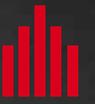


Il magazine per la Piccola e Media Impresa



# api **milano** magazine

## **PRIMA PAGINA**

Galassi: «Innovazione detassata per rilanciare le pmi milanesi»

## **TERMOMETRO PMI**

Cronaca in chiaroscuro di un disastro annunciato

## **FOCUS**

Azienda in crisi?  
Ci pensa  
Super Confapi

## **APIMILANO MAGAZINE**

**Anno III - Numero 4**

**Dicembre 2008**

Periodico trimestrale  
a cura di Confapi Milano  
Associazione Piccole e  
Medie Imprese di Milano  
e provincia

**Massimiliano Finazzer Flory**

*Assessore alla Cultura del Comune di Milano*

«Connettiamo creativamente cultura e industria»

# VEICOLI COMMERCIALI PEUGEOT. LAVORARE MEGLIO E SPENDERE MENO.



## **Bipper**

Van of the Year 2009

da 5.950 € invece di 9.220 €



## **Expert**

Van of the Year 2008

da 12.200 € invece di 17.800 €



## **Boxer**

da 12.600 € invece di 20.408 €

**LEASING  
CON 5 ANNI  
DI GARANZIA  
E TAN 3,99%**

I veicoli commerciali Peugeot, leader nella crescita 2008, stupiscono anche nei prezzi. Scegliete fra 8 modelli, tra cui l'Expert, il Boxer, il Partner o il nuovo Bipper. Una gamma di oltre 100 versioni, con volumi di carico da 1 m<sup>3</sup> a 17 m<sup>3</sup>, motori benzina o Diesel HDi anche con FAP®. Informatevi sui vantaggiosi leasing di Peugeot Finanziaria.

**VEICOLI COMMERCIALI PEUGEOT. PER LAVORO E PER PIACERE.**



**PEUGEOT**

**PEUGEOT RACCOMANDA TOTAL** Ec: Boxer 330 L1H1 2.2 16V HDi 100 CV Prezzo listino 20.408 €. Prezzo promozione 12.200 €. Partner L11 1.6 16V HDi 90 CV Prezzo listino 17.800 €. Prezzo promozione 12.200 €. Bipper L11 1.6 benzina 16V 90 CV Prezzo listino 11.620 €. Prezzo promozione 7.800 €. Bipper L14 8V 75 CV Prezzo listino 9.220 €. Prezzo promozione 5.950 €. IVA e MSS escluse. I prezzi promozionali sono comprensivi degli incentivi statali, se dovuti, in forza del D.L. 248 del 31.12.07. Offerte non cumulabili con altre in corso. Scade il 31.12.08. Es. leasing in collaborazione con Peugeot Finanziaria su Bipper L14 8V 75 CV. Prezzo imponibile promozione esclusi gli incentivi di rottamazione: 7.978,33 €. messa su strada compresa (IVA e IPT esclusa), anticipo 2.792,42 €. 59 rate mensili da 93 €, incluso Peugeot Più Estensione di Garanzia (2+3) o limite massimo 100.000 km. Possibilità di riscatto 797,83 €. Spese istruttoria 200 €. TAN 3,99%, TAEG 6,78%. Offerta valida fino al 31.12.08 salvo approvazione Peugeot Finanziaria divisione Banque PSA Finance - Succursale d'Italia. Fogli informativi presso la Concessionaria. Immagini inserite a titolo indicativo.

# FILIALE PEUGEOT MILANO

[www.peugeotmilano.com](http://www.peugeotmilano.com)

MILANO - VIA GALLARATE 199 - TEL. 02 307 033 37

MILANO - VIA MECENATE 75/A - TEL. 02 554 03 51

MILANO - VIA DEI MISSAGLIA 89 - TEL. 02 893 46 31

S. S. GIOVANNI - VIA CARDUCCI 299 - TEL. 02 244 41 81

**Un partner finanziario  
che ragiona come un'impresa.  
La soluzione vincente.**



Fogli informativi in Filiale e sul sito web della Banca - Gruppo Banche Monte dei Paschi di Siena - Codice 12046

Patrizia Roberti, Centro PMI Gruppo Monte dei Paschi di Siena  
e Alessandro Colombini, Amministratore Delegato Eurosak, Porcari, Lucca, 4/3/2008

**Diagnostica: un rapporto di consulenza e di analisi con un grande Gruppo**

"Incontriamoci per parlarne": questo in sintesi il concetto di Diagnostica. Un modo concreto per affrontare dall'interno tutti i bisogni delle imprese. La Banca analizza le peculiarità di ogni singola azienda aiutandola a trovare le soluzioni migliori per competere sui mercati.



**MONTE  
DEI PASCHI  
DI SIENA**  
BANCA DAL 1472  
[www.mps.it](http://www.mps.it)

## in Copertina



**Massimiliano  
Finazzer Flory**

*Assessore alla Cultura  
del Comune di Milano*

«ApertaMente» fu il titolo di una sua oramai storica iniziativa culturale, quando cominciò ad animare le estati dei milanesi rimasti in città e desiderosi di «consumare» qualche sana dose di cultura sotto la volta vetrata della Galleria Vittorio Emanuele. Ora Massimiliano Finazzer Flory – saggista ed editorialista, da due anni è ideatore e conduttore dei «grandi» dialoghi che si svolgono sull’altare maggiore del Duomo di Milano - lo solcherà ogni giorno, quel tratto di strada salottiera tra piazza Duomo e piazza della Scala, per raggiungere le sale austere di Palazzo Marino. Il sindaco di Milano Letizia Moratti lo ha infatti scelto per condurre l’assessorato alla Cultura, un compito certamente impegnativo in un contesto come quello milanese che sembra aver smarrito la bussola della propria identità culturale. Uomo non di parte ma aperto alle parti, geniale creatore di kermesse teatrali e incontri culturali in cui si mescolano l’arte e la filosofia, la musica e la letteratura, Finazzer Flory ha subito dato un segno dirompente della sua visione costituendo una commissione di saggi e personalità dei diversi mondi metropolitani – alla quale partecipa anche Paolo Galassi, presidente di Confapi Milano - al fine di redarre entro sei mesi un libro bianco in cui saranno indicati i punti di crisi e di forza del sistema culturale milanese, accompagnati da trenta ambizioni e linee guida implementabili entro e non oltre l’anno in corso. Con un obiettivo a dir poco ambizioso: costruire una nuova trama di relazioni tra la cultura e l’economia, non meramente finalizzata a incentivare forme di mecenatismo illuminato, ma piuttosto a trasformare lo stesso tessuto industriale in un «corpo» vivo e dinamico della produzione culturale. Come lo stesso Finazzer Flory ha spiegato nell’intervista esclusiva pubblicata in questo numero della rivista, «vi è un’economia che ha a che fare con l’antropologia e ruota intorno ai bisogni reali. L’impresa in fondo è sempre quella: diventare altro da quello che si è. E industriarsi significa capire che il primo capitale che vogliamo accumulare è quello delle idee». Quindi, da neo-assessore, pone al sistema della piccola e media impresa milanese una sfida di grandissima attrattiva: «connettere creativamente». Non solo un invito alla relazione tra cultura e industria, ma al tempo stesso uno stimolo alle imprese produttrici per sviluppare idee e sistemi finalizzate a rendere la cultura un bene sempre più e sempre meglio fruibile. Anche in vista dell’Expo 2015, una occasione da non perdere.

16



24



## Pmi network

- 6 GLOMAX – Una nuova «forza» al servizio delle imprese
- 6 ROVIDA – L'inventiva che fa grande l'azienda
- 7 MYR DESIGN – La creatività che fa vendere
- 7 CAP IT – Calore diffuso a basso costo
- 8 FIS IMPIANTI – Sistemi di packaging per «confezionare» il mondo
- 8 ABC SERVICE – La lotta ai graffiti sposa la tutela dell'ambiente

## Protagonisti

- 10 Finazzer Flory: «Connettiamo creativamente cultura e industria»
- 13 Galassi: «Innovazione detassata per rilanciare le pmi milanesi»

## Termometro Pmi

- 16 Cronaca in chiaroscuro di una crisi annunciata

## Focus

- 19 Azienda in crisi? Ci pensa Super Confapi
- 24 Milano, regina dei brevetti e dell'innovazione

## Sportello pmi

- 23 La Russa: «Pacchetto anti-crisi: dalla Regione Lombardia 4 miliardi di euro alle imprese»

## Imprese dal vivo

- 30 Produttori di bytes al servizio dell'industria
- Ecm:s:  
• *La tecnologia web 2.0 al servizio delle pmi*
- Datasys:  
• *Il fornitore globale di soluzioni informatiche*
- Assist Italia :  
• *Il service partner del mondo industriale*

## Global Local

- 34 La via del mondo cambia l'azienda

## Educational

- 40 Come si forma il leader che fa «gruppo»

## Lex & the city

- 46 Un tutor personale per l'imprenditore in difficoltà

## Mondo Api

- 50 SINDACALE
- 54 FORMAZIONE
- 56 SICUREZZA
- 58 ESTERO
- 59 FISCALE
- 60 LEGALE
- 61 CATEGORIE
- 62 DISTRETTI
- 64 PARTNERSHIP



34



40

**Direttore responsabile:**

Daniele Garavaglia  
d.garavaglia@confapimilano.it

**Redazione:**

Silvia Villani  
s.villani@confapimilano.it  
stampa@confapimilano.it  
Tel. 02.67140267  
Fax 02.93650980

**Advertising e progetti speciali:**

Patrizia Neri  
p.neri@confapimilano.it  
Tel. 02.67140307  
Fax 02.93650980

**Ufficio Studi:**

Susanna Migliore  
s.migliore@confapimilano.it  
Tel. 02.67140290  
Fax. 02.93650980

**Collaboratori:**

Miriam Berra  
Alessia Casale  
Ilaria Cucchi  
Aldo Messedaglia  
Claudio Sabbatini  
Raffaella Salvetti  
Anna Suss

**Photogallery:**

Walter Capelli  
Olycom Srl

**Progetto grafico e realizzazione:**

Creatio  
Via Cuttica, 10 - Quargnento (AL)

**Ufficio Diffusione:**

Servizio Comunicazione Confapi Milano  
Tel. 02.67140267  
stampa@confapimilano.it

**Confapi Milano – Associazione delle piccole e medie imprese di Milano e Provincia**

Proprietario ed editore  
Via Brenta 27, 20139 Milano  
Tel. 02.671401 – info@confapimilano.it

**Presidente**

**Paolo Galassi**

**Direttore generale**

**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: Confapi Mimilano. 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**

- ▶ Altis - Università Cattolica del Sacro Cuore
- ▶ Apimilano Servizi
- ▶ Confapi Lombarda Fidi
- ▶ Energetic Source
- ▶ Fratelli Giacomel
- ▶ MPS
- ▶ Neotech Srl
- ▶ Peugeot Filiale Milano
- ▶ SIT

**I partner di Apimilano**

**AON** Broker di  
Assicurazione

**Lufthansa**



**CISCO**

**Microsoft**

**DOMINA**  
Travel Time Operator

**Mr Price**

**ENERGETIC SOURCE**  
Energy in your hands



**FASTWEB**  
un passo avanti



**GVA Redilco**

**TIM**  
Vivere senza confini

**IFAF**  
SCHOOL OF FINANCE

**inlingua**  
40.3KATE



**TOTAL**

**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.

Raffreschiamo  
dove nessuno  
può farlo.

# NEO Tech

I sistemi Neotech:

- Riducono la temperatura ambientale fino a 10°C.
- Maggiore comfort, sia in ambienti interni che esterni.
- Allontanano gli insetti.
- Abbattono polveri ed odori.
- Sono di facile installazione.
- Sono adattabili ad ogni esigenza.
- Grande economia di esercizio.
- Non bagnano
- Sono garantiti sino a 5 anni.

Green  
Technology



McDonald's - Milano



Stadio "S. Bernabeu" - Madrid



Metropolitana - Milano



Industria - Milano

Neo Tech Srl - Via Alberto Martini, 8/10 - 20092 Cinisello Balsamo (MI) -

Tel 02 61291839 - Fax 02.66015092 [www.fresconaturale.com](http://www.fresconaturale.com)



Una nuova nata arricchisce il firmamento della **Glomax**, l'azienda che opera nel settore del trattamento delle superfici da galvanizzare per ottenere depositi metallici di vari elementi: si tratta della "**Galvano Machine**", una macchina che sfrutta una forma nuova e diversa di energia, la forza centrifuga, per l'elettrodeposizione dei metalli e per tutte le altre operazioni di trattamento per minuteria metallica. Il principio base del sistema "**Galvano Machine**" consiste cioè nel realizzare tutti i trattamenti in centrifuga. L'impianto prevede tante stazioni quanti sono i trattamenti fondamentali; in ognuna si applica l'operazione specifica e il relativo lavaggio. La macchina consente inoltre di disporre del più alto grado di flessibilità operativa mai raggiunto in galvanica. La possibilità di allestire vasche polmone senza alcun limite, permette, infatti, di applicare qualsiasi trattamento, passando dalla zincatura alla nichelatura o alla stagnatura, per esempio, senza alcuna restrizione. Vengono ridotti notevolmente i trascinalenti di soluzioni di processo, quindi i consumi d'acqua per i lavaggi, ottimizzando così lo sfruttamento delle materie prime. Da sempre Glomax opera nella ricerca di prodotti per soluzioni ecologiche. L'obiettivo è quello ambizioso ma perseguibile di eliminare tutte le sostanze cancerogene. Oltre alla ricerca e alla produzione e ricerca di prodotti altamente innovativi, viene offerta ai clienti di Glomax una costante assistenza ai bagni e un laboratorio dove esperti analisti studiano le diverse problematiche per offrire una soluzione a qualunque esigenza.

## Una nuova «forza» al servizio delle imprese

**GLOMAX Srl**  
Via del Commercio, 46  
20040 Bellusco (Milano)  
Tel. 039 6020140  
Fax 039 6020307  
[www.glomax.it](http://www.glomax.it)

GLOMAX

## ROVIDA



Il prodotto **Decorfast**, creato e prodotto dalla **Rovida srl**, è nuova tecnica di decorazione concepita per ottenere decori artistici con definizione pittorica, trompe d'oil, ricchi di sfumature e coordinati e appositamente studiati per personalizzare ogni casa in base ai propri gusti. Si tratta di decorazioni già pronte all'uso, una pellicola inconsistente che trasferisce su muro o su qualsiasi altra superficie rigida solo colore. Caratteristica di questo prodotto è la facilità di applicazione. Sono, infatti necessari solo acqua e spugna. Rovida si occupa da oltre 30 anni di stampe serigrafiche. È in grado di stampare su vari materiali, fino ad un formato massimo di 70x100

cm, con inchiostri tradizionali ed UV. L'esperienza acquisita nei vari settori ha permesso all'azienda di Ornago di ottimizzare la produzione di autoadesivi, vetrofanie, striscioni, depliant, decalcomanie per modellismo, prespaziati e trasferibili. Specializzati in stampe su targhe in alluminio, plexiglass, PVC e tela Rovida dispone di un reparto interno per la preparazione di telai serigrafici e, grazie a validi grafici, è in grado di realizzare bozzetti pubblicitari e creazioni di nuovi loghi o decorazioni. Tanti i servizi messi a disposizione: personalizzazione di prodotti, stampa su mouse pad, servizi di composizione grafica, transfer per maglietta.

## L'inventiva che fa grande l'azienda



**ROVIDA Srl**  
Via delle industrie, 5  
Ornago, Milano  
Tel. 039 6919112 • Fax 039 6011419  
[www.rovidasrl.com](http://www.rovidasrl.com)

ROVIDA



## MYR DESIGN

**Myr Design** nasce nel 2001 dall'esperienza maturata dai fondatori all'interno della **Matsushita Corporation**, in Italia ed in Giappone, ed è uno snello ed efficiente strumento nelle mani della piccola e media industria milanese ed italiana per il miglioramento tecnico, estetico e commerciale dei propri prodotti. Interviene dal concetto iniziale alla sua ingegnerizzazione finalizzata alla produzione con cognizione di causa e competenza, consigliando l'azienda sulle migliori soluzioni da adottare non soltanto in campo stilistico ma anche produttivo, per ottenere il risultato più adatto ad un mercato che mai come oggi è difficile e competitivo. Benché sia logico considerare prioritario il mantenere la produzione in Italia, que-

sta società fornisce servizi anche per realtà multinazionali che producono in Far East, e con tali paesi si interfaccia senza problemi utilizzando tecniche universalmente valide ed all'avanguardia. La particolare abilità nell'uso delle piattaforme software di modellazione 3D ha portato i soci della Myr Design a gestire anche corsi post laurea presso istituti della Regione Lombardia. Hanno raggiunto in questi anni ottimi risultati sia nel prodotto di alta gamma (in particolare sul settore orologi da polso dove possono vantare una leadership non indifferente, con la progettazione di centinaia di modelli all'anno), sia nel mass market e nel promozionale, dove anche il centesimo di euro diventa di rilevante importanza.

## La creatività che fa vendere



**MYR DESIGN Srl**  
Via Lagrange, 1  
20136 Milano  
Tel: 02 45490788  
Fax: 02 45490789  
[www.myrdesign.it](http://www.myrdesign.it)

MYR DESIGN



## CAP IT

La costante ricerca di risposte innovative ha portato la **CAP IT**, azienda che dal 1996 progetta, costruisce, rivende prodotti specifici ed altamente personalizzati, rispondenti alle più esigenti necessità ed ai più elevati standard qualitativi come termometri elettrici a termocoppia, termocoperte industriali, a realizzare sistemi di riscaldamento elettrico a irraggiamento diffuso (Dhs). Pannelli speciali ad altissimo rendimento, collocati a pavimento, a parete o a soffitto, producono calore generando il massimo confort termico con il minimo costo energetico possibile. Cap It, azienda fondata nel 1996, è il distributore ufficiale di pannelli radianti elettrici e termostrisce con tecnologia Dhs proponendola sia per applicazioni nell'edilizia ma anche come soluzione in numerose applicazioni di tipo industriale come nei processi di essiccazione, stoccaggio alimenti, ricoveri bestiame, florovivaistica, riscaldamento di strutture temporanee. Tante le buone ragioni per scegliere il riscaldamento per irraggiamento: costo iniziale ridotto dal 30 al 50%, costi di progettazione iniziale inesistenti, posa semplice e veloce, possibilità di gestire la temperatura stanza per stanza. Una produzione d'avanguardia e la costante ricerca della qualità, accomunate ad esperienza, passione, entusiasmo e ad una forte volontà imprenditoriale, fanno di Cap It una realtà di prim'ordine, che interpreta la ricerca e lo sviluppo come la chiave del successo e si distingue per l'impegno costante, lo spirito di partnership, la specificità delle proprie soluzioni tecniche, la dinamicità organizzativa ed operativa.

## Calore diffuso a basso costo



CAP IT

**CAP IT Srl**  
Via Giuseppe Sirtori  
20017 Passirana di Rho, Milano  
Tel. 02.93 92 23 98  
Fax 02 93 66 22 92  
[www.capitindustria.eu](http://www.capitindustria.eu)

### Sistemi di packaging per «confezionare» il mono



**FIS IMPIANTI Srl**  
Via Leonardo da Vinci, 5  
20060 Cassina de' Pecchi, Milano  
Tel. 02 9544991  
Fax 02 95344428  
[www.fisimpianti.it](http://www.fisimpianti.it)

FIS  
IMPIANTI

**Fis Impianti**, leader internazionale nell'imballaggio e nella movimentazione di bobine di carta, con all'attivo oltre 2.000 impianti installati in 42 paesi nel mondo, progetta e realizza a fianco del cliente da, oltre trentacinque anni, macchine per una corretta movimentazione e protezione sia per uno stoccaggio in magazzino, sia per spedizione a lungo raggio. L'affidabilità di ogni impianto Fis e la facile integrazione nei sistemi di produzione in continuo, fanno delle macchine Fis un fondamentale aiuto per una corretta conservazione delle bobine. Sistemi di controllo e supervisione ad alta tecnologia assicurano ad ogni prodotto Fis la massima affidabilità. Fis Impianti con la sua esperienza ha creato un'ottima soluzione integrata per la fasciatura di bobine di carta realizzando e brevettando una macchina denominata **Dual**; essa è l'unica macchina sul mercato in grado di ottenere entrambi i cicli di fasciatura assiale e radiale con l'utilizzo di un solo dispensatore di film estensibile in grado di presentare al cliente i seguenti vantaggi: riduzione dell'area di lavoro, semplificazione delle operazioni di imballaggio, applicazione e fissaggio corretto del film alla bobina durante il ciclo radiale senza l'utilizzo di alcun tipo di colle, facile sostituzione della bobina di film con effettiva riduzione al minimo dei tempi morti, riduzione dei consumi energetici, automatizzazione di tutte le operazioni compresa l'eventuale applicazione di etichette formato A4 senza colla.

## ABC SERVICE



Grazie ad **ABC Service**, la pulizia sposa l'ambiente. L'impresa, qualificata nelle pulizie in ambienti civili e industriali, mette a disposizione una serie di servizi rigorosamente nel rispetto dell'ambiente. Per questo tutti i prodotti usati sono corredati da scheda tecnica che certifica da una parte la loro efficacia contro lo sporco, dall'altra la sicurezza per chi li usa e il rispetto dell'ambiente. ABC Service si occupa di disinfezione, derattizzazione, sanificazione, trasporto conto terzi e **rimozione di graffiti**. I trattamenti per la pulizia dei muri rendono meno assorbente le superfici permettendo una facile rimozione di eventuali altri interventi vandalici. Dopo un trattamento anti imbrattamento, assolutamente trasparente ed irreversibile, sarà così possibile ripulire la propria facciata con un semplice getto di acqua calda. L'impresa di Sesto San Giovanni effettua anche numerosi interventi di sanificazione durante i quali non ci si limita a pulire superfici sporche ma ad una disinfezione igienico-sanitaria attraverso l'abbattimento delle cariche batteriche. Ciò che caratterizza ABC Service è la massima qualità, cura e precisione che sono garantiti dalla professionalità del personale unita a prodotti efficaci e macchinari moderni. Gli interventi vengono effettuati in uffici, industrie negozi, bar, ristoranti, abitazioni private. L'impresa si propone anche come fornitore di manodopera sia generica che qualificata per attività di facchinaggio e trasporti. Vengono effettuate consegne in tutta Italia a tariffe convenienti garantendo il rispetto dei tempi.

### La lotta ai graffiti si sposa con la tutela dell'ambiente



**ABC SERVICE Srl**  
Via Rabino, 32  
20099 Sesto San Giovanni, Milano  
Tel e fax 02.26224221  
[www.abcservice.it](http://www.abcservice.it)

ABC  
SERVICE

# Attenti a quei tre.



Fino a **3.500 €** di vantaggi  
con finanziamento a **tasso 0%\***

## Caddy, Transporter e Crafter: tre star in mille ruoli.

La qualità e solidità costruttiva, l'avanguardia tecnica, la grande affidabilità nel tempo dei Veicoli Commerciali Volkswagen vi sono offerti oggi a condizioni economiche più vantaggiose che mai. I Concessionari Volkswagen Veicoli Commerciali vi attendono per illustrarvi uno per uno i modelli, le infinite versioni e personalizzazioni, i comodi finanziamenti e le imperdibili offerte promozionali. E approfittate ancora degli incentivi statali!

**I fantastici 3 vi attendono presso i Concessionari Volkswagen Veicoli Commerciali.**



**Veicoli  
Commerciali**

# Fratelli Giacomel

ASSAGO (Milano) - Via Verdi, 4 - Tel. 02.48846.1

[www.fratelligiacomel.it](http://www.fratelligiacomel.it)

\*Fino a 2.500,00 di incentivi statali ex DL n° 249/2007 (per l'acquisto di una versione immatricolata autocarro a fronte della rottamazione di un veicolo EU0 o EU1 con MTG >3t) + 1.000,00 di supervalutazione dell'usato o finanziamento rate costanti tasso 0%, durata 36 mesi. Esempio ai fini di legge: Transporter Furgone 1.9 TDI Light 82 kW/84 CV - 25.000,00 chiavi in mano esclusa IPT, Impianto Finanziato - 22.000,00, anticipo - 3.000,00; 36 rate da - 832,50. TAN 0,00 %, TAEG 1,07%. Spese istruttoria pratica - 250,00, incluso CarePort "Pacchetto di manutenzione completa" 24 mesi o 40.000 Km. Condizioni assicurative Alter Ego e fogli informativi disponibili presso i Concessionari Volkswagen Veicoli Commerciali. Rata comprensive di Polizza assicurativa Alter Ego, in caso di adesione. Salvo approvazione Volkswagen Bank. L'offerta è valida fino al 31 Dicembre 2008. Volkswagen Veicoli Commerciali raccomanda Castrol.

Daniele Garavaglia

## Finazzer Flory: «Connettiamo creativamente cultura e industria»

Intervista esclusiva al nuovo assessore alla Cultura del Comune di Milano: tra i temi il rapporto tra cultura ed economia, il ruolo della piccola e media impresa, gli incentivi fiscali per il mecenatismo culturale, il rilancio di Milano come «comunità della conoscenza»

Sotto la volta della più bella piazza coperta d'Italia – la Galleria Vittorio Emanuele II, il «salotto» buono di Milano – incontriamo il «nuovo» che avanza: è **Massimiliano Finazzer Flory**, grande e profondo animatore della vita culturale della città, editorialista e saggista, curatore di spettacoli che viaggiano tra l'arte e la filosofia, la musica e la letteratura. Da qualche settimana rappresenta anche un'istituzione: è stato infatti nominato dal sindaco di Milano Letizia Moratti alla guida dell'assessorato alla Cultura. In questa intervista esclusiva Finazzer Flory indica già un percorso: si vuole mettere in cammino avendo ben chiara la visione di sviluppo che una metropoli complessa ma anche un po' sottotono come Milano deve assumere.

### UNA COMMISSIONE PER LA CULTURA

Tra gli obiettivi del programma del neo assessore **Finazzer Flory** c'è quello di dare vita a una commissione di esperti del mondo culturale ed economico per realizzare un libro bianco di progettazione e ideazione a sostegno del sistema culturale milanese. Il presidente di Confapi Milano Paolo Galassi è stato invitato a parteciparvi, insieme ad altre personalità come il notaio Enrico Bellezza, l'economista Severino Salvemini, l'artista Deborah Hirsch, il filosofo Salvatore Veca, la psicoterapeuta Maria Rita Parsi.



**Può sembrare strano che l'intervista di apertura di un periodico che si occupa di economia e industria sia dedicata al nuovo assessore alla Cultura del Comune di Milano: perché invece non è strano?**

«Vi è un'economia che ha a che fare con l'antropologia e ruota intorno ai bisogni reali. L'impresa in fondo è sempre quella: diventare altro da quello che si è. E industriarsi significa capire che il primo capitale che vogliamo accumulare è quello delle idee».

**A Milano cultura ed economia hanno sempre costituito, nel corso dei secoli, un binomio particolarmente produttivo. Perché? E' un rapporto speciale per la città?**

«Più che di un binomio parlerei di un binario lungo il quale la società si muove, da un lato con un obiettivo comune – arrivare a un cambiamento –, dall'altro facendo del "viaggio" nell'intrapresa il modello di convivenza tra soggetti diversi. Certo, tale rapporto esige un'attitudine mentale: nella cultura non percepire l'economia come mera macchina del profitto. Quest'ultima è mezzo, non fine».



la piccola e media impresa è paradigmatica di come la cultura dell'associazione di idee, persone e mezzi debba avere una forma di partecipazione adeguata alle relazioni umane, all'etica del riconoscimento

l'impresa in fondo è sempre quella: diventare altro da quello che si è, e industriarsi significa capire che il primo capitale che vogliamo accumulare è quello delle idee

**Negli anni Cinquanta e Sessanta Milano è stata città di grandi industrie e grande cultura. Oggi il tessuto industriale è fatto di piccole e medie realtà: di questo cambiamento ne ha risentito anche l'economia culturale?**

«La piccola e media impresa è paradigmatica di come la cultura dell'associazione di idee, persone e mezzi debba avere una forma di partecipazione adeguata alle relazioni umane, all'etica del riconoscimento».

**In che modo intende coinvolgere il sistema della piccola e media impresa per il rilancio culturale di Milano? Ci sono le basi per un nuovo fenomeno di mecenatismo?**

«Vorrei distinguere. Da un lato sostengo il bisogno di allargare e approfondire l'integrazione tra conoscenza e informazione attraverso una fantasia ordinata dall'ascolto dei bisogni. In altri termini con quelle imprese che producono tecnologie tese alla trasmissione ed elaborazioni di dati. Per quanto riguarda i mecenati il discorso mette in gioco legami psicologici, affettivi, relazionali con la città e i suoi simboli che al momento hanno bisogno di essere nutriti di iniziative volte a rivendicare l'amore per Milano. Ovviamente non basta perché vi è connessa un'altra questione relativa a un nuovo e diverso sistema di incentivi fiscali, che non sia oscuro e contraddittorio, in grado di coinvolgere erogazioni di liberalità e sponsorizzazioni con trasparenza ed efficacia».



**Massimiliano Finazzer Flory**, nuovo assessore alla Cultura del Comune di Milano, è saggista ed editorialista, curatore di rassegne culturali su tutto il territorio nazionale. I suoi «spettacoli culturali» - imperniati sul rapporto tra letteratura, filosofia, teatro e arte - si svolgono in contesti di grande fascino storico e artistico, come la Galleria Vittorio Emanuele a Milano o Palazzo Barberini a Roma. Ha ideato e condotto al Teatro Eliseo a Roma gli incontri de *La parola contesa tra filosofia e scienza*, rassegna culturale che ha ospitato prestigiosi interpreti della cultura scientifica e filosofica contemporanea. Da due anni è l'ideatore e conduttore dei «grandi» dialoghi che si svolgono sull'altare maggiore del Duomo di Milano.



Finazzer Flory: «Connettiamo creativamente cultura e industria»

**Secondo diversi autori la cultura e le modalità con cui essa viene erogata/fruita, possono diventare settori altamente vincenti dell'industria legata alle più avanzate tecnologie che uniscono informatica, elettronica e manifattura di alta qualità. Condivide?**

«Connettere creativamente potrebbe essere non solo uno slogan ma anche una strategia per puntare sulla qualità e non sulla quantità dei finanziamenti. La modalità con la quale oggi viene erogata la cultura è, non di rado, assistenzialistica. Ed è paradossale perché proprio su questo terreno la meritocrazia dovrebbe rappresentare la base e l'altezza dell'ambiente pubblico. Mi aspetto perciò di scoprire nuovi strumenti di *social networking* e di misurare e monitorare i rendimenti socio-culturali e socio-economici delle nostre istituzioni sfruttando una realtà di fatto: Milano è già una *knowledge society*».

**Milano vuol dire anche fiera. E fiera significa eventi che hanno un rapporto stringente con la cultura, dal Salone del Mobile a MiArt: come intende cogliere le opportunità proposte da questi eventi per la vita culturale della città?**

«La strategia deve essere trasversale se si vuole accompagnare la logica dell'evento alla riflessione. La forza del Salone del Mobile è iscritta nella "mobilità", nel movimento dell'urbanità. Si tratta di cogliere tuttavia un'occasione: la questione della luce, dell'illuminazione della città come operazione capace di associare la dimensione ludica con quella di una migliore informazione del settore commerciale unitamente a quello artistico».

**Assessore, la Sua nomina giunge in un momento delicato e importante della vita di questa città: la costituzione della struttura che gestirà l'Expo 2015. Che ruolo potrà svolgere il Suo Assessorato in tale contesto?**

«La cultura offre competenza e conoscenza della realtà e in questo caso della globalizzazione, perché l'Expo è uno dei frutti più maturi dell'integrazione tra le economie. Ma il mio indirizzo propone anche un'ulteriore chiave di lettura che attiene non solo alle energie alternative e alle biotecnologie – assets strategici dell'Expo – ma anche al tentativo di intercettare fenomeni turistici mondiali per canalizzarli fin d'ora su Milano e sul territorio lombardo».

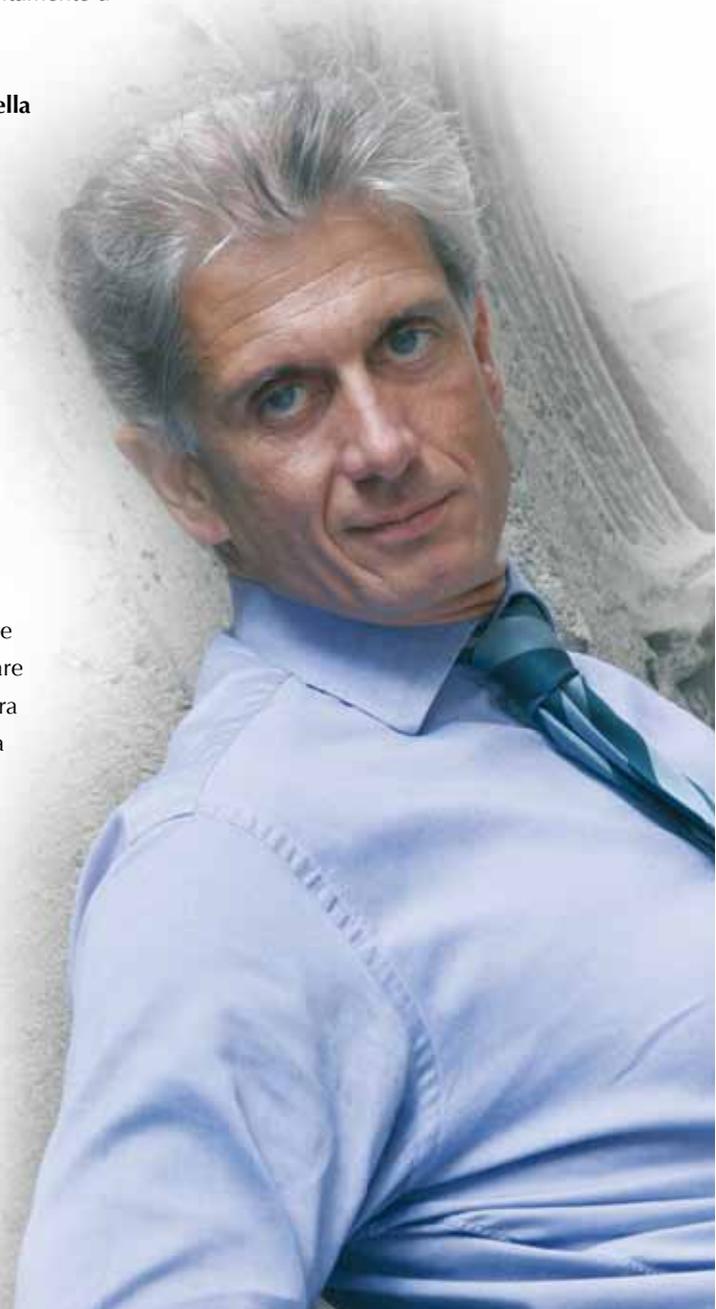
**Un'ultima domanda: tra sei mesi Lei presenterà un progetto culturale per la città: quali saranno le tematiche e gli eventi più significativi?**

«Presenterò il libro bianco in cui saranno indicati i punti di crisi e di forza del sistema culturale milanese, accompagnati da trenta ambizioni e linee guida implementabili entro e non oltre l'anno in corso, al fine di riformare in primo luogo l'organizzazione dell'assessorato, il rapporto tra la cultura dell'ente locale e quella della società civile in una duplice direzione: da un lato miglior formazione degli operatori e del pubblico; dall'altro una maggiore comunicazione dei musei, biblioteche e teatri della nostra città. Due progetti, tuttavia, possono essere anticipati».

**Quali?**

«Il primo riguarda il recupero di Milano come capitale dell'editoria attraverso la Festa della Lettura (dal 20 al 22 marzo 2009). L'altra iniziativa concerne il mese di maggio 2009, dedicato alla scienza e alla diffusione del sapere scientifico, stabilendo una rete tra i musei non solo civici. Categorie di lavoro del mio assessorato saranno quelle legate a: "pensare il sistema" e "fare distretti"».

la modalità con la quale oggi viene erogata la cultura è, non di rado, assistenzialistica, ed è paradossale perché proprio su questo terreno la meritocrazia dovrebbe rappresentare la base e l'altezza dell'ambiente pubblico





Silvia Villani

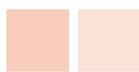
# Galassi: «Innovazione detassata per rilanciare le pmi milanesi»

Per il presidente di Confapi Milano la questione più importante da affrontare è quella del collegamento fra le misure di urgenza ed un eventuale nuovo disegno a regime del sistema fiscale. Servono cioè provvedimenti che vadano nella direzione di incoraggiare la produzione industriale e manifatturiera

Nonostante le difficoltà, i titoli sui giornali che annunciano licenziamenti, le imprese continuano a lottare, a compiere ogni giorno scelte coraggiose investendo in ricerca e nuove tecnologie. Parola di **Paolo Galassi**, presidente di **Confapi Milano**, che nell'intervista, spiega come l'imprenditore, a volte obbligato a compiere la scelta della cassa integrazione, decide di innovare e tenere duro in attesa che la situazione migliori. Le piccole e medie aziende manifatturiere, sono, infatti, la spina dorsale del Paese e, abituate a "reggere" il peso, anche ora affrontano le difficoltà. Ma per rilanciare il sistema è necessario un aiuto anche dalle istituzioni, un aiuto che si può concretizzare anche durante una delle più grandi vetrine del territorio, l'Expo 2015.

**Presidente, anche un territorio tra i più ricchi e produttivi come l'area metropolitana milanese risente dell'impatto della crisi finanziaria. Dall'osservatorio di Confapi Milano come giudica la situazione delle piccole e medie imprese?**

«Non vedrei il bicchiere solo mezzo vuoto anche se la paura è tanta. A settembre, nelle imprese, il lavoro è calato e spesso la mancanza di ordini si è tradotta in una cassa integrazione. Questo però non vuole dire che ci debbano essere per forza dei licenziamenti. Io sarei ottimista e aspetterei gennaio o febbraio».



**L'innovazione è la strada giusta per uscire da questa crisi: le aziende che negli anni scorsi hanno investito nelle nuove tecnologie e nella ricerca stanno reggendo meglio alle difficoltà**

**I dati sulla cassa integrazione delle imprese associate dicono che le ore richieste sono triplicate da un anno all'altro, però il sistema delle pmi milanesi sembra reggere: quali sono le prospettive per il 2009?**

«Spesso un imprenditore è costretto a mettere in cassa integrazione i propri dipendenti ma spera sempre che la situazione si risollevi. I nostri imprenditori, infatti, negli anni scorsi hanno investito non solo in nuovi macchinari ma anche e soprattutto sulle persone. Le hanno formate. Sarebbe quindi illogico che vogliono perdere i propri dipendenti. Il mio auspicio





Galassi: «Innovazione detassata per rilanciare le pmi milanesi»

è che la situazione migliori grazie anche all'aiuto delle istituzioni. Oltre all'esigenza di far ripartire i consumi, che soprattutto in questo periodo sono prevalentemente orientati verso beni di produzione estera, si avverte un'altra necessità prioritaria: sostenere le imprese per evitare un'ondata di chiusure, in vista di una ripresa e uno sviluppo dell'economia nei prossimi mesi».

**Oggi, proprio a causa della crisi, le imprese milanesi sono davanti a una grande sfida: quella di puntare in modo deciso all'innovazione tecnologica per reggere la competizione globale. Che invito rivolge ai suoi colleghi imprenditori?**

«L'innovazione è la strada giusta per uscire da questa crisi. Anzi le aziende che negli anni scorsi hanno investito nelle nuove tecnologie e nella ricerca offrendo un prodotto di qualità e di nicchia hanno retto meglio alle difficoltà attuali. I miei colleghi potrebbero però dirmi: dove troviamo le risorse necessarie per gli investimenti? La risposta esatta si potrebbe racchiudere in una parola: «detassare», ad esempio, gli investimenti o lo stesso capitale umano. Questo però non lo può decidere un imprenditore».

**E alle istituzioni pubbliche? Cosa serve oggi alle imprese per guardare con più fiducia al futuro? Quali strumenti o regole nuove dovrebbero essere adottate dal governo?**

«Appreziamo la tempestività con cui il Governo ha affrontato la gravissima crisi in atto con delle misure che potrebbero effettivamente sostenere le aziende e le famiglie in questo periodo difficile. Ora la questione più importante da affrontare è però quella del collegamento fra le misure di urgenza ed un eventuale nuovo disegno a regime del sistema fiscale. Servono cioè misure che vadano nella direzione di incoraggiare la produzione industriale e manifatturiera, come l'abolizione totale dell'Irap sul costo del lavoro. Sul lungo termine, è quindi necessario defiscalizzare totalmente gli utili reinvestiti nella ricerca, nell'innovazione e nel miglioramento tecnologico delle aziende oltre che riordinare il sistema degli incentivi pubblici legandoli ai progetti di sviluppo aziendale e ai risultati conseguibili».

**Sull'ultimo numero di Apimilano Magazine aveva lanciato l'allarme sull'Expo 2015: ora è stata finalmente costituita la «Expo Milano 2015» (ex Soge), che dovrà gestire l'evento e tutta la progettualità relativa. Cosa ne pensa?**

«Questo è sicuramente un passo avanti. Ma avrei una raccomandazione. Sembra che per le grandi opere da realizzare per l'Expo 2015, oltre il 90% delle tecnologie, non saranno state realizzate in Italia, nonostante il territorio sia ricco di imprese manifatturiere che creano ottimi prodotti. Soltanto il 5% è patrimonio della ricerca e dell'innovazione del Bel Paese. Questo mi spaventa. Il mio appello è quindi quello che Expo Milano 2015 decida di migliorare questo rapporto così penalizzante e che non lasci da parte le piccole e medie imprese, la spina dorsale del Paese, da quella che è un'importantissima vetrina».

occorre defiscalizzare totalmente gli utili reinvestiti nella ricerca, nell'innovazione e nel miglioramento tecnologico delle aziende, oltre che riordinare il sistema degli incentivi pubblici legandoli ai progetti di sviluppo aziendale



rilanciare le pmi milanesi



## AMS, servizi su misura per l'azienda che cresce

E una società a socio unico, interamente posseduta da CONFAPI Milano che ha come scopo sociale la fornitura di servizi "garantiti" rispetto ai contenuti e alle modalità d'erogazione e calmierati rispetto ai costi

### Le necessità degli imprenditori

Le aziende manifatturiere e di servizi di piccola o media dimensione normalmente non posseggono al loro interno, a causa dei costi elevati, molte di quelle risorse che oggi sono indispensabili per l'impresa. La scelta obbligata diventa, allora, quella di procurarsi queste risorse in outsourcing, con il vantaggio immediato di costi variabili e proporzionali alle capacità economiche aziendali.

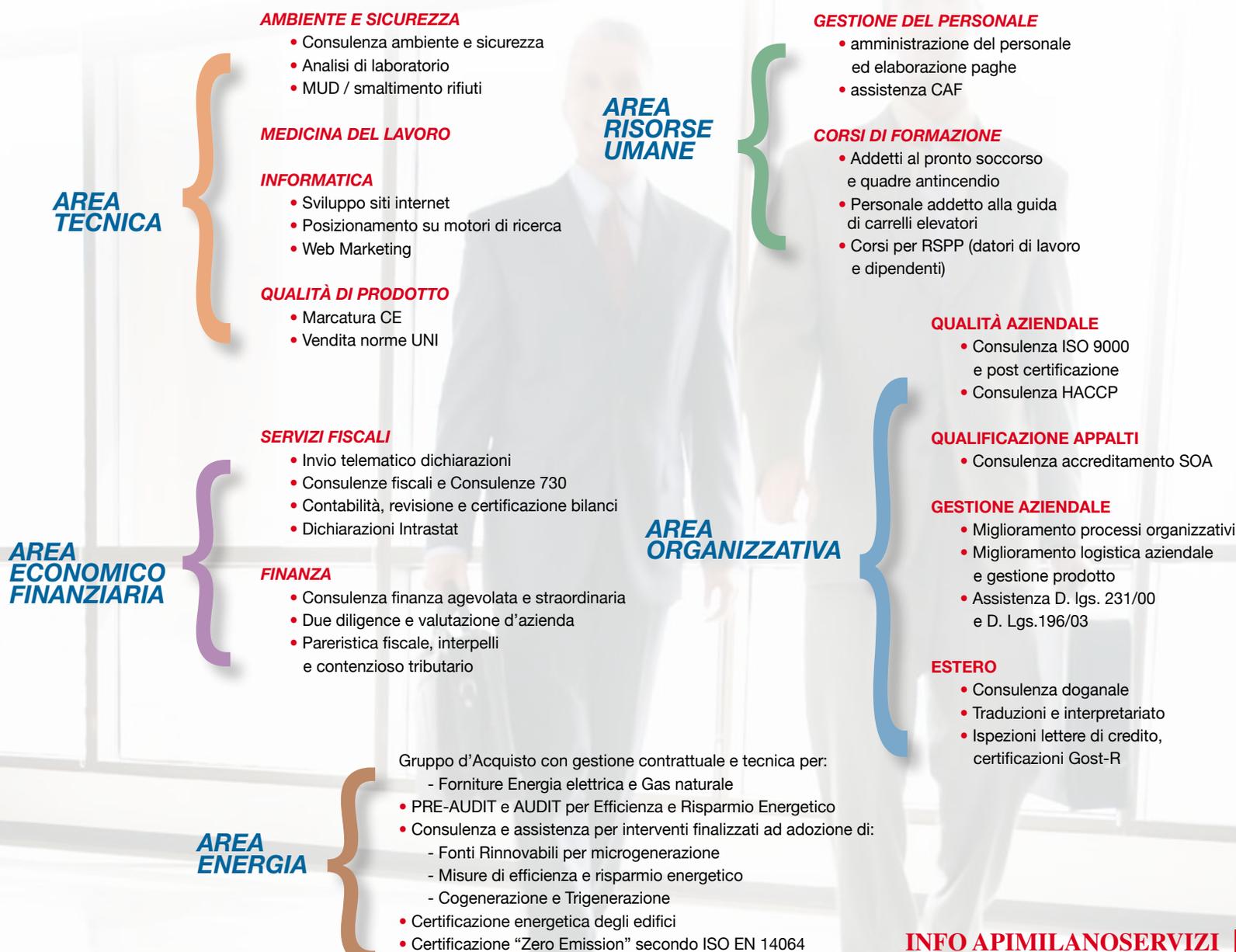
### Le soluzioni di Apimilano Servizi

Apimilano Servizi, proponendosi come interlocutore unico e fiduciario su una vasta gamma di settori, consente di non incorrere nel rischio di una

scelta sbagliata e di evitare il moltiplicarsi degli interlocutori da gestire. Il soddisfacimento dei bisogni del cliente viene dalla capacità di offrire, attraverso una struttura che riunisce e coordina società e professionisti qualificati, servizi ad alto valore aggiunto, a condizioni economiche competitive, con una garanzia di controllo qualitativo efficace.



**Un ventaglio di soluzioni con la finalità di passare dalla logica dell'adempimento a quella dell'efficienza e della convenienza.**



**INFO APIMILANOSERVIZI**

**Servizio AMS**

**Tel. 02.67140251**

**apimilanoservizi@confapimilano.it**

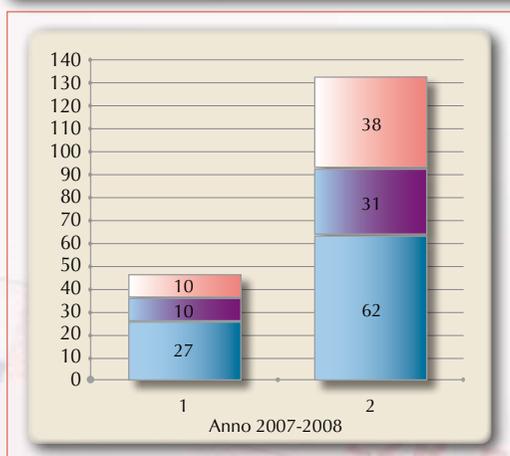
## Cronaca in chiaroscuro di una crisi annunciata

L'impatto c'è stato: dallo tsunami finanziario al peggioramento dell'economia reale, oramai in recessione tecnica, il passo è stato breve, come evidenziano l'incremento esponenziale delle richieste di cassa integrazione e le difficoltà del rapporto tra banche e imprese

Per qualcuno la valanga ha cominciato a staccarsi dalla cima della montagna e ha iniziato a scendere rapidamente a valle: un'onda di subprime, fondi sovrani e altre entità finanziarie in rotta che hanno formato un'immensa palla polverosa che rovinando giù a valle, verso l'economia reale, rischia di travolgere tutto e tutti. Per altri, la palizzata eretta di fronte al pendio – cioè la solidità del nostro sistema economico fondato su un'attività produttiva che rimane una delle quattro maggiori realtà esportatrici a livello mondiale – rappresenta la miglior difesa e arma di rilancio nei confronti della crisi globale. Probabilmente la verità sta nel mezzo, tra presagi di disastro inarrestabile e stime di nuova ripresa, ma è chiaro che una fotografia abbastanza nitida e puntuale di quanto sta accadendo la può scattare soltanto chi è a contatto quotidiano con le fluttuazioni dell'oceano economico: gli imprenditori. E l'istantanea che se ne ricava non è delle più promettenti.



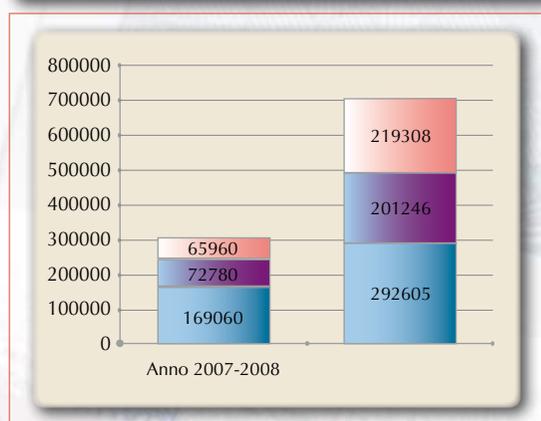
Procedure di CIGO per aziende coinvolte



N° ore richieste di GICO

	2007	2008
Milano	169060	292605
Sud Ovest	72780	201246
Brianza	65960	219308
<b>Totale</b>	<b>307800</b>	<b>713159</b>

Procedure di CIGO per ore richieste



N° aziende coinvolte in GICO

	2007	2008
Milano	27	62
Sud Ovest	10	31
Brianza	10	38
<b>Totale</b>	<b>47</b>	<b>131</b>

Procedure di CIGO per lavoratori interessati



N° lavoratori coinvolti in GICO

	2007	2008
Milano	382	1072
Sud Ovest	189	360
Brianza	135	474
<b>Totale</b>	<b>706</b>	<b>1906</b>

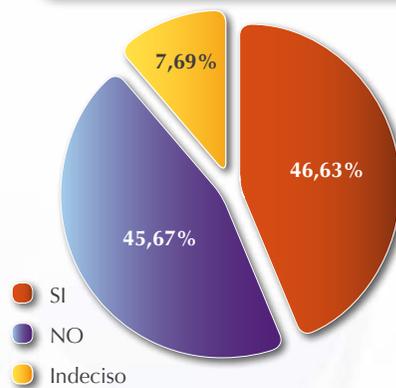
### CASSA INTEGRAZIONE, BOOM DI DOMANDE

Il primo dato significativo, raccolto e analizzato dal Servizio Relazioni industriali di **Confapi Milano**, riguarda le procedure avviate dalle aziende per la Cassa integrazione ordinaria. Mettendo a confronto le rilevazioni effettuate nel 2007 e quelle relative ai primi undici mesi del 2008, l'evidenza più preoccupante è l'incremento esponenziale di tutte le voci relative. Se nel 2007 avevano richiesto la Cigo 47 imprese associate ad Apimilano, nel periodo gennaio-novembre 2008 sono diventate 131, quasi il triplo. I lavoratori coinvolti sono passati da 706 a 1.906, le ore richieste sono più che raddoppiate da 307mila a 713mila. In rapporto al numero di aziende associate sul territorio, nell'ambito di un quadro com-

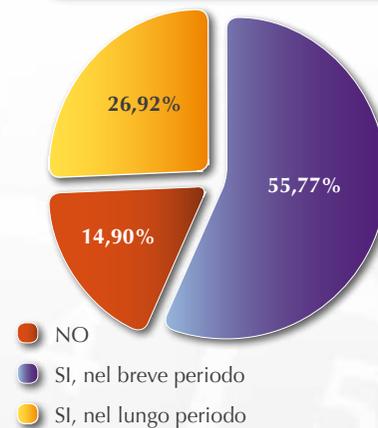
pletivo penalizzante per tutte le aree coperte da Confapi Milano, il distretto più penalizzato sembra essere quello di Monza e Brianza, che ha quasi quadruplicato le aziende richiedenti (da 10 a 38), con parametri in forte aumento per quanto riguarda anche i lavoratori coinvolti e le ore di Cigo. «E' chiaro che la cassa integrazione ordinaria è uno strumento di flessibilità per le imprese – spiega **Stefano Valvason**, direttore generale di Confapi Milano – che consente di abbattere i costi del lavoro in una fase in cui i magazzini sono pieni di merce non venduta e l'attività produttiva è praticamente ferma. Ma è comunque un segnale di fortissima preoccupazione per le difficoltà del sistema nel suo complesso».



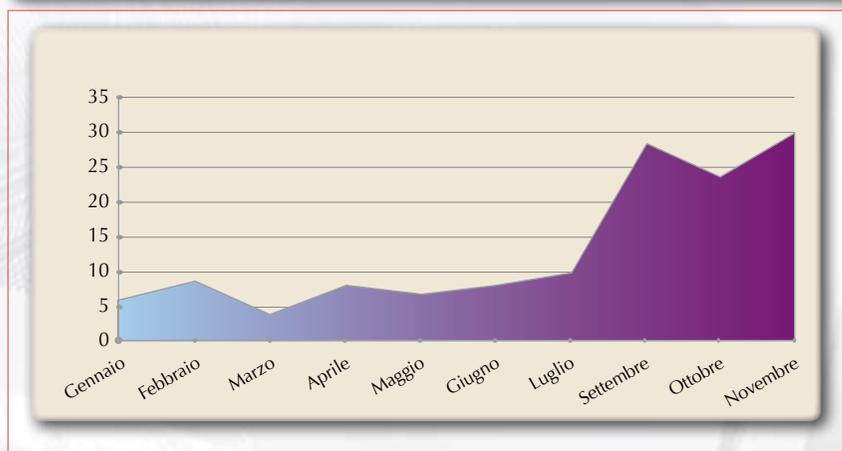
#### Indici di fiducia nel sistema bancario



#### La crisi e l'impatto sull'azienda



#### Andamento CIGO 2008



#### Andamento GICO 2008

Mese	N° Aziende
Gennaio	6
Febbraio	8
Marzo	4
Aprile	8
Maggio	7
Giugno	8
Luglio	10
Settembre	28
Ottobre	24
Novembre	30

mettendo a confronto le rilevazioni effettuate nel 2007 e quelle relative ai primi undici mesi del 2008, l'evidenza più preoccupante è l'incremento esponenziale di tutte le voci relative alle richieste di cassa integrazione ordinaria

#### VENTI DI CRISI NEL RAPPORTO BANCHE-IMPRESE

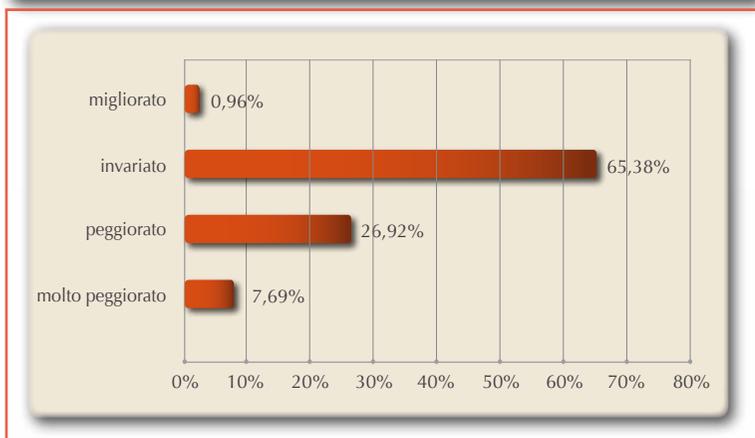
L'altra variabile che denuncia lo scenario tutt'altro che roseo della congiuntura attuale è il rapporto tra banche e imprese e la conseguente facilità/difficoltà di accesso alle risorse creditizie da parte degli imprenditori. I quali, interpellati dall'Ufficio Studi di Confapi Milano in un'indagine realizzata a metà novembre, hanno evidenziato alcune tendenze in atto che offrono anche qualche spunto sorprendente. A cominciare proprio dalla questione del tipo di rapporto in essere con la propria banca (anzi, le proprie banche, visto che mediamente ogni impresa ha relazioni stabili con 3,5 istituti di credito): ebbene, pare che in quest'ultimo periodo di forte criticità finanziaria il rapporto sia rimasto invariato per due imprese su tre, mentre soltanto un terzo degli imprenditori interpellati denuncia



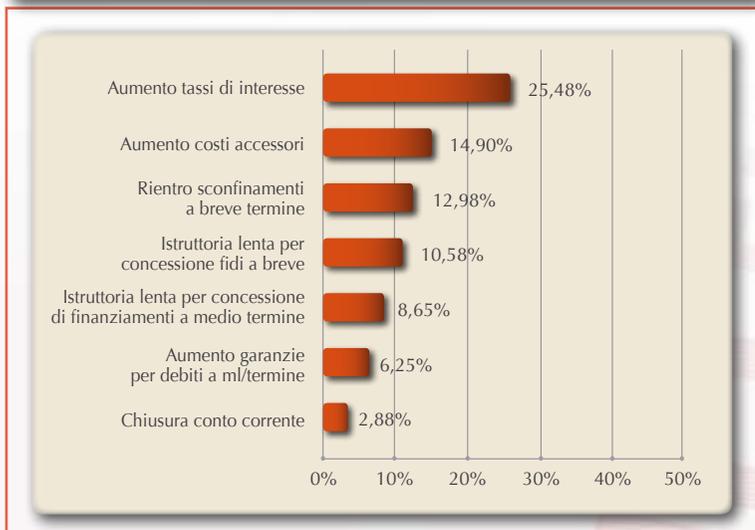
## Cronaca in chiaroscuro di una crisi annunciata

le tipologie di istituti che hanno modificato maggiormente il rapporto con le imprese sono le filiali dei grandi gruppi bancari e delle banche popolari, più stabili invece le banche di credito cooperativo

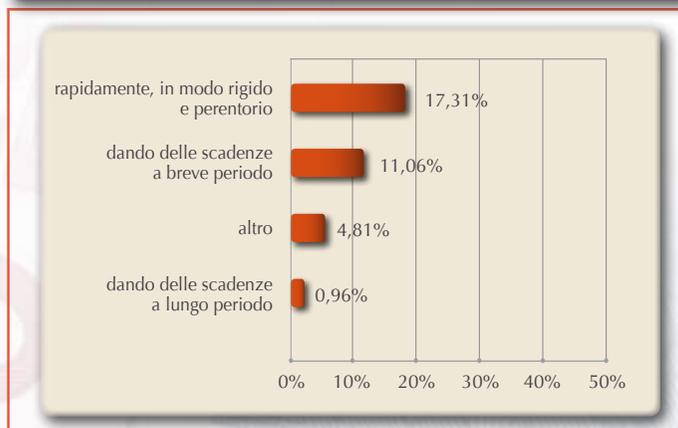
### Come è cambiato il rapporto con le banche



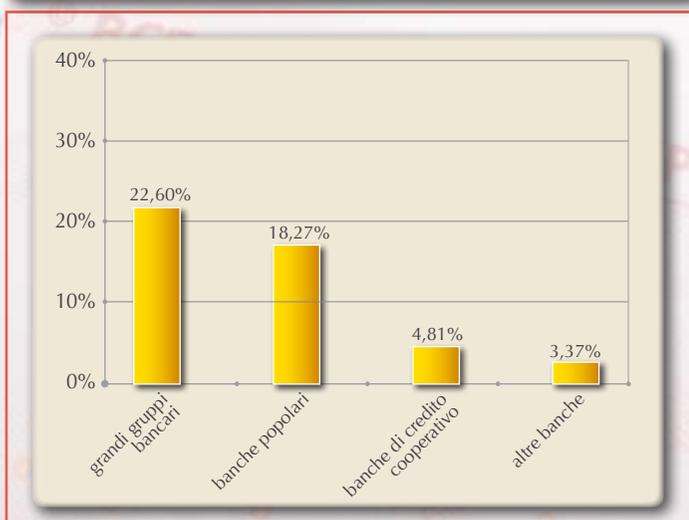
### Le ragioni del peggioramento



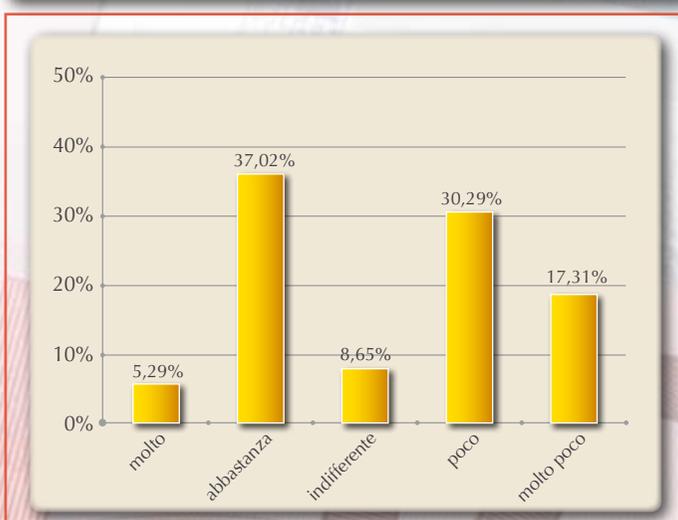
### Tempi di cambiamento del rapporto



### Le tipologie di istituti che hanno modificato il rapporto



### Fiducia nel governo



un peggioramento della situazione. Interessante l'analisi sulle ragioni di tale peggioramento: per il 25% del campione è dovuto all'innalzamento dei tassi di interesse, per il 14% l'aumento dei costi accessori e per il 12% la richiesta di rientro a breve termine degli sconfinamenti. L'altro aspetto non secondario relativo al cambio di atteggiamento da parte della banca riguarda le tipologie di istituti che hanno modificato maggiormente il rapporto con le imprese: sono risultate più «scostanti» le filiali dei grandi gruppi bancari e delle banche popolari, più stabili le banche di credito cooperativo. In ogni caso un'azienda su tre dell'intero campione ritiene che la situazione possa aggravarsi nelle settimane successive e – questione ancor più seria – la gran parte degli imprenditori è sicuro che gli effetti della crisi finanziaria finiranno per compromettere lo sviluppo della loro impresa, nel breve (55%) o lungo periodo (26%). Ne consegue l'ultima considerazione indagata: l'imprenditore ha fiducia nel sistema bancario italiano? La tabella a lato offre una risposta che la dice lunga su quanta strada debba ancora percorrere il mondo della finanza per avvicinarsi a quello dell'economia reale.



## Azienda in crisi?

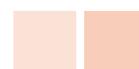
# Ci pensa super Confapi

Per fronteggiare una situazione sempre più critica bisogna trovare un alleato affidabile: Confapi Milano mette a disposizione numerosi servizi e consulenze specialistiche per abbattere i costi aziendali e investire nel futuro

Nei bar, nei supermercati, nei luoghi di lavoro e sui giornali, una delle parole più utilizzate è il vocabolo «crisi». In un periodo difficile in cui si sta cercando di mettere mano ai danni della finanza creativa, il supporto assicurato dall'associazione può rivelarsi un utile strumento per affrontare la situazione. Come afferma **Paolo Galassi**, presidente di **Confapi Milano**, «la ricchezza di un'azienda è l'uomo che la fa. La nostra ricchezza è la capacità di porci al servizio della piccola e media impresa favorendo la condivisione delle esigenze, la tutela degli interessi, la reciproca collaborazione. La nostra missione è valorizzare le risorse e l'esperienza di ciascun imprenditore, contribuire alla sua crescita professionale e culturale». Un'enunciazione

nobile e autentica: Confapi Milano si pone realmente a fianco degli imprenditori associati per assisterli, tutelarli e accompagnarli nella crescita del loro business, anche nelle situazioni di massima allerta economica. Oltre alla tradizionale attività di rappresentanza istituzionale presso i più importanti contesti di consultazione e contrattazione pubblica, l'associazione interviene nei momenti di crisi per suggerire all'azienda le scelte più adeguate e per attivare tutte le procedure e le iniziative necessarie per ridurre al minimo l'impatto della crisi. Basta essere associati, cioè versare la quota associativa annuale, e automaticamente si entra in un mondo di servizi utili, efficaci e affidabili, erogati dalla struttura di Confapi Milano. Leggere per credere.

Confapi Milano si pone realmente a fianco degli imprenditori associati per assisterli, tutelarli e accompagnarli nella crescita del loro business, anche nelle situazioni di massima allerta economica





Azienda in crisi? Ci pensa super Confapi



### CON LA FLESSIBILITÀ IL LAVORO COSTA MENO

In un periodo di crisi, molti imprenditori si trovano di fronte a scelte ancora più impegnative rispetto a quelle che fronteggiano quotidianamente. Di fronte al magazzino colmo di prodotti e alla scarsità di ordini, alcune chiedono aiuto ad Apimilano. I servizi sindacale e previdenziale, integrati nell'area Relazioni Industriali, operano infatti con la logica di un vero e proprio sindacato d'imprenditori, svolgendo un ruolo fondamentale nella gestione di tutto ciò che attiene al rapporto di lavoro. Come è successo alla **Costruzioni Meccaniche Sestesi Srl** di Agrate Brianza, dove l'associazione ha messo in campo la propria esperienza offrendo assistenza per l'avvio della procedura di cassa integrazione ordinaria (vedi box a lato). Fondata nel 1975 da Carmine Foschino, abile artigiano e profondo conoscitore della vita lavorativa in tutte le sue sfaccettature sia umane sia professionali, la C.M.S. nell'ultimo periodo si è trovata in difficoltà. Abbiamo chiesto a **Maurizio Foschino**, amministratore unico di C.M.S., di raccontare la sua esperienza.

#### Avete subito l'impatto della crisi?

«Sì, in particolare abbiamo dovuto fronteggiare un forte calo della domanda per quei prodotti che da sempre costituiscono l'eccellenza della nostra produzione, cioè la costruzione meccanica ed elettromeccanica di strutture per centrali telefoniche di trasmissione».

#### Come vi ha aiutato l'associazione?

«La scorta in magazzino di prodotti invenduti cresceva sempre più, così ho chiesto aiuto Confapi Milano che ha gestito la trattativa con il sindacato per l'avvio delle pratiche di cassa integrazione. I servizi sindacale e previdenziale hanno inoltre partecipato ai tavoli di lavoro e di decisione delle problematiche inerenti la normativa e la contrattualistica, diventando cinghia di trasmissione tra l'impresa e le parti sociali e riportandone direttamente sul campo - in tempo reale - le risultanze. Delle seimila ore iniziali ne abbiamo utilizzate meno della metà, in modo da non penalizzare eccessivamente la quindicina di dipendenti».



**Maurizio Foschino**, amministratore unico della **C.M.S.**, Costruzioni Meccaniche Sestesi; fondata nel 1975 da Carmine Foschino, oggi si distingue per l'eccellenza produttiva nella costruzione meccanica ed elettromeccanica di strutture per centrali telefoniche di trasmissione

### QUANDO LA FINANZA È AMICA DELL'IMPRESA

**Confapi Lombarda Fidi** è il Confidi emanazione delle associazioni delle piccole e medie industrie della Lombardia aderenti alla Confapi che per le sinergie attuate con le altre associazioni territoriali (Nord Ovest Imprese) è oggi operativa in Lombardia, Piemonte e Liguria. È un consorzio di imprese in forma cooperativa che ha il fine di facilitare l'accesso al credito da parte delle piccole e medie imprese. Mediante il rilascio di garanzie fideiussorie alle banche e agli intermediari finanziari convenzionati, facilita le aziende nell'ottenimento delle risorse finanziarie necessarie al proprio sviluppo. Confapi Lombarda Fidi è il risultato dell'unione di diversi Confidi a carattere provinciale, nell'intento di dar vita a una realtà che per dimensioni operative e patrimoniali, possa offrire garanzie fideiussorie ritenute idonee ed eleggibili con l'applicazione di «**Basilea II**». Attuando la logica del servizio mutualistico, Confapi Lombarda Fidi, offre risultati concreti congiungendo l'esigenza banca - impresa, attraverso l'assunzione in proprio di parte del rischio di credito. Possono aderire le piccole e medie imprese industriali, commerciali e di servizi, le imprese artigiane, le cooperative di produzione e lavoro e di servizi. Per richiedere la garanzia l'impresa seleziona il possibile istituto di credito o intermediario finanziario tra quelli convenzionati e presenta la domanda di finanziamento/locazione direttamente allo sportello provinciale di riferimento in base alla propria localizzazione, per il successivo inoltro alla banca o all'intermediario finanziario prescelto. La richiesta è quindi valutata dal **Comitato Tecnico locale** e, in caso di accoglimento, a seguito della positiva delibera della banca o dell'intermediario finanziario convenzionato, viene rilasciata la fideiussione.



Confapi Lombarda Fidi facilita le aziende nell'ottenimento delle risorse finanziarie necessarie al proprio sviluppo

## FORMAZIONE A COSTO ZERO PER INVESTIRE NEL FUTURO

Meno stress e più spirito di squadra. Questi gli obiettivi che sono stati raggiunti grazie al corso di formazione interamente finanziato dal **Fapi** (il fondo interprofessionale costituito da Confapi e dalle organizzazioni sindacali per erogare formazione gratuita alle imprese), che ha portato i 30 collaboratori di **IPQ Tecnologie** a disporre di strumenti per massimizzare il benessere personale, aumentare la motivazione e il coinvolgimento e migliorare il clima organizzativo. IPQ Tecnologie è una società che opera nel settore della consulenza tecnica e organizzativa, qualità, ambiente e sicurezza, marcatura di prodotto, formazione e finanza agevolata, con un fatturato annuo di circa 3 milioni di euro. Chiediamo a **Raffaella Angaroni**, responsabile Progetti di formazione, di parlarci dell'esperienza vissuta dai dipendenti grazie al corso finanziato da Fapi, che ha avuto come filo conduttore la cura e la valorizzazione della risorsa umana, come fattore centrale della «salute aziendale».

### Perché si è scelto di dare vita al corso?

«IPQ ha fin dall'inizio dato il massimo risalto al benessere dei collaboratori, partendo dall'assunto che la prima regola per avere clienti soddisfatti è poter contare su collaboratori soddisfatti. In tale ottica IPQ ha sempre puntato al miglioramento costante della propria organizzazione fornendo strumenti formativi avanzati ai propri colla-

boratori. Il vantaggio del sistema Fapi è che, senza alcun costo, si può realizzare qualunque progetto di formazione aziendale rivolto ai lavoratori. E' sufficiente aderire al Fondo attraverso il versamento dello 0,30% dei contributi che andrebbero versati all'Inps».

### Qual è stato l'obiettivo di questo progetto formativo?

«Siamo convinti dello strettissimo legame esistente tra qualità della prestazione personale e cultura del benessere aziendale. Per questo abbiamo voluto analizzare i fattori che possono migliorare il benessere della persona e introdurli nel contesto lavorativo per migliorare i rapporti interpersonali, gestire i conflitti e massimizzare lo spirito di squadra. Il progetto formativo si basa su attività, svolte sia in aula che all'aperto, che ottengono dai partecipanti il massimo coinvolgimento sul piano fisico, emozionale ed esperienziale».



*Un corso finanziato dal Fapi per la valorizzazione della risorsa umana come fattore centrale della «salute aziendale»: è il progetto varato dalla IPQ Tecnologie, società attiva nel settore della consulenza tecnica e organizzativa, qualità, ambiente e sicurezza, marcatura di prodotto, formazione e finanza agevolata*



**Giuseppe Comi**, general manager dell'**OMB**, *Officina Meccanica F.lli Biffi*, azienda specializzata nella progettazione e realizzazione di stampi e stampaggio ad iniezione per materie termoplastiche, partner dei migliori marchi nel settore consumer electronics, elettrodomestico, automotive



Confapi Milano ha costituito un aggregato di aziende per il quale ha contrattato le condizioni di fornitura di energia elettrica, ottenendo i migliori livelli di risparmio

## MENO COSTI ENERGETICI CON L'AGGREGATO

In Italia i costi dell'energia elettrica e del gas naturale sono superiori a quelli del resto d'Europa. Tale situazione pesa in modo significativo sulla competitività delle pmi, in particolar modo per quelle che vedono nei loro bilanci una rilevante incidenza dei costi energetici. Per migliorare sempre più la competitività delle pmi associate, Confapi Milano fin dal 2000 (prima fase della liberalizzazione del mercato elettrico) ha costituito un aggregato di aziende per il quale ha contrattato le condizioni di fornitura di energia elettrica, ottenendo i migliori livelli di risparmio. L'aggregato oggi sfiora i 400 GWh/anno di consumi, per una spesa di circa 50 milioni di euro. Da qualche anno all'aggregato di Confapi Milano si sono uniti altri aggregati di associazioni territoriali del sistema Confapi dell'area del nord Italia, portando alla costituzione di un **Gruppo d'Acquisto** di dimensioni considerevoli. In questo particolare momento economico, i risultati conseguiti dall'aggregato consentono di contrastare la crisi congiunturale. Grazie all'aggregato per l'energia di Confapi Milano, **OMB Srl**, azienda sorta nel 1962, leader nel campo dei termoplastici, è riuscita a ridurre notevolmente i costi legati all'approvvigionamento di energia elettrica. Partner dei migliori marchi nel settore consumer electronics, elettrodomestico, automotive, con una vasta esperienza nel settore dell'arredamento di design, OMB è specializzata nella progettazione e realizzazione di stampi e stampaggio ad iniezione per materie termoplastiche. Tale produzione di eccellenza, con macchinari però decisamente energivori, ha reso necessario contenere i costi energetici. Per tale motivo, l'impresa si è rivolta alla sua associazione. A raccontare l'esperienza di OMB – poco meno di ottanta dipendenti – l'ingegner **Giuseppe Comi**, general manager dell'azienda.



Azienda in crisi? Ci pensa super Confapi

**Come vi siete avvicinati all'aggregato di Confapi Milano?**

«Per la nostra tipologia di lavoro e per gli elevati consumi siamo subito stati interessati dalla proposta. L'obiettivo era ridurre i costi, dovendo competere nel mercato europeo con paesi notevolmente più avvantaggiati di noi in campo energetico. Da questo bisogno aziendale, nel momento in cui c'è stata l'apertura del mercato, ci siamo avvicinati all'aggregato».

**La vostra esperienza è stata positiva?**

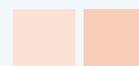
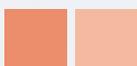
«Quando c'è qualcosa di nuovo solitamente si pensa di andare incontro a dei disservizi, invece siamo di fronte a una struttura snella ed efficace e i riscontri sono stati estremamente positivi. Nel corso degli anni, grazie all'aggregato, abbiamo risparmiato tra il 10 - 15% e abbiamo potuto usufruire di monitoraggi informatici puntuali sulle due diverse realtà produttive».

CASSA INTEGRAZIONE ORDINARIA (CIGO)	
<b>LO STRUMENTO</b>	La cassa integrazione ordinaria è un ammortizzatore sociale che consente alle imprese in situazione di crisi congiunturale di sgravarsi del costo del lavoro dei lavoratori occupati ponendoli a carico Inps.
<b>BENEFICIARI</b>	- Tutte le imprese industriali a prescindere dal numero di dipendenti - Tutti i lavoratori esclusi apprendisti e dirigenti.
<b>DURATA</b>	52 settimane in un biennio. La cassa può essere chiesta per 13 settimane alla volta.
<b>VANTAGGI PER LE AZIENDE</b>	- Riduzione drastica del costo del lavoro. - Nessun costo di attivazione della procedura. - Nessun costo contributivo per i lavoratori posti in cassa.
<b>IL LAVORATORE</b>	Il lavoratore percepisce una indennità a carico Inps di circa 900 euro mensili.
<b>TEMPISTICA</b>	Partenza della Cassa entro 10/15 giorni dalla richiesta a Confapi Milano.
<b>PROCEDURA</b>	- Obbligo per le aziende di attivare una procedura sindacale che coinvolga le organizzazioni sindacali esterne. - Obbligo di inoltro di domanda all'Inps.
<b>UTILITÀ DELL'ASSOCIAZIONE</b>	- Avvio formale della procedura di Cassa al sindacato. - Gestione della trattativa con il sindacato. - Stipula e definizione dei verbali di accordo presupposto necessario ai fini della concessione della Cigo. - Assistenza nella compilazione della domanda all'Inps. - Monitoraggio dell'iter di approvazione della Cassa presso l'Inps.

MOBILITÀ - LICENZIAMENTO COLLETTIVO	
<b>LO STRUMENTO</b>	La procedura di mobilità è un ammortizzatore sociale che consente alle imprese in situazione di crisi strutturale di operare una riduzione di personale attraverso la quale giungere ad un nuovo assetto organizzativo.
<b>BENEFICIARI</b>	- Tutte le imprese industriali con più di 15 dipendenti che abbiano la necessità di operare una riduzione di personale di almeno 5 lavoratori. - Tutti i lavoratori esclusi apprendisti e dirigenti.
<b>VANTAGGI PER LE AZIENDE</b>	Riduzione del personale e conseguente riduzione strutturale di costi.
<b>COSTI</b>	- La procedura prevede un versamento all'Inps pari a circa 3.000 euro per lavoratore licenziato. - Il costo in caso di mancato accordo con il sindacato diventa di 9.000 euro per lavoratore licenziato.
<b>IL LAVORATORE</b>	Il lavoratore posto in mobilità percepisce un reddito dall'Inps pari a 900 euro per 12/24/36 mesi in relazione all'età anagrafica del lavoratore licenziato.
<b>TEMPISTICA</b>	Massimo 75 giorni dall'avvio della procedura.
<b>PROCEDURA</b>	- Obbligo per le aziende di attivare una procedura sindacale che coinvolga le organizzazioni sindacali esterne. - Obbligo di inoltro di domanda all'Inps e alla Regione Lombardia.
<b>UTILITÀ DELL'ASSOCIAZIONE</b>	- Avvio formale della procedura di Mobilità al sindacato. - Gestione della trattativa con il sindacato. - Stipula e definizione dei verbali di accordo collettivo. - Stipula dei singoli verbali di conciliazione in sede sindacale. - Assistenza nella compilazione della domanda all'Inps. - Assistenza nella compilazione delle domande alla Regione. - Monitoraggio dell'iter di approvazione della Mobilità presso la Regione in quanto componenti della commissione di approvazione delle liste di mobilità.

**PER SAPERNE DI PIÙ**

- Per le relazioni industriali **Aldo Messedaglia** (a.messedaglia@confapimilano.it, 02.67140219)
- Per la finanza **Cristiano Melardi** (c.melardi@confapimilano.it, 02.67140293)
- Per la formazione **Ilaria Cucchi** (i.cucchi@confapimilano.it, 02.67140237)
- Per l'energia **Kyria Pieri** (k.pieri@confapimilano.it, 02.67140220)



## Sportello PMI



Regione Lombardia

Industria, Piccola e Media  
Impresa e Cooperazione**Romano La Russa***è il nuovo assessore  
all'Industria, piccola e media  
impresa e cooperazione  
della Regione Lombardia*

## Pacchetto anti-crisi: dalla Regione Lombardia 4 miliardi di euro alle imprese

Il sistema imprenditoriale lombardo è caratterizzato dalla propria cultura d'eccellenza, ottenuta grazie a un passato fatto di successi ma anche di sacrifici e rischi. Questo gli permette di affrontare con determinazione un presente caratterizzato da una crisi che potrebbe mettere in difficoltà molte imprese, soprattutto se piccole e medie. In tale contesto, la pubblica amministrazione non può limitarsi a infondere fiducia negli attori economici, bensì deve sostenere l'attività dell'impresa in ogni sua forma, facendo da propulsore dell'intero sistema. Regione Lombardia, prima e unica in Italia, ha varato un pacchetto di **misure anti-crisi** per garantire le imprese nei confronti di un sistema bancario in seria difficoltà, come sottolinea **Romano La Russa**, assessore regionale all'Industria, piccola e media impresa e cooperazione: «lo scorso 28 ottobre il governo regionale, di comune accordo con gli Stati Generali del Patto per lo Sviluppo, ha approvato le misure urgenti a sostegno dell'impresa, ponendosi due obiettivi: il primo punta a garantire l'accesso al credito, per un valore complessivo di circa **3 miliardi di euro**; il secondo sostiene gli investimenti finalizzati allo sviluppo aziendale delle micro e pmi, finanziandoli con **un miliardo di euro**.

### APERTI I TAVOLI DI CONFRONTO E MONITORAGGIO

Significative sono anche le iniziative politiche di confronto promosse da Regione Lombardia. Infatti la Regione ha avviato un **tavolo di lavoro con ANCI, UPL, ABI e Cassa Depositi e Prestiti** per trovare uno strumento in grado di superare le difficoltà finanziarie delle imprese che vantano crediti verso la pubblica amministrazione. Un buon esempio potrebbe essere l'esperienza positiva del Fondo sociosanitario della Lombardia, che ha portato i termini di pagamento delle Asl verso i propri fornitori a 100 giorni, a dispetto di una media nazionale che supera i 300 giorni. Infine, è allo studio un tavolo di monitoraggio della situazione per formulare proposte, magari anche al governo centrale, e attivare ulteriori strumenti mirati. «Tutto questo – spiega La Russa – dimostra la compattezza del sistema lombardo e la lungimiranza di Regione Lombardia che, grazie alla legge 1/2007 sulla competitività, ha saputo agire tempestivamente, tenendo ben presente la nuova logica del sostegno "meritocratico", secondo i criteri volti a rafforzare l'intero sistema imprenditoriale e territoriale».

L'assessore all'Industria Romano La Russa illustra il piano d'azione varato dalla giunta regionale per aiutare le piccole e medie imprese ad affrontare la crisi

## UN MIX DI STRUMENTI PER GARANTIRE LE IMPRESE

Diversi gli strumenti anti-crisi posti in essere dalla Regione Lombardia. Riguardo alla garanzia di accesso al credito, si prevede l'immissione di 20 milioni di euro nel sistema delle garanzie di 2° grado e altri 30 milioni a valere sul Fondo di garanzia Jeremie a favore di tutti i settori economici. Inoltre, è programmato un bando per il settore commercio di 4 milioni come fondo garanzie o a titolo di abbattimento interessi. Questo pacchetto, in grado di mobilitare 1,5 miliardi, unito alle risorse delle Camere di commercio, avrà la capacità di mobilitare complessivamente 3 miliardi di euro. Il provvedimento comprende il rifinanziamento del Fondo di rotazione per l'imprenditorialità (FRIM) per 130 milioni a valere sui fondi della programmazione comunitaria 2007/2013 e sul Fondo unico nazionale tramite la concessione di prestiti agevolati (es. cofinanziamento a medio-termine, locazione finanziaria di beni strumentali, prestito partecipativo). Tale fondo garantirà, tra le misure a sostegno dell'accompagnamento e all'innovazione, finanziamenti per oltre 300 milioni. A inizio 2009 sarà attivato il Fondo «Made in Lombardy» (100 milioni di Finlombarda), oltre a 35 milioni di garanzie regionali sulla programmazione comunitaria 2007/2013, in grado di attivare 400 milioni di finanziamenti, per investimenti a medio-termine delle pmi tramite la concessione di linee di credito per lo sviluppo aziendale.

pacchetto anti-crisi



# Milano, regina dei brevetti e dell'innovazione

Milano non è solo capoluogo della moda e della finanza, del lavoro e delle comunicazioni. All'ombra della Madonnina l'innovazione che fa crescere le aziende la fa da padrone. Oltre 1.600 inventori nel 2008 hanno, infatti, scelto il capoluogo meneghino per depositare i loro ritrovati, uno su quattro in Italia (25,1%). Molti gli stranieri; un inventore su cinque proviene dall'estero. Il settore meccanico elettronico (per l'impresa e di consumo) è quello più gettonato con il 44% delle domande esaminate nei primi nove mesi del 2008, seguito da ambiente e salute (11%), informatica e telefonia (9%), trasporti (8,4%), chimica e biotecnologie (8,1%). Oltre alle invenzioni, a Milano sono state depositate nel corso del 2008 anche 7.760 domande per marchi nazionali (21,7% del totale italiano) e 418 tra disegni e modelli di utilità (17,8%), per un totale che raggiunge quasi i dieci mila brevetti (9.785, il 22% italiano).  
 Emerge da un'elaborazione della **Camera di Commercio di**

Creatività e ricerca: così l'impresa cresce. Da tempo Confapi Milano propone un'azione di sostegno all'attività di sviluppo di nuovi prodotti e di servizi per l'innovazione tecnologica

oltre 1.600 inventori nel 2008 hanno scelto il capoluogo meneghino per depositare i loro ritrovati, uno su quattro in Italia

**Milano** sui dati del proprio ufficio brevetti e marchi e Uimb (Ufficio italiano marchi e brevetti) al 2008. Anche il resto del territorio lombardo Se Milano è la più innovativa con oltre 1.600 domande (25% nazionale), il capoluogo è seguito da Brescia con 169 (2,6%) e da Varese e Bergamo che superano le 40 ciascuna (0,7%). Ma oltre alle invenzioni, in Lombardia sono state depositate nel corso del 2008 anche 9.510 domande per marchi nazionali (26,6% del totale italiano) e 586 tra disegni e modelli di utilità (25%), per un totale che supera i 12 mila brevetti (il 27,1% italiano). La Camera di Commercio di Milano, attraverso la sua azienda speciale per l'innovazione Innovhub, e lo sportello Apre Lombardia hanno promosso una giornata informativa sul tema "Nanoscienze, Nanotecnologie, Materiali e nuove Tecnologie di Produzione", per presentare il 3° bando europeo sul tema. Con una dotazione finanziaria complessiva di circa 140 milioni di euro, interessa un ampio numero di settori produttivi, dai tradizionali ai più fortemente tecnologici con particolare attenzione per le piccole e medie imprese. «Le piccole e medie imprese – ha dichiarato **Alessandro Spada**, presidente di **InnovHub**, azienda speciale della Camera di commercio di Milano per l'innovazione – si trovano ad operare in un contesto nazionale e internazionale estremamente complesso e in continua evoluzione. Il principale strumento che hanno a disposizione per essere competitive è l'innovazione. Anche per questo è importante offrire loro un quadro delle opportunità offerte,

anche a livello europeo, per aiutare e favorire la loro capacità di innovare a livello tecnologico, organizzativo, di prodotto e di processo». L'innovazione viene quindi considerata un fattore critico di successo per migliorare la competitività delle imprese italiane nei confronti di quelle degli altri Paesi industrializzati e dei Paesi emergenti. Per le imprese innovare è ormai d'obbligo, quasi una responsabilità cui non è possibile sottrarsi. Anche per il sistema economico milanese lo sviluppo della competitività dipende dalla capacità delle imprese industriali che si misurano sui mercati internazionali di innescare virtuosi processi di innovazione. Da tempo **Confapi Milano** propone un'azione di sostegno all'attività di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti o processi e di servizi per l'innovazione tecnologica, alcuni già da anni con il supporto della Camera di Commercio di Milano. L'obiettivo è quello di progettare e offrire un insieme integrato e strutturato di servizi ed azioni di sostegno a beneficio delle aziende milanesi che stimolino l'implementazione sistematica di strategie di innovazione tecnologica. È solo attraverso la pratica sistematica dell'innovazione che si trasformano le minacce della novità in successo. Alla luce dell'esperienza pluriennale di Confapi Milano nel settore delle aziende industriali e al fine di essere più incisivi nel panorama imprenditoriale milanese, si è pensato di avviare un'azione sulle aziende del settore metalmeccanico, mirando l'analisi sugli scenari tecnologici futuri per alcuni sottosettori più rappresentativi del comparto dei

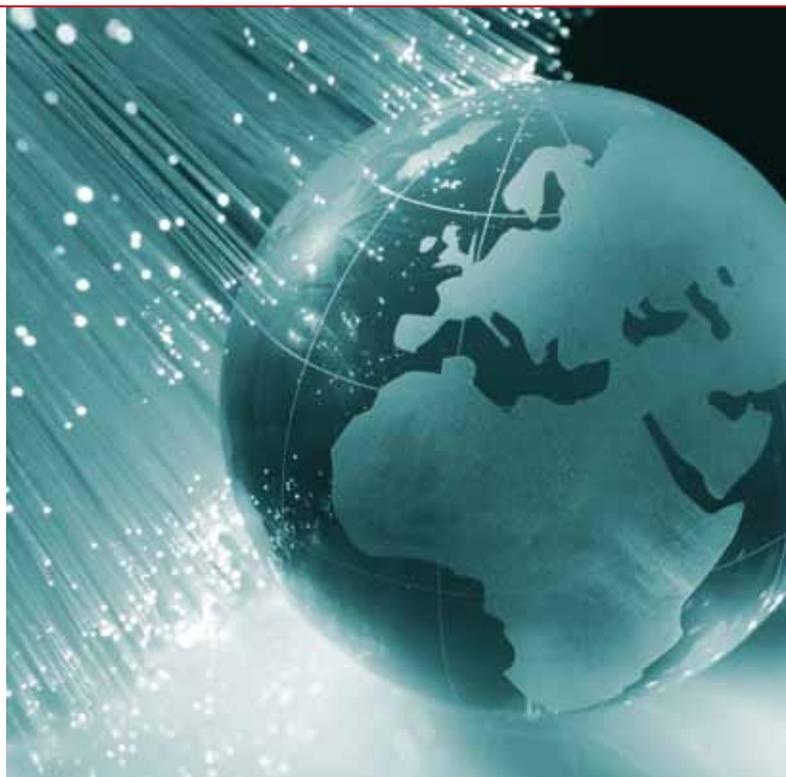
# CREATIVITÀ E RICERCA

Confapi Milano scende in campo a fianco delle imprese per favorire la loro capacità di innovare a livello tecnologico





Milano, regina dei brevetti e dell'innovazione



anche per il sistema economico milanese lo sviluppo della competitività dipende dalla capacità delle imprese industriali che si misurano sui mercati internazionali di innescare virtuosi processi di innovazione

beni strumentali. Per questo nuovo progetto Confapi Milano ha identificato in **Alintec Scarl**, società partecipata da Apimilano e strettamente legata al mondo universitario tramite la **Fondazione Politecnico di Milano**, il partner strategico con cui operare. In questa fase si prevede l'inizio delle attività operative di assistenza alle imprese attraverso la misura del livello tecnologico per le aziende meccaniche. Questa azione mira a diffondere alle aziende un modello di misura del proprio livello tecnologico, una stima cioè del posizionamento (relativamente all'innovazione tecnologica) della singola impresa all'interno del proprio settore produttivo. "Misurare la capacità tecnologica" significa individuare un meccanismo di indagine in grado di fornire indicazioni contestualizzabili, sulla capacità di un'azienda di generare, assorbire, utilizzare o in-

trodurre una o più tecnologie all'interno del proprio processo o dei propri prodotti, al fine di migliorare la propria competitività. L'erogazione di tale servizio consiste in prima battuta nella messa a disposizione delle aziende che si rivolgeranno ad Confapi Milano di un questionario per raccogliere dati relativi all'azienda e individuare indicazioni qualitative basate sulla percezione che l'azienda ha del proprio livello di competitività tecnologica. A valle della compilazione del questionario, l'azienda otterrà e visualizzerà il proprio posizionamento tecnologico. Attraverso la valutazione esterna ed esauriente del proprio livello di competitività tecnologica - definito anche come scoring tecnologico - le imprese potranno indirizzare la propria evoluzione verso contenuti innovativi più promettenti, compatibili con il contesto aziendale.

#### GLI SCENARI TECNOLOGICI

Questa azione intende fornire alle aziende operanti nel settore beni strumentali (segmentate in modo coerente per sottosectore o comunque per affinità di business), un'indicazione reale sulle trasformazioni tecnologiche in atto e dell'impatto che queste avranno su sui singoli componenti del prodotto finito. Ciò consente di avere a disposizione uno strumento previsionale estremamente operativo che permette di pensare per tempo a scelte strategiche e a investimenti che consentano loro di rimanere competitivi sul mercato. Gli output dell'iniziativa permetteranno quindi di detenere strumenti di early warning nel caso di scelte di investimento, a maggior ragione quando queste implicano il dover ponderare e distribuire in più direzioni incerte risorse/fattori scarsi fondamentali nella sfida globale come tempo, denaro, risorse umane. Scopo di questa fase operativa del progetto sarà quello di formulare una serie di scenari tecnologici futuri per alcuni sottosectori più rappresentativi del comparto dei beni strumentali delle aziende milanesi. Il bene strumentale in oggetto verrà scomposto in sottoinsiemi strategici e per ognuno verranno indicate le soluzioni le evoluzioni derivanti da nuovi sentieri di ricerca sviluppati nei centri di ricerca universitari e nelle divisioni R&S delle imprese più avanzate.

Per scaricare in questionario e partecipare al progetto è sufficiente collegarsi al link

[http://www.confapimilano.it/confapimilano/notizie/Allegati/1454/indagine\\_innovazione.doc.pdf](http://www.confapimilano.it/confapimilano/notizie/Allegati/1454/indagine_innovazione.doc.pdf)

INNOVAZIONE

# A Garbagnate si celebra il matrimonio riuscito tra ricerca e innovazione



■ Nell'azienda che produce strumentazioni scientifiche per l'analisi del movimento, gli esperti della Nasa e di Milan Lab

Oltre 340 clienti in 40 paesi, 28 dipendenti di cui 21 ingegneri -11 dedicati alla ricerca e sviluppo - tre 340 clienti in 40 paesi, 2 sedi, a Milano e a Padova. Questi i numeri di **BTS Bioengineering**, l'azienda che ha fatto proprio il binomio innovazione e ricerca tanto che a Garbagnate Milanese, sono giunti gli scienziati della Nasa per studiare i comportamenti degli astronauti nello spazio e capire cosa succede all'interno delle navicelle in condizioni di gravità ridotta e gli esperti di Milan Lab, il centro di Ricerca Scientifica ad alto contenuto tecnologico fortemente voluto da AC Milan e attivo operativamente da Marzo 2002. BTS produce, infatti, strumentazioni scientifiche innovative per l'analisi del movimento. I suoi sistemi supportano il lavoro di medici, ingegneri e ricercatori che hanno la necessità di ottenere informazioni oggettive ed accurate, utili per i loro scopi. L'azienda realizza sistemi integrati per l'analisi clinica del movimento, per l'acquisizione e l'elaborazione di segnali elettromiografici, sistemi dinamici per l'analisi della postura e optoelettronici per la misurazione della ventilazione polmonare, sistemi per il controllo degli stati vegetativi. Abbiamo chiesto a **Luca Minesso**, direttore dell'area commerciale e marketing di Bts, di spiegare il matrimonio riuscito tra ricerca e innovazione.



**Pocket EMG**, lo strumento indispensabile per coloro che studiano l'attività muscolare

## Come siete diventati uno dei leader mondiali delle tecnologie per l'analisi di movimento?

«BTS Spa viene fondata nel 1986 in seguito ad uno spin-off del Centro di Bioingegneria della Fondazione Don Gnocchi e del Politecnico di Milano. Scopo della start-up era lo sfruttamento industriale delle innovative metodologie per l'analisi del movimento sviluppate dai ricercatori del Centro di Bioingegneria. Nel 1999 la società viene acquistata da TC Sistema Spa. Nel 2004 attraverso un'operazione di MBO la società è stata acquistata da 12 dipendenti con la partecipazione di 3 imprenditori esterni. La nostra missione è quella di contribuire al lavoro dei clienti offrendo loro idee, consulenza, tecnologie, soluzioni e servizi, stabilire rapporti duraturi con gli utenti basati sulla qualità e sul senso di responsabilità e contribuire allo sviluppo del mercato ricercando e sviluppando costantemente nuove tecnologie attraverso partnership di valore mondiale con i più importanti centri di competenza internazionali».

## Chi utilizza i sistemi Bts?

«Ospedali, centri di cura e cliniche riabilitative li utilizzano per valutare le migliori cure per le disfunzioni del movimento e la reale efficacia dei percorsi di riabilitazione. Il personale medico ottiene in modo rapido, accurato e non invasivo una dettagliata analisi quantitativa integrata dei parametri biomeccanici e neuromuscolari del paziente. Inoltre i più prestigiosi istituti scientifici e Universitari utilizzano i sistemi BTS per compiere ricerche nei campi della Biomeccanica, Biometria, Diagnostica e scienze motorie. La tecnologia BTS è impiegata anche da numerose organizzazioni di medicina sportiva con lo specifico obiettivo di massimizzare le prestazioni degli atleti, prevenire infortuni e migliorare l'efficacia della riabilitazione post-traumatica».



**Smart-e** è disegnato per realizzare laboratori dove condurre analisi multifattoriali del movimento

Oltre 10.000 pazienti all'anno vengono assistiti nel loro percorso clinico dai sistemi di analisi del movimento BTS



L'ingegner **Luca Minesso**, direttore commerciale di Bts, azienda leader delle tecnologie per l'analisi del movimento



Milano, regina dei brevetti e dell'innovazione

# Un magazzino robotizzato per diminuire i tempi di produzione



Un'innovazione che permette di razionalizzare e ottimizzare le operazioni di scarico ed identificazione del materiale tagliato.

Trentacinque anni di attività hanno fatto di **DAV** un punto di riferimento per lo sviluppo e la costruzione delle carpenterie meccaniche medio-leggere attraverso lavorazioni di taglio laser, punzonatura Cnc, piegatura, saldatura, assemblaggio e verniciatura di lamiera e semilavorati. In un'area di 13.000 metri quadri di cui 7.500 coperti a Passirana di Rho, DAV ha maturato una notevole esperienza nello sviluppo e nella fabbricazione per conto terzi di alcuni prodotti come componenti per motori, basamenti e cabine insonorizzate per gruppi elettrogeni, motopompe, sistemi di movimentazione e trasporto in ambito industriale ed aeroportuale, strutture e componenti di macchine tessili, per l'imballaggio, e per vari altri settori dell'industria. Nell'intervista l'ingegner **Stefano Vavassori**, che ha creduto nell'innovazione, ha spiegato il segreto di un successo così significativo.



Una panoramica del magazzino

## Quali sono stati i momenti importanti che vanno citati per far capire come l'azienda si è evoluta anche dal punto di vista della tecnologia?

«Il grosso passaggio c'è stato dopo un paio d'anni che sono entrato in azienda, attorno al 2000, periodo in cui abbiamo praticamente ricostruito gli spazi produttivi principali, è stato raso al suolo il vecchio capannone, abbiamo raddoppiato i macchinari, potenziato la struttura, investito pesantemente nell'azienda. Questo ha portato a un forte incremento del volume di lavoro e del personale».

## Dal 2000 ad oggi il fatturato è aumentato?

«Oggi siamo attorno ai 9 milioni di euro prima eravamo attorno ai 5 più o meno. Abbiamo creduto nell'azienda, abbiamo deciso di svilupparla. Sotto la spinta e le richieste dei nostri maggiori clienti siamo cresciuti».

## Cosa vi ha fatto maggiormente crescere?

«Il grosso passo è stato l'introduzione del magazzino automatico delle lamiera. Volevamo già farlo nel 2000 ma siccome l'onere dell'investimento era già abbastanza alto, abbiamo aspettato tre, quattro anni».

## In cosa consiste il magazzino automatico robotizzato?

«Sono file di torri, con circa 430 cassette che portano 30 quintali ognuna. Da una parte questo ci permette di recuperare molto spazio nello stoccaggio delle lamiera, movimentandole in assoluta sicurezza grazie a un sistema automatico. E in più il vantaggio che il secondo e il terzo turno si possono fare in autonomia, le macchine possono andare da sole, il tagliato viene scaricato in magazzino. C'è solo un presidio a livello remoto che si può controllare da casa. Dopo un anno di rodaggio adesso ci proponiamo come centro servizi per il taglio laser di lamiera, lavoriamo anche con altre aziende. Nel magazzino, infatti, abbiamo sempre una grossa quantità di scorta per fornire con prontezza i materiali».



Verniciatura di un telaio

«Il grosso passo è stato l'introduzione del magazzino automatico delle lamiera che ci permette di recuperare molto spazio nello stoccaggio e cicli di lavorazione notturna con assenza di operatori»

Milano



Comune  
di Milano



**CAMERA  
DI COMMERCIO  
MILANO**



## **L'ESPERIENZA DI UN MANAGER PER SVILUPPARE LA TUA IMPRESA**

**Sei titolare di una piccola e media impresa  
di Milano e provincia?**

**Vuoi confrontarti con un manager che ti aiuti  
a sviluppare, diversificare o rilanciare la tua attività?**

Contatta **SIT- Sportello Impresa in Trasformazione**  
per avere gratuitamente la possibilità di incontrare  
manager altamente qualificati, con profili idonei  
alle esigenze della tua impresa.

**SIT- Sportello Impresa in Trasformazione**

c/o Formaper, azienda speciale Camera di Commercio di Milano

Via Santa Marta, 18 - Milano

Tel. 02 85155050 - Fax 02 85155290 - sit@mi.camcom.it

**[www.sportellosit.it](http://www.sportellosit.it)**

*Iniziativa di Camera di Commercio di Milano e Comune di Milano  
in collaborazione con*





# Produttori di bytes al servizio dell'industria

C'è un folto gruppo di aziende che, grazie allo studio e alla realizzazione di architetture hardware e prodotti software (tecnologie informatiche) e delle reti di comunicazione, fornisce soluzioni applicative per le attività gestionali e la produzione nelle aziende manifatturiere e di servizio. Dall'affidabilità e dal contenuto di innovazione dei loro prodotti, può dipendere il successo di un'attività imprenditoriale, e certamente un'adeguata valorizzazione delle sue potenzialità di sviluppo. Ne parliamo con **Giovanni Anselmi**, presidente di **Unimatica-Apimilano**, l'unione di categoria delle piccole e medie imprese attive, in provincia di Milano (ma anche nei distretti di Monza e Brianza, Sud-Ovest, Lodi e Pavia), nel settore delle tecnologie e dei sistemi informatici.

**Rispetto allo scenario del mercato in cui operano le imprese dell'information technology, quali sono i punti critici?**

«L'utilizzo dell'information technology va sempre più nella direzione della *commodity*, il che è tipico dei mercati maturi. Ciò, di norma, significa prodotti standard e costi in discesa. In realtà, in Italia il particolare mercato delle piccole e medie imprese manifatturiere complica le cose, perché rende la domanda più frazionata e non governata soprattutto nelle micro-aziende, dove le decisioni si prendono a braccioni man mano che il business evolve. Magari preoccupandosi in modo eccessivo dei disastri internazionali oltre che delle nostre "storie" interne».

**Quali invece le opportunità di crescita?**

«Come al solito il problema contiene la soluzione o almeno l'opportunità di trovarla: mercato piccolo significa sì opportunità piccole, ma anche molta diversificazione e spesso la possibilità di veder nascere le microeccellenze tipicamente italiane. Insomma, per essere ottimisti, possiamo dire che è sempre più facile crescere quando si è piccoli!».

Sono le aziende aderenti a Unimatica, specializzate nelle soluzioni applicative di information technology per rendere più efficiente e competitivo lo sviluppo delle piccole e medie imprese manifatturiere e di servizio



**Giovanni Anselmi**, presidente di Unimatica-Apimilano e membro della giunta Unimatica-Confapi (nonché vicepresidente del comitato di certificazione Cepas e membro del comitato di certificazione di Tuv Italia), è un imprenditore di prima generazione. Inizia la sua attività nel 1985 in una nota agenzia di formazione. Nel 1989 fonda la sua agenzia di formazione con il socio Francesco Achilli. Nel 2000 apre una società specializzata nella comunicazione web e nel 2002 a casa editrice che a tutt'oggi edita l'Annuario ufficiale del sistema italiano per la qualità. Il progetto dell'Annuario è la prima iniziativa europea che punta a diffondere la validità, la garanzia e la sicurezza che il mondo della qualità fornisce. Sull'Annuario sono reperibili le oltre 136mila aziende e organizzazioni in possesso di certificazione di qualità presenti in Italia, attraverso molteplici chiavi di ricerca (geografico, merceologica, libera).

#### **Quali sono invece i problemi aperti sul fronte delle relazioni con le parti sociali e le rivendicazioni più importanti nei confronti del sistema politico istituzionale?**

«Non vi è nulla di nuovo sotto questo sole. La nazione, ben prima delle imprese di ogni dimensione, avrebbe bisogno di un quadro operativo e normativo semplice, chiaro e certo. Dobbiamo davvero riuscire a eliminare tutto quel contesto limaccioso che è il primo brodo di coltura del malaffare. Per fare una battuta, vorrei essere il primo a coniare il termine "expopoli" nella speranza che nessuno, in vista delle grandi manovre già in atto per l'Expo 2015, abbia mai bisogno di usarlo».

#### **Quali sono le priorità del programma di lavoro della sua categoria?**

«Fare sistema. Far lavorare le singole, ottime, aziende insieme per rimediare ai problemi di dimensione. Nel nostro settore spesso si verificavano – e si verificano ancora – situazioni non propriamente chiare, di sicuro non limpide dai punti di vista etico, in relazione all'area dei subappalti non ben chiari. Vorremmo migliorare la situazione».

#### **In che modo?**

«Oggi, per le imprese dell'information technology, è fondamentale realizzare alleanze strategiche con le università e con gli istituti di ricerca; questo è sicuramente il primo imperativo del mio mandato. In secondo luogo, sarebbe auspicabile favorire il processo di internazionalizzazione attivando partnership in aree del mondo a vocazione innovativa, come ad esempio l'India, magari

attraverso una missione imprenditoriale specifica e mai realizzata nel nostro specifico settore. Ma queste, come molte altre iniziative di respiro più ampio che ci facciano emergere dal "day by day" e realizzare attività di maggiore interesse, sono tutte parti di un grande sogno per ora chiuso nel cassetto: il Consorzio».

#### **Di cosa si tratta?**

«Una entità sovraziendale, in cui l'associazione confederale sia presente e propulsiva, in grado di svolgere molte azioni che speriamo di riuscire a scrivere presto in una pagina di linee guida».

#### **Ci sono iniziative già concretizzate?**

«Abbiamo realizzato il nuovo portale di Unimatica e, in via sperimentale, il primo consiglio nazionale di categoria in videoconferenza, adottando un sistema di *web collaboration*. Era ovvio che dovessero essere degli informatici a dare l'imprimatur alla videoconferenza. La scelta della *web collaboration*, in cui l'aspetto video è forse più scarso, è stata voluta per dare la possibilità di condividere applicazioni e documenti e rende la riunione più interattiva e, soprattutto, realizzabile da qualsiasi personal computer».

#### **Quali i vantaggi di questa realizzazione?**

«La possibilità di organizzare veloci riunioni in cui potersi incontrare e confrontare anche frequentemente, senza dover sopportare le difficoltà logistiche e organizzative di spostamento, consentirà alla nostra confederazione di crescere sempre più attraverso una maggiore cooperazione fra imprese».

per le imprese dell'information technology è fondamentale realizzare alleanze strategiche con università e istituti di ricerca; sarebbe anche auspicabile favorire processi di internazionalizzazione attivando partnership in aree del mondo a vocazione innovativa



Produttori di bytes al servizio dell'industria

## ECM:S

### la tecnologia web 2.0 al servizio delle pmi



Per rimanere competitivi occorre spendere meno, muoversi più in fretta, cogliere subito le informazioni provenienti dal mercato e trasformarle in business nel più breve tempo possibile, ma soprattutto **rivalutare il capitale umano e ristrutturare l'organizzazione aziendale**, togliendo gerarchie inutili e dando spazio alla creatività e alle informazioni latenti, spesso espresse, in azienda. Nuove metodologie di lavoro e tecnologie **web 2.0** permettono una migliore collaborazione tra persone, funzioni e management, permettendo concentrazione sul proprio business, maggiore efficienza ed efficacia. Tutto ciò, unitamente alla esternalizzazione di funzioni e servizi non direttamente produttivi, permettono all'azienda di diventare più snella e reattiva. **ECM:S** propone da oltre 15 anni prodotti, tecnologie e servizi in **modalità full outsourcing e con un modello di software come servizio (SaaS)**, permettendo alle aziende, e in particolare alle piccole e medie imprese,

di ristrutturare i processi di business legati alle cosiddette informazioni non strutturate: dalla dematerializzazione degli archivi cartacei alla digitalizzazione, lettura ottica e indicizzazione di tutto il patrimonio informativo aziendale su supporto cartaceo, al workflow documentale digitale, il tutto integrato in un ambiente collaborativo **senza costi di infrastruttura**, senza acquisto e installazione di software basato su web e con approccio Enterprise 2.0. L'offerta ECM:S è completata da analisi e consulenza specialistica, formazione e tutoring manageriale e operativo.



**Bruno Conte** è amministratore unico della ECM:S che propone da oltre 15 anni prodotti, tecnologie e servizi in modalità full outsourcing e con un modello di software come servizio (SaaS)



#### INFO

#### ECM'S

Via Donizetti, 18 • 20011 Corbetta (MI)  
Tel. 02.40042790 • [www.ecms.it](http://www.ecms.it)

## IL CORSO CHE AIUTA A RECUPERARE PRODUTTIVITÀ

Unimatica organizzerà nel marzo 2009 un convegno specializzato dedicato alle problematiche di ottimizzazione dei costi produttivi attraverso le applicazioni di information technology. Intanto è partita a fine novembre l'iniziativa «**I lunedì di Unimatica**», ciclo di incontri seminari sulle opportunità di recupero della produttività e diminuzione dei costi con il supporto delle tecnologie informatiche e delle reti di comunicazione. Gli incontri si tengono di lunedì, in orario pomeridiano (ore 17-19) e le aziende componenti il comparto Unimatica si alternano per illustrare idee innovative, sempre corredate da esempi pratici. Nel primo incontro la **Datasys** ha presentato il tema «Il sistema informativo in outsourcing: vantaggi economici e di gestione». Lo scorso 1° dicembre è stata la volta della **Ecms**: «Enterprise 2.0, modo nuovo di fare impresa nelle pmi». Il 15 dicembre la Digiway tiene il seminario «Comunicazione e collaborazione sono grandi opportunità per le pmi». Gli appuntamenti successivi sono «Il mantenimento di apparati elettronici industriali fuori dal periodo di garanzia», a cura di **Assist Italia** (19 gennaio) e «I valori della convergenza e i vantaggi di una rete intelligente», a cura di **Cedi Mega** (26 gennaio). La partecipazione è gratuita, informazioni presso il portale Unimatica e la sede di Apimilano (tel. 02.671411, [info@apimilano.it](mailto:info@apimilano.it)).



Un'aula formativa di Apimilano, nella nuova sede di viale Brenta 27

unimatica

# DATASYS

## il fornitore globale di soluzioni informatiche



Costituita nel 1981 **Datasys Srl** è fornitore globale di soluzioni informatiche integrate: software, servizi e infrastruttura tecnologica. Da sempre **Business Partner IBM**, la società è presente sul territorio nazionale con 120 collaboratori, professionisti di provata esperienza, dislocati nelle cinque sedi storiche di Milano, Genova, Gallarate, Verona e Treviso. Il risultato di questa esperienza pluriennale è la **Suite VELA**, la soluzione ERP progettata per la gestione flessibile dell'azienda estesa, che copre tutte le aree: dall'amministrazione alla finanza, al controlling, dalla produzione al controllo di qualità, dalle vendite alla logistica, alla gestione del flusso documentale. VELA è disponibile in specifiche verticalizzazioni per vari settori d'industria quali aziende tessili, manifatturiere e dell'abbigliamento, chimico-farmaceutiche,

alimentari, della distribuzione, dei servizi, degli articoli sportivi e del mobile. È fruibile anche in modalità ASP (Application Service Provider) attraverso la propria **Server Farm** che fornisce un insieme strutturato di servizi di sourcing relativamente a diversi ambiti del sistema informativo aziendale. Le possibilità di personalizzare sia il livello di servizio, sia le modalità con cui viene fornito, permettono un pieno allineamento dell'offerta Datasys con i processi di business di ogni singola azienda, e garantiscono una assoluta riservatezza rispetto ai dati trattati. Oltre alla gestione in **Outsourcing** dell'infrastruttura tecnologica aziendale, le altre tipologie di servizi riguardano l'**Hosting** di applicazioni di terzi, il **Disaster Recovery** e l'**On-line Customer Service** per il controllo in remoto delle postazioni del cliente.



Ambienti informali e aule formative dotate di ogni tecnologia presso la sede milanese di Datasys



### INFO

#### DATASYS

V.le Lunigiana, 46 • 20125 Milano

Tel. 02.6773351 • [www.datasys.it](http://www.datasys.it)

# ASSIST ITALIA

## il service partner del mondo industriale



Nel febbraio 1981, quando il mercato informatico era dominato dai colossi IBM e DEC, un gruppo di imprenditori decide di lanciare una sfida sui **servizi HW ICT**, in concorrenza al costruttore DEC: così nasce **Assist Italia**. Alcuni lustri dopo, con la scomparsa dalla scena dei prodotti DEC, l'azienda rivolge i propri **servizi al mondo industriale**, orientando la sua offerta alla riparazione di apparecchiature orfane del supporto di assistenza tecnica, per l'abbandono del costruttore o l'obsolescenza del prodotto. Oggi, pur continuando a presidiare il settore Ict, Assist Italia consolida sempre più la sua presenza in quello industriale con **servizi di riparazione elettronica** su apparati di rete, reti a fibra ottica, centrali telefoniche, trasporto e segnaletica ferroviaria, trasporto tramviario e

metropolitano, telecontrolli, anticaccheggio, ascensoristica e gruistica, controllo numerico e controlli di processo. Le capacità di servizio e riparazione dell'azienda sono ora estese a 360° su tutta l'elettronica, sia essa avanzata, attuale o obsoleta. Il tutto è supportato da un **sistema qualità Iso 9001-2000 adottato già dal 1994**. L'organico vanta 40 operatori diretti, di cui **28 tecnici** altamente specializzati, e una rete di **25 service partners** attivi sul territorio italiano. Dal punto di vista internazionale Assist Italia è partner italiano del circuito **Euro-serv**, associazione di aziende di servizi Ict e industriali presente sul territorio europeo, con un organico di oltre **1.500 addetti**. La quasi trentennale esperienza di Assist Italia è al servizio di tutto il mondo produttivo.



Il presidente di Assist Italia, Francesco Gritti, e l'amministratore delegato Stefano Pastorelli; l'azienda è nata nel 1981

### INFO

#### ASSIST ITALIA

Via Asiago, 20 • 20128 Milano

Tel. 02.27001166 • [www.assistitalia.it](http://www.assistitalia.it)



# La via del mondo cambia l'azienda

Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università di Pavia, **Antonella Zucchella**, 48 anni, da sempre mostra un forte attaccamento per la città che all'epoca dei Romani veniva indicata con il nome *Ticinum*, ma soprattutto manifesta un profondo interesse scientifico e culturale per le piccole e medie imprese. Tra le sue pubblicazioni, infatti, figurano testi come «Internazionalizzazione e finanza dell'impresa minore», «Innovazione ed internazionalizzazione nel settore orafa», «Le medie imprese nell'economia europea e mondiale», «Governance e strategia delle medie imprese. Le medie imprese dell'Italia nord-occidentale a confronto con quelle europee». Membro dell'Accademia italiana di economia aziendale, dell'Academy of international business studies, della European international business academy, da circa una decina d'anni la professoressa Zucchella coordina per l'Italia il lavoro dell'**Osservatorio delle medie imprese in Europa**. Creato dal **Centre d'étude des sciences appliquées à la gestion (Cesag)** dell'Università Robert Schuman di Strasburgo con il sostegno dell'Unione Europea, l'Osservatorio ha come obiettivo il monitoraggio e lo studio delle imprese industriali europee di media dimensione. Si propone la raccolta annuale di informazioni sulle strategie e sulle prestazioni delle medie imprese. L'analisi è strutturata per settore di attività e organizzata in modo tale da permettere confronti internazionali nell'ambito dell'Unione Europea. Il trattamento e l'analisi dei dati consentono di fornire alle imprese coinvolte informazioni e analisi in grado di migliorare la conoscenza del proprio posizionamento competitivo.

Le piccole e medie imprese diventano «grandi» quando cominciano a relazionarsi con i mercati mondiali. Quali sono le leve che facilitano l'internazionalizzazione e quali le carenze che la frenano? Ne parliamo con Antonella Zucchella, docente all'Università di Pavia, che ci anticipa le conclusioni di un'indagine europea



la via del  
mondo

sino a poco tempo fa la piccola azienda si percepiva come un'impresa internazionale esclusivamente in quanto azienda esportatrice: adesso si sente sempre più parte di catene o filiere economiche del valore mondiale



Nata a Pavia il 29 marzo 1960, **Antonella Zucchella**, si è laureata cum laude in Economia e Commercio il 6 febbraio 1984 presso l'Università di Pavia divenendo poi dottore di ricerca in Economia Aziendale presso l'Università L.Bocconi di Milano nel 1989. Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università di Pavia, titolare dei corsi di Marketing, Analisi di Mercato e Management dell'innovazione, Antonella Zucchella si occupa di economia e gestione delle imprese internazionali, imprenditorialità, marketing internazionale, processi di internazionalizzazione delle PMI, sviluppo dell'impresa e programmazione territoriale, management e marketing dell'innovazione,

marketing culturale e territoriale. Visiting Professor presso l'Università di Strasburgo Robert Schuman, IECS, per il corso International Marketing, dal 2002 e Visiting Professor presso l'Università di Lione Jean Moulin, per il seminario internazionale International Marketing dal 2007, Antonella Zucchella è componente del comitato scientifico del Centro Studi Alessandro Volta di Como, membro del comitato scientifico della Fondazione Romagnosi, Scuola di Sviluppo Locale, referente per l'Italia del progetto europeo Tuning sull'armonizzazione delle lauree europee, vice-direttore e componente del Comitato Scientifico del CIBIE, Centre for International Business and the International Economy dell'Università di Pavia.



#### LE QUALITÀ DEL PROCESSO DI INTEGRAZIONE

Attualmente il gruppo di lavoro della professoressa Zucchella, che fa capo al **Cibie (Center for international business and the international economy)** dell'Università pavese, coordina per l'Italia anche un'altra ricerca sulle pmi europee, di cui è capofila l'Università finlandese di Vaasa; è stato sottoposto un questionario a **150 piccole e medie imprese manifatturiere dell'Italia nord occidentale**. A Tallin, a metà dicembre, verranno presentati i risultati dell'indagine. È la prima volta che viene utilizzato lo stesso questionario nelle diverse nazioni. Abbiamo chiesto ad Antonella Zucchella di anticiparci alcune rilevazioni emerse dall'indagine e di spiegarci in che modo l'impresa è chiamata a rinnovarsi e a modernizzarsi a tutti i livelli nel suo rapporto con la via internazionale.

#### Come si comportano le piccole e medie imprese italiane nel rapporto con i mercati esteri?

«Si tratta di un rapporto che sta cambiando molto velocemente. Nell'ultima rilevazione condotta sul nostro campione, abbiamo chiesto i dati aziendali relativi al 2001, al 2003 e al 2005 e poi le previsioni al 2008. Siamo riusciti a tratteggiare anche un percorso. Quello che ci ha colpito di più è stato il cambiamento di atteggiamento delle imprese. Abbiamo notato che prima di tutto – questo è un dato che collima con altre indagini condotte in altre regioni - sta crescendo il livello di internazionalizzazione; le aziende intervistate prevedevano entro il 2008 di aumentare ulteriormente il loro impegno internazionale e questo mi sembra già un fatto importante considerato che il campione contiene numerose micro aziende. Secondo fattore: cambia il modo di sentirsi o concepirsi internazionale».

le aziende si sono posizionate su nicchie produttive d'eccellenza per cui, di fatto, il loro mercato ha dimensioni e riferimenti globali, quindi mondiali; questo significa che non ragionano più in termini di mercati ma in termini di clienti



La via del mondo cambia l'azienda

## ALLARME IMPRESE: RIFINANZIARE I CREDITI ALL'ESPORTAZIONE

Crisi delle banche, mancata liquidità, recessione. A colpire ulteriormente le aziende in un periodo certamente non favorevole potrebbe essere ora anche il provvedimento, attualmente in discussione in Parlamento, che dovrebbe ridurre sensibilmente i **fondi destinati all'agevolazione dei crediti all'esportazione**. Una modifica a uno status esistente che rischia di mettere ulteriormente in difficoltà le imprese con elevate percentuali di fatturato annuale destinato all'esportazione. Sono già numerosi gli imprenditori che hanno contattato Apimilano sollevando la questione. «Riteniamo opportuno e doveroso – spiega **Margaret Carraro**, consigliere delegato della **Carint srl** di Cernusco sul Naviglio, azienda dalla lunga tradizione di eccellenza nella produzione di rotative flessografiche per l'industria dell'imballaggio - esprimere il nostro profondo disappunto per questa decisione che, ove confermata, avrà un sensibile impatto negativo sulle nostre vendite. La nostra azienda, infatti, ha un volume di fatturato annuale di circa 8 milioni di euro, di cui il 90% destinato all'esportazione. Considerato il periodo di recessione dell'economia mondiale, affiancare all'offerta tecnica un'offerta finanziaria altamente competitiva rappresenta un elemento chiave, sempre più spesso imprescindibile, nell'acquisizione di ogni commessa». Lo strumento dell'agevolazione del credito all'esportazione, riservato alla tecnologia made in Italy, secondo molti imprenditori «si rileva pertanto indispensabile per tutte le aziende del nostro Paese al fine di competere alla pari con i nostri concorrenti esteri che beneficiano delle agevolazioni garantite dai loro stessi stati». Le aziende auspicano quindi che il governo riveda questa decisione e rifinanzi la legge quanto prima, eventualmente ricorrendo a fondi accantonati per altri strumenti di sostegno meno rilevanti per l'economia del nostro Paese e a oggi non soggetti a revisione quali, ad esempio, la legge 394/81.

allarme imprese



tutte le ricerche che sono state realizzate in Italia e in Europa confermano che l'internazionalizzazione è un processo esperienziale: non può essere insegnato, se non in misura limitata

### Vale a dire?

«Sino a poco tempo fa la piccola azienda si "percepiva" come un'impresa internazionale esclusivamente in quanto azienda esportatrice: in sostanza, era quella la modalità con cui l'impresa si muoveva sui mercati esteri. Adesso la piccola azienda si sente sempre più parte di catene o filiere economiche del valore mondiale: compra, importa, trasforma e poi vende sui mercati internazionali. Non solo vende, ma sempre più spesso stringe accordi di collaborazione, distributivi o produttivi o di altro genere come quelli di ricerca e sviluppo.

### Quindi «piccole imprese crescono» e si comportano come le grandi?

«Sì, direi proprio che anche nella piccola azienda si sta af-

fermando quello che era il modello della grande impresa: l'internazionalizzazione come fenomeno multi dimensionale e multi mercati. Ci ha colpito il fatto che il numero medio di mercati sui l'azienda è presente sia significativamente alto. Questo può volere dire due cose; o è un fenomeno negativo – l'azienda è poco radicata nei mercati e investe con modalità "spot" sulla base dell'apertura di finestre di opportunità – o potrebbe essere positivo. Propendiamo per questa interpretazione. Le aziende si sono posizionate su nicchie produttive d'eccellenza per cui, di fatto, il loro mercato ha dimensioni e riferimenti globali, quindi mondiali. Questo significa che non ragionano più in termini di mercati ma in termini di clienti. Alla domanda "in quanti mercati siete presenti?", gli imprenditori ci rispondono che non lo sanno, però sanno dire quanti clienti hanno».



gli imprenditori stanno cominciando ad apprezzare in modo particolare quelle politiche che mettono a disposizione servizi, strumenti e risorse consulenziali in modo tale da non lasciare sola l'azienda ad affrontare i diversi problemi

#### Quali sono le principali esigenze delle imprese e i servizi più richiesti per l'internazionalizzazione?

«Le aziende stanno manifestando più un'esigenza di accompagnamento che un bisogno di incentivi monetari, nei quali ho l'impressione credano sempre meno, soprattutto sono molto scettici sull'efficacia reale di questi meccanismi di finanziamento, praticamente a pioggia. In termini di strategie per l'internazionalizzazione, gli imprenditori stanno cominciando ad apprezzare in modo particolare quelle politiche che mettono a disposizione servizi, strumenti e risorse consulenziali in modo tale da non lasciare sola l'azienda ad affrontare i diversi problemi. L'impresa chiede di essere seguita e sostenuta in modo continuativo e preferibilmente da un unico interlocutore. Questo fenomeno, evidentemente, diventa un chiaro invito a come le associazioni di categoria possono proporsi in termini di affiancamento qualificato all'impresa».

#### L'esperienza sviluppata sui mercati esteri cambia l'impresa? In che modo?

«Si assiste sempre a un cambiamento; l'azienda impara qualcosa indipendentemente dal successo. Ci sono imprese che hanno provato ad andare in Cina e hanno avuto esperienze negative, perché non erano preparate o perché hanno sottovalutato i rischi. Hanno però dichiarato di aver avuto dei risultati molto positivi rispetto alla capacità di comprendere i processi di internazionalizzazione. Alcune, con successo, sono tornate in Cina a distanza di alcuni anni, altre si sono indirizzate verso altri mercati. Ci si trova quindi davanti a un processo di apprendimento molto importante. Tutte le ricerche che sono state realizzate in Italia e in Europa confermano che l'internazionalizzazione è un processo esperienziale. Non può essere insegnato, se non in misura limitata. Si possono insegnare le metodologie di analisi di opportunità dei mercati, ma oltre un certo livello non si può andare».





La via del mondo cambia l'azienda



esiste una correlazione fortissima tra i livelli di export sul fatturato e le lingue conosciute dall'imprenditore o dai suoi principali collaboratori

**Quali sono i principali impedimenti per le imprese a percorrere la via internazionale?**

«E' il rovescio della medaglia spiegata prima: la mancanza di esperienza, così come l'assenza o carenza di personale formato. Nell'indagine emerge chiaramente questo fabbisogno: tra tutte le risorse di cui le imprese lamentano carenza per poter procedere sulla strada dell'internazionalizzazione, la più importante è quella umana, cioè le persone».

**C'è un problema legato anche alla scarsa cultura linguistica?**

«Questo è un altro aspetto molto importante emerso dall'indagine. Esiste una correlazione fortissima tra i livelli di export sul fatturato e le lingue conosciute dall'imprenditore o dai suoi principali collaboratori. In questo caso il sistema educativo nazionale può fare molto per innalzare la cultura

linguistica delle nuove generazioni. Ma anche la formazione degli adulti, cioè imprenditori, dirigenti e lavoratori, dovrebbe insistere su questo versante».

**Come giudica l'operato degli enti pubblici preposti ad affiancare le imprese sui mercati esteri?**

«Alcuni anni fa abbiamo curato uno studio con le Camere di commercio sulle istituzioni più utilizzate. Era emerso che l'istituzione più utilizzata dalla piccola media impresa è la Camera di commercio, seguita dai consorzi export e da tutte le istituzioni che sono sul territorio. All'ultimo posto c'erano le istituzioni nazionali, che vengono giudicate più prossime alla grande azienda in quanto percepite dalla piccola media impresa come strutture lontane, fortemente burocratizzate. La vicinanza territoriale tra i soggetti in gioco è assolutamente fondamentale».

**MODALITÀ DI ENTRATA (RISPOSTE MULTIPLE POSSIBILI)**

	numero aziende che usano	%
export diretto	88	39,8
propri agenti	26	11,8
agenti esteri	45	20,4
importatori-distributori	43	19,5
ufficio vendite	12	5,4
gruppo di esportazione-crescita	4	1,8
joint ventures	3	1,4
	221	100

	2000	2005	2008
numero paesi serviti	13	17	19
export intensity* in %	33	41	48

\*fatturato realizzato all'estero:fatturato totale = indicatore più comune per il grado di internazionalizzazione

	media anni
esperienza internazionale	13
time to first market	33
time to second market	3
time to third market	2



## Executive Master PMI e Competitività

Sviluppo, Internazionalizzazione, Transizione generazionale  
delle Piccole e Medie Imprese

Milano, dal 5 marzo 2009

**Per imprenditori, figli di imprenditori, collaboratori ad alto potenziale**  
**Formula integrata "AULA + FORMAZIONE A DISTANZA"**  
**13 mesi - 21 giornate d'aula**

**Scadenza iscrizioni:** 20 febbraio 2009

È possibile richiedere il cd-demo delle lezioni a distanza faxando la presente pagina con il proprio nome e indirizzo postale al n. 02 4802.9537

**INFORMAZIONI:**

tel. 02 48517156; e-mail: [altis@unicatt.it](mailto:altis@unicatt.it); sito: [www.unicatt.it/altis](http://www.unicatt.it/altis)

Master 2009

## Come si forma il leader che fa «gruppo»

Dirigere e collaborare sono due azioni imprescindibili per qualunque strategia aziendale, ma come nasce una leadership? E come si costruisce un team? L'aspetto vincente è il processo integrativo, come spiega il professor Domenico Bodega

Cosciente o meno, ognuno di noi è attore in un gruppo. Il significato di questa affermazione deriva dalla connessione vitale che ci unisce alle altre persone, attraverso i gruppi a cui partecipiamo lungo la nostra vita. Lavorare in gruppo non è semplice. Può essere un'esperienza frustrante ed elusiva. Ecco perché ci sono così tanti gruppi che funzionano male. Collaborare e competere rappresentano due modi diversi di organizzarsi. Questi differenti modi contengono differenti ordini che potrebbero essere espressi nell'immagine del gioco. Le regole istituzionali che rappresentano il contesto entro cui si muove un'azienda sono analoghe alle regole di un gioco di squadra competitivo. L'obiettivo del gioco è battere il concorrente, ma per competere in un'arena globale si ha bisogno di partner, nessun giocatore individuale può gestire o dominare ogni cosa. Il risultato del gioco è basato sull'abilità di costruire uno sforzo collaborativo per vincere contro la squadra opposta, in un'arena costituita non solo di giocatori, ma anche di arbitri e di spettatori che interpretano e giudicano il gioco. Lo sviluppo di un gruppo richiede una comprensione condivisa, il comune riconoscimento di un'esperienza, di un obiettivo o di un'attività da parte dei componenti. Il modello di leadership integrativa è quindi l'esito di un processo di apprendimento di gruppo. Quando un certo numero di persone si confrontano simultaneamente con una situazione di difficoltà e si trovano nella necessità di elaborare una soluzione comune, si determinano le condizioni essenziali per l'emergere di un processo di formazione di leadership, processo che implica una definizione condivisa del problema e il riconoscimento comune che la soluzione adottata funziona e continuerà ad essere efficace.



le regole istituzionali che rappresentano il contesto entro cui si muove un'azienda sono analoghe alle regole di un gioco di squadra competitivo; l'obiettivo del gioco è battere il concorrente, ma per competere in un'arena globale si ha bisogno di partner



**Domenico Bodega**, è il nuovo preside della Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. In queste pagine pubblichiamo un ampio stralcio del suo intervento «Cultura di gruppo e leadership integrativa», pubblicato nel volume «Valore all'Impresa. Modelli ed esperienze a confronto per lo sviluppo e l'innovazione in azienda» (Guerini e Associati Editori), che raccoglie gli atti del ciclo «Valore all'impresa», promosso da Apimilano e realizzato con Università Cattolica e Politecnico di Milano.



### LA COSTRUZIONE DI UN GRUPPO MANAGERIALE

Costruire un gruppo significa fondere in maniera armonica il talento individuale con una forte coscienza di gruppo. Il modo più efficace per costruirlo è fare affidamento sul bisogno delle persone di conoscere e sperimentare qualcosa di più grande di quanto sanno o hanno già sperimentato. L'impegno richiede che le persone coinvolte nel progetto sottomettano il loro interesse personale al bene comune. Anche in un ambiente fortemente competitivo, mettendo le persone in condizione di usare al meglio tutte le loro risorse, avviene un cambiamento di consapevolezza: sperimentano l'attenzione totale, concentrandosi solo su quello che sta accadendo in quel preciso momento. Questo è l'obiettivo che un leader integratore deve affrontare: riuscire a far sì che i propri manager, che sono guidati dalla volontà di conquistare la gloria individuale, si concedano in modo totale allo sforzo del gruppo. Il successo deriva dall'essere attenti, consapevoli ed in armonia con gli altri. Il ruolo di un leader nella costruzione di un gruppo incomincia con la definizione di uno standard di competenza. È richiesta una solida conoscenza del proble-

ma da affrontare e delle regole del gioco. La caratteristica di un leader integratore è l'abitudine a pensare in modo prospettico e offensivo. Il leader considerato efficace è consapevole che il gruppo non si caratterizza per un singolo individuo che domina la scena e riduce il resto del gruppo a comprimari. Il gruppo è simile ad un forum aperto in cui ognuno partecipa al processo decisionale, leader e collaboratori, finché la decisione viene presa. Questo processo di coinvolgimento nelle decisioni ha inizio con le aspettative che il leader definisce. Fa parte della logica di gruppo aspettarsi che ogni manager, ogni collaboratore sia un esperto nella sua specifica area tecnica e che sia fisicamente ed intellettualmente impegnato e concentrato sul gruppo. L'obiettivo è quello di creare un flusso di comunicazioni che faccia fluire le informazioni importanti all'interno dell'intero gruppo. Il risultato assume un significato secondario, è importante tutto quello che avviene prima, l'impostazione del rapporto con i manager, il vedere se le idee sono comprese e condivise e se le hanno capite, il costruire l'atmosfera, il giusto clima di lavoro.



non tutti gli imprenditori hanno particolari capacità di influire sulle idee degli altri: in molti casi, le preoccupazioni e le interpretazioni dei fondatori non trovano riscontro nei dipendenti e quando i comportamenti delle persone vanno diversamente da quelli attesi, ciò è dovuto più all'intervento di fattori di contesto, non dalle caratteristiche specifiche del fondatore o delle sue azioni





Come si forma il leader che fa «gruppo»

### LE QUALITÀ DEL PROCESSO DI INTEGRAZIONE

Parlare di integrazione significa innanzi tutto parlare di relazioni. Il modello della leadership integrativa fondata sul gruppo pone la sua attenzione sulle persone, meno sugli avversari. L'approccio è simile a quello dell'insegnante, di chi aiuta i colleghi, non di chi giudica. Il leader osserva prima per capire, e solo dopo aver capito, valuta e critica per aiutare le persone a migliorare. Per questi leader, principi etici e competizione non si escludono a vicenda, sono un tutt'uno: sono creatori di cultura. Il modello integrativo richiama a leader che sono soprattutto esperti di persone, capaci di leggerle, di motivarle, di unirle insieme. La leadership integrativa richiede capacità di supporto, deve riflettere la complessità e la difficoltà di uno sforzo autentico di cambiare il comportamento. I cambiamenti di comportamento richiedono la capacità di capire gli effetti sulle altre persone, un processo difficile e che può generare insicurezze. Cambiare richiede durata, fiducia, vigilanza e auto disciplina e non rappresenta un processo lineare. La gestione di gruppi richiede ruoli di facilitazione, una capacità di definire la realtà, una continua volontà di apprendimento su se stessi che aiuta ed incoraggia i propri collaboratori a sviluppare le loro abilità per facilitare processi di apprendimento di grup-

po. Gestire l'incertezza richiede la capacità di affrontare costantemente il cambiamento, trovare un difficile ed instabile bilanciamento tra trasformazione e stabilità da un lato e flusso informativo e controllo dall'altro. Ogni leader integratore è unico, ma ci sono alcuni tratti di personalità che sembra condividano: sono persone rigorose, ottimiste, fortemente coerenti al proprio credo, dal carattere forte e con chiari principi di onestà, credono fermamente in principi etici profondi, quali la lealtà individuale e la crescita personale. Ciascuno di loro possiede una prospettiva di lungo periodo nell'impegno verso le persone e il proprio gruppo, valutano la relazione collaboratore-capo più importante dell'obiettivo della vittoria. Sono pensatori profondi che vedono se stessi come educatori e non solo come capi, impegnati continuamente ad imparare e a far apprendere agli altri. Insegnano soprattutto l'integrità: l'importanza della condivisione delle comunicazioni, di perseguire l'impegno, di assumersi responsabilità delle proprie azioni, di rifiutare i compromessi sui principi di base propri e del gruppo, di stare in piedi davanti ai principi che si reputano giusti, che possono anche essere impopolari, di essere altruisti. L'integrità è il capitale più importante per la leadership.

il modello della leadership integrativa pone la sua attenzione sulle persone, meno sugli avversari; l'approccio è simile a quello dell'insegnante, in cui il leader osserva prima per capire e, solo dopo aver capito, valuta e critica per aiutare le persone a migliorare



### LE REGOLE DI FUNZIONAMENTO DEL GRUPPO

Un insieme di persone diventano gruppo attraverso un'azione rigidamente disciplinata. Regole precise devono essere stabilite anche per gli aspetti più semplici della vita di un gruppo. Sono proprio queste a mettere alla prova la credibilità di una vera squadra. Per esempio, se tutti sono d'accordo che le riunioni sono un momento fondamentale e poi i partecipanti non si fanno vedere, ciò significa semplicemente che la squadra non è in grado di gestire i più semplici dettagli e quindi tanto meno di raggiungere lo scopo prefissato. La prima azione da realizzare è fornire un obiettivo e un progetto al gruppo. Bisogna tenere conto non solo di ciò che si vuole raggiungere, ma di come fare per realizzarlo. Quando gli obiettivi sono basati su una chiara e realistica valutazione delle persone e delle risorse disponibili, l'alchimia spesso si realizza in modo misterioso e il gruppo si trasforma in una forza più potente della somma dei talenti individuali. Inevitabilmente, l'accettazione dei propri limiti è la strada che conduce verso l'affermazione. Ma i progetti non sono l'unica risorsa di una persona. Prima che il progetto si trasformi in realtà è necessario che ogni singolo componente del gruppo lo faccia suo. Il fatto che i membri del gruppo amplino la strategia di gioco e la facciano propria è parte del progetto. Lo sforzo principale sarà la creazione di un quadro accurato in cui ciascun attore può riconoscersi. Un'altra responsabilità del leader integratore è quella di creare un ambiente che sia di sostegno per i membri del gruppo, nel quale possano sentirsi sicuri. L'idea sottostante è quella di alzare il sentimento di intimità del gruppo, di costruire un *entourage* definito e chiaro. Se il gruppo deve acquisire responsabilità, la fiducia è indispensabile ed essenziale. I manager devono aver fiducia delle proprie capacità, credere nella loro competenza, aver fiducia gli uni degli altri e dei loro leader. Se questi ultimi agiscono solo per controllare ripetutamente l'attività svolta, il gruppo considererà questo atteggiamento come una conseguente riduzione delle loro responsabilità. Sfidare le menti delle persone e portarle a confrontare con gli altri il loro punto di vista su argomenti estranei al proprio ambito di responsabilità, aiuta anche a costruire coesione.

## LE COMPETENZE PER LA COSTRUZIONE E LA GESTIONE DI UN GRUPPO

A chi emerge come leader in questo contesto si richiede di essere rapido senza perdere di chiarezza nella direzione, di densità e di consistenza nelle proposte. Le sue competenze riguardano:

1. la capacità di sostenere la competitività, associata con la capacità di ottenere e di fare un uso appropriato delle informazioni;
2. la capacità di gestire la complessità, di trasformare idee in nuove possibilità, nuove possibilità in obiettivi e obiettivi in decisioni, di creare e di diffondere una visione, di comprendere i valori centrali dell'organizzazione; la capacità di mantenere un network di relazioni personali in coerenza con la criticità della gestione degli attori che hanno interessi principali nell'organizzazione;
3. una capacità plastica di adattamento che implica una disponibilità al cambiamento e alla flessibilità.

Il modello di leadership atteso è un modello che richiede competenze di costruzione di gruppi, di orientamenti valoriali collaborativi, capacità diplomatiche di costruzione di relazioni tra attori, abilità sociali e una solida competenza amministrativa nel gestire l'organizzazione. La leadership integrativa è un processo relazionale che trasforma la cultura dell'organizzazione. La gerarchia lascia spazio al supporto, il rimprovero si trasforma in onesta valutazione, i fattori motivazionali esterni sono rimpiazzati dall'auto-motivazione, le barriere funzionali cadono di fronte ai gruppi di lavoro, il cambiamento non è più temuto ma ricercato, il segreto e la censura sono rimpiazzati dall'apertura e dall'onestà, la pressione sul lavoro diventa la sfida del lavoro, le reazioni immediate e di breve termine lasciano spazio al pensiero strategico di lungo periodo. Della leadership integrativa si possono distinguere alcune caratteristiche distintive che rendono il comportamento di un capo efficace (vedi box a lato).

la gerarchia lascia spazio al supporto, il rimprovero si trasforma in onesta valutazione, le barriere funzionali cadono di fronte ai gruppi di lavoro, il cambiamento non è più temuto ma ricercato, la pressione sul lavoro diventa la sfida del lavoro, le reazioni immediate e di breve termine lasciano spazio al pensiero strategico di lungo periodo



## IL DECALOGO DELLA LEADERSHIP INTEGRATIVA

1. La capacità di progettare un'immagine positiva di iniziativa, entusiasmo, competitività, risoluzione, carattere e onestà.
2. La forza mentale per resistere alle pressioni.
3. La capacità di comunicazione: comunicazioni frequenti, equità, nessun favoritismo, assegnazioni di responsabilità chiare e specifiche sul cosa fare, più che sul come farle.
4. La capacità di creare responsabilità negli altri: al leader non piace imporre regole e si attiva per costruire un atteggiamento comune verso obiettivi e valori organizzativi e di gruppo che riduca l'esigenza di regole.
5. L'altruismo rappresenta un aspetto centrale nella costruzione e nell'integrazione di un gruppo.
6. La conoscenza di se stesso e il riconoscimento dei propri limiti: la consapevolezza, cioè la conoscenza dei sistemi, delle dinamiche, delle relazioni tra cose e persone, include una chiara percezione dei fatti e delle informazioni rilevanti.
7. La preparazione tecnica e la capacità di anticipazione sono un'assicurazione contro le sorprese.
8. L'accessibilità e la visibilità: il leader deve essere al servizio di tutti.
9. Il desiderio di successo atteso del leader deve essere visibile e forte, orientato a un atteggiamento pluralista e non egoista.
10. La capacità di instaurare relazioni tra il leader e il gruppo: il leader deve avere un intenso e continuo interesse nelle persone e nello sviluppo delle competenze e del potenziale di ciascun individuo.



*Come si forma il leader che fa «gruppo»*

#### **CULTURA D'IMPRESA: IL RUOLO DEL FONDATORE**

I fondatori, solitamente, esercitano un'influenza decisiva sul modo in cui il gruppo si definisce e risolve i suoi problemi di adattamento all'esterno e d'integrazione all'interno. Non tutti gli imprenditori hanno particolari capacità di influire sulle idee degli altri. Anche laddove l'influenza del fondatore è marcata, non è di per sé evidente che essa sia correlabile alla cultura. In molti casi, le preoccupazioni e le interpretazioni dei fondatori non trovano riscontro nei dipendenti e quando i comportamenti delle persone vanno diversamente da quelli attesi, ciò è dovuto più all'intervento di fattori di contesto, quali l'importanza intrinseca di un problema o la fase del ciclo di vita di un progetto, che non dalle caratteristiche specifiche del fondatore o delle sue azioni. I confini culturali che separano e connettono le aziende dai loro contesti sono di rado rigidi e le peculiarità culturali possono essere piuttosto precarie. La leadership si trova spesso a dover operare personalmente per mantenere una qualche stabilità. Una componente importante nell'efficacia di un'organizzazione risiede probabilmente nella convinzione condivisa dell'importanza per il funzionamento organizzativo di aspetti quali il lavoro di gruppo, la qualità delle relazioni sociali, la comunicazione e della necessità quindi di sforzi sistematici per influenzarli. Una crescita delle dimensioni, i processi di differenziazione della struttura organizzativa, scelte di diversificazione internazionale corrispondono ad una diminuita omogeneità culturale, che continua peraltro a conservare caratteristiche relativamente peculiari. L'influenza del fondatore è ovviamente difficilmente determinabile per la sua variabilità in rapporto ai contesti, alle persone che partecipano all'organizzazione e al tempo. Numerosi studi affermano che le concezioni condivise rispecchiano tendenzialmente i valori personali di riferimento del fondatore. L'organizzazione, quindi, rappresenterebbe un'estensione e una perpetuazione della figura del fondatore. La cultura che emerge nelle organizzazioni può riflettere non solo gli assunti del leader, ma anche i complessi equilibri interni che si determinano tra i collaboratori per far procedere l'azienda a dispetto del leader. Se si volessero elencare tutti i suggerimenti proposti per la gestione della cultura, si ricaverebbe una lista che spazia da azioni dirette a condizionare le persone a comportarsi secondo certi dettami (azioni presumibilmente in grado di influire nel tempo sugli atteggiamenti), alle forme del controllo organizzativo, alla rotazione dei compiti sino all'allontanamento di figure devianti.

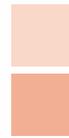
una componente importante nell'efficacia di un'organizzazione risiede probabilmente nella convinzione condivisa dell'importanza per il funzionamento organizzativo di aspetti quali il lavoro di gruppo, la qualità delle relazioni sociali, la comunicazione e della necessità quindi di sforzi sistematici per influenzarli



cultura  
d'impresa

#### **EXECUTIVE MASTER PMI E COMPETITIVITÀ**

Molte imprese di piccola e media dimensione sono poste di fronte a sfide decisive per la propria sopravvivenza: dal riposizionamento strategico all'espansione in nuovi Paesi, dal lancio di nuovi business al passaggio generazionale. Per fronteggiare tali sfide l'investimento in capitale umano si dimostra strategico. Altis-Università Cattolica, in collaborazione con Fondazione per la Sussidiarietà e Cersi, propone l'«Executive Master Pmi e Competitività» in formula rinnovata. IL corso dura complessivamente 13 mesi (marzo 2009 – marzo 2010) e prevede 21 giorni di presenza in aula a Milano, una sequenza di lezioni disponibili on-line e su dvd, con test di autovalutazione, e un'attività di affiancamento da parte dei docenti, volta a favorire l'applicazione dei concetti appresi alla situazione delle singole imprese di ogni partecipante. L'obiettivo è alimentare le competenze necessarie a gestire i processi di crescita dell'impresa in Italia e all'estero, di innovazione organizzativa e tecnologica, nonché il passaggio generazionale. A quest'ultimo fattore viene dedicata particolare attenzione anche grazie alla presenza in aula di padri e figli della stessa azienda.



#### L'INTEGRITÀ MORALE DELLA LEADERSHIP

La forma della leadership attesa riscontra caratteri legati all'integrità del leader, a qualità carismatiche e a competenze di integrazione. L'importanza di un ruolo morale della leadership è fondamentale nella costruzione di un contesto culturale ed organizzativo considerato eccellente. Siamo in un momento in cui lo sforzo di trasformazione e di continuo adattamento delle aziende sta diventando, per eccellenza, attività e responsabilità morale. L'integrità, l'ordine, il progresso, l'eguaglianza, la sicurezza, l'efficienza sono valori attesi ciascuno dei quali ne implica altri, e richiama nel contempo valori opposti. Le moderne organizzazioni si aspettano che il leader sviluppi in se stesso una nuova morale che lo condiziona e lega ogni giorno di più nella sua stessa azione di agente di cambiamento. Ricorre a tutte le risorse disponibili al di fuori dell'utopia. Vi ricorre per uno scopo che pone la sua azione su un piano di «integrità», un piano innanzitutto morale e la porta ogni giorno di più a tradursi in principi morali. È questo ciò che oggi ci si aspetta. È per questo che oggi siamo in un momento alto dell'evoluzione delle forme della leadership. Se la finalità dell'organizzazione è perseguire l'efficienza,

ora questo scopo è sostituito da altre qualità di natura morale. Nella sua interpretazione più diretta, l'efficienza è un obiettivo secondario. Si può ovviamente parlare di efficienza in sé e valutarla in una persona o nella modalità di organizzare un'attività produttiva, o di gestire un'organizzazione, ma soltanto perché è chiaro lo scopo per il quale sono efficienti. L'efficienza non è un obiettivo nel senso in cui lo è un obiettivo morale. L'idea stessa di efficienza presuppone dunque un obiettivo o un insieme di obiettivi. In realtà, efficienza è l'attributo dato a uno di questi obiettivi, spesso a quello dello sviluppo e della crescita economica. Esistono valori che sono riconosciuti essere più elevati: integrità, altruismo, onestà ed altri come questi risultano degni di essere perseguiti in modo particolare. Sono valori che un modello di leadership efficace rifiuta di abbandonare. Tali valori hanno un ruolo nei patti di fedeltà che sostengono i rapporti personali, le imprese comuni e le organizzazioni. Quando sono in gioco valori considerati superiori, certi paragoni con valori inferiori sono considerati inappropriati: esprimerebbero uno svilimento o una degradazione di valori superiori.

# integrità morale



# Un tutor personale per l'imprenditore in difficoltà

È previsto dalla legge l'istituto dell'amministratore di sostegno, figura giuridica nata per dare assistenza a chi, temporaneamente o definitivamente, non può badare a se stesso, al patrimonio o all'impresa

E' meglio sgombrare subito il campo da possibili errate interpretazioni: l'amministrazione di sostegno non è un istituto giuridico nato per soccorrere i consigli di amministrazione o gli amministratori in difficoltà, anche se in qualche caso potrebbe accadere; il suo obiettivo è dare l'assistenza a chi si trova, temporaneamente o definitivamente, nella impossibilità di badare a sé stesso, attraverso una persona che abbia le competenze necessarie, che viene appunto denominato amministratore di sostegno (in sigla «ads»). Il supporto protettivo offerto dalla nuova legge si rivolge alla vasta schiera di coloro che, colpiti da una infermità o menomazione, manifestino un'incapacità anche soltanto temporanea e/o parziale. Il suo fine è di superare la logica dell'incapacità di agire, valorizzando gli spazi di autonomia del beneficiario secondo i suoi bisogni e i suoi diritti esistenziali, inoltre consente un intervento graduato rispetto a quello totalizzante e umiliante dell'interdizione. Contrariamente alla interdizione, che è un strumento contro il soggetto, l'ads è un istituto creato a favore del soggetto. Il beneficiario conserva la propria sovranità, è il protagonista dell'istituto e partecipa attivamente all'intervento di sostegno. E' impossibile fare una tipizzazione delle persone che necessitano di un ads perché le realtà e le esigenze di ogni singola persona sono diversissime.



## GLI AUTORI

L'articolo sul tema dell'amministratore di sostegno è stato curato da **Marzio Genghini** e **Maria Rosaria Cipriano**, entrambi membri della commissione ausiliari del giudice dell'Ordine dei dottori commercialisti di Milano

contrariamente all'interdizione, che è un strumento contro il soggetto, l'amministratore di sostegno è un istituto creato a favore del soggetto, che conserva la propria sovranità e partecipa attivamente all'intervento di sostegno

## I CASI INTERESSATI DALLA NUOVA LEGGE

In generale possono beneficiare dell'ads tutte le persone che hanno una limitazione alla propria autonomia, per infermità temporanea dovuta a una situazione transitoria (traumi, ictus, interventi chirurgici, stati di coma, depressioni gravi, patologie mentali passeggera) o per infermità permanente (handicap fisici-sensoriali, analfabetismo, quarta età, tossicodipendenze, etilismo, malattie mentali, disadattamenti sociali). L'ads, che ha il ruolo di assicurare al beneficiario i diritti esistenziali alla cura e all'assistenza, aiuterà a superare gli ostacoli che limitano la libertà del beneficiario e gli impediscono di esprimere la sua volontà, promuovendo una corretta opera di informazione, di collegamento e di sostegno tra il beneficiario i suoi familiari, i servizi e le strutture sociali e sanitarie. Una volta nominato, l'ads deve presentare un adeguato progetto di sostegno redatto sulla base delle linee dettate e condiviso dal giudice tutelare. La sua attività sarà rivolta in primis alla cura della persona, ma sarà indirizzata anche alla cura e conservazione del suo patrimonio, poiché ciò rappresenta lo strumento principale attraverso il quale si possono realizzare le migliori condizioni esistenziali del beneficiario. Per la cura della persona le attività saranno apparentemente uguali in tutti i casi, perché l'ads dovrà: proporre e scegliere la collocazione abitativa del beneficiario, dare il consenso per i trattamenti terapeutici, occuparsi delle pratiche amministrative necessarie per il beneficiario (indennità di accompagnamento eccetera).

## COME SI TUTELA IL PATRIMONIO PERSONALE

Per la cura del patrimonio, invece, l'attività sarà diversificata e dipenderà dalla consistenza e dalla complessità dello stesso. L'ads dovrà, innanzitutto, predisporre l'inventario del patrimonio del beneficiario che, in taluni casi e soprattutto quando l'intervento di sostegno non è stato tempestivo, potrà richiedere anche un preventivo accertamento dei beni posseduti, ricostruendone l'effettiva consistenza e la differente tipologia del patrimonio. Dopo aver predisposto l'inventario iniziale l'ads, soggetto alla responsabilità del buon padre di famiglia e rispondendo verso il beneficiario di ogni danno cagionato violando i propri doveri, dovrà provvedere alla amministrazione del patrimonio informando il beneficiario in merito alle sue scelte. Non è possibile fare una elencazione esaustiva delle differenti tipologie di investimenti patrimoniali che l'ads si può trovare ad amministrare. Tuttavia, a titolo esemplificativo, si può ipotizzare il caso più semplice: quello in cui il beneficiario abbia fatto investimenti in titoli e/o fondi, il cui ren-

dimento viene accreditato sul conto corrente bancario, che alla scadenza dovranno essere reinvestiti; oppure il caso in cui il beneficiario sia proprietario di una unità immobiliare abitativa data in locazione per la quale occorrerà verificare il contratto stipulato sia nella forma sia nella sostanza, incassare i relativi affitti, pagare gli oneri a carico della proprietà eccetera; fino ai casi più complessi, come quello in cui il beneficiario sia proprietario di un'azienda che è stata data in gestione a terzi prima del provvedimento o che deve essere gestita. Nella rendicontazione annuale al giudice tutelare, l'ads dovrà fornire sia le notizie strettamente personali sul beneficiario - il suo stato di salute, il luogo dove dimora e tutte le altre informazioni di carattere generale sulla vita che conduce - sia quelle relative alla situazione economica del beneficiario, descrivendo quantitativamente e qualitativamente il patrimonio al momento di apertura del provvedimento e le eventuali variazioni intervenute successivamente.

L'attività dell'amministratore di sostegno è rivolta in primis alla cura della persona, ma anche alla tutela del suo patrimonio, poiché ciò rappresenta lo strumento principale attraverso il quale si possono realizzare le migliori condizioni esistenziali del beneficiario



*Un tutor personale per l'imprenditore in difficoltà*

#### QUANDO BISOGNA AMMINISTRARE UN'IMPRESA

Desideriamo corredare questa sintetica esposizione descrivendo due situazioni. La prima riguarda un'anziana signora subentrata al marito nella carica di amministratore unico di una società, proprietaria di un lotto di terreni edificabili in una zona di notevole interesse turistico. La signora, che aveva la maggioranza di una Srl con due soci minoritari, poco dopo viene colta da demenza senile paralizzando la società nel delicatissimo momento delle trattative per la valorizzazione dei terreni e la loro cessione. I soci minoritari, dopo alcuni tentativi di sostituirsi a lei o di farla decadere dalla carica, si sono rivolti al giudice tutelare che ha nominato un dottore commercialista come suo ads. I contatti con chi era interessato all'iniziativa immobiliare sui terreni sono stati ripresi, si è conclusa una vendita vantaggiosa e, successivamente, la società è stata liquidata con la soddisfazione di tutti. L'altro caso riguarda un imprenditore caduto in depressione per il sovraccarico da lavoro, in coincidenza con difficoltà nei rapporti familiari per la conflittualità esistente fra i due figli. Dopo quasi due mesi di paralisi dell'attività i figli, ancora giovani e non all'altezza di affrontare le scelte imprenditoriali cui erano chiamati, si sono rivolti al giudice tutelare che, ancora una volta, ha nominato un dottore commercialista il quale, entrato in azienda, ha recepito dall'imprenditore le convenienze aziendali del momento, rinnovando alcuni contratti di rappresentanza e sostituendone altri. Dopo due anni di soddisfacente crescita dell'attività, avviata una ristrutturazione aziendale che ha permesso l'inserimento dei figli in un'atmosfera serena dovuta ai buoni risultati, l'imprenditore ha superato la patologia depressiva e ha ripreso il suo posto a capo dell'azienda, congedando l'ads e ringraziandolo per il suo operato.

l'amministratore di sostegno può essere nominato anche nei casi più complessi, come quello in cui il beneficiario sia proprietario di un'azienda che è stata data in gestione a terzi prima del provvedimento o che deve essere gestita

#### COSA DICE LA LEGGE

L'art. 404 del Codice civile, introdotto dall'art. 3 della Legge 9.1.2004 n. 6, così recita: «La persona che, per effetto di una infermità ovvero di una menomazione fisica o psichica, si trova nella impossibilità, anche parziale o temporanea, di provvedere ai propri interessi, può essere assistita da un amministratore di sostegno (ads), nominato dal giudice tutelare del luogo in cui questa ha la residenza o il domicilio».

**Beneficiario:** è la persona che, condizionata da infermità o menomazione di qualsiasi natura, non riesce ad occuparsi di se stessa in modo pieno e necessita di un aiuto. Contrariamente all'interdizione, l'incapacità del beneficiario è circoscritta soltanto agli atti che richiedono la rappresentanza esclusiva o l'assistenza dell'ads.

**Provvedimento di nomina:** i soggetti che possono richiedere l'ads sono il beneficiario, i parenti entro il 4° grado, il pubblico ministero, i servizi sociali e sanitari impegnati nella cura e nell'assistenza della persona. La nomina può essere a tempo determinato o indeterminato e può essere revocata; in caso di urgenza e necessità può nominarsi un ads provvisorio.

**Giudice tutelare:** è l'autorità che sovrintende a tutta l'operazione, che riceve le richieste del richiedente, che ascolta il beneficiario, che valuta le sue aspirazioni, che traccia la linea operativa dell'ads, che controlla il suo operato, che fissa gli atti che l'ads può compiere in nome e per conto del beneficiario e quelli che il beneficiario può compiere solo con l'assistenza dell'ads.

**Amministratore di sostegno:** può essere nominata la persona stabilmente convivente con il beneficiario, un familiare oppure, nel caso di conflitto tra i familiari o qualora non vi sia in famiglia una persona idonea, un non familiare (professionista o legale rappresentante di una associazione).

**Compenso:** l'ufficio dell'ads è gratuito, salva l'equa indennità da determinarsi a carico del beneficiario in considerazione dell'entità del patrimonio.



# sommario mondo api

- **Sindacale**  
pag. 50 Rivoluzione in azienda: arriva il Libro Unico del Lavoro
- **Formazione**  
pag. 54 Dipendenti a scuola di organizzazione aziendale
- **Sicurezza**  
pag. 56 Tossicodipendenze: un accordo per la tutela dei lavoratori
- **Eestero**  
pag. 58 Gesitalia, il «varco» giusto per il Golfo Persico
- **Fiscale**  
pag. 59 Food & hotel: ora l'Iva è detraibile al 100%
- **Legale**  
pag. 60 Opere pubbliche: nuove regole per gli appalti
- **Categorie**  
pag. 61 Spedapi, riflettori puntati sulle infrastrutture
- **Distretti**  
pag. 62 Scalfi: «Servono fondi per innovazione e detassazione»  
  
pag. 63 Magani: «Le banche aiutino il sistema produttivo»
- **Partnership**  
pag. 64 Lufthansa e Swiss: partner ideali per i viaggi business

## 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 Confapi Milano, 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



## Rivoluzione in azienda: arriva il Libro Unico del Lavoro

Dal 1° gennaio 2009 entra in vigore l'adozione del nuovo Libro Unico del Lavoro, che sostituisce il libro paga e il libro matricola semplificando le procedure per la gestione contrattuale e normativa del personale; tutte le novità di legge, gli obblighi e le disposizioni

Gli articoli 39 e 40 del decreto legge n. 112/2008 hanno introdotto delle modifiche in materia di gestione del rapporto di lavoro attraverso l'istituzione del **Libro Unico del Lavoro** e l'**abrogazione del libro paga e libro matricola**; successive circolari e conversioni di legge hanno disciplinato le modalità di tenuta del libro unico del lavoro da parte dei datori di lavoro privati che occupano:

- lavoratori subordinati, anche presso sedi situate all'estero, lavoratori in missione con contratto di somministrazione e lavoratori distaccati;
- collaboratori coordinati e continuativi, a progetto e occasionale (mini-co.co.co);
- associati in partecipazione con apporto lavorativo, anche se misto capitale e lavoro;
- soci di società cooperative, quando instaurano con la cooperativa un distinto rapporto di lavoro subordinato o una collaborazione coordinata e continuativa.

I soggetti obbligati alla tenuta del libro unico del lavoro risultano quindi i **datori di lavoro privati di qualunque settore, i datori di lavoro agricoli, dello spettacolo, dell'autotrasporto e marittimi**. Poiché, a differenza di quanto previsto precedentemente, il libro unico non è più legato alla posizione assicurativa e previdenziale dell'azienda, ne consegue che non sono più soggetti obbligati:

- collaboratori e coadiuvanti di imprese familiari,
- coadiuvanti di imprese commerciali,
- soci lavoratori di attività commerciale e di imprese in forma societaria.



### Chi non deve tenere il libro unico del lavoro

Non rientrano tra i soggetti obbligati alla tenuta del libro unico del lavoro:

- le società cooperative di produzione e lavoro e ogni altro tipo di società, anche di fatto, per il lavoro manuale e non manuale dei rispettivi soci; le società, anche cooperative, sono obbligate a istituire il libro unico per i soci solo nel momento in cui gli stessi instaurano uno specifico rapporto di lavoro subordinato o di collaborazione coordinata e continuativa, nonché per i propri dipendenti, collaboratori e associati in partecipazione con apporto di lavoro, alla medesima stregua della generalità dei datori di lavoro;
- l'impresa familiare per il lavoro, con o senza retribuzione, del coniuge, dei figli e degli altri parenti e affini, che nell'impresa prestino attività manuale o non manuale (salvo che non siano dipendenti, collaboratori coordinati o associati in partecipazione con apporto lavorativo);
- i titolari di aziende individuali artigiane che non occupano lavoratori dipendenti, collaboratori coordinati o associati in partecipazione, ma operino col solo lavoro del titolare o avvalendosi esclusivamente di soci o familiari coadiuvanti;
- le società (di persone e di capitali) e le ditte individuali del commercio (terziario) che non occupino dipendenti, collaboratori coordinati e continuativi a progetto, associati in partecipazione o simili, ma operino solo col lavoro del titolare o dei soci lavoratori.

# rivoluzione in azienda





## Le modalità di tenuta del registro unico

La tenuta e la conservazione del libro unico del lavoro può essere effettuata mediante la utilizzazione di uno dei seguenti sistemi:

- a) a elaborazione e stampa meccanografica su fogli mobili a ciclo continuo, ossia ogni pagina deve essere numerata e il libro deve essere vidimato, prima di essere messo in uso, dall'Inail o, in alternativa, può essere numerato e vidimato durante la stampa da soggetti autorizzati;
- b) a stampa laser, con autorizzazione preventiva, da parte dell'Inail, alla stampa e generazione della numerazione automatica;
- c) su supporti magnetici, sui quali ogni singola scrittura costituisca documento informatico e sia collegata alle registrazioni in precedenza effettuate, o a elaborazione automatica dei dati: in questo caso, non sono necessarie autorizzazione né vidimazione, ma occorre comunicare la messa in uso alla Direzione provinciale del lavoro (Dlp). Delle tre modalità previste, la modalità a stampa laser e quella su supporti magnetici non richiedono alcuna vidimazione ma solo una autorizzazione. A prescindere dalla modalità scelta, ogni foglio che costituisce il Libro Unico deve avere una numerazione consequenziale e gli eventuali fogli deteriorati o annullati devono essere conservati.

## Luogo di tenuta e modalità di esibizione

L'obbligo di esibizione del libro unico grava su colui che lo conserva materialmente presso i propri uffici. Esso, in modo discrezionale, deve essere conservato presso (art. 3, comma 1, decreto 9 luglio 2008): la sede legale del datore di lavoro; o, in alternativa, presso lo studio dei consulenti del lavoro o degli altri professionisti abilitati; o presso la sede dei servizi e dei centri di assistenza delle associazioni di categoria delle imprese artigiane e delle altre piccole imprese, anche in forma cooperativa (ai sensi e per gli effetti dell'articolo 5, comma 1, della legge 11 gennaio 1979, n. 12). A differenza di prima, quindi, il libro unico del lavoro non dovrà più essere conservato presso il luogo in cui si esegue il lavoro (come era previsto dall'art. 21 Dpr 1124/1965). Il libro unico del lavoro deve essere tempestivamente esibito agli organi di vigilanza nel luogo in cui si esegue il lavoro, quando trattasi di sede stabile di lavoro (intesa come articolazione autonoma dell'azienda), anche a mezzo fax o posta elettronica, dal datore di lavoro che lo detenga nella sede legale. Nel caso, invece, trattasi di attività lavorativa che comporta il suo svolgimento presso più sedi dell'azienda durante la stessa giornata o comunque che comporti una mobilità per il lavoratore sul territorio, gli ispettori richiederanno al datore di lavoro tramite la redazione di apposito verbale, la presentazione del Libro Unico del Lavoro. I consulenti del lavoro e gli altri professionisti abilitati, nonché i servizi e i centri di assistenza delle associazioni di categoria devono esibire il libro unico del lavoro dagli stessi tenuto non oltre quindici giorni dalla richiesta espressamente formulata a verbale dagli organi di vigilanza. L'obbligo principale del datore di lavoro, nell'ipotesi di delega, sarà quella di comunicarlo preventivamente alla Dlp, indicando gli estremi e l'ubicazione del consulente del lavoro o di altro soggetto abilitato alla tenuta del libro unico. Il datore dovrà comunque in sede di ispezione fornire agli ispettori in fase di accertamento e controllo dei corretti adempimenti, le comunicazioni obbligatorie effettuate ai Centri per l'Impiego di instaurazione del rapporto di lavoro e la copia della comunicazione effettuata alla Dlp. La circolare specifica che non è più necessario rilasciare copie conformi e autenticate del libro obbligatorio da conservare presso le eventuali diverse sedi di lavoro.

## Un seminario per saperne di più

Si svolgerà il **13 gennaio** un convegno per presentare a tutti gli associati il Libro Unico del Lavoro, il nuovo documento che sostituisce il libro paga e il libro matricola semplificando le procedure per la gestione contrattuale. Durante l'incontro al quale interverrà Paolo Weber, direttore della Direzione Provinciale del Lavoro, verranno spiegate le modalità di tenuta del libro e quelle di esibizione, gli obblighi di registrazione e le normative in materia di consegna della dichiarazione di assunzione da parte del datore di lavoro.

**INFO & DOC**  
**Servizio Relazioni Industriali**  
 Tel. 02.67140304-305  
 sindacale@confapimilano.it

mondo api



Rivoluzione in azienda: arriva il Libro Unico del Lavoro

### Gli obblighi di registrazione: contenuti

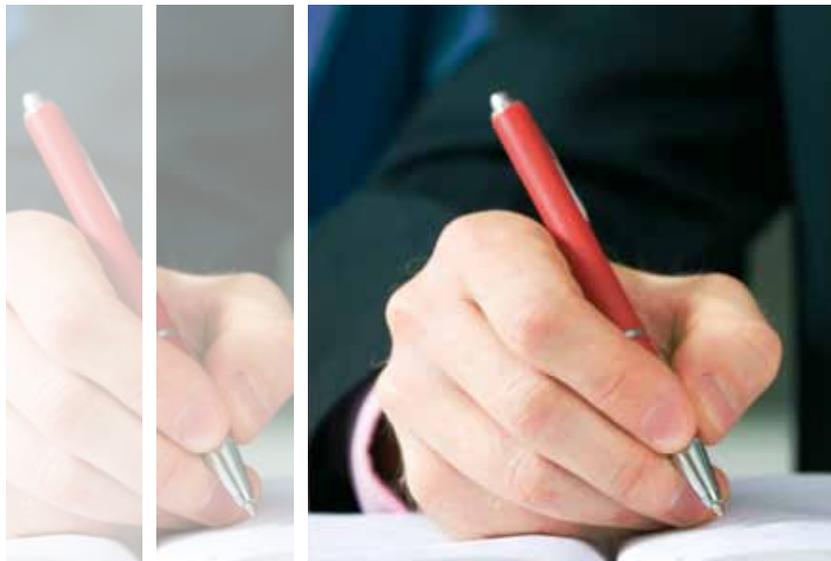
Il datore di lavoro privato ha l'obbligo di istituire e tenere il libro unico del lavoro, nel quale deve annotare per ciascun lavoratore subordinato, co.co.co., mini co.co.co. e co.co.pro e associato d'opera:

- nome, cognome e codice fiscale;
- qualifica e livello (ove ricorrano);
- retribuzione base;
- anzianità di servizio;
- posizioni assicurative e previdenziali.

Ne consegue che gli elementi che prima risultavano obbligatori, vale a dire numero d'ordine progressivo o matricola, data di assunzione, tipologia contrattuale e data di cessazione del rapporto di lavoro, non vengono più richiesti, poiché tali elementi formano già oggetto della comunicazione obbligatoria che deve essere effettuata attraverso il modello UnificatoLav il giorno antecedente l'instaurazione del rapporto di lavoro. Oltre a questi elementi di base, il libro unico del lavoro è destinato a contenere tutte le informazioni inerenti al rapporto di lavoro, costituendo un vero e proprio strumento unitario di analisi e di indagine che raccoglie gli elementi informativi, retributivi e contrattuali che regolano il rapporto tra datore di lavoro e lavoratore. In particolare nel libro unico deve essere effettuata ogni annotazione relativa a:

- le somme a titolo di rimborso spese;
- trattenute, a qualsiasi titolo effettuate;
- detrazioni fiscali;
- dati relativi agli assegni per il nucleo familiare;
- prestazioni ricevute da enti e istituti previdenziali;
- somme erogate a titolo di premio o per prestazioni di lavoro straordinario, contraddistinte specificatamente.

Il libro unico deve inoltre contenere un calendario delle presenze, da cui risulti, per ogni giorno, il numero di ore di lavoro effettuate da ciascun lavoratore subordinato, nonché l'indicazione delle ore di straordinario, delle eventuali assenze dal lavoro, anche non retribuite, delle ferie e dei riposi. Ogni annotazione relativa allo stato di presenza o assenza dei lavoratori deve utilizzare una causale inequivocabile e identificabile; ne deriva che ogni codice o sigla di identificazione utilizzata al riguardo deve essere decodificabile al momento di esibizione delle scritturazioni da parte degli ispettori. Da quanto si evince dalla Circolare del Ministero del Lavoro del 21 agosto 2008, si precisa che il libro unico è a tutti gli effetti un documento unitario dal punto di vista della vidimazione (richiesta solo per i fogli mobili), numerazione, registrazione, tenuta e conservazione; tuttavia per quanto riguarda l'elaborazione del calendario delle presenze è possibile mantenerne una elaborazione separata, anche con le modalità analoghe a quanto già posto in essere sino ad ora dall'azienda, purché con numerazione consequenziale; in tal caso, si potrà procedere dapprima con la corresponsione dello stipendio e consegna al dipendente di un prospetto simile all'attuale cedolino paga, non vidimato e senza necessità di indicare i dati relativi alle presenze; successivamente all'elaborazione delle presenze ed entro il 16 del mese successivo si procederà con la stampa definitiva che costituirà parte essenziale del libro unico, comprensiva sia dei dati relativi alle presenze che della retribuzione. Vengono poi specificate una serie di ipotesi per le



quali vi sono modalità particolari di annotazione, in particolare:

- se al lavoratore è corrisposta una retribuzione fissa o a giornata intera o a periodi superiori è annotata solo la giornata di presenza al lavoro
- se il lavoratore non percepisce alcun compenso (es. collaboratori amministratori di società) o temporaneamente non svolge attività lavorativa (es. lavoratore intermittente), l'annotazione nel libro unico del lavoro avverrà solo in occasione del primo inserimento al lavoro e per ogni mese in cui il lavoratore svolga l'attività lavorativa o percepisca i relativi compensi (anche nel caso di lavoratore intermittente con obbligo di risposta che percepisca la sola indennità di disponibilità), nonché alla cessazione del rapporto di lavoro.
- se si tratta di lavoratori di somministrazione, l'utilizzatore riporterà sul libro unico del lavoro i dati identificativi del lavoratore, mentre il somministratore si occuperà della rilevazione dei dati retributivi e del calendario delle presenze.

Sono inoltre esclusi dall'obbligo di registrazione tutti quei soggetti che svolgono l'attività in forma professionale quali, a titolo esemplificativo: agenti e rappresentanti individuali che svolgono l'attività in forma di impresa; amministratori, sindaci e componenti di collegi e commissioni, i cui compensi sono attratti nei redditi di natura professionale; associati in partecipazione, che svolgano tale attività in forma imprenditoriale o quale parte della propria attività di impresa o lavoro autonomo.

libro unico  
del lavoro



## Obblighi di registrazione: limiti temporali

Il libro unico del lavoro deve essere compilato, per ciascun mese di riferimento, entro il giorno 16 del mese successivo, ai sensi dell'art. 39 c. 3 del D.L. n. 112/2008. Scopo della norma è infatti quello di uniformare il termine ultimo delle scritturazioni a quello relativo ai versamenti contributivi. Ne consegue che a seconda della data di ispezione la verifica degli ispettori non sarà più relativa alla registrazione delle presenze giornaliere ma riguarderà le registrazioni relative al mese antecedente o relativa al mese in corso a seconda che l'ispezione avvenga prima o dopo il 16 del mese. Ai sensi dell'articolo 1, comma 3, del decreto ministeriale 9 luglio 2008, viene fatta salva la facoltà, per le aziende che hanno in uso una retribuzione "sfasata", di continuare a valorizzare le presenze nel mese successivo evitando qualsiasi complicazione: la registrazione dei dati variabili delle re-

tribuzioni può avvenire, infatti, con un differimento non superiore ad un mese, a condizione che di ciò sia data precisa annotazione sul libro unico del lavoro. Al riguardo, si precisa, tuttavia, che possono essere oggetto di registrazione differita i soli dati variabili retributivi, permanendo l'obbligo di indicare sul libro unico del lavoro entro il giorno 16 del mese successivo le presenze del periodo di riferimento. Secondo le disposizioni di cui all'articolo 39, comma 5, del decreto legge n. 112 del 2008 con la consegna al lavoratore di copia delle scritturazioni effettuate nel libro unico del lavoro, il datore di lavoro adempie agli obblighi della consegna del prospetto paga (legge 5 gennaio 1953, n. 4). In tal caso, tuttavia, l'adempimento si intende comunque assolto anche se la copia delle registrazioni consegnata al lavoratore non comprende i dati relativi al calendario delle presenze.



## La dichiarazione di assunzione

L'introduzione del Libro Unico e la contestuale abrogazione del libro matricola hanno portato alla modifica delle previsioni normative in materia di consegna da parte del datore di lavoro della dichiarazione di assunzione. La normativa attuale di riferimento è l'art. 4 bis, c. 2 del dlgs 181/2000 come modificato dal decreto legge 112/2008, il quale impone al datore di lavoro pubblico e privato, di consegnare al lavoratore all'atto della assunzione e comunque prima di iniziare l'attività lavorativa, una copia della comunicazione di instaurazione del rapporto di lavoro, inviata telematicamente o, in alternativa, di consegnare una copia del contratto individuale di lavoro completa di tutte le informazioni relative all'instaurazione e allo svolgimento del rapporto di lavoro. Con la consegna di tali documenti s'intendono assolti gli obblighi previsti dal dlgs 152/1977. La mancata consegna della dichiarazione di assunzione comporta l'applicazione di una sanzione amministrativa da € 250,00 a € 1500,00 per ogni lavoratore interessato. È ammessa l'applicazione di una sanzione ridotta pari a € 500,00 secondo quanto disposto dall'art. 16 della L. n. 689/1981; è possibile beneficiare della applicazione della diffida obbligatoria e quindi il datore di lavoro potrà sanare la situazione pagando una sanzione ridotta pari a € 250,00.



## Obblighi di conservazione

Il libro unico del lavoro deve essere conservato, nel rispetto del dlgs. 30 giugno 2003 n. 196, per la durata di cinque anni dalla data dell'ultima registrazione (per i libri paga e matricola tale obbligo era decennale); lo stesso obbligo vale anche per i libri obbligatori dismessi in seguito all'entrata in vigore della presente semplificazione.

INFO & DOC  
Servizio Relazioni Industriali  
Tel. 02.67140304-305  
sindacale@confapimilano.it

mondo api



## Dipendenti a scuola di organizzazione aziendale

**L'importanza della formazione nell'impresa: l'esperienza di Malvestiti Spa e del Centro Ortopedico Rinascita che credono nella necessità di far crescere le proprie risorse per far crescere l'azienda**

Le risorse umane - come spesso si sottolinea - sono il motore dell'azienda. Senza la loro esperienza ma ancora di più senza la loro preparazione, la loro motivazione, il continuo aggiornamento, la produttività di un'impresa non ha il motore per avviarsi e per accelerare. Attraverso i finanziamenti pubblici, **Confapi Milano** si occupa da anni di progettare ed erogare corsi in azienda pianificati in accordo con la direzione aziendale sulla base delle specificità e delle necessità delle imprese stesse. Grazie ai contributi della Regione Lombardia, della Legge 236 e dei fondi Interprofessionali, nell'anno 2007/2008 sono stati erogati 68 corsi che hanno coinvolto i dipendenti e i collaboratori delle aziende associate. Le tematiche, in funzione delle esigenze organizzative, sono state le seguenti: lingue, informatica, gestione aziendale (gestione delle risorse, time management, problem solving, comunicazione, team working, vendita e marketing) e corsi tecnici legati alla specifica produttività. In particolare riportiamo l'esempio di due aziende associate: la Malvestiti Spa e il Centro Ortopedico Rinascita.



### La formazione alla Malvestiti

L'impresa **E. Malvestiti spa**, fondata nel 1945, è leader nel settore della costruzione di stampi di alta precisione per trancitura e della produzione di pezzi tranciati. Ha due stabilimenti: il sito di Cinisello Balsamo, sede legale, e quello di Muggiò, dove vengono prodotti particolari stampati. L'esigenza dell'azienda era quella di far riflettere i capi reparto, individuati come principali "veicoli" di cambiamento, sul proprio ruolo di "capo" favorendo al contempo il diffondersi di una cultura di rispetto delle regole. La proposta è stata quella di intervenire su due fronti differenti: offrire una formazione tecnico-specialistica sul tema della gestione dei rapporti di lavoro ed una trasversale di tipo comunicativo-relazionale. A tal fine sono stati condotti degli incontri propedeutici di Focus group per tarare l'intervento sulla base delle caratteristiche dei partecipanti e delle loro aspettative. Obiettivi formativi erano quelli di far acquisire ai partecipanti le conoscenze relative al proprio contratto di lavoro e al contratto collettivo per conoscere limiti e libertà del loro agire nei confronti dei collaboratori, dare vita a un linguaggio comune tra i responsabili rispetto al proprio ruolo, sviluppare le capacità relazionali e comunicative per meglio gestire i propri collaboratori e, infine, creare un terreno di fiducia con i collaboratori stessi. Soltanto costruendo un terreno condiviso, infatti, diventa poi più semplice far rispettare le regole organizzative. «La formazione - afferma Claudio Malvestiti - è fondamentale per compiere quel salto in più in termini di conoscenza e di auto-percezione e per essere realmente dei buoni operai».



**Claudio Malvestiti**  
all'interno dello stabilimento del nord Milano. Malvestiti spa è leader nel settore della costruzione di stampi di alta precisione per trancitura e della produzione di pezzi tranciati

gestire  
sviluppare





*Il centro Ortopedico Rinascita a Cinisello Balsamo si occupa di progettazione di ausili e protesi ortopediche personalizzate*



## Il corso sulla gestione del tempo al centro ortopedico rinascita

Il **Centro Ortopedico Rinascita**, con sede a Cinisello Balsamo, si occupa di progettazione di ausili e protesi ortopediche personalizzate. La direzione è

particolarmente sensibile agli aspetti legati alla crescita delle proprie risorse umane, attenzione che si traduce in un elevato senso di appartenenza all'azienda e spirito di collaborazione tra i dipendenti. Negli ultimi anni il centro ha assistito ad uno sviluppo molto rapido con un conseguente aumento delle attività e delle risorse. La

direzione, in collaborazione con Confapi Milano, ha allora voluto dar vita a un percorso che ha visto coinvolto tutto il personale in forza sulle tematiche inerenti la gestione del tempo e la comunicazione interpersonale. A seguito della forte crescita dell'azienda era, infatti, emersa l'esigenza di far acquisire ai dipendenti gli strumenti operativi per organizzare e pianificare il proprio lavoro in modo più efficace al fine di gestire la complessità senza dispersioni di tempo, risorse ed energie. Il corso sulla gestione del tempo ha fornito una metodologia di lavoro spendibile concretamente nella quotidianità e ha saputo rispondere efficacemente ai bisogni espressi. Particolarmente interessante è stato il percorso sulle tematiche della comunicazione interpersonale, soprattutto per ciò

che riguarda la metodologia impiegata e l'utilizzo della formazione come strumento di confronto e di conoscenza approfondita reciproca. In questo caso il setting formativo si è trasformato in uno spazio esperienziale nel quale le persone hanno avuto occasione di conoscersi, al di là degli aspetti professionali e lavorativi, per far emergere competenze ed abilità da spendere poi nel proprio lavoro. Il gruppo ha così avuto a disposizione nuove informazioni per gestire e suddividere le attività coerentemente con le abilità e le capacità di ognuno e identificare meglio il proprio ruolo. In questo modo il momento formativo è diventato veicolo di cambiamento e di conoscenza, attraverso il supporto del docente che ha aiutato i partecipanti a leggere la realtà che stanno vivendo quotidianamente fornendo loro chiavi di lettura differenti. A distanza di un mese dall'erogazione dei percorsi formativi, i risultati si percepiscono in termini di coesione e collaborazione tra le risorse in azienda. «Fare formazione in azienda significa aumentare il livello culturale delle persone, creare un linguaggio comune - ha spiegato Nicola Perrino, rappresentante legale del centro -. Essa va però programmata e rinnovata tutti gli anni. Far crescere le proprie risorse significa far crescere l'azienda».



**Nicola Perrino**  
rappresentante legale  
del Centro Ortopedico  
Rinascita

**INFO & DOC**  
Servizio Formazione  
Tel. 02.67140238  
formazione@confapimilano.it

mondo api



## Tossicodipendenze: un accordo per la tutela dei lavoratori

In ottobre è stato pubblicato in Gazzetta ufficiale l'accordo sulle procedure per gli accertamenti per attestare l'assenza di assunzione di sostanze stupefacenti o psicotrope

Lo scorso 8 ottobre 2008 è stato pubblicato in Gazzetta ufficiale l'accordo dell'intesa della Conferenza unificata in materia di «Procedure per gli accertamenti sanitari di assenza di tossicodipendenza o di assunzione di sostanze stupefacenti o psicotrope in lavoratori addetti a mansioni che comportano particolari rischi per la sicurezza, l'incolumità e la salute di terzi». La finalità dell'accordo è l'individuazione di misure finalizzate ad escludere o identificare la condizione di tossicodipendenza e l'assunzione di sostanze stupefacenti o psicotrope, al fine di assicurare un regolare svolgimento delle mansioni lavorative a rischio, prevenendo pertanto l'insorgenza di incidenti.

### Definite le mansioni considerate a rischio

Tra le mansioni considerate a rischio, quelle maggiormente riconducibili all'attività delle pmi sono la guida di macchine di movimentazione terra e merci (esempio, utilizzo di carrelli elevatori), la conduzione di veicoli stradali per i quali è richiesto il possesso della patente di guida categoria C, D, E e quelli per i quali è richiesto il certificato di formazione professionale per la guida di veicoli che trasportano merci pericolose su strada. Il giudizio di idoneità alla mansione, espresso dal medico competente che effettua la sorveglianza sanitaria, nei lavoratori adibiti a mansioni definite «a rischio» è subordinato alla verifica di assenza di assunzione di sostanze psicotrope e stupefacenti, così come definito all'art.41 del Dlgs 81/08 (altrimenti detto Testo unico sicurezza). Tale verifica viene effettuata attraverso accertamenti sanitari definiti dall'accordo dell'intesa della Conferenza unificata. Gli accertamenti devono essere intesi come preventivi e, pertanto, devono essere eseguiti prima che il lavoratore venga adibito alla mansione a rischio (ma comunque dopo l'assunzione) e periodicamente, di norma con frequenza annuale. I costi degli accertamenti sanitari previsti dall'accordo oggetto del presente articolo sono a carico del datore di lavoro.



### La procedura per la comunicazione al medico

Il datore di lavoro comunica, per iscritto, al medico competente i nominativi dei lavoratori adibiti alle mansioni a rischio, che dovranno poi essere sottoposti agli accertamenti specifici. La comunicazione dovrà essere successivamente trasmessa almeno con frequenza annuale e, comunque, ogni qualvolta l'elenco dei lavoratori adibiti a mansioni a rischio dovesse subire modifiche (nuove assunzioni, cambio di mansione, cessazioni). L'iter procedurale si compone di due macrofasi: un primo livello di accertamenti - in capo al medico competente - un secondo livello di approfondimento diagnostico-accertativo, a carico della struttura sanitaria competente, individuata nel Sert (Servizio per le tossicodipendenze dell'Asl nel cui territorio ha sede l'azienda). Durante il primo livello degli accertamenti il medico competente, entro 30 giorni dal ricevimento dell'elenco dei lavoratori da sottoporre ad accertamenti stabilisce, in accordo con il datore di lavoro, il calendario per la loro effettuazione. Sarà poi compito del datore di lavoro comunicare al lavoratore, con un preavviso non superiore ad un giorno, la data ed il luogo degli accertamenti. Se il lavoratore dovesse rifiutare di sottoporsi agli accertamenti, dovrà essere sospeso dalla mansione a rischio e riconvocato entro 10 giorni.



# tutela dei lavoratori



## Le conseguenze dell'accertamento sanitario

L'accertamento effettuato dal medico competente comprende sia una visita medica orientata all'identificazione di segni e sintomi di assunzione di sostanze stupefacenti o psicotrope, sia un test tossicologico - analitico di primo livello (analisi delle urine). A tali accertamenti il lavoratore potrebbe risultare negativo (il medico competente rilascia un certificato di idoneità allo svolgimento della mansione) o positivo. In quest'ultimo caso il lavoratore verrà giudicato temporaneamente inidoneo alla mansione a rischio e pertanto temporaneamente sospeso in via cautelativa. Il medico competente, qualora lo ritenga motivatamente necessario, invia il lavoratore alle strutture sanitarie competenti (Sert) per l'effettuazione degli ulteriori approfondimenti diagnostici di secondo livello. I Sert, durante il secondo livello diagnostico-accertativo, dovranno accertare la presenza o l'assenza di tossicodipendenza rilevando le modalità e la frequenza di assunzione delle sostanze psicotrope e stupefacenti. Il soggetto per il quale sia stata certificata l'assenza di tossicodipendenza, ma risultato positivo agli accertamenti di primo livello, prima di essere riammesso a svolgere la mansione a rischio precedentemente sospesa, potrà essere sottoposto dal medico competente per sei mesi al monitoraggio cautelativo.



## Quando è d'obbligo la riabilitazione

Qualora gli accertamenti di secondo livello dimostrino, invece, la presenza di tossicodipendenza, dovrà essere garantita al lavoratore la possibilità di accedere al percorso di riabilitazione e/o a un'idonea terapia, con la conservazione del posto di lavoro. Terminata la riabilitazione, ottenuto dal Sert il certificato di «remissione completa», il dipendente potrà ricoprire nuovamente la mansione a rischio solo dopo il monitoraggio cautelativo (controlli mensili casuali) effettuato dal medico competente.

## Stupefacenti: le mansioni a rischio

- guida di macchine di movimentazione terra e merci (esempio, utilizzo di carrelli elevatori);
- conduzione di veicoli stradali per i quali è richiesto il possesso della patente di guida categoria C, D, E;
- conduzione di veicoli stradali per i quali è richiesto il certificato di formazione professionale alla guida di veicoli che trasportano merci pericolose su strada.

INFO & DOC  
Servizio ASQ  
Tel. 02.67140301  
asq@confapimilano.it

mondo api



## Gesitalia, il «varco» giusto per il Golfo Persico

**Punta al mercato arabo l'attuale strategia commerciale di Gesitalia, la società costituita da tre Api territoriali (Milano, Brescia e Torino) per lo sviluppo**

**Gesitalia Srl** è la nuova realtà imprenditoriale nata dalla volontà di Apimilano, ApiBrescia e ApiTorino, in stretta collaborazione con un numeroso gruppo di aziende che operano nel settore della **subfornitura edilizia**, al fine di costituire un team di lavoro focalizzato nella ricerca e identificazione di reali opportunità di business nei Paesi del Golfo, in particolare negli Emirati Arabi Uniti e in Bahrain. Il rapido sviluppo economico emiratino, basato sul reinvestimento dei profitti legati allo sfruttamento di giacimenti petroliferi e di gas naturale, ha portato un clima favorevole per gli affari, con ingenti investimenti nelle **infrastrutture e telecomunicazioni** atti a incrementare il settore privato e il commercio. La crescente importanza dei settori *non-oil* testimonia il successo degli sforzi intrapresi dai diversi *ruler* degli Emirati Arabi Uniti per diversificare l'economia. Il rilevante sviluppo di Dubai nel commercio, nelle telecomunicazioni, nel turismo e nei servizi finanziari è da analizzare nel sapiente uso dei vantaggi comparati di ciascun emirato amministrato: Abu Dhabi nell'industria petrolifera e più recentemente nel settore industriale, Sharjah nell'industria manifatturiera leggera e infine gli Emirati del Nord nei settori agricoltura, cave, cemento e trasporto marittimo.

### Servizi su misura per chi internazionalizza

I servizi principali resi da Gesitalia sono:

- promozione commerciale,
- assistenza tecnico-logistica,
- organizzazione meeting e workshop,
- ricerca e selezione partners,
- assistenza giuridico-legale,
- contrattualistica,
- interpretariato,
- comunicazione.

Per promuovere al meglio le aziende lombarde in questi mercati, Gesitalia ha inoltre predisposto un **catalogo disponibile in forma cartacea e on line all'interno del sito** della struttura. Per le aziende associate ad Apimilano è prevista una quota di ingresso ridotta. Per accedere al catalogo sono stati introdotti alcuni parametri di selezione quali: precedenti esperienze nel settore contract, presenza nei mercati esteri, sito possibilmente in lingua inglese, presentazione della documentazione tecnica delle attività realizzate, cataloghi, listini prezzi, certificazioni eccetera. Aderire a Gesitalia significa quindi disporre di una «porta di accesso» privilegiata per poter avviare proficui rapporti di affari con questa area del mondo che sta attraversando un periodo di sviluppo economico.



### Il profilo del mercato

**Popolazione:** composta da arabi e non arabi con presenza di comunità sciite e sannite; in Arabia aumento del 3% annuo (da 15 milioni nel 1990 a 23 nel 2004), EAU e Qatar +10% annuo

**Città principali:** La Mecca (1.700.000 abitanti), Dubai (1.112.000 abitanti), Muscat (880.000 abitanti), Sharjah (600.000 abitanti), Riyadh (4.000.000 abitanti)

**Porti principali:** Kuwait City, Ad-Damman e Al-Jubayl in Arabia, Bushehr in Iran, Manama, Doha, Abu Dhabi e Dubai

**Risorse naturali:** petrolio, gas naturale

**Mercato dei capitali:**

- *Abu Dhabi Investment Authority* è attualmente il fondo sovrano più potente del globo con asset valutati tra 250 e 875 miliardi di dollari
- *Kuwait Investment Authority* detiene un patrimonio di 250 miliardi di dollari
- *Qatar Investment Authority* detiene un patrimonio di 260 miliardi di dollari

(fonte: Sovereign Wealth Fund Institute)

INFO & DOC

Servizio Estero

Tel. 02.67140226-228

estero@confapimilano.it

## Food & hotel: ora l'Iva è detraibile al 100%

In sede di conversione del decreto Legge 112/2008, al fine di prevenire censure da parte della Corte di Giustizia Ue, con l'art. 83 c. 28-bis è stato abrogato il regime di indetraibilità dell'Iva assolta sulle prestazioni alberghiere e sulla somministrazione di alimenti e bevande previsto dall'art. 19bis1, c. 1, lett. e) del Dpr 633/1972

Per effetto di tale disposizione, l'Iva sulle suddette prestazioni (**diversamente dalle spese di rappresentanza che continuano ad essere indetraibili**) diventa totalmente detraibile, purché le relative spese siano inerenti all'attività di impresa o di arte e professione, con effetto sulle **operazioni effettuate a partire dall'1.9.2008** (art. 83 c. 28-ter, DI 112/08). Trattandosi di prestazioni, ai sensi dell'art. 6 del Dpr. 633/72, il momento di effettuazione delle operazioni coincide con quello del pagamento del corrispettivo o di emissione della fattura. Ai fini della detraibilità Iva le prestazioni suddette dovranno:

- rispondere al requisito di inerenza all'esercizio di impresa;
- essere documentate mediante l'acquisizione di fattura (non è quindi sufficiente lo scontrino «parlante» o la ricevuta fiscale integrata con i dati del cliente).

Pertanto, occorrerà richiedere agli operatori del settore alberghiero e della ristorazione l'emissione della fattura (art. 22, co. 1, n. 2) del Dpr 633/72 regolarmente intestata all'impresa dalla quale risultino la natura, qualità e quantità dei servizi. Al riguardo, la C.M. 53/E del 5.9.2008 precisa quanto segue: «*Nelle ipotesi in cui la prestazione alberghiera o di ristorazione sia fruita da un soggetto diverso dall'effettivo committente del servizio, ai fini della detrazione è necessario che la fattura rechi anche l'intestazione di tale soggetto. Ad esempio il datore di lavoro potrà detrarre l'imposta relativa alle prestazioni rese al proprio dipendente in trasferta qualora risulti cointestatario della fattura. Analogamente nel caso in cui il cliente anticipi le spese alberghiere e di ristorazione del professionista, la fattura deve essere intestata anche a quest'ultimo per consentirgli di detrarre l'imposta addebitata*».

### Nuove disposizioni per intestare la fattura

Si deve rilevare che la richiesta di **intestazione congiunta del committente** (l'azienda, per conto della quale il dipendente/collocatore richiede la prestazione) e del fruitore della prestazione non trova supporto in alcuna normativa, né tanto meno nell'art. 21 del Dpr 633/72 che invece sancisce che la fattura vada emessa a nome della parte che richiede la prestazione. Inoltre, anche nel passato, l'amministrazione finanziaria si era espressa, in ambito di deducibilità del costo ai fini delle imposte dirette, nel senso che il documento di spesa poteva non essere intestato né all'azienda né al lavoratore, e ciò purché esistesse un collegamento tra l'incarico della trasferta e i documenti analitici delle spese sostenute (ris. 21.9.1979, n. 9/1100; nota 20.5.1980, n. 9/1000; ris. 5.1.1981, n. 9/2796; circ. 4.4.1997, n. 97/E). In altre parole, allorché il luogo e il tempo rilevabili dai documenti di spesa fossero collegabili ad una effettiva trasferta del lavoratore (es. visita promozionale ai clienti in altra Regione d'Italia o partecipazione ad una fiera di settore) non vi erano dubbi in merito alla deducibilità (cioè, all'inerenza) dei costi sostenuti. Ora, lo stesso criterio dovrebbe valere anche per l'Iva: cioè l'inerenza, supportata dal collegamento di cui si è detto, dovrebbe essere indiscutibile e la detrazione dovrebbe essere possibile registrando nel registro di cui all'art. 25 del Dpr 633/72 la fattura (solo questo tipo di documento consente la detrazione dell'imposta) intestata al solo committente (l'azienda).



## Opere pubbliche: nuove regole per gli appalti

Incentivi alla qualificazione, opere superspecializzate, pagamento diretto dei subappaltatori: queste le principali novità del terzo decreto correttivo al Codice dei Contratti



Sul supplemento ordinario n. 227 alla Gazzetta ufficiale n. 231 del 2 ottobre è stato pubblicato il terzo decreto correttivo al Codice dei Contratti (decreto legislativo 11 settembre 2008, n. 152 recante «Ulteriori disposizioni correttive e integrative del decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163, recante il Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, a norma dell'articolo 25, comma 3, della legge 18 aprile 2005, n. 62»). Il provvedimento costituisce l'ultima opportunità di intervento modificativo del Codice attraverso le modalità previste dalla legge delega (art. 25 della legge n. 62/2005) che consentono al Governo un iter accelerato per emendare i provvedimenti di recepimento di direttive comunitarie.

### Le principali novità introdotte dal decreto

Tra le novità più significative apportate dal decreto si sottolineano, in particolare:

- gli **incentivi sulla qualificazione** che consentiranno alle imprese di prendere in esame i cinque migliori bilanci dell'ultimo decennio per la dimostrazione dei requisiti relativi al fatturato, all'attrezzatura tecnica ed al costo del personale e l'intero decennio per la dimostrazione dei lavori nelle singole categorie e per i «lavori di punta»;
- le modifiche sulla **facoltà di ricorso** all'esclusione automatica delle offerte anomale consentita ora solo per appalti fino ad 1 milione di euro (sempre che il numero delle offerte sia uguale o maggiore a 10);
- la nuova disciplina sulle cosiddette **opere superspecializzate** con il limite del 30% di subappaltabilità e l'obbligo di pagamento diretto dei subappaltatori che presuppone la comunicazione degli affidatari alla stazione appaltante della parte delle prestazioni eseguite dal subappaltatore, specificando relativo importo e proposta di pagamento;
- le nuove disposizioni sui **contratti a corpo e a misura** con la regola generale della contabilizzazione a corpo e la possibilità dei contratti a misura nel caso degli appalti di sola esecuzione di importo inferiore a 500.000 euro e nei casi degli appalti riguardanti i lavori di manutenzione, restauro, scavo archeologico, opere in sotterraneo e di consolidamento dei terreni.



## Spedapi, riflettori puntati sulle infrastrutture

Gli imprenditori aderenti alla categoria dei trasportatori e spedizionieri si sono incontrati presso Apimilano per discutere dei recenti cambiamenti normativi, delle grandi opere attese in Lombardia e delle conseguenze della crisi finanziaria

Alla luce dei recenti interventi normativi e in un contesto europeo in cui vi è preoccupazione per la crisi finanziaria, si è svolta presso la sede di Confapi Milano una tavola rotonda sui trasporti in Italia. All'incontro, indetto da **Spedapi** – categoria che raggruppa le piccole e medie imprese operanti nel settore autotrasporti, spedizioni e logistica (300 in Lombardia e 100 nella provincia di Milano) – ha partecipato **Beatrice Lorenzin**, deputata del Partito della Libertà nonché membro della **commissione Trasporti della Camera**. L'intento era quello di affrontare le problematiche che affliggono le piccole e medie imprese del settore dei trasporti e di trovare soluzioni ad hoc per incrementare l'efficienza e la produttività. Uno degli aspetti più importanti, emerso durante l'incontro, è quello relativo alla filiera del trasporto. «Quando si leggono le leggi sul trasporto si ha la netta impressione che non si conosca l'argomento. Tale settore viene regolamentato in modo frazionato. In realtà la filiera del trasporto è unica, quindi la regolamentazione del settore dovrebbe far riferimento all'intero comparto» ha dichiarato **Luca Castigliego**, presidente di Spedapi.



**Luca Castigliego**,  
presidente di Spedapi



**Beatrice Lorenzin**,  
membro commissione  
Trasporti della Camera



### Ora il trasporto è rappresentato da Confapi

La deputata ha sottolineato la necessità di una rappresentanza unitaria sul piano politico nazionale, a cui la giunta di presidenza Confapi ha già risposto, dando il via alla costituzione della categoria nazionale denominata **Confapi Spedizioni Trasporti e Logistica**. «La Regione Lombardia, con una movimentazione di circa 400 milioni di tonnellate all'anno, costituisce un'area logistica di importanza strategica a livello nazionale e internazionale e rivendica la realizzazione di quelle infrastrutture promesse ormai da tempo», ha dichiarato **Riccardo Fuochi**, vicepresidente di Spedapi. Infatti, le aspettative da parte della categoria sono legate principalmente a tre grandi filoni: sviluppo delle infrastrutture necessarie per il sistema logistico nazionale, fra cui un hub lombardo, indipendentemente dalle sorti della compagnia di bandiera; eliminazione di una serie di ostacoli (normativi e politici) per la liberalizzazione dei servizi di trasporto merci; chiarimento e normalizzazione del settore del trasporto merci privato, nella logica del rafforzamento dimensionale delle imprese e dell'adeguamento degli standard regionali a quelli europei. Bea-

trice Lorenzin si è impegnata a collaborare con Spedapi e a dare al più presto delle risposte. «Confermo che l'Unione europea continua a lavorare per un piano europeo sul trasporto, sono previsti cospicui fondi da destinare alla realizzazione di grandi infrastrutture di interesse europeo» ha spiegato Lorenzin. «La commissione di cui faccio parte sta spingendo affinché siano Lombardia e Veneto a beneficiarne. Inoltre, alcune regole del nuovo codice della strada saranno oggetto di attenzione, in particolare quelle riguardanti il raggiungimento della capacità professionale dell'autotrasportatore, previo esame». A giudizio di Spedapi le materie di studio sono troppo complesse e la difficoltà a superare l'esame per alcune imprese si sta già traducendo in danno economico che nel 2009 bloccherà il settore (costituito da 6mila padroncini). Un'altra norma giudicata troppo restrittiva da parte dell'associazione di categoria e che l'onorevole Lorenzin ha preso l'impegno di esaminare, è quella prevista dall'albo che vieta la circolazione nei centri abitati agli autisti di camion con una portata inferiore ai 35 quintali.



## Scalfi: «Servono fondi per innovazione e detassazione»

**Allarmanti i dati dell'indagine congiunturale condotta su 600 piccole e medie imprese manifatturiere di Monza e Brianza, presentata durante una conferenza stampa in Camera di Commercio**

«Un quadro difficile con contraccolpi della situazione economica sulle piccole e medie imprese». Questa la situazione nell'area brianzola evidenziata da **Cristiana Scalfi**, presidente di **Api Monza e Brianza** (distretto di Apimilano), che costituisce il punto di riferimento per circa 600 imprese associate della zona che danno lavoro a 12mila addetti. «Gli imprenditori, nonostante l'utile lordo continui ad assottigliarsi, credono ancora nella capacità competitiva delle loro aziende. Ma hanno ora bisogno di un forte segnale di fiducia da parte delle istituzioni, anche a livello legislativo, ad esempio ipotizzando provvedimenti volti a detassare gli utili da reinvestire. Per questo - continua Cristiana Scalfi - abbiamo apprezzato la rapidità di risposta e i contenuti del pacchetto anticrisi messo a punto dalla **Camera di Commercio di Monza e Brianza**, che ha colto l'urgenza delle segnalazioni espresse dal mondo imprenditoriale e discusse nel consiglio camerale».



Il tavolo dei relatori alla conferenza stampa di Api Monza e Brianza: (da sinistra) **Stefano Valvason**, direttore generale di Apimilano, **Cristiana Scalfi**, presidente del distretto Api Monza e Brianza, **Renato Mattioni**, segretario generale della Camera di Commercio di Monza e Brianza

### Stato di crisi anche nella dinamica Brianza

Lo tsunami finanziario ha quindi raggiunto anche un territorio dove il protagonista è sempre stato il lavoro e la redditività d'impresa. La maggior parte degli indicatori economici, presi in esame nell'indagine redatta da Api Monza e Brianza, presentano, infatti, un clima congiunturale debole, a causa dell'andamento sottotono della domanda, in particolare di quella europea ed extra europea. Condizioni congiunturali difficili anche nelle previsioni degli operatori per il secondo semestre di quest'anno, con un unico barlume di positività, quello relativo agli investimenti. Entrando nel dettaglio, gli ordini registrano un saldo grezzo di -19,05%. Più contenuto, ma sempre negativo, il saldo grezzo della produzione, passato da 7,89% nel secondo semestre 2007 all'attuale -9,52%. In diminuzione anche il fatturato totale, da 21,05% a -14,29%. L'unica variabile che non presenta contraccolpi è quella dell'occupazione, con un saldo grezzo positivo, 4,76%. Colpa della debolezza della domanda e in particolare di alcuni importanti mercati esteri. I dati sono però in linea con quanto emerge a livello nazionale ed estero: l'Italia è il paese che nel contesto europeo cresce meno. «La domanda interna - ha spiegato **Stefano Valvason**, direttore generale di Confapi Milano - è in contrazione in entrambi gli anni e la poca crescita è spiegata integralmente dal saldo netto dell'export, ma più per debolezza dell'import che per esuberanza delle esportazioni. L'Italia dunque resta il fanalino di coda della crescita globale. Se una situazione perdura, gli elementi di criticità che la contraddistinguono si acuiscono e sarà sempre meno agevole correggere il tiro. Servono scelte ponderate ma decise e lungimiranti per correggere il sistema». «I dati dell'indagine congiunturale presentata da Api Monza e Brianza - ha dichiarato **Renato Mattioni**, segretario generale della Camera di commercio di Monza e Brianza - confermano come anche le imprese brianzole abbiano risentito della situazione internazionale negativa. Come Camera di Commercio abbiamo pensato a degli interventi mirati, sia sul versante dell'accesso al credito sia a finanziamenti diretti per l'innovazione, per dare respiro alle piccole e medie imprese che rappresentano la spina dorsale del sistema economico brianzolo».

INFO & DOC  
Distretto Api Monza e Brianza  
Tel. 0362 2224018  
brianza@confapimilano.it

## Magani: «Le banche aiutino il sistema produttivo»

Alla serata conviviale organizzata dal distretto Sud Ovest sul tema del federalismo fiscale, presenti oltre 120 imprenditori, sono stati discussi i dati dell'indagine congiunturale: la crisi si sente, serve ora l'intervento del sistema creditizio

«Anche gli imprenditori dell'area sud-ovest di Milano risentono dell'estrema difficoltà che si avverte in tutti i mercati e a ogni livello, eppure credono ancora nelle loro aziende. Continuano a investire risorse proprie per renderle più competitive sui mercati di tutto il mondo; ora però è necessario che il sistema del credito si ponga concretamente a fianco degli imprenditori aiutando chi sviluppa processi di innovazione e internazionalizzazione»: lo ha dichiarato Carlo Magani, presidente del Distretto Sud Ovest di Confapi Milano, che raggruppa 500 aziende con 12.000 dipendenti, presentando il quadro economico del primo semestre 2008, emerso dall'indagine condotta sulle piccole e medie imprese dell'area sud-ovest di Milano. I risultati dell'indagine, realizzata dal Servizio Studi Confapi Milano, evidenziano, per il periodo gennaio-giugno 2008, uno scenario congiunturale tutt'altro che favorevole, a causa soprattutto dell'andamento sottotono della domanda e in particolare di quella europea ed extra europea, come ha sottolineato il direttore generale di Confapi Milano, Stefano Valvason.



*Sul tema «Federalismo fiscale motore dell'economia territoriale» si è svolta la cena conviviale del distretto Sud Ovest di Confapi Milano, che ha registrato la partecipazione di oltre 120 imprenditori associati.*

*Nella foto il tavolo di presidenza con il presidente del distretto Carlo Magani, il senatore della Lega Nord Massimo Garavaglia, il presidente di Apimilano e Confapi Paolo Galassi, il senatore del Partito Democratico Luigi Vimercati.*

### In calo domanda, fatturati e utili

Situazione di moderato rallentamento per le previsioni future degli imprenditori del sud-ovest milanese per il semestre conclusivo dell'anno in corso. Andando nel dettaglio, l'andamento della domanda ha registrato un saldo grezzo negativo di -5,75%. Gli ordini differenziati in base al mercato di provenienza presentano un trend simile: la domanda interna registra un -4,25%, il mercato europeo -21,43% e quello extraeuropeo segnala la situazione peggiore, -28,57%. Anche sul fronte occupazionale il saldo è negativo, con un -4,35%. Si percepiscono forti tensioni sui margini, dove l'utile lordo precipita a -13,04%, registrando uno dei valori più bassi degli ultimi quattro anni. Il primo semestre 2008 è stato di sostanziale tenuta per la produzione e gli investimenti, gli unici indicatori che presentano un saldo uguale a zero ma

diminuiscono le aziende che dichiarano di avere effettuato investimenti nel periodo di riferimento. L'unica variabile positiva è il fatturato totale, con un saldo grezzo di 4,05%, confermato nel mercato nazionale con la stessa percentuale. Risente, invece, dei segnali di rallentamento dell'attività economica mondiale, il fatturato derivante dai mercati europei ed extracomunitario, con un saldo grezzo rispettivamente di -7,14% e -21,43%. Tendono a diminuire leggermente le aspettative delle imprese del sud-ovest milanese per il secondo semestre del 2008. Il quadro previsivo vede il saldo grezzo degli ordini a -4,35%, la produzione a -1,50%, il fatturato a -3,70%, gli investimenti a 13,04%, mentre per quanto riguarda l'occupazione i pessimisti e gli ottimisti si compensano con un saldo grezzo uguale a zero.

INFO & DOC  
Distretto Sud-Ovest  
Tel. 02.67140793  
sudovest@confapimilano.it

mondo api

Abbiategrosso



63

## Lufthansa e SWISS: partner ideali per i viaggi business

**Un network capillare: con l'orario invernale 2008/09 la flotta Lufthansa collega direttamente 194 destinazioni nel mondo in 79 Paesi, mentre SWISS collega 76 destinazioni in 42 Paesi**

### Nuovi voli diretti da Milano Malpensa

Lufthansa collega ora Milano all'Europa con voli diretti. Dal 2 febbraio 2009 inizieranno i nuovi voli diretti da Milano Malpensa per otto capitali europee. Le prime destinazioni saranno Barcellona e Parigi a cui, dal 2 marzo 2009, si aggiungeranno Bruxelles, Budapest, Bucarest e Madrid. Con l'entrata in vigore del nuovo orario estivo, il 29 marzo 2009 seguiranno Londra e Lisbona.

I voli saranno operati con aeromobili Airbus 319, con personale che parla italiano ed una impronta italiana in tutto il servizio di bordo. Gli orari, studiati per la clientela business, permetteranno un'agevole andata e ritorno in giornata.



### Moderni Hub

Francoforte, Monaco e Zurigo: Lufthansa e SWISS offrono tre dei più moderni e innovativi hub internazionali d'Europa, con servizi efficienti e tempi di transito ridotti. Check in preferenziali e Lounge per i passeggeri di Business Class e i Frequent Travellers e servizi esclusivi dedicati alla First Class.



### Tempo guadagnato con Lufthansa e SWISS

Il check in online permette di guadagnare tempo prezioso evitando code ai banchi di check-in, mentre il Fast Track degli aeroporti di Milano Malpensa offre una corsia privilegiata ai controlli di sicurezza per chi viaggia in Business Class o prosegue in First Class Lufthansa e SWISS, e per i titolari di tessera Miles & More HON Circle o Senator.

### Risparmio e premi con i programmi dedicati

Lufthansa e SWISS premiano i loro passeggeri con Miles & More, il più grande programma di fidelizzazione d'Europa. Particolarmente attente alle esigenze del business travel, le due compagnie propongono alle imprese diverse tipologie di accordi aziendali.



## STAR ALLIANCE COMPANY PLUS

Grazie a Star Alliance Company Plus, il programma di incentivazione appositamente studiato per le piccole e medie imprese, tutti i voli effettuati con Lufthansa, SWISS e le altre compagnie aeree partner del programma (ANA All Nippon Airlines, Austrian, LOT Polish Airlines, Lufthansa Regional, SAS Scandinavian Airline, TAP Portugal, United ed Air One,) si trasformano in punti convertibili in premi. L'adesione è semplice e gratuita tramite il sito [www.staralliancecompanyplus.it](http://www.staralliancecompanyplus.it).

Tutti i dipendenti che viaggiano per lavoro contribuiscono a far crescere il conto aziendale e, nel contempo, continuano ad accumulare miglia sul programma individuale per viaggiatori abituali Miles & More. Con i punti Company Plus si possono richiedere biglietti aerei gratuiti, upgrade dall'Economy alla Business Class, scegliere tra i numerosi articoli selezionati dal catalogo Worldshop, o convertirli in accredito monetario.

**Le aziende associate Confapi, iscrivendosi al programma, riceveranno un bonus di 1900 punti.**

INFO & DOC  
Tel. 02.67140251  
[www.confapimilano.it](http://www.confapimilano.it)

# Una nuova luce per la tua azienda: la nostra garanzia

*Accesso al credito e servizi finanziari innovativi*

analisi di finanziabilità  
in 72 ore

+ 30% di crescita  
alla fine 2007

200 milioni di euro di affidamenti garantiti

tassi competitivi 25 anni di esperienza

5000 imprese socie



#### **Bergamo**

Via S. Benedetto, 3  
Tel. 035 210151

#### **Cremona**

Via G. Pedone, 20  
Tel. 0372 458640

#### **Milano**

Viale Brenta, 27  
Tel. 02 67140302

#### **Brescia**

Via F. Lippi, 30  
Tel. 030 23076

#### **Lecco**

Via Pergola, 73  
Tel. 0341 282822

#### **Varese**

Viale Milano, 16  
Tel. 0332 831584

#### **Como**

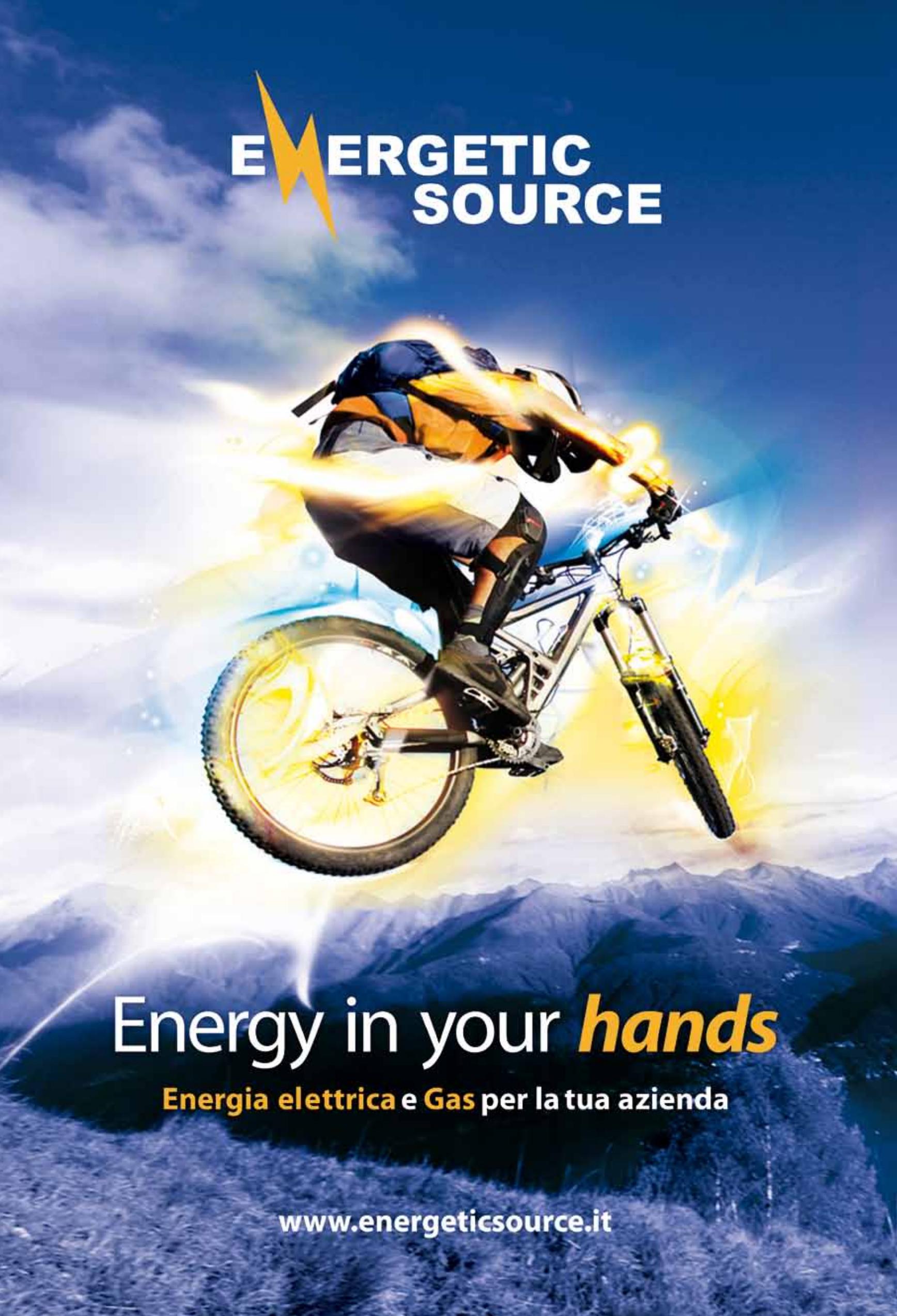
Via Vandelli, 20  
Tel. 031 524040

#### **Mantova**

Via Viani, 3  
Tel. 0376 221823

#### **Alessandria**

c/o Nord Ovest Imprese - Via Pisacane, 33  
Tel. 0131360742



**ENERGETIC  
SOURCE**

Energy in your **hands**

**Energia elettrica e Gas** per la tua azienda

[www.energeticsource.it](http://www.energeticsource.it)