro quotidiano degli uomini d'affari, non smorza l'animo dei taxisti pakistani, non rallenta il lavoro di manutenzione del verde urbano o dei golf clubs. La costruzione delle infinite torri non si arresta mai. Terminata una, ne nascono altre dieci accanto. Completata the Palm, l'isola artificiale per turisti Vip, ne inizia un'altra. Partita la rincorsa all'acquisto di un'isola su the World (altro paradiso artificiale), si gareggia per la conquista di una penthouse alla Princess Tower all'84° piano. E perché non un posto yacht al Dubai Marina? Si può mangiare sott'acqua o in cima al cielo. Qui le civiltà si incontrano davvero. Cinesi e coreani, arabi e italiani, inglesi e siriani, francesi e sudanesi, americani e australiani, norvegesi e turchi. Intanto le grandi, le medie e le piccole *companies* fanno affari e chi non ne approfitta deve accontentarsi di vedere i palazzi crescere come funghi, i dollari cadere come pioggia e la gente lavorare divertendosi.

UNA FEDERAZIONE AL MICROSCOPIO

Gli Emirati Arabi Uniti (nome ufficiale Al-Imārāt al-'Arabīya al-Muttaḥida, Federazione degli Emirati Arabi Uniti), federazione di sette emirati indipendenti (Abu Dhabi, Ajman, Dubai, Al-Fujayrah, Ras al-Khaimah, Sharjah e Umm al-Qaiwain), sono situati lungo la costa centrorientale della penisola arabica. Gli Emirati, assieme a Bahrein, Kuwait e Qatar, costituiscono gli Stati del

golfo persico. La popolazione autoctona (che rappresenta meno del 30% del totale) è composta in larga prevalenza da arabi, che godono del pieno diritto di cittadinanza. Alla popolazione locale si è aggiunta, tra gli anni Settanta e Ottanta, un'altissima percentuale di forza-lavoro proveniente sia da altri paesi del Medio Oriente, sia da Iran, Pakistan, India, Filippine e Bangladesh. La città di Abu Dhabi è la capitale della federazione, mentre Dubai ne è il centro commerciale. I capoluoghi, che danno il nome ai rispettivi stati, si trovano tutti sul golfo persico tranne Al-Fujayrah, affacciata sul golfo di Oman (**tabella 1 e 2**). L'economia emiratina sta vivendo una vera e propria esplosione di opportunità (**tabella 3**). Nel periodo 2001/2002 l'economia degli Emirati Arabi Uniti ha recuperato la crisi economica che si era verificata negli anni precedenti. Il settore non oil (in particolare il commercio e i servizi a esso connessi) ha rappresentato il 77,4% del Pil e ha registrato un aumento del 3,7%. Gli effetti dell'aumento dei prezzi internazionali del greggio hanno aumentato le risorse finanziarie del governo federale e fanno sì che i redditi derivanti dalla vendita del petrolio costituiranno la parte preponderante delle entrate del Paese. Segnali positivi continuano a provenire dal settore non oil, a seguito degli sforzi delle autorità governative tesi a sviluppare tale settore per affrancarsi dalla monocultura petrolifera (anche e soprattutto in considerazione della limitata autonomia dei giacimenti in alcuni Emirati, ad esempio in quello di Dubai pari a solo 15 anni circa). I settori non oil più rappresentativi sono quelli del commercio e servizi connessi, turismo, educazione, sanità, costruzioni, trasporti, telecomunicazioni e manifatturiero.

LE PERFORMANCES DI DUBAI

Dubai sta sviluppando più degli altri Emirati tali settori (soprattutto quello legato al commercio e ai relativi servizi) e si calcola che essi contino ormai per l'85% della sua economia. Ogni sforzo da parte delle autorità di Dubai è in tale direzione: massicce campagne promozionali tendono, per esempio, ad attrarre un crescente numero di turisti, che dovrebbe ammontare a 15 milioni nel 2010. Grande attenzione è anche dedicata al turismo familiare dai Paesi limitrofi, che si tenta di attirare con iniziative promozionali di intrattenimento, accompagnate da facilitazioni nelle tariffe aeree, sconti in quasi tutti gli alberghi e riduzioni dei prezzi di quasi tutte le merci. Le costruzioni hanno ricevuto un impulso assai significativo, con la progettazione di tre grosse isole a forma di palma (Palm

Jumeirah, Palm Jebel Ali e Palm Deira) a uso residenziale e turistico/alberghiero, di grandi complessi abitativi e di centri commerciali. Anche il settore del terziario, già bene sviluppato, sta ricevendo ulteriori stimoli, specie nel campo dell'informatica, delle tecnologie e del supporto consulenziale alle aziende private. Quasi un terzo dell'export del Paese è costituito dal petrolio mentre le correnti di riesportazione verso gli altri Paesi dell'area sono pari al 65% circa. Questi ultimi sono non solo gli altri Paesi membri del Gulf Cooperation Council (Arabia Saudita, Kuwait, Bahrain, Oman e Qatar), ma anche la Russia, l'Iran, il Pakistan e l'India. Il consistente volume delle correnti di riesportazione deriva dal fatto che gli Emirati hanno assunto ormai una posizione predominante di smistamento di merci, al quale le aree suddette fanno

riferimento per i loro acquisti. In particolare a Dubai tale funzione commerciale si è sviluppata negli ultimi venti anni facendo fiorire anche tutte le attività collaterali (banche, assicurazioni, trasporti, manifestazioni fieristiche, eccetera). Quello di Dubai è l'Emirato che totalizza quasi i tre quarti del totale delle importazioni del Paese, seguito da quelli di Abu Dhabi, Sharjah e Fujairah. Materiali per edilizia, macchinari per costruzioni, ricambi per auto, attrezzature per l'industria petrolifera, impianti industriali, macchine utensili, prodotti chimici e farmaceutici, materiale elettrico, gioielleria, articoli per arredamento, mobili, abbigliamento, calzature ed articoli in pelle, alimentari, elettronica di consumo, sono i principali segmenti merceologici all'importazione, mentre il petrolio costituisce la principale voce all'export.

Tabella 1 • Dati geografici e macroeconomici

Superficie	83.600km ²
Popolazione	4.700.000
Capitale	Abu Dhabi (527.000 ab.)
Speranza di vita	78 anni
Composizione etnica	arabi (48%), asiatici (44%), bianchi (2%), altri (6%)
Reddito pro capite	23.760 (World Bank 2006)
Tasso di disoccupazione	2,7% (2005 Wto)
Valuta	Dirham (1 Dirham= 4,6135 €, 1US\$ = 3,67 Dh parità fissa)

Fonti: Cia Factbook, EIU Country Report, Febbraio 2006

Tabella 2 • La crescita economica

	2001	2002	2003	2004	2005(*)	2006(*)
Pil (valore in mld US\$)	69,3	74,4	87,9	104,2	116,5	128,0
Pil (var%)	3,5	2,6	11,9	7,4	6,4	5,6
Consumi privati (var%)	46,7	52,3	49,1			
Consumi pubblici (var%)	16,4	15,3	14,3			
Investimenti fissi lordi (var%)	23,7	22,9	22,7			
Saldo bilancia commerciale (in mld US\$)	11,12	17,88	21,32	28,56	50,62	48,59
Tasso d'inflazione (var%)	2,7	2,9	3,1	4,7	5,1	4,0
Tasso di cambio Dh/US\$	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67

(*) dati di previsione

Fonte: Business Monitor Forecast, UAE Central Bank, Ministry of Economy & Commerce

**Tabella 3 • I punti di forza**

- ▶ Un'economia di libero mercato con numerose zone in cui non è necessario legarsi ad un partner locale
- ▶ Un Paese, soprattutto Abu Dhabi e Dubai, che ha bisogno di ogni tipologia di prodotti
- ▶ Disponibilità locale di forte liquidità ma assenza di know-how
- ▶ Nessuna tensione sociale
- ▶ Economicamente molto attivo e in grande crescita
- ▶ Facilità degli scambi commerciali
- ▶ Bassa tassazione e libero rimpatrio dei capitali stranieri
- ▶ Geograficamente non troppo distante
- ▶ Forte presenza di occidentali
- ▶ Facilità di comprensione: tutti gli uomini d'affari locali parlano inglese
- ▶ Un Paese che è aperto al mercato mondiale e vedono l'investitore/partner straniero come una opportunità;
- ▶ Con un buon business partner locale si può facilmente accedere ai mercati di tutta l'area del Golfo
- ▶ Ci sono progetti per ogni tasca: dalla costruzione di porti e autostrade, all'estrazione del petrolio, alla vendita di arredamento o know-how



Un Paese a cinque stelle, anzi sette

FARE BUSINESS NEGLI EMIRATI

Due leggi riguardano l'ingresso nel Paese di imprese straniere: la legge n. 9 del 1992 sulla costituzione in persona giuridica di un'impresa costituita nella Jafz (Jabel Ali Free Zone) e la legge n. 2 del 1993, che prevede l'esenzione da dazi per prodotti delle imprese possedute al 51% da cittadini o società degli Eau o di un paese Gcc (Stati del Consiglio del Golfo). Le modalità più frequenti di realizzare l'investimento straniero sono:

- ▶ la costituzione di una società a partecipazione straniera, governata dalla legge n. 8 del 1994, modificata dalla legge n. 13 del 1998; essa prevede che il 51% del capitale sociale debba essere detenuto da una persona fisica o giuridica locale;
 - ▶ si può accedere al Paese anche mediante Representative Office, che non ha personalità giuridica, né abbisogna di licenza commerciale, ma semplici finalità di promozione di contratti tra le parti locali e di assistenza agli agenti locali;
 - ▶ infine, una minima presenza nel Paese si può realizzare licenziando know-how, marchi, brevetti o concedendo distribuzione (agenzia) al partner locale.
- Le principali restrizioni agli investimenti esteri sono:
- ▶ l'obbligo di riservare il 51% del capitale sociale in società locali a persona fisica o giuridica degli Eau (non valida nelle zone franche);
 - ▶ l'obbligo di ottenere licenza per la realizzazione di progetti industriali;
 - ▶ restrizioni legali agli investimenti immobiliari, alle transazioni commerciali e alla partecipazione ai tender.

LA PRESENZA ITALIANA

La presenza italiana nell'area (**tabella 4**) si è concentrata in particolar modo in alcuni settori specifici, tra i quali quello petrolifero, delle costruzioni (è un'azienda italiana che sta realizzando la moschea più grande al mondo in Abu Dhabi) e dell'impiantistica. Essendo il settore del *real estate* quello in maggior fermento, si registrano interessanti scambi commerciali con imprese italiane, soprattutto per le forniture di arredo. Può allora essere interessante capire come partecipare alle gare pubbliche (tender). La normativa sugli appalti pubblici è regolata principalmente dal Federal regulation of Conditions of Purchases, Tenders and Contracts. Gli Eau notificano al pubblico delle imprese i progetti e gli acquisti del settore pubblico mediante tender. Quando il tender riguarda una fornitura limitata agli

LE TRANSAZIONI COMMERCIALI

La legge n. 18/93 regola le transazioni commerciali e finanziarie, definisce l'operatore abilitato a trattare affari negli Emirati e le particolari regole per le imprese operanti nel Golfo e nelle zone franche. Il quadro giuridico si era già formato con la legge federale n. 8/84 (il diritto commerciale delle società), successivamente completata dalla legge federale n. 13/88. Tale legislazione, che si ispira agli standard anglosassoni e occidentali, prevede i seguenti tipi di società:

- ▶ partnership company: società generale (riservata alle sole persone locali);
- ▶ limited partnership company: società di persone (i soci sono illimitatamente responsabili, è permessa solo ai cittadini emiratini);
- ▶ joint venture company: associazione in partecipazione o partnership (i general partner, dotati di controllo e responsabilità devono essere emiratini, mentre i soci minoritari in partecipazione possono essere stranieri);
- ▶ public shareholding company: società per azioni a partecipazione statale (hanno questa forma le imprese del settore bancario, assicurativo o finanziario ed è riservata alle sole persone locali);
- ▶ private shareholding company: società per azioni privata (riservata alle sole persone locali);
- ▶ limited liability company: società a responsabilità limitata (principale forma consentita a persone fisiche e giuridiche straniere);
- ▶ share partnership company: società ad accomandita semplice (riservata ai cittadini).

Discorso a parte deve essere affrontato per le zone franche.

Emirati, le compagnie intenzionate a partecipare devono essere registrate presso il competente ministero o Camera di Commercio. Le gare sono aperte o ristrette e sono indette dal *Purchases Directorate* del ministero delle Finanze. Sono aperte quando effettuano la selezione delle offerte su un pubblico più vasto del numero limitato di fornitori o di contractors, che essendo registrati nell'apposito Suppliers and Contractors Registry del ministero delle Finanze e dell'Industria, invece, accedono alle cosiddette gare ristrette. In casi particolari, tuttavia, forniture e servizi possono essere richiesti dall'ente committente direttamente ai fornitori. I settori nei quali l'assegnazione di appalti è più frequente sono: energia, acqua, sanità, telecomunicazioni, infrastrutture civili, forniture militari, petrolio/gas.

Tabella 4 • Interscambio con l'Italia

	2001	Var % 01/00	2002	Var % 02/01	2003	Var % 03/02	2004	Var % 04/02	2005	Var % 05/04
Import da Italia	1.902	+9,4	1.838	-3,4	1.946	+5,91	2.131	+9,72	2,572	+20,6
Export verso Italia	148	-11,9	120	-18,9	182	+51,4	251	+38,4	264	+4,6

Fonte: Elaborazioni Ice su dati Istat

di Angelo V. Izar



Mobbing: attenti alle false vittime

Un milione e mezzo di lavoratori si dichiarano «mob-bizzati» ma sono rarissime le sentenze che condannano i datori di lavoro sulla base di fatti realmente accertati: un fenomeno «sociologico» montato ad arte? Non solo, ma occorre chiarezza

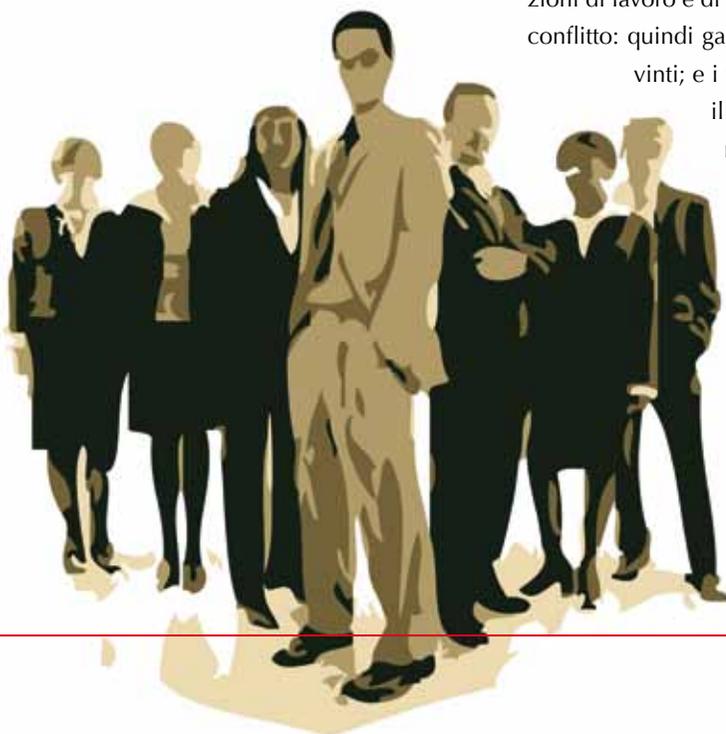
Il fenomeno delle violenze psicologiche all'interno di un gruppo di persone che operano nella medesima realtà lavorativa non è certo nuovo. Probabilmente le sue origini coincidono con quelle del processo di industrializzazione, caratterizzato da un'alta concentrazione di persone facenti il medesimo lavoro (o lavori abbastanza simili), spinte alla competizione e al conflitto interpersonale non solo da motivi psicologici o, come suol dirsi, «di carattere», ma anche dal desiderio di primeggiare nel gruppo, di far carriera, di migliorare le proprie condizioni di lavoro e di vita. Competizione e conflitto: quindi gara; quindi vincitori e vinti; e i vinti devono lasciare

il terreno di gioco, che nella specie è luogo di lavoro. Relativamente nuova, invece, almeno nel nostro Paese,

è l'attenzione per il fenomeno; e relativamente nuovo il termine anglosassone con cui esso correntemente si definisce: il *mobbing*. Un'attenzione davvero eccezionale da parte di studiosi e operatori delle diverse discipline sotto la cui lente il fenomeno può essere esaminato: sociologia, psichiatria, psicologia del lavoro, medicina legale, diritto del lavoro e diritto penale, organizzazione del lavoro. Da sei o sette anni si pubblicano monografie e articoli a non finire: come sempre, molti pregevoli e molti... assai meno. Convegni, tavole rotonde e dibattiti. Un film di qualche successo e di buona qualità (*Mi piace lavorare*, per la regia di Francesca Comencini) ispirato da ambienti sindacali; trasmissioni televisive; casi di cronaca in prima pagina dei giornali o dei telegiornali. Indagini sociologiche e statistiche. Internet pullula di siti aperti da organizzazioni e associazioni che a vario titolo si occupano di mobbing e di mobbizzati.



Angelo V. Izar è professore di diritto sindacale nella Facoltà di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Milano Bicocca. Autore di numerose pubblicazioni nelle materie del diritto del lavoro e delle relazioni industriali, esercita la professione forense dal 1970 con abilitazione al patrocinio presso la Suprema Corte di Cassazione. È senior partner e legale rappresentante di Izar & Associati – Studio Legale di Milano. È specializzato in diritto del lavoro e delle relazioni industriali e in diritto della previdenza sociale; si occupa anche di diritto commerciale e dell'impresa. È arbitro designato della Camera arbitrale stabile presso la Direzione regionale del lavoro della Lombardia per le controversie di lavoro nelle pubbliche amministrazioni.



Mobbing



Mobbing: attenti alle false vittime

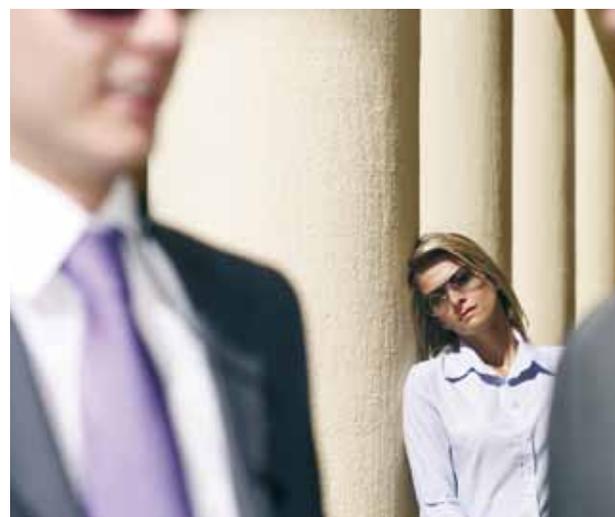
INFURIA LA BATTAGLIA LEGISLATIVA

Una Risoluzione del Parlamento Europeo (n. 2339 del 20.9.2001) ha sollecitato gli Stati membri ad adottare misure positive contro il mobbing sui luoghi di lavoro. Numerose proposte di legge, presentate nel corso della XIII e XIV legislatura, raccolte in un *Testo Parlamentare Unificato sul Mobbing della Commissione Lavoro del Senato*, per il quale il mobbing diventa reato. Un Decreto legislativo del 9.7.2003 n. 216 (attuativo della Direttiva 2000/78/CE in tema di parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro) che, pur non parlando esplicitamente di mobbing, al suo art. 2, comma 3, considera «discriminazioni» anche «*le molestie ovvero quei comportamenti indesiderati, posti in essere per uno dei motivi di cui all'art. 1 (religione, convinzioni personali, handicap, età e orientamento sessuale n.d.r.), aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una persona e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante ed offensivo*».

Qualche Regione, che, facendo a gara col Parlamento, ha legiferato autonomamente in materia (definendo anche cosa debba intendersi per mobbing) al fine di contrastare e prevenire il fenomeno: senza avvedersi, in qualche caso, che la materia, rientrando nel campo della tutela e della sicurezza del lavoro, è di competenza legislativa esclusiva dello Stato ex art. 117 della Costituzione (ci riferiamo alla Legge Regionale della Regione Lazio n. 16 del 2002, dichiarata incostituzionale dalla Corte Costituzionale con sentenza n. 359 del 19.12.2003). Il mobbing che inteso come «*disfunzione dell'organizzazione del lavoro*», ovvero come «*costrittività organizzativa*» può dar luogo – con novità introdotta dal Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 134 del 27.4.2004 – a malattia professionale, da denunciare obbligatoriamente all'Inail. L'Inail, per l'appunto, che con sua circolare n. 71 del 2003, sensibile alla...moda, ha tentato surrettiziamente di integrare, inserendovi il mobbing, il complesso delle malattie gabbellate, violando palesemente l'art. 10, comma 1 del D.lgs. 38/2000, come ha osservato il Tribunale Amministrativo del Lazio nella motivazione della sentenza 4.7.2005 con la quale detta circolare, impugnata da diverse organizzazioni sindacali datoriali, è stata annullata. Ma ancora: numerosissime pubbliche amministrazioni (ministeri, regioni, province, comuni, università, ASL ecc.) hanno adottato codici di condotta anti-mobbing (dando, in qualche caso, una propria definizione del fenomeno); in altri casi analogo obiettivo s'è perseguito con specifici accordi sindacali aziendali. Tanta convergenza di interesse e di interessi per il mobbing potrebbe ritenersi giustificata dalla grande diffusione del fenomeno nel nostro Paese: secondo un sondaggio dell'Ispels, oggi circa un milione e mezzo di lavoratori italiani (sui ventuno milioni di occupati), si *dichiarano* vittime di mobbing. Una cifra davvero impressionante, indice di un preoccupante fenomeno sociale.

Le domande di accertamento di malattia professionale generata da mobbing presentate all'Inail superano di poco il centinaio all'anno, e quelle sin qui accolte sono una quindicina; come giustificare tanto allarme per il mobbing?

L'enorme interesse per il mobbing potrebbe ritenersi giustificato dalla grande diffusione del fenomeno nel nostro Paese: secondo un sondaggio dell'Ispels, oggi circa un milione e mezzo di lavoratori italiani (sui ventuno milioni di occupati) si dichiarano vittime di mobbing



SIAMO UN PAESE DI MOBBIZZATI?

Senonché la casistica giudiziaria mostra che, pur essendo il contenzioso in materia abbastanza significativo, sono invece assai rare le sentenze che accertano il mobbing a danno del lavoratore e condannano, in applicazione dei principi civilistici, il suo datore di lavoro al risarcimento dei danni (alla salute, alla professionalità, alla vita di relazione, patrimoniali e morali). E ancora: le domande di accertamento di malattia professionale generata da mobbing presentate all'Inail superano di poco il centinaio, e quelle sin qui accolte sono una quindicina! Come giustificare, a fronte di tali dati, tanto allarme per il mobbing? E' vero, può essere che molti lavoratori vittime del mobbing non ricorrano alla tutela dei propri diritti, per vergogna (come spesso accade alle vittime di molestie o di violenza) o per non pregiudicarsi il reperimento di un'alternativa di lavoro; è anche vero, però, che il rigoroso vaglio giudiziario esclude nella grande maggioranza dei casi esaminati la sussistenza del mobbing (talvolta persino in presenza di situazioni di illecito riferibili al datore di lavoro o di malattie di carattere psichico – in genere «*sindromi ansiose depressive reattive ad avversa situazione lavorativa*» - del lavoratore). Insomma, un conto è *sentirsi* e *proclamarsi* vittima di mobbing, ben altro conto è *essere* vittima del mobbing, così come lo intendono i nostri giudici o l'ente che eroga le rendite per invalidità causata dal mobbing. Ma allora che cos'è il mobbing (di cui molti parlano, spesso a sproposito)? In assenza di una disciplina legislativa *ad hoc*, la nozione di mobbing va rintracciata nelle elaborazioni della dottrina psico-sociologica, medica e giuridica nonché - e soprattutto - della giurisprudenza.

COSA SI DEFINISCE «MOBBING»

Le prime definiscono il «mobbing come una situazione lavorativa di conflittualità sistematica, persistente ed in costante progresso in cui una o più persone vengono fatte oggetto di azioni ad alto contenuto persecutorio da parte di uno o più aggressori in posizione superiore, inferiore o di parità, con lo scopo di causare alla vittima danni di vario tipo e gravità. Il mobbizzato si trova nell'impossibilità di reagire adeguatamente a tali attacchi e a lungo andare accusa disturbi psicosomatici, relazionali e dell'umore che possono portare anche a invalidità psicofisiche permanenti di vario genere e percentualizzazione» (così il notissimo Harald Edge, «La valutazione peritale del danno da mobbing», 2002, Milano, pag. 39).



Altri autori (con formazione più strettamente medica e quindi più attenti al versante rappresentato dalle sofferenze della vittima che non a quello dell'ambiente e delle dinamiche in cui il fenomeno si

sviluppa) individuano il mobbing in quella «situazione di aggressione, di esclusione e di emarginazione di un lavoratore da parte dei suoi colleghi o dei suoi superiori.....una malattia sociale trasversale» caratterizzata da «continuità delle aggressioni nel tempo», dallo «stillicidio di eventi persecutori», dall'«intensificazione progressiva di attacchi che portano la vittima all'isolamento, all'emarginazione, al disagio ed alla malattia» (Alessandro Gilioli e Renato Gilioli, «Cattivi capi, cattivi colleghi. Come difendersi dal mobbing e dal nuovo "capitalismo selvaggio"», 2001, Milano, pag. 6). Va detto a questo punto che nella concezione corrente si distingue il mobbing cosiddetto «verticale», attuato dal datore di lavoro o da un «capo» – il mobber – verso i sottoposti ovvero dall'intera azienda verso un soggetto determinato con l'obiettivo di indurlo alle dimissioni, dal mobbing «orizzontale», che si verifica allorché le vessazioni e/o discriminazioni vengono poste in essere da colleghi. Il cosiddetto «bossing», invece, consiste in un'azione pianificata dai vertici aziendali in vista del perseguimento di determinati obiettivi (anche in tal caso, principalmente, l'estromissione della vittima dal luogo di lavoro). La dottrina giuridica individua gli elementi qualificanti il mobbing nella volontà persecutoria, nella frequenza e ripetitività nel tempo dei comportamenti perturbanti; nella riconducibilità delle condotte illecite ad un identico disegno (quello, appunto, di escludere o emarginare la vittima dalle attività di lavoro o di estrometterla dall'ambiente lavorativo). Pur ritenendosi che qualsiasi azione (o omissione) di carattere molesto o vessatorio possa costituire mobbing (a condizione che siano presenti i ricordati requisiti di durata e sistematicità), sono state individuate cinque tipologie di azioni (o omissioni) attraverso le quali si concretizza la condotta di cui si tratta (vedi box).

MOLESTIE E VESSAZIONI IN CINQUE MOSSE

Si distingue il mobbing «verticale», attuato dal datore di lavoro o da un «capo» verso i sottoposti o dall'intera azienda verso un soggetto determinato, dal mobbing «orizzontale», che si verifica quando le discriminazioni sono attuate da colleghi

1) privare la vittima della possibilità di esprimersi in azienda

la vittima viene progressivamente privata delle informazioni sulla vita aziendale; è soggetta ad attacchi o minacce; il management fa in modo di isolarla dai colleghi, rifiutando contatti o comunicando con lei solo per via burocratica ecc.; si tratta, in sostanza, di azioni di diverso tipo che tendono a privare la vittima della possibilità di far valere il suo punto di vista

2) privare la vittima dei suoi contatti sociali

i colleghi non le rivolgono più la parola, oppure il management impedisce agli altri colleghi di rivolgerle la parola; le viene assegnata una stanza isolata e inadeguata ecc;

3) screditare la vittima

sono posti in essere insistenti pettegolezzi o calunnie sul suo conto, è sottoposta a ridicolizzazioni, umiliazioni anche in forma brutale ecc.; tali atti, ovviamente, incidono fortemente sulla stima che la vittima ha di se stessa

4) pregiudicare la situazione professionale della vittima

le vengono assegnate mansioni inferiori a quelle prima esercitate, oppure inutili, assurde o squalificanti; le viene ordinato di non far nulla

5) compromettere la salute della vittima

le vengono assegnati incarichi usuranti o orari intollerabili



Mobbing: attenti alle false vittime

La giurisprudenza – chiamata a decidere in merito alla sussistenza di comportamenti di mobbing e all'eventuale risarcibilità dei danni da essi derivati – ha adottato, come abbiamo anticipato, rigorosi criteri di accertamento ed individuazione della fattispecie, uniformandosi ai principi elaborati al riguardo dalla dottrina. La più recente definisce il mobbing come «una successione di fatti e comportamenti posti in essere dal datore di lavoro con intento emulativo ed al solo scopo di recare danno al lavoratore, rendendone penosa la prestazione, condotti con frequenza ripetitiva ed in un determinato arco temporale sufficientemente apprezzabile e valutabile» (Tribunale di Milano 26.4.2004; Tribunale di Milano 31.7.2003; Tribunale di Milano 11.2.2002) o ancora come «un fatto illecito consistente nella sottoposizione del lavoratore ad azioni che, seppur singolarmente considerate non presentano carattere illecito, unitariamente considerate risultano moleste e attuate con finalità persecutorie, tali da rendere penosa per il lavoratore la prosecuzione del rapporto» (Tribunale di Forlì 10.3.2005). Come si vede, per la configurabilità

del mobbing, anche secondo l'interpretazione dei giudici, non è sufficiente «una singola condotta (ad esempio un singolo demansionamento o...una molestia sessuale)»; essendo invece richiesta una «vera e propria aggressione, un accerchiamento della vittima, un conflitto mirato contro una persona o un gruppo di persone...»: sicché gli elementi caratterizzanti la fattispecie in esame sono costituiti «dalla frequenza (che serve a differenziare un singolo atto di ostilità da quel conflitto sistematico e persecutorio che è il mobbing) e dalla ripetitività nel tempo delle aggressioni» (Tribunale di Bergamo 21.4.2005; Tribunale di La Spezia (13.5/4.7.2005), secondo cui per l'identificazione della fattispecie mobbing è «indispensabile la concorrenza di due elementi e precisamente quello della reiterazione e della sistematicità delle condotte e l'intenzionalità stesse...». Alla luce di quanto detto si può quindi affermare che il mobbing secondo la concezione della giurisprudenza (e della dottrina) più accreditata è fenomeno assai più raro di quanto non si creda (o ci si voglia far credere).



Se si ritiene accusato ingiustamente dal suo dipendente di aver tenuto una condotta mobbizzante da cui sia derivata una malattia o un'invalidità, il datore di lavoro può tutelare la propria onorabilità proponendo querela all'autorità giudiziaria penale

QUANDO IL «MOBBER» QUERELA...

Con buona pace di quei lavoratori - ahimè, sempre di più - che per aver subito un (vero o presunto) demansionamento o un trasferimento non gradito, per essersi visti infliggere uno o più provvedimenti disciplinari o anche un licenziamento, spesso con la compiacenza di avvocati e medici non del tutto disinteressati, si proclamano vittime di mobbing e dichiarano di essere diventati, in ragione di ciò psichicamente invalidi, con la speranza di suggestionare i giudici ma, soprattutto, con l'intento di preoccupare il datore di lavoro ed indurlo a firmare una vantaggiosa transazione o a sborsare un cospicuo incentivo alle dimissioni. Sicché il datore di lavoro - o il dirigente, o il capo - accusato di essere un mobber, se nella propria condotta non ritrova le caratteristiche sopra ricordate, può dormire sonni tranquilli! Anzi, può fare di più. Se si ritiene accusato ingiustamente dal suo dipendente di aver posto in essere una condotta mobbizzante da cui sia causalmente derivata una malattia o un'invalidità, ha la possibilità di tutelare la propria onorabilità - e il dovere di difendere quella dei suoi dirigenti o collaboratori - proponendo querela all'Autorità Giudiziaria penale. Accusare qualcuno di essere un mobber significa non solo attribuirgli il compimento di una condotta illecita (per la violazione dell'obbligo di tutela dell'integrità psicofisica del lavoratore di cui all'art. 2087 c.c. e del principio del *neminem ledere* di cui all'art. 2043 c.c.), ma anche additarlo come autore di comportamenti abietti e socialmente riprovevoli (la persecuzione psicologica, la vessazione, la discriminazione, l'umiliazione ecc.) e persino come un possibile...delinquente! Chi attua il mobbing, infatti, può anche essere responsabile di uno o più reati: la violenza privata (art. 610 c.p.); la minaccia (art. 612 c.p.); i maltrattamenti (art. 572 c.p.) - Cassazione Penale 12.3.2001 n. 10090 - le lesioni personali dolose (art. 582 c.p.) o colpose (art. 590 c.p.) qualora come conseguenza di una condotta di mobbing sia cagionata, in maniera voluta o meno, una malattia del corpo o della mente; l'ingiuria (art. 594 c.p.); la diffamazione (art. 595 c.p.).

Quando l'accusa è rivolta direttamente al presunto autore del mobbing, si può configurare il reato di ingiuria («chiunque offende l'onore o il decoro di una persona presente...» o «commette il fatto mediante comunicazione telegrafica o telefonica, o con scritti e disegni, diretti alla persona offesa...»), punibile con la reclusione fino a sei mesi o con la multa sino a € 516,46; quando l'"offesa alla reputazione" si realizza "comunicando con più persone", può configurarsi il reato di diffamazione, previsto dall'art. 595 c.p. e punito con la reclusione fino ad un anno e con la multa fino a € 1032,9. Se poi l'accusa di mobbing è stata oggetto di denuncia o querela penale, se il relativo procedimento si conclude con l'affermazione di innocenza del presunto mobber, si può giungere alla condanna per calunnia (art. 368 c.p.) del menzognero accusatore. E' il caso di sottolineare che responsabile dei reati di cui dianzi può essere non solo il lavoratore dal quale parte l'accusa infamante, ma anche chiunque contribuisca a diffonderla: persino l'avvocato se in una lettera scritta per conto del cliente al mobber e/o anche a terzi, faccia sue, senza quelle riserve e quelle cautele che un serio professionista deve assumere, le tesi del proprio patrocinato.

sommario mondo api

■ Affari Generali

- pag. 50 La Milano che vorrei? Tutta da sfogliare!
pag. 51 Donna è impresa

■ Sindacale

- pag. 52 Mercato del lavoro: cambia la legge

■ Estero

- pag. 56 Bruxelles lancia il «Cip»

■ Finanza

- pag. 58 Ricerca: sul piatto 50,5 miliardi

■ Dalle Categorie

- pag. 59 Il codice che riforma gli appalti

■ Distretti

- pag. 60 Pmi e flessibilità: i Centri Lavoro

■ Partnership

- pag. 62 L'aria compressa by Atlas Copco
pag. 63 Con Hewlett-Packard l'IT a portata di «Click»

■ Apilombarda

- pag. 64 In dirittura d'arrivo il Dpef regionale 2007-09

Un mondo di servizi

Notizie, eventi, iniziative, progetti e informazioni utili alla vita di un'impresa, che passa attraverso fasi di crescita, di consolidamento, di rilancio e di potenziamento. «Mondo Api» è la sezione che illustra l'attività del sistema Apimilano, sempre a fianco dell'imprenditore con una gamma di servizi pensati su misura per le esigenze più specifiche. Servizi utili alla gestione e allo sviluppo di un'azienda, proposti e garantiti in modo dinamico ed efficace da un pool qualificato di professionisti dell'assistenza e della consulenza. L'associazione diventa così il partner che accompagna, facilita, supporta e chiarisce.



49



La Milano che vorrei? Tutta da sfogliare!

In una serata evento, davanti a un centinaio di imprenditori e operatori della comunicazione, è stato presentato **Apimilano Magazine**, il nuovo periodico trimestrale dell'associazione e voce delle pmi milanesi

Grande affluenza nella prestigiosa location del Grand Visconti Palace Hotel di Milano per la serata inaugurale di **Apimilano Magazine** svoltasi lo scorso 22 giugno. La presentazione, moderata dalla giornalista di Telem Lombardia **Manuela Ferri**, alla presenza di ospiti illustri quali **Massimiliano Finazzer Flory**, **Yasha Reibman**, **Stefano Bignamini** e **Paolo Galassi**, ha vissuto momenti entusiasmanti e si è conclusa con un suggestivo concerto musicale. Tantissimi i volti del mondo della comunicazione e del management milanese che hanno partecipato. Il Magazine è stato il più celebrato della serata. Queste le parole di Galassi per definire il progetto editoriale: «**Apimilano Magazine** vuole essere la cassa di risonanza delle battaglie che Apimilano conduce su tutti i tavoli istituzionali, di programma e di governo delle politiche per lo sviluppo della città, della provincia e della regione. E' la rivista che "fa sistema" tra il mondo delle 3.000 pmi associate, le istituzioni e le aziende di servizi all'impresa». Al termine della serata, sulle note jazz del «Michele Bozza Quartet», il presidente Galassi ha tagliato la torta che riproduceva il logo di Apimilano Magazine e dato il via alle danze. Un evento speciale che ha lanciato il nuovo house organ di Apimilano con i suoi più grandi protagonisti. Una serata che ha illuminato a ritmo di musica la calda estate milanese.



50

I protagonisti del dibattito; da destra, Stefano Bignamini, Massimiliano Finazzer Flory, Yasha Reibman, Paolo Galassi e la conduttrice Manuela Ferri



Il presidente di Apimilano Paolo Galassi al taglio della torta



Gli ospiti della serata nella suggestiva location del Grand Visconti Palace Hotel



Donna è impresa

Nasce Apid Milano, il Gruppo Imprenditrici Apimilano

La donna sempre più forza motrice del mondo imprenditoriale. Le imprese a conduzione femminile raggiungono quota 67.531 a fine 2005, 6% del totale nazionale, registrando un aumento del 7% in due anni, pari a 4.658 imprese in più rispetto a fine 2003 (62.873 ditte femminili). 3,6 donne su 100 nell'area milanese hanno un'impresa. La crescita interessa anche le imprese femminili lombarde che salgono a 162.653 unità (+6%) e quelle nazionali che toccano la soglia di 1.219.112 (+4%). Il 20% delle imprese milanesi e lombarde è donna contro il 24% del totale nazionale.

Nell'ottica di valorizzare il ruolo e l'immagine delle donne che gestiscono o partecipano all'attività imprenditoriale e che ricoprono ruoli direttivi in aziende associate, il Consiglio Apimilano il 19 giugno 2006 ha costituito il **Gruppo Donne Im-**

prenditrici quale centro di aggregazione e confronto sull'imprenditorialità femminile. All'iniziativa hanno già aderito 16 imprenditrici. Questo Gruppo è stato fortemente voluto da Apimilano, che nell'ambito delle proprie attività istituzionali, ha sempre contribuito alla promozione di azioni positive per lo sviluppo della cultura imprenditoriale femminile. Le socie Apid collaboreranno con tutte le istituzioni competenti in ambito provinciale, regionale, nazionale, comunitario ed internazionale, incoraggiando l'inserimento delle donne nell'ambito delle commissioni tecniche, organismi istituzionali, CCIAA, Regione e Provincia. Altro scopo del Gruppo sarà quello di sostenere la divulgazione e la ricerca di nuove soluzioni agli specifici problemi istituzionali, sociali, politici, economici e tecnici delle PMI femminili.



valorizzare il ruolo e l'immagine delle donne

Le Imprenditrici della giunta di Apid

Manuela Porta (Presidente)
Silvia Bertolotti
Tiziana Della Sala
Annamaria Masserini
Carmen Pagotto
Silvana Talpo
Cristiana Scalfi



Manuela Porta,
titolare della Cisa Asfalti e
presidente di Apid Milano

INFO APIMILANO
Segreteria Apid Milano
Tel. 02.67140267
stampa@apimilano.it

mondo api



Mercato del lavoro: cambia la legge

Il nuovo testo di riordino del mercato del lavoro proposto dalla Regione Lombardia riforma in maniera sostanziale il precedente progetto di legge, accogliendo le modifiche richieste da Apimilano

La formulazione e la stesura del nuovo testo risente delle diverse prese di posizione, per lo più negative, che hanno caratterizzato le settimane e i mesi seguenti la pubblicizzazione del testo approvato in giunta regionale. Il coro sostanzialmente unanime delle parti sociali (datoriali e sindacali) e degli enti provinciali che si è sollevato in ordine all'impostazione generale del progetto di legge, è stato recepito in questa nuova formulazione. Con un suo documento Apimilano aveva formalizzato le proprie perplessità in ordine ad alcuni punti specifici. In prima analisi l'abrogazione degli organismi di concertazione (Comitato istituzionale di coordinamento, Commissione regionale per le politiche del lavoro e Commissioni provinciali per le politiche del lavoro) era parso un tentativo di estromettere le parti sociali dai processi decisionali e di controllo in relazioni a tematiche rilevanti e invasive quali il lavoro e la formazione.



Le novità che cambiano il testo

La sostanziale parificazione dei centri pubblici e privati nella gestione delle politiche del lavoro ci aveva lasciato perplessi. La considerazione posta all'attenzione era che alcune prerogative (disabili, liste di mobilità ecc.) dovevano rimanere in capo ad enti pubblici e non essere disperse anche nell'ambito privato. Questo non significava precludere l'apertura al privato accreditato, ma garantire standard di servizio equilibrati e omogenei. Altro elemento su cui Apimilano ha posto enfasi è la lacunosità nella trattazione di un argomento di così rilevante importanza quale l'apprendistato. Il nuovo testo proposto dalla Regione Lombardia, di fatto, muta l'impostazione generale che aveva caratterizzato la prima versione. E' evidente, già a una prima lettura, come sia stata recepita la necessità delle parti sociali di ripristino degli strumenti di concertazione. Sono stati infatti inseriti nuovamente gli articoli riferiti alle commissioni suddette, che riprendono le loro prerogative e specificità. L'organismo della Consulta viene eliminato e sostituito con il ripristino degli organismi contenuti nella Legge 1/99. Tale prima sostanziale modifica non può che essere letta positivamente, in quanto vi è un riconoscimento del ruolo delle parti sociali che vengono a pieno titolo riammesse nel gioco delle politiche attive del lavoro. Il ruolo delle Province, così penalizzato nel primo testo, viene completamente rivisto e riposizionato nella giusta ottica.

Mercato del lavoro: cambia la legge



I rapporti tra pubblico e privato

La rete dei servizi, pur mantenendo un'impostazione di sostanziale apertura al privato, ha riservato, in questo nuovo testo, alcune specificità esclusive al pubblico, anche qui recependo le indicazioni e le attenzioni sollevate. La disciplina dei tirocini, regolamentata dal testo precedente, viene ora delegata alle commissioni di concertazione. Anche sotto questo aspetto l'elemento positivo è il coinvolgimento delle parti sociali

prima non previsto. Per quanto riguarda le crisi aziendali, appare opportuna l'apertura e il coinvolgimento delle province e delle parti sociali, che erano rimaste escluse nella disciplina contenuta nel primo testo. In sintesi è evidente quanto e come le osservazioni sollevate da Apimilano, come da altre parti sociali, siano state attentamente approfondite e fatte proprie dalla Regione.

I punti aperti

Apprendistato: la disciplina è lasciata purtroppo ancora a un livello incompleto e troppo generico; dovendo riscrivere le regole del mercato del lavoro, si dovrebbe cogliere l'opportunità di normare una materia così rilevante.

Osservatorio del mercato del lavoro: la proposta è molto articolata e specifica anche in relazione alla composizione e al suo funzionamento. Da una lettura degli articolati si vince la composizione di un comitato direttivo dell'osservatorio (composto da 4 membri

eletti dal Consiglio regionale), si chiarisce l'autonomia organizzativa e anche finanziaria dello stesso e se ne disciplinano le modalità di gestione, non se ne intuisce però quale sia la politica di integrazione e di relazione con la realtà dei territori intesi sia come enti che come rappresentanze.

Collaborazioni e associazioni in partecipazione: una maggior specificazione andrebbe posta in riferimento agli articoli riguardanti gli interventi in materia di nuovi lavori.



INFO APIMILANO
Servizio Relazioni Industriali
Tel. 02.67140304-305
sindacale@apimilano.it

mondo api



53

FAPI, IL FONDO CHE FA SCUOLA IN AZIENDA

Il Fondo costituito da Confapi e dai sindacati confederali, alimentato dai versamenti che le imprese erogano all'Inps, ha già stanziato 22 milioni di euro per la formazione finanziata

E' ormai noto il valore che il capitale umano ha nella crescita della competitività delle pmi. La formazione si configura come un motore fondamentale per lo sviluppo di quelle competenze che permettono all'azienda di crescere e di far fronte alle sfide e alle nuove opportunità di business che emergono dal mercato. Il Servizio Formazione di Apimilano offre già da diversi anni a tutte le aziende associate la possibilità

di partecipare o attivare corsi e/o percorsi formativi completamente gratuiti sui temi segnalati dalle imprese come di maggiore interesse. Soltanto negli ultimi tre anni sono state realizzate più di 8.000 ore di formazione che hanno toccato alcune delle aree tematiche di maggiore rilevanza per le pmi quali la gestione aziendale, l'informatica, la linguistica, la produzione, la qualità, l'ambiente e la sicurezza.

Partnership tra Confapi e sindacati

Attualmente il Servizio Formazione è impegnato nell'organizzazione di progetti formativi attraverso finanziamenti che derivano dal Fondo interprofessionale Fapi e dal Fondo sociale europeo. In particolare il Fapi - fondo di formazione piccole medie imprese promosso da Confapi, Cgil, Cisl e Uil - garantisce contributi finanziari ai progetti di formazione aziendali finalizzati all'aggiornamento professionale e al progresso delle competenze per la formazione continua dei lavoratori. Le parti sociali costituenti il Fapi, agendo in un'ottica di bilateralità, promuovono iniziative per sviluppare le politiche formative attraverso il metodo della negoziazione e con l'obiettivo di finanziare piani formativi aziendali, territoriali, settoriali.

Il Fondo formazione per le pmi è alimentato con contributi che l'azienda già versa mensilmente all'Inps. Non vi sono costi aggiuntivi a carico dell'azienda, che può quindi finanziare la formazione dei propri lavoratori attingendo alle risorse del fondo. Dal 2004 ad oggi il Fapi ha pubblicato quattro avvisi, arrivando a stanziare 22 milioni di euro a livello nazionale per finanziare i piani e i progetti formativi destinati ai lavoratori dipendenti. L'obiettivo di Apimilano è quello di utilizzare i fondi messi a disposizione dal Fapi per proporre alle aziende associate un numero sempre crescente di iniziative formative, che vedano nella qualità la loro cifra distintiva. Ecco perché grande spazio all'interno dei progetti formativi proposti dalla nostra associazione lo ricoprono i progetti aziendali, vale a dire percorsi formativi erogati direttamente presso le imprese.



I finanziamenti del Fse

Un altro importante canale di finanziamento per la formazione continua è il Fondo sociale europeo; in particolare, i progetti quadro D1 costituiscono un utile strumento di aggiornamento per le risorse umane che operano nelle piccole e medie imprese lombarde.

Nel dettaglio gli obiettivi dei progetti D1 possono essere così articolati:

- facilitare l'accesso all'informatica e contribuire all'informatizzazione dei processi aziendali;
- sviluppare le competenze nell'area della comunicazione e della gestione delle relazioni di lavoro, per migliorare l'impatto del personale all'interno dell'azienda come sul mercato esterno;
- rinforzare le capacità manageriali e gestionali dei titolari dell'impresa;
- aggiornare gli aspetti legislativi e fiscali indispensabili alla gestione aziendale;
- supportare le competenze in materia di internazionalizzazione, dalle conoscenze linguistiche alle modalità di inserimento nei mercati esteri.

La caratteristica più importante di questi progetti è che si rivolgono anche ai datori di lavoro e agli imprenditori delle aziende. E' così possibile pensare progetti formativi che vadano a interessare anche gli aspetti alto-manageriali della gestione aziendale. A partire da settembre Apimilano ha attivato la programmazione dei corsi relativi al nuovo progetto quadro D1 approvato. Il Servizio Formazione è a disposizione per raccogliere le richieste e le proposte delle aziende associate. Sono inoltre in fase di realizzazione i corsi finanziati dal primo avviso 2005 Fapi.



formazione

Come aderire al fapi

L'adesione al Fapi, Fondo finalizzato a finanziare la formazione continua gratuita dei lavoratori, va effettuata una sola volta contestualmente a una dichiarazione mensile del DM 10/2 on line. Bisogna accedere al sito www.inps.it dove è disponibile il software di controllo; avviare la compilazione on line del modello di denuncia contributiva DM 10/2

Selezionare il Quadro B del modello di denuncia contributiva DM 10/2. Nella colonna «Codice», scrivere nella prima cella disponibile la dicitura «FAPi». Nella colonna «Numero dipendenti», nella cella attigua sulla stessa riga, scrivere il numero dei dipendenti interessati all'obbligo contributivo. Nessuna indicazione deve essere riportata nelle celle della stessa riga: numero giornate, retribuzioni eccetera

La formazione di apimilano

Apimilano svolge anche attività di orientamento/accompagnamento alla formazione e al lavoro rivolto a giovani maggiorenni, donne, extracomunitari e fasce deboli del mercato del lavoro, con il duplice intento di facilitare la ricerca e l'inserimento occupazionale. Il percorso d'orientamento proposto prevede le seguenti azioni:

A2 colloquio di accoglienza (1 ora);

B1 socializzazione/orientamento alle professioni nelle pmi e nell'artigianato (40 ore);

C2/C3 bilancio attitudinale e delle competenze di gruppo (30 ore);

C2/C3 bilancio attitudinale e delle competenze individuali (10 ore);

D1 accompagnamento e supporto alla ricerca attiva del lavoro di gruppo (20 ore);

D1 accompagnamento e supporto alla ricerca attiva del lavoro individuale (8 ore).



FAPi

Fondo Formazione PMI
Via del Gesù, 62
Roma
Tel. 06.6977081
www.fondopmi.it

ARTICOLAZIONE REGIONALE LOMBARDIA

Via Vittor Pisani, 26
Milano
Tel. 02.67140210-212-237
fapi.lombardia@fondopmi.it



Bruxelles lancia il «Cip»

Con un budget di 3,6 miliardi di euro a favore delle pmi, è stato adottato il primo programma quadro dell'Unione europea per la competitività e l'innovazione per il periodo 2007-2013

Il Parlamento europeo ha adottato il primo programma quadro per la competitività e l'innovazione, il cui budget ripartito su diverse linee di azione ammonta complessivamente a 3.6 miliardi di euro a favore delle pmi. Lo scorso ottobre il governo italiano (Presidenza del Consiglio dei Ministri, Piano per l'innovazione, la crescita e l'occupazione) aveva redatto, a fronte delle peculiarità del mercato italiano, e in ottemperanza alle istruzioni impartite dal Consiglio europeo di presentare un Piano di attuazione nazionale, un documento corredato di obiettivi, risultati attesi, strumenti da attivare, progetti e infine risorse a disposizione. Di fatto il 6 aprile 2005 la Commissione europea aveva adottato la proposta di decisione del Parlamento europeo e del Consiglio per dare vita a un programma quadro per la competitività e l'innovazione (Cip), per il periodo 2007-2013. Il Cip, appena approvato, è destinato con molta probabilità a diventare nel prossimo futuro la principale base giuridica che raggruppa tutti i progetti comunitari nel campo dell'innovazione e della competitività.



56



3,6 miliardi

La Strategia di Lisbona

Il Cip comunitario sarà complementare ad altri programmi comunitari relativi a ricerca (VII Programma quadro di ricerca, sviluppo tecnologico e dimostrazione), sviluppo delle tecnologie, coesione e infine istruzione permanente, la cosiddetta *lifelong learning*. La naturale premessa di tutto ciò risiede nella cosiddetta Strategia di Lisbona, intesa come una serie di misure legislative tese a fare dell'Unione europea l'economia più dinamica e più competitiva del mondo entro il 2010 e di cui le pmi rappresentano l'attore fondamentale. Il primo asse Cip, costituito da «Imprenditoria & Innovazione», disporrà di 2,17 miliardi e a esso attengono attività precedentemente realizzate nell'ambito dei programmi «Map - Multiannual pro-

gramme for enterprise and entrepreneurship» e parte di «Life», per quanto riguarda le tecnologie a salvaguardia dell'ambiente. Uno degli scopi primari è di aiutare le imprese ad innovarsi fornendo loro un accesso più facile al credito: gli strumenti finanziari saranno infatti gestiti dal Fondo di investimento europeo sotto forma di fondi di capitale-rischio e cogaranzie sui prestiti. L'intermediario finanziario sarà infatti protagonista di questo asse, anche grazie ai cambiamenti che si rendono necessari a fronte di Basilea 2, dove diventa cruciale ai fini dell'assegnazione del *rating* una valutazione di merito del soggetto da finanziare, anche dal punto di vista della capacità progettuale e di sviluppo dell'impresa stessa.

Gli assi finanziari del CIP

RISORSE	PROGRAMMI
2,17 miliardi di euro	Map - Multiannual programme for enterprise and entrepreneurship» e parte di Life (tecnologie a salvaguardia dell'ambiente)
430 milioni di euro	Eco-innovazione
730 milioni di euro	Tecnologie, contenuti digitali, sicurezza delle Ict e azioni pilota nel campo dei servizi innovativi d'interesse pubblico ad alto contenuto di <i>information technology</i>
730 milioni di euro	Energia intelligente- Europa, soluzioni tecnologiche per ridurre le emissioni di gas con effetto serra in particolare nel settore dei trasporti

Migliorato l'accesso alle reti

Grazie al CIP, le pmi potranno ottenere anche un migliore accesso alle reti di supporto alle imprese fornite dagli Euro Info Centres e dagli Innovation Replay Centres. 430 milioni saranno destinati a promuovere l'eco-innovazione; fino a questo momento l'attenzione era stata rivolta soprattutto ai processi di ricerca e sviluppo e al settore del high-tech lasciando a margine le pmi che fanno innovazione. Per l'Ict la capienza sarà di 730 milioni di euro, attraverso i quali le pmi potranno migliorare il loro livello di competitività utilizzando in maniera più soddisfacente le tecnologie, i contenuti digitali, la sicurezza delle Ict e infine realizzando azioni pilota nel campo dei servizi innovativi d'interesse pubblico ad alto contenuto di *information technology*. Il programma opererà sui medesimi obiettivi dei progetti e-Ten, Modinis, e-Content e fornirà il supporto per realizzare gli scopi della nuova strategia integrata «i2010-European Information Society 2010». Infine altri 730 milioni di euro sono destinati al terzo asse, finalizzato ad accrescere l'uso delle energie rinnovabili e a ottimizzare l'efficienza energetica. Il progetto ad hoc, denominato «Energia intelligente- Europa», si propone inoltre di individuare soluzioni tecnologiche per ridurre le emissioni di gas con effetto serra in particolare nel settore dei trasporti.

Per maggior informazioni: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/cip/consultation_docs.htm



57

Investire in Cina

Manuale per la conduzione di rapporti d'affari e sociali con gli abitanti dell'ex Impero Celeste

Di Antonio Cianci, Brigitta Rossetti e Federico Vasoli
Rubbettino Editore

Questo libro racconta gli aspetti più interessanti della Cina, partendo da un punto di vista originale per offrire una panoramica generale rivolta sia a chi affronta questo Paese per esigenze lavorative, sia a chi è spinto da semplice curiosità intellettuale. Vengono descritti in particolar modo quegli aspetti della cultura cinese che influenzano maggiormente i rapporti con gli occidentali, il tema della negoziazione, il quadro sociale, politico ed economico di questa nazione in continua evoluzione. Si identificano inoltre i settori di maggiore interesse per le imprese, fornendo indicazioni pratiche, soprattutto di natura legale, relative ai rapporti di affari e agli investimenti diretti. Il libro è altresì arricchito da aneddoti e casi di studio, molti dei quali raccolti di prima mano dagli autori nel corso della loro attività di consulenza in Cina e in Italia.



INFO APIMILANO
 Servizio Estero
 Tel. 02.67140226
 estero@apimilano.it

investire in Cina

mondo api

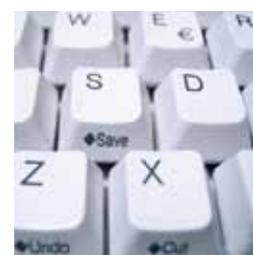
Ricerca: sul piatto 50,5 miliardi

Apimilano e Bpm aprono uno sportello gratuito e operativo, per aiutare le imprese a partecipare ai molti bandi europei di finanziamento a fondo perso che usciranno a partire da gennaio 2007

Partono i nuovi contributi dell'Unione Europea a fondo perduto, destinati alle aziende che fanno ricerca e sviluppo, con un budget per il periodo 2007-2013 di oltre 50,5 miliardi di euro. Si tratta di uno degli strumenti più importanti che le imprese possono utilizzare per sostenere i propri progetti di ricerca e di innovazione, grazie anche a un meccanismo di accesso, valutazione ed erogazione dei fondi che limita al minimo vincoli burocratici, certificazioni, garanzie e lungaggini procedurali.



Mario Mauro,
Mario Mauro, vicepresidente del Parlamento europeo, partecipa al convegno promosso da Apimilano e Bpm sui fondi UE per la ricerca



58

Un meccanismo più semplice

«Troppo spesso si è pensato che tali strumenti siano difficilmente usufruibili e lontani come metodologia d'utilizzo dalla mentalità delle nostre aziende lombarde», spiega Stefano Valvason, direttore di Apimilano. In realtà il programma di finanziamento in questione (<http://cordis.europa.eu/fp7/>, oppure <http://ec.europa.eu>) si caratterizza per la semplicità dell'impianto operativo e per la riduzione dei documenti che occorre predisporre per presentare la domanda. L'aspetto essenziale è che il progetto abbia carattere d'internazionalità, in virtù del coinvolgimento di enti o imprese di almeno tre Paesi membri. Proprio per accompagnare le piccole e medie imprese nell'«avvicinamento» a questa ingente quota di finanziamenti, Apimilano e Banca Popolare di Milano mettono a disposizione uno sportello gratuito e operativo, per valutare caso per caso la possibilità di partecipare ai molti bandi che usciranno a partire da gennaio 2007.

Un convegno sui fondi per la ricerca

Sarà lo stesso vicepresidente del Parlamento Europeo, Mario Mauro, a presentare alle aziende associate ad Apimilano la nuova politica europea di sostegno diretto alle imprese sul fronte della ricerca e dell'innovazione: Mauro interverrà infatti al convegno «I fondi UE per la ricerca», promosso da Apimilano e Banca Popolare di Milano e in programma lunedì 16 ottobre (dalle 10 alle 12 con buffet) presso la sede storica dell'istituto bancario (Sala delle Colonne, piazza Meda 2). Il programma dell'incontro, che illustrerà i contenuti del bando da 50,5 miliardi di euro, prevede anche gli interventi di Andrea Cardamone, direttore marketing Bpm, Stefano Valvason, direttore Apimilano, Alberto Bonetti, esperto di progetti di ricerca e sviluppo a Bruxelles, Enrico Viganò, Europartner Service, e Silvia Daelli, responsabile Api-fidi.

50,5 miliardi



INFO APIMILANO
Servizio Finanza
Tel. 02.67140302
finanza@apimilano.it

mondo api

Il Codice che riforma gli appalti

Con il decreto legislativo n. 163/2006 cambia la disciplina nazionale degli appalti pubblici di lavori, servizi e forniture

Lo scorso 1° luglio è entrato in vigore il nuovo codice degli appalti pubblici, approvato con decreto legislativo n. 163/2006, che recepisce in un unico testo le direttive comunitarie in materia di aggiudicazione degli appalti di lavori, servizi e forniture, sia nei settori convenzionali che in quelli speciali, applicabile per qualsiasi importo a base d'asta. Il testo proposto, oltre al suddetto recepimento, riscrive tutta la normativa in materia di appalti attualmente vigente nel nostro ordinamento, abrogandola.

Riallineamento europeo

In particolare il codice innova in alcuni settori in cui la disciplina nazionale si discostava dagli indirizzi europei, prevedendo perciò, oltre ai nuovi istituti di derivazione comunitaria la scelta tra criterio di aggiudicazione del prezzo più basso e dell'offerta economicamente più vantaggiosa (prezzo e qualità delle prestazioni proposte). Tuttavia, l'operatività di alcuni istituti è stata rinviata di sette mesi, al 1° febbraio 2007, con un emendamento al decreto legge n. 173/2006 (c.d. decreto milleproroghe) definitivamente approvato dalla Camera l'11 luglio scorso. Lo slittamento applicativo riguarda, in particolare:

- centrali di committenza (art. 33);
- divieto di subappalto per l'impresa ausiliaria, in caso di avvalimento (art. 49);
- dialogo competitivo (art. 58);
- accordo quadro nei settori ordinari (art. 53 commi 2 e 3);
- ampliamento della trattativa privata (artt. 56 e 57).

E' stata inoltre eliminata la norma del Codice (art. 177, comma 4, lett. f) che favoriva l'affidamento a terzi di lavori e servizi da parte del general contractor. Dall'entrata in vigore della legge di conversione del dl n. 173 (c.d. milleproroghe) e il 1° febbraio 2007, per le materie per cui è disposta la proroga saranno applicate le norme previgenti. Il Governo, inoltre, sta seguendo anche la strada di un decreto correttivo da emanare entro la fine di novembre, il cui schema preliminare è già stato approvato dal Consiglio dei ministri. Su tale decreto, il ministro Antonio Di Pietro ha aperto un tavolo di concertazione con le associazioni di categoria per acquisire delle proposte modificative. L'Aniem è intervenuta predisponendo un primo documento aperto a ulteriori contributi e approfondimenti.



Il nuovo principio dell'avvalimento

Fra gli istituti di nuova introduzione vi è il principio di avvalimento cioè la possibilità per le imprese di partecipare alle gare d'appalto avvalendosi dei requisiti di carattere economico, finanziario, tecnico, organizzativo, ovvero di attestazione della certificazione Soa di altri soggetti. La normativa dispone che non sia consentito che partecipino alla stessa gara sia l'impresa ausiliaria sia quella che si avvale dei requisiti. Il bando potrà comunque prevedere che, in relazione alla natura dell'appalto, qualora sussistano requisiti tecnici connessi con il possesso di particolari attrezzature possedute da un ristrettissimo ambito di imprese operanti sul mercato, queste possano prestare l'avvalimento nei confronti di più di un concorrente, sino a un massimo indicato nel bando stesso, impegnandosi a fornire la particolare attrezzatura tecnica, alle medesime condizioni, all'aggiudicatario. Il contratto dovrà in ogni caso essere eseguito dall'impresa che partecipa alla gara, alla quale è rilasciato il certificato di esecuzione; l'impresa ausiliaria non potrà assumere il ruolo di appaltatore o di subappaltatore. In relazione ai contenuti specifici del codice, l'Aniem ha predisposto un numero speciale della propria rivista interamente dedicato all'analisi e commento del nuovo testo. La rivista può essere richiesta direttamente al Servizio Categorie.

Un convegno su appalti e innovazione

Aniem-Apimilano prende spunto dall'avvio del processo di definizione della nuova disciplina sugli appalti per organizzare a metà novembre un convegno che metta a tema il rapporto tra riforma degli appalti e innovazione, in particolare nei settori dell'edilizia, dell'urbanistica, dei lavori pubblici e delle infrastrutture. Organizzato in collaborazione con il Cie - Centro per l'innovazione edile (costituito da Fiera Milano nell'ambito delle iniziative a supporto della prossima fiera Build Up Expo, Salone delle architetture e delle costruzioni), «il meeting intende mettere a fuoco - spiega Manuela Porta, presidente di Aniem - le aree di cambiamento che la normativa favorirà: ad esempio, il potenziamento delle forme consortili di partecipazione alle gare pubbliche, la gestione integrata degli appalti, una maggior libertà e possibilità di compartecipazione tra pubblico e privato, l'opportunità di incentivare appalti che siano premianti per le imprese che introducono elementi innovativi in ambiti come l'impiantistica energetica, l'eco-compatibilità edile, gli automessi, l'accessop al credito».



INFO APIMILANO
 Servizio Categorie
 Tel. 02.67140233
 spedapi@apimilano.it

mondo api



Pmi e flessibilità: i Centri Lavoro

Nell'area brianzola sono sorti quattro centri, di cui Apimilano è socia, che promuovono il mercato del lavoro in collaborazione con i Comuni, la Provincia di Milano e le organizzazioni sindacali

Gli indicatori congiunturali degli ultimi due trimestri danno segnali sostanzialmente positivi con incrementi nella produzione e nell'andamento degli ordinativi. Anche il dato relativo alle prospettive occupazionali è positivo. Tali dati vanno però letti in un contesto di un andamento economico sostanzialmente di stagnazione e in un clima di generale preoccupazione per le prospettive del mercato. Per comprendere la correlazione fra tale situazione, determinata dalla crisi dei mercati di sbocco delle aziende, e il ricorso alla flessibilizzazione del mercato del lavoro, sono state rilevate le esperienze dirette di alcune aziende associate di Api Monza e Brianza.

Le soluzioni anti-crisi

Le aziende che effettuano lavorazioni tradizionali o che si collocano in fasce di mercato invase da prodotti a basso costo evidenziano delle difficoltà strutturali. Le soluzioni più frequentemente messe in campo da questa tipologia di azienda per emergere dalla crisi sono:

- il riorientamento della azienda che si struttura per fornire, oltre che il prodotto, anche un servizio al cliente finale;
- una politica di contenimento dei costi aziendali che consente di mantenere competitivi i prezzi di vendita.

Nascono così prodotti studiati sulle esigenze del cliente, in alternativa alle produzioni in serie o in grandi lotti, che si distinguono per la elevata qualità e per tempi di consegna veloci. In alternativa, si mettono in campo strategie di contenimento dei costi aziendali, dei margini di guadagno, con riflessi immediati sulla riduzione del prezzo di vendita. Queste strategie comportano, per le aziende che le adottano, la necessità di essere sempre più flessibili e orientate alle esigenze del cliente. Questo processo di trasformazione si ripercuote in modo significativo sull'impiego di manodopera sempre meno generica e sempre più qualificata e su una organizzazione del lavoro con orari e tempi decisamente più flessibili e adeguati al mercato. Il ricorso a nuove forme contrattuali e a nuove soluzioni di orario di lavoro è una esigenza fortemente sentita e dichiarata dalle imprese associate.

i centri lavoro



La rete dei servizi all'impiego

E' altresì essenziale, per mantenere un livello di competitività adeguato al mercato, contenere i costi del lavoro, attraverso forme di assunzione cosiddette «agevolate», che riescano a conciliare la necessità di formazione del personale occupato con una riduzione della contribuzione sociale. Il reperimento di manodopera con le caratteristiche sopra descritte avviene però, riferendoci ai risultati dell'indagine Excelsior condotta a livello dei Comuni della Brianza dall'Osservatorio del mercato del lavoro della Provincia di Milano, prevalentemente tramite conoscenze e segnalazioni (82,1% delle assunzioni). Del tutto marginali appaiono le società di selezione, i centri per l'impiego e internet. Già nella seconda metà degli anni '90 al fine di promuovere un canale pubblico (e quindi gratuito) e partecipato di incontro domanda e offerta di lavoro furono costituiti in Provincia di Milano i Centri Lavoro. Si trattava di organismi non «istituzionali» ma chiamati a colmare una lacuna del sistema pubblico con un ruolo attivo nel mercato del lavoro. Ai Centri Lavoro aderirono la Provincia di Milano, le associazioni imprenditoriali, fra le quali Apimilano, le organizzazioni sindacali e i Comuni.

Le funzioni dei Centri Lavoro erano, e sono tutt'ora:

- informazione e orientamento alle persone in cerca di occupazione;
- incontro domanda e offerta, preselezione, analisi fabbisogni e consulenza;
- progettazione di interventi in relazione a specifici gruppi di disoccupati.

Nell'area Brianza sono sorti quattro Centri Lavoro, di cui Apimilano è socia fin dalla loro costituzione, che continuano a svolgere, in collaborazione con i Comuni, con la Provincia di Milano e con le organizzazioni imprenditoriali e sindacali, il loro ruolo di promozione del mercato del lavoro





I centri di lavoro in Brianza

Per trovare il candidato ideale, che risponda alle esigenze delle aziende, i Centri Lavoro attingono informazioni dai curricula presenti nella loro banca dati. Le aziende che richiedono una consulenza possono rivolgersi ai seguenti contatti:

- Centro Lavoro Brianza - Via Aliprandi, 15 - 20052 Monza - tel. 039.23263;
- Centro Lavoro Nord Brianza - Via Monte Bianco, 7 - 20038 Seregno - tel. 0362.310264;
- Centro lavoro Vimercatese - Via Cavour, 72 - 20059 Vimercate - tel. 039.6612672;
- CAAM (Consorzio Area Alto Milanese) - Via De Gasperi, 2/a - 20031 Cesano Maderno - tel. 0362.522463.

L'attività dei quattro Centri Lavoro brianzoli è al centro di una discussione e di una revisione in funzione della nascita della nuova Provincia. E' all'esame degli enti coinvolti un progetto che vede l'unificazione dei Centri per l'Impiego, che hanno un ruolo di gestione amministrativa delle pratiche e dei Centri Lavoro che gestiscono i veri e propri servizi per l'impiego. Un unico soggetto, di nuova costituzione, ottimizzerebbe l'impiego delle risorse (scarse) con la partecipazione alla spesa dei Comuni e degli enti coinvolti al finanziamento del nuovo soggetto. La costituzione di una nuova Agenzia per il Lavoro, in cui confluissero le risorse dei Centri per l'Impiego (ex uffici di collocamento) e le competenze dei Centri Lavoro garantirebbe, finalmente, un servizio pubblico di livello «europeo», moderno ed efficiente, alle imprese e ai cittadini della nuova Provincia.



61

Per...Corsi nel sud ovest

Il distretto sudovest di Apimilano, dopo aver effettuato un'attenta analisi delle principali esigenze delle aziende del territorio, ha ritenuto che fosse cosa utile e interessante introdurre l'organizzazione di seminari su tematiche di carattere sindacale, che potessero, in qualche modo, venire incontro alle necessità di conoscenza e di approfondimento delle imprese. La scelta degli argomenti da trattare è stata in buona parte influenzata dalla situazione congiunturale del momento. Le tematiche trattate si sono concentrate sulla possibilità per l'impresa, anche quella più piccola, di dimensionare la propria struttura, in termini di organici, su livelli adeguati alle proprie specifiche esigenze. Compito dell'associazione è

stato quello di fornire una puntuale informazione in merito alle disposizioni di legge vigenti che consentono di apportare riduzioni al personale occupato, tenendo naturalmente conto delle immancabili e giustificate implicazioni di tipo sindacale. Questi i seminari proposti alle aziende associate e non nei primi sei mesi del 2006:

- seminario sugli ammortizzatori sociali (gennaio 2006);
- licenziamenti individuali e collettivi (marzo 2006);
- contratto di lavoro a tempo determinato (maggio 2006).

Dato il successo riscontrato, il distretto continuerà a portare avanti questa iniziativa a cominciare dal mese di settembre sul tema dell'orario di lavoro.



INFO APIMONZA E BRIANZA
 Servizio Categorie
 Tel. 0362.224018
 brianza@apimilano.it
 Distretto sud-ovest
 Tel. 02.94969793
 sudovest@apimilano.it

mondo api

L'aria compressa by Atlas Copco

A condizioni esclusive per gli associati Apimilano la Atlas Copco, leader mondiale nel campo dei sistemi ad aria compressa, propone la nuova serie di compressori GA Plus

La nuova gamma di compressori d'aria Atlas Copco GA 11-75⁺ e 90 kW è stata progettata nella continuità del concetto «Workplace Air System», una vera e propria centrale compatta, silenziosa e completa per la produzione ed il trattamento dell'aria compressa. Denominata GA Plus, la nuova serie di compressori offre ai clienti una straordinaria flessibilità di scelte al momento di selezionare la taglia e la tecnologia del compressore idoneo al loro uso. La serie GA Plus è disponibile in tre differenti configurazioni per ogni singola taglia di potenza (kW). I clienti possono scegliere: la versione compatta ed economica con buone prestazioni; il modello GA⁺ in grado di garantire prestazioni superiori e lo stato dell'arte nel risparmio energetico, ovvero il GA VSD. Questa nuova gamma è ricca di innovazioni «integrate» in grado di fornire vantaggi concreti ai nostri clienti.

Affidabilità ed efficienza energetica

L'elemento compressore, del tipo rotativo a vite monostadio lubrificato, installato nella serie GA 11-75⁺ e 90 kW, utilizza lo Standard Atlas Copco Profilo (SAP). I rotori sono di ugual diametro e le velocità di rotazione sono ottimali per l'elemento in modo tale da ridurre al minimo il consumo energetico. Il risultato finale è un azionamento che non necessita di manutenzione ordinaria e che non corre alcun rischio di funzionare con cuscinetti lubrificati in modo improprio. Questo sistema di azionamento offre ai nostri clienti un ulteriore risparmio energetico grazie a una riduzione media dell'energia specifica richiesta del 2% circa.

Separazione della condensa

I nuovi GA sono dotati di dispositivo di separazione delle condense, scaricatore automatico e manuale delle condense dopo il refrigerante finale. Il post-refrigeratore e l'essiccatore integrato ora incorporano dispositivi di separazione delle condense (WSD). Essendo direttamente incorporati, questi dispositivi non necessitano di collegamenti separati. Ciò riduce nettamente le cadute di pressione e il rischio di perdite nel package del compressore. Minori cadute di pressione e minori perdite significano minori consumi energetici a vantaggio dei nostri clienti.



ATLAS COPCO ITALIA Spa

Divisione Compressori

Via F.lli Gracchi 39

20092 Cinisello Balsamo (MI)

Tel. 02.617991

info.industrial.air@it.atlascopco.com

Per ottenere maggiori informazioni sui prodotti e servizi convenzionati contattate il Vostro Area Manager di Apimilano



Con Larizza le merci viaggiano sicure

Apimilano Servizi, in collaborazione con LC srl Larizza Consulting, offre alle aziende associate l'opportunità di usufruire, mediante alcuni sottoscrittori dei Lloyd's di Londra, della copertura assicurativa delle merci spedite o trasportate. Il prodotto assicurativo comprende la copertura «All Risks» del rischio «Trasporti» alle migliori condizioni di mercato e senza esborso di premio minimo, nonché assistenza e consulenza in ogni fase di istruzione/liquidazione dei relativi sinistri. Per verificare l'ammon-

tare del premio, è sufficiente compilare il modulo on line (www.apimilano.it/assicurazione merci/index.htm).

Al termine della compilazione, sarà possibile richiedere direttamente la copertura assicurativa. In questo caso, il broker LC srl provvederà a confermare l'avvenuta copertura assicurativa, con inoltro via fax e/o e-mail di copia del certificato di assicurazione.

Per informazioni contattare Apimilano: tel. 02.67140283, a.carbone@apimilano.it

Le merci viaggiano sicure

Con Hewlett-Packard l'IT a portata di «click»

E' operativo l'accordo tra Hewlett-Packard e Apimilano: la compagnia americana diventa partner in esclusiva per l'information technology destinata alle piccole e medie imprese

E' stato siglato a settembre l'accordo di partnership in esclusiva tra Hewlett-Packard e Apimilano per il settore dell'information technology. L'accordo prevede che le aziende associate ad Apimilano possano usufruire di condizioni particolarmente favorevoli per l'acquisto dei prodotti e delle soluzioni HP mirate al comparto delle pmi. HP è la più grande azienda IT nei mercati consumer e delle piccole e medie imprese, oltre a essere leader nel mercato enterprise. La sua ampia offerta comprende infrastrutture e servizi IT, personal computer e dispositivi di accesso, nonché soluzioni per l'imaging e il printing.

I vantaggi della stampa a colori

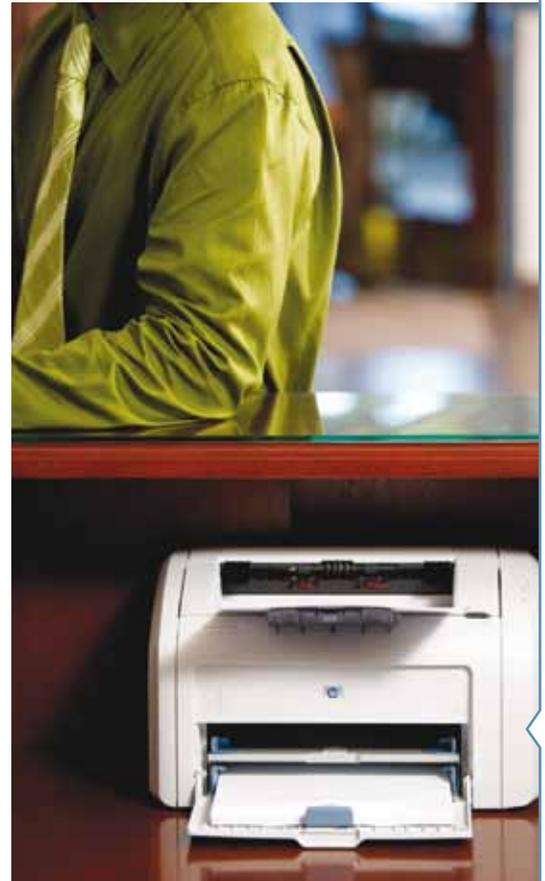
HP è l'unico vendor in grado di offrire un portafoglio di soluzioni davvero completo per la stampa e la gestione delle immagini digitali oltre ad una serie di strumenti per aiutare le pmi a individuare e gestire le soluzioni di stampa più adatte alle proprie esigenze. Le aziende possono, ad esempio, accedere al Centro di competenza printing and imaging (<http://www.hp.com/it/smb-expertise>) il portale che include guide per la selezione dei prodotti, suggerimenti per l'implementazione e l'utilizzo, articoli di approfondimento. Quanto ai prodotti, HP ha sviluppato un'offerta particolarmente ampia in ambito colore con stampanti HP Officejet a getto d'inchiostro e HP Color LaserJet basate sulla tecnologia laser. Caratterizzate da velocità e affidabilità, sono molto semplici da installare, utilizzare e gestire, per cui rendono il colore accessibile anche alle realtà di piccole e medie dimensioni. Al sito www.hp.com/it/inhouse HP mette a disposizione delle pmi corsi gratuiti, guide pratiche e numerosi modelli da scaricare per la produzione interna di strumenti di marketing di grande efficacia. L'offerta HP comprende anche una vasta scelta di stampanti monocromatiche, già predisposte per la connessione di rete, che consentono di ottenere ottimi risultati con un'elevata velocità di stampa.

Ottimizzare la gestione documentale

Le attività di un ufficio comprendono la produzione di un buon numero di documenti cartacei, tradizionalmente gestiti attraverso stampanti, fax e fotocopiatrici. Oggi le aziende possono aumentare la produttività e l'efficienza dei dipendenti scegliendo soluzioni multifunzione che integrano in un unico dispositivo le funzionalità di stampa, copia, scansione e fax. L'utilizzo dei multifunzione ha notevoli vantaggi anche dal punto di vista della riduzione dei costi: avere un solo dispositivo anziché quattro consente infatti di abbattere il costo iniziale di acquisto, gli interventi di manutenzione, le spese per i materiali di consumo. Il risparmio di spazio non è un aspetto da sottovalutare, visto che un multifunzione libera quasi il 50% dello spazio occupato dai quattro prodotti separati. HP ha messo a punto una gamma completa di stampanti multifunzione, per il bianco/nero e il colore, per uso personale e per la condivisione all'interno di gruppi di lavoro, per limitati o elevati volumi di stampa.

Con «Trade-in» si rinnova la tecnologia

Proprio per sostenere il rinnovamento del parco tecnologico delle pmi, HP rinnova periodicamente il programma «Trade-in», l'iniziativa promozionale che consente di acquistare un'ampia selezione di prodotti HP beneficiando di una supervalutazione dell'usato fino a 1.300 euro, qualsiasi sia la marca e la tecnologia del prodotto reso. Il programma permette infatti di acquistare nuovi prodotti HP usufruendo di un rimborso proporzionale al valore del prodotto reso. Nell'operazione rientra un ampio assortimento di prodotti HP: stampanti, dispositivi multifunzione e scanner.



63



i n v e n t

Hewlett-Packard Italiana Srl
Via G. Di Vittorio, 9
20063 Cernusco sul Naviglio (MI)
Tel. 02.92607330
www.hp.com/it



INFO APIMILANO
Apimilano Servizi
Tel. 02.67140251
apimilanoservizi@apimilano.it

mondo api

In dirittura d'arrivo il Dpef regionale 2007-09

Dopo l'apprezzamento al Pdl Competitività e l'avvio dell'Accordo di programma Regione-Unioncamere, che stanziava 206 milioni di euro in tre anni, Apilombarda commenta il Dpefr 2007-2009 in discussione in consiglio regionale

Sta giungendo alla fine il percorso di discussione del «Documento di programmazione economico finanziario della Regione Lombardia per il triennio 2007-2009». Apilombarda ha espresso in linea generale un giudizio positivo sul documento, che individua due aree prioritarie: competitività e welfare. La Federazione regionale ha poi posto l'accento sull'importanza di arrivare all'approvazione dello Statuto regionale entro l'anno prossimo, così come annunciato dal neo presidente del Consiglio regionale Albertoni. Questi in sintesi gli otto punti evidenziati da Apilombarda nella discussione sulla bozza del Dpef regionale:

programmazione comunitaria 2007-2013 e fondi strutturali: agendo di comune accordo con la Regione bisogna poter ottenere le maggiori risorse comunitarie alla luce di un fondo nazionale per l'industria depotenziato e di un ridisegno dei fondi strutturali (per la Lombardia Obiettivo 2) che dovrebbe prevedere un taglio di circa 40-50%;

processi di aggregazione (Confidi): è stata segnalata l'importanza nel favorire strumenti per il riconoscimento e il rilascio di garanzie che facilitino l'accesso al credito delle imprese, in vista di Basilea 2, e della agevolazione nei processi di fusione dei Confidi, prevedendo che continui la contribuzione a fondo rischi per i Confidi;

mercato del lavoro e sistemi educativi: si è sottolineata la necessità di arrivare prima possibile all'approvazione del Pdl sul mercato del lavoro e alla disciplina dell'apprendistato nella nostra Regione; è stata inoltre rimarcata l'importanza del nuovo Pdl sui sistemi educativi, le sperimentazioni dell'alternanza scuola-lavoro e il raccordo con i Fondi bilaterali interprofessionali;

internazionalizzazione: segnalati quattro temi: a) una normativa che razionalizzi gli interventi, che eviti le sovrapposizioni e sia più attenta alle esigenze delle pmi; b) riferimento alla tipologia produttiva e promozione di prodotti ad alto contenuto tecnologico, coinvolgendo le università; c) agevolazioni per partecipare a fiere e missioni; d) potenziamento e sinergie dei punti operativi all'estero;

energia e ambiente: vanno previsti sistemi di incentivo e di finanziamento per lo sviluppo della cultura al risparmio energetico nelle imprese, attraverso la conoscenza dettagliata dei fabbisogni energetici, la razionalizzazione dei consumi, l'ottimizzazione degli approvvigionamenti, gli investimenti in sistemi di monitoraggio e gestione dei consumi energetici; va favorita la diffusione e la certificazione dei sistemi di gestione ambientale;

semplificazione amministrativa e sgravi fiscali: bisogna arrivare a procedure snelle di accesso alle agevolazioni e a risposte rapide da parte degli organi regionali; diventa strategico il ruolo della Regione nella sua opera di comunicazione delle iniziative che intende mettere in atto; da prevedere gli sgravi fiscali per chi investe in aree dismesse;

innovazione e ricerca: è condivisibile che il ruolo istituzionale della Regione sia quello di stimolo e promozione delle eccellenze, attraverso progetti di ricerca che prevedano una collaborazione fra il mondo universitario e produttivo, facilitando logiche di trasferimento tecnologico, distinguendo fra attività di ricerca alta e di «routine»;

infrastrutture: è essenziale per il mondo produttivo che, alla fase lunga dello studio delle grandi infrastrutture prioritarie, seguano tempi certi nella realizzazione.

Competitività: al via l'Accordo Regione-Camere di Commercio; all'insediamento del Collegio d'indirizzo intervengono il presidente Roberto Formigoni e (da sinistra) Piero Mossi, presidente CdC di Pavia, Angelo Belloli, presidente CdC di Varese, Roberto Sestini, presidente Cdc di Bergamo e Francesco Bettoni, presidente Unioncamere



Competitività': ecco le risorse

La giunta regionale lombarda compie un passo importante con l'insediamento (avvenuto a luglio) del Collegio di indirizzo e vigilanza dell'Accordo di programma per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo. L'accordo è la sintesi del lavoro congiunto svolto da Regione Lombardia, Unioncamere e le 11 Camere di commercio della Lombardia, che mobilita 206 milioni di euro in tre anni (62,8 nel 2006). Operativamente l'Accordo si sviluppa in un piano di azione su cinque assi di intervento (innovazione, internazionalizzazione, promozione del territorio e ambiente, modernizzazione ed efficienza dell'azione amministrativa, interventi per artigianato e micro-impresa), che il summit di luglio ha sostanzialmente con il varo di alcune iniziative da attuare subito:

- un bando per l'innovazione da 21 milioni;
- un bando per assegnare voucher per l'internazionalizzazione da 4,5 milioni;
- la diffusione della firma digitale per le piccole e medie imprese;
- l'avvio del Kyoto Desk, sportello a supporto dell'applicazione di misure ecologiche;
- una prima tranche di 20 borse di studio da 8.000 euro all'anno per la formazione di giovani tecnici stranieri, a Lecco e Como.



INFO APILOMBARDA
 Segreteria
 Tel. 02.67140227
 apilombarda@apilombarda.it



Provincia
di Milano

LA PROVINCIA DELL'INNOVAZIONE A SOSTEGNO DELLE PMI

"Promozione a tutto campo dei settori ad alto tasso di innovazione per favorire la nascita di nuove imprese e per sostenere quelle già operanti. E' una delle strade che la Provincia di Milano sta battendo per rilanciare la competitività del sistema economico del Milanese, in modo da assicurare uno sviluppo di qualità e un'occupazione stabile nel tempo."

Filippo Penati
Presidente della Provincia di Milano

LE INIZIATIVE PIÙ IMPORTANTI REALIZZATE DALLA PROVINCIA DI MILANO PER LE IMPRESE:

- **Finanziamenti diretti** alle micro, piccole e medie imprese per supportare l'avvio e lo sviluppo di nuove imprese con un alto contenuto innovativo nel territorio provinciale o sostenere la realizzazione di progetti di sviluppo aziendale.
- **Tutela della proprietà intellettuale** delle micro, piccole e medie imprese della provincia di Milano con l'obiettivo di stimolare le imprese ad ottenere brevetti europei o internazionali in grado di accrescere la loro competitività sul mercato globale.
- **Valorizzazione dei settori emergenti:** Biotech, Moda e Design, ICT, Nuovi materiali.
- **Sostegno alle Agenzie ed agli enti di sviluppo locale** per migliorare la competitività del territorio milanese sostenendo l'innovazione delle PMI e fornendo supporto ai nuovi imprenditori nella fase di avvio della loro attività.
- **Progetti e Network** per sviluppare sinergie finalizzate ad accrescere e promuovere il sistema milanese a livello locale e internazionale.
- **Banche dati e servizi informativi:** realizzazione di pubblicazioni e numerosi siti web inerenti lo sviluppo economico e l'innovazione. In particolare, segnaliamo [AE NEWS ONLINE](#) (la newsletter telematica del Settore Attività Economiche e Innovazione) e i seguenti siti:

<p>CeTra: il portale della ricerca e dell'innovazione a Milano. Offre informazioni e servizi ad alto valore aggiunto a tutti coloro che considerano l'innovazione un fattore di crescita e di aggiornamento.</p>	 www.cetronline.it
<p>Imprese Creative: sito che promuove i settori della Ricerca & Sviluppo, Editoria, Radio, TV, cinema, musica e spettacolo, Design e architettura, Pubblicità, Moda, Arte, Giochi e Videogames. Rappresenta il luogo virtuale in cui viene data visibilità alla comunità di imprese creative.</p>	 www.impresecreative.it
<p>Italian Biotechnology Directory: il database online degli attori del comparto biotech.</p>	 www.biodirectory.it
<p>Osservatorio sul Commercio elettronico: iniziativa finalizzata ad incrementare la visibilità delle piccole e medie imprese che fanno e-commerce e e-business nell'area milanese.</p>	 www.provincia.milano.it/e-business
<p>Promocomune: uno strumento di comunicazione al servizio di cittadini, imprese e investitori che raccoglie le informazioni strategiche dei Comuni milanesi per promuovere il territorio e valorizzare i punti di forza della struttura economica locale attraverso il web.</p>	 www.promocomune.it

Per informazioni

Provincia di Milano - Settore Attività Economiche e Innovazione
Viale Jenner, 24/b - 20159 Milano Tel: +39 02.77403288-6480 - Fax: +39.02.77403290-6597
E-mail: economia@provincia.milano.it - Sito internet: www.provincia.milano.it/economia



Chiamo tutti a
solo 5 cent al minuto,
navigo gratis con la
banda larga Vodafone
e ho il nuovo
Samsung ZV50 gratis.

Questo sì che è
business.



Samsung ZV50

Tutto questo è **Vodafone Five Broadband.**
Dedicato a chi ha la Partita IVA.

Dai più valore alla tua attività.

Tariffazione sugli effettivi secondi di conversazione con scatto alla risposta di 15 cent (più IVA 20%) valida fino ad un massimo di 2000 minuti a bimestre per SIM. Durata minima contrattuale 24 mesi con contributo mensile di 15 euro (più IVA 20%) e sottoscrivibile solo per i nuovi clienti fino al 19 novembre 2006. Due sessioni da 30 minuti di navigazione gratis al giorno. La connessione Super UMTS broadband sino a 1.8 Mbps è disponibile ovunque ci sia copertura UMTS Vodafone, in funzione del grado di utilizzo della Rete. Per il telefono gratis è previsto il rimborso mensile in fattura di un ammontare pari alla rata del telefono. Per maggiori info sull'offerta e sulla copertura UMTS vai nei negozi Vodafone o su www.vodafone.it

Life is **now**


vodafone