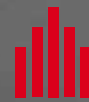


Il magazine per la Piccola e Media Impresa



# api **milano** magazine

## **FOCUS**

Meglio incentivare chi arriva  
o disincentivare chi se ne va?

## **TERMOMETRO PMI**

Una ripresa fluttuante  
tra prudenza e incertezza

## **GLOBAL LOCAL**

Riportiamo a casa  
il «controllo» della logistica

Il ritorno del Presidente

**RIMETTIAMO  
L'IMPRESA  
AL CENTRO**

APIMILANO MAGAZINE

Anno V - Numero 4

Dicembre 2010

Periodico trimestrale  
a cura di Confapi Milano  
Associazione delle piccole e  
medie imprese di Milano, Monza  
e Brianza, Lodi e delle relative  
province - Aderente alla CONFAPI

# SOLO NOI POSSIAMO DARVI QUESTI NUMERI



€ 75.000.000 finanziati - 50.000 aziende iscritte - 45.000 dipendenti formati

FAPI è il fondo davvero vicino alle imprese. Aderendo a FAPI puoi ricevere finanziamenti per la formazione dei tuoi lavoratori e far crescere la competitività della tua azienda.

Per informazioni chiama il numero 06 6977081 o visita il sito internet [www.fondopmi.it](http://www.fondopmi.it) - e-mail [info@fondopmi.it](mailto:info@fondopmi.it)

Aderire non costa nulla. Basta destinare una parte del contributo obbligatorio per la Disoccupazione Involontaria a FAPI, comunicandolo attraverso il DM10/2.



FAPI - Fondo Formazione Piccole Medie Imprese

Per aderire a FAPI, le imprese interessate devono indicare, in uno dei righe in bianco dei quadri "B-C" del mod. DM10/2, la dicitura "adesione fondo" e il codice "FAPI"; nell'apposita casella dovrà altresì essere indicato il numero degli interessati all'obbligo contributivo.



CONFAPI

**lombarda fidi**

**Una nuova luce  
per la tua azienda:**

**la nostra garanzia.**



**Lombardia | Piemonte | Liguria**

Garanzie fideiussorie su:

- finanziamenti a breve, medio e lungo termine per liquidità aziendale;
- finanziamenti a medio e lungo termine per investimenti singoli e programmi di investimento;
- leasing;
- affidamenti commerciali a valore sull'iniziativa CONFIDUCIA (prodotto Confiducia Rimodulato, avviato in Lombardia con il supporto e le risorse della Regione Lombardia e del sistema Camerale Lombardo).

**Sportello di Milano**

Viale Brenta, 27/29 - 20139 MILANO  
Tel. 02 67140302 - Fax 02 91390952  
email: milano@confapilombardafidi.it

Aderente a:

**FINCREDIT**  
CONFAPI  
ASSOCIAZIONE ITALIANA CREDITO FINANZIARIO



**FEDERFIDI**  
LOMBARDA

## in Copertina



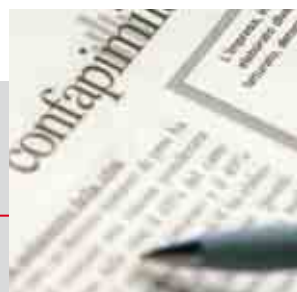
**Paolo Galassi**

*Presidente Confapi*

Il Presidente è tornato. Ancora segnato dai postumi del grave incidente stradale in cui è rimasto coinvolto lo scorso maggio, ma pienamente avviato sulla strada del recupero fisico, Paolo Galassi ha ripreso il suo posto nella giunta di Confapi Milano, di nuovo determinato a traghettare le «sue» piccole imprese fuori dalla crisi. Lo abbiamo intervistato alla fine di questo anno solare, che di solare ha avuto ben poco e che soltanto in questi ultimi mesi ha lasciato intravedere qualche spiraglio di bel tempo. Ancora poco per essere ottimisti, abbastanza per essere fiduciosi. Semmai, i postumi della crisi stanno incidendo sul versante occupazionale, con una recrudescenza delle richieste di cassa integrazione e le prime procedure di mobilità. Galassi spiega che «il piccolo e medio imprenditore è unito da un destino comune con i propri dipendenti e collaboratori e questo avviene in modo diverso e molto più forte rispetto alla grande impresa: la pmi è una comunità di persone. Spesso gli imprenditori fanno i salti mortali per non perdere i propri collaboratori, perché la ricchezza dell'azienda la fanno i collaboratori, la loro esperienza, le loro competenze. Un'azienda di venti persone è una comunità che funziona perché quelle persone hanno trovato un modo di lavorare insieme e sanno creare valori per il proprio mercato, la propria clientela. Sostituire un bravo tecnico o un operaio specializzato diventa improbo, occorre un investimento grande di conoscenza e di aspetti intangibili». Parlando poi della «sua Milano, il presidente commenta le prospettive legate ai grandi cambiamenti attesi: abbiamo il nuovo piano di governo del territorio, la partita dell'Expo 2015, sono in atto e in programma alcune profonde trasformazioni che devono essere vissute secondo un principio di condivisione. Ecco, la soluzione è coinvolgere le parti sociali attraverso un progetto partecipato, in cui ciascuno porti la propria rappresentanza di valori di interessi perché sia ancora una volta una comunità a definire le traiettorie di questa città. Questo è un aspetto essenziale, perché si corre il rischio che Milano – intesa nella sua complessa rete territoriale che ingloba la Brianza, l'alto milanese, l'est e l'ovest, le propaggini verso il lodigiano e il pavese - sia trasformata da interessi a velocità diversa, senza trovare uno sviluppo armonico. E come sappiamo, la ricaduta immediata di questa tendenza è la crescita delle diseguaglianze economiche e sociali. Quindi, l'invito alle istituzioni, alla politica e a tutte le parti sociali è di lavorare insieme all'interno di una cultura di progetto condiviso: solo così questa grande città ritroverà la sua vera identità e un nuovo slancio per ripartire».

16

Banche e pmi,  
un rapporto  
(spesso) difficile



Quando essere  
«green» diventa  
business

26



### Pmi network

- 6** MASSERINI SRL - Ad Abbiategrasso rivive la professione del battiloro
- 7** ABCOMPOS - Strumenti per comunicare
- 7** CODEVINTEC ITALIANA SRL - Le montagne diventano più sicure grazie agli strumenti
- 8** BPP ENERGIA - I consulenti per l'energia votati al risparmio e all'efficienza

### Protagonisti

- 10** Galassi: «Rimettiamo l'impresa al centro»

### Partner&Co

- 14** Con Ticket Compliments l'incentivo «fuori busta»

### Focus

- 16** Imprese e banche, un patto di trasparenza
- 21** Meglio incentivare chi arriva o disincentivare chi se ne va?
- 26** Quando le imprese sperimentano l'impatto zero

### Termometro Pmi

- 32** Una ripresa fluttuante tra prudenza e incertezza

### Imprese dal vivo

- 36** Quelli che non si sono arresi alla crisi
- FIMOTEC:  
• *Il business «mobile» della pmi globalizzata*
- ACME:  
• *Se con il calcestruzzo si argina la crisi*
- TOP CUSCINETTI:  
• *Dal Po al mondo, i cuscinetti al «top»*
- TECNODIERRE:  
• *Ordini e ripresa a scoppio ritardato*
- TERMOGAMMA:  
• *Tutta l'energia che serve per la ripresa*

### Global Local

- 42** All'ombra dell'acero, tante opportunità per le pmi
- 44** Riportiamo a casa il "controllo" della logistica

### Lex & Codex

- 46** Fare rete per «pescare» il business

### Mondo Api

- 50** AFFARI GENERALI
- 51** SINDACALE
- 54** FORMAZIONE
- 55** ESTERO
- 56** AMBIENTE
- 57** CATEGORIE
- 58** DISTRETTI
- 64** PARTNERSHIP



# 36

Crisi, opportunità per rimettersi in gioco



Le aziende guardano al Canada

# 42

**Direttore responsabile:**

Daniele Garavaglia  
d.garavaglia@confapimilano.it

**Redazione:**

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

**Ufficio Studi:**

Teresa Dalleria  
studi@confapimilano.it  
Tel. 02.67140290  
Fax. 02.93650980

**Collaboratori:**

Miriam Berra  
Alessia Casale  
Alberto Conte  
Claudia Ersico  
Germano Margiotta  
Aldo Messedaglia  
Carmine Pallino  
Manola Perucconi  
Cristina Rollando  
Gabriele Rossi  
Raffaella Salvetti  
Anna Suss  
Luisa Tacchini

**Photogallery:**

Walter Capelli  
Stefano De Grandis  
Olycom Srl

**Progetto grafico e realizzazione:**

Creatio  
Via Cuttica, 10 - Quargnento (AL)

**Ufficio Diffusione:**

Servizio Comunicazione Confapi Milano  
Tel. 02.67140307  
stampa@confapimilano.it

**Confapi Milano – Associazione delle piccole e medie imprese di Milano, Monza e Brianza, Lodi e delle relative provincie**

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

*Presidente*

**Paolo Galassi**

*Direttore generale*

**Stefano Valvason**

**Stampa:**

Grafiche Granata s.r.l.  
via Trebbia, 21/23 - 20089 Rozzano (Mi)



Registrazione Tribunale  
di Milano n. 14 del 16/01/2006  
Responsabile del trattamento  
dei dati personali (D.lgs 196/2003):  
Associato all'Unione  
Stampa Periodica Italiana

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

**Gli inserzionisti**

- ▶ Altis - Università Cattolica del Sacro Cuore
- ▶ Apimilano Servizi
- ▶ Confapi Lombarda Fidi
- ▶ Edenred
- ▶ FAPI
- ▶ Fondazione Idi
- ▶ Olycom
- ▶ Research In Motion srl

**I partner di Confapimilano****Apimilano Magazine**

Periodico trimestrale di informazione per la piccola e media industria sui temi di carattere economico, politico, istituzionale e culturale; è organo di stampa ufficiale di Confapi Milano. Propone interventi e riflessioni volti a promuovere e tutelare gli interessi delle imprese associate; servizi sul panorama imprenditoriale milanese e lombardo con esempi di eccellenza; indagini, studi di settore e analisi congiunturali in collaborazione con università e istituti di ricerca; approfondimenti di taglio pratico-applicativo per la gestione e lo sviluppo dell'impresa, la formazione e l'aggiornamento dell'imprenditore, la valorizzazione del capitale umano.

**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.



# PER I SOCI CONFAPÌ È UNA QUESTIONE D'IMMAGINE SCONTI FINO AL 15% PER I SOCI

Con un archivio online di oltre 2,5 milioni d'immagini, Olycom mette a disposizione contenuti che soddisfano a 360° le richieste tematiche dei propri Clienti.

Accedi alla promozione fornendo il codice: "055 Convenzione Cespim-Olycom".  
Contattaci per ricevere informazioni.

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

50  
1958 - 2008  
OLYCOM



### Ad Abbiategrasso rivive la professione del battiloro

La storia di **Carlo Masserini**, il fondatore della Masserini srl, prese avvio dall'impegno profuso dal padre nel battiloro. Una professione, quella di ridurre l'oro in foglie sottilissime per impreziosire gli oggetti, ricordata da Omero e organizzata, in età medioevale, in una corporazione. Sviluppata anche nel secolo scorso quando, accanto alla tradizionale battitura dell'oro vero si affiancò un altro tipo di "battiloro", quello dell'oro imitazione, una lega di rame e zinco, simile per colore all'oro vero ma dal costo notevolmente più basso rispetto a quello del metallo nobile. La comunicatività e l'intraprendenza di Carlo Masserini lo portarono a varcare i confini della casa paterna diventando negli anni Sessanta il fornitore di numerosi artigiani brianzoli risolvendo loro numerose problematiche legate alla doratura di altissima qualità. Oltre alla foglia d'oro, Masserini iniziò, infatti, a produrre prodotti speciali come il bolo naturale, la missione, le mecche e la vernice a finire, per i quali aveva studiato speciali ricette. Ora, grazie agli eredi di Carlo, la fabbrica continua a mantenere l'originale vocazione del "battiloro" sposando però l'innovazione riuscendo così a rendere sempre più soddisfacente ed ecologica la doratura su supporti di ogni tipo, come legno, ferro, ceramica, gesso, cartapesta e vetro per soddisfare una sempre più composita clientela proveniente dai settori diversi: cornici, mobili in stile, ceramica artistica. Per i clienti più esigenti sono disponibili: oro fino nelle varie carature, argento fino, mecche nelle varie colorazioni, rame o alluminio in foglia nei vari tipi di imballo, mecche nelle varie colorazioni, gli invecchianti, le cere, le patine nelle sfumature desiderate oltre a tutte le attrezzature per ogni tipo di doratura. I punti di forza dell'oro imitazione e argento imitazione in foglia e dei prodotti per la doratura sono da ricercarsi nell'adozione, dove possibile, di un'automazione non imperniata esclusivamente sul fattore quantità e, nella fase di controllo, di una selezione ancora completamente manuale, procedimento che assicura un rigido ed accurato controllo di qualità. «La più grande soddisfazione – fanno sapere dalla Masserini srl – è scorgere quel brillio di stupore e meraviglia nello sguardo del più scrupoloso restauratore davanti ai nostri prodotti. È la conferma che la strada intrapresa è quella giusta».



# MASSERINI

**MASSERINI S.r.l.**

Via Dante, 85 • Abbiategrasso

Tel: 02 94966857 • Fax: 02 94964217

cmmass@tin.it • www.cmmasserini.com





## ABC COMPOS

### Strumenti per comunicare

**ABCCompos** svolge da anni molteplici attività nell'ambito editoriale e manualistico, specializzandosi in diversi settori: editoria giuridica e tecnica, testi scolastici, narrativa, libri per l'infanzia, fumettistica, dispense, collezionabili, riviste, opere multimediali.

Le continue innovazioni tecnologiche stanno trasformando il settore dell'editoria; e gli editori, sempre più sensibili alla gestione dei costi, cercano di sviluppare processi che colleghino in modo lineare la creazione dei contenuti e la gestione dei cicli produttivi.

ABCCompos è in grado di affiancare ai servizi di pre-stampa la serie completa dei servizi editoriali, dalla progettazione editoriale e grafica alla produzione e all'editing dei testi, dalle traduzioni all'impaginazio-

ne, dalla ricerca iconografica all'elaborazione delle immagini, dalla gestione di banche-dati all'editoria multimediale. La grande esperienza negli "strumenti per comunicare" ha consentito ad ABCCompos di proporsi con successo anche alle aziende dei vari settori industriali, per creare e sviluppare mezzi di comunicazione per la promozione di prodotti e servizi. Molto spesso la difficoltà è scegliere il mezzo più efficace e le migliori tecniche per ottenere una comunicazione più produttiva e professionale. ABCCompos si propone come partner per lo studio, lo sviluppo e la realizzazione di pubblicazioni convenzionali quali depliant, brochure, cataloghi, manuali e strumenti multimediali come DVD, CD e siti Web.



#### ABCCompos S.r.l.

Via Pavese, 1/3 • 20089 Rozzano (MI)

Tel: 02 57789421 • Fax: 02 57789480

info@abcompos.it

## CODEVINTEC ITALIANA Srl



### Le montagne diventano più sicure grazie agli strumenti

Ghiaccio e neve non fermano più i rilievi grazie a Codevintec, l'azienda di riferimento per strumenti ad alta tecnologia nelle scienze della terra e del mare, che per l'inverno mette a disposizione un nuovo potente strumento di rilevamento 3D: **Optech ILRIS-LR**, il primo laser scanner che rileva anche neve e ghiaccio con elevatissime caratteristiche di precisione, accuratezza e velocità e fino a una distanza di 3 chilometri. Da quest'inverno sarà quindi possibile monitorare i ghiacciai, calcolare il volume di accumulo di neve, valutare il rischio valanghe e stimarne la traiettoria grazie alla particolare lunghezza d'onda di ILRIS-LR. Questa particolare strumentazione permette rilievi anche a fronte di situazioni critiche (forti nevicate, slavine) nelle quali è possibile definire il volume delle masse di neve, agevolando anche l'organizzazione della messa in sicurezza delle popolazioni. Con le stesse caratteristiche di precisione e rapidità di rilievo ILRIS-LR legge anche la conformazione dei ghiacciai, rilevandone quindi non solo dimensioni e struttura, ma dando la possibilità di studiarne l'eventuale ritiro. Come gli altri laser scanner Optech, ILRIS-LR segue professionalmente la tutela e salvaguardia del territorio: è in grado di monitorare frane, rilevare edifici e zone disastrose, calcolare volumi superfici e dimensioni di strutture ed infrastrutture. Per questo si avvicina alle esigenze di corpi quali la Protezione Civile e tutti gli enti interessati alla conoscenza e alla prevenzione di situazioni ad alto pericolo, causate ad esempio dalla presenza di grosse quantità di neve e ghiaccio.



#### CODEVINTEC ITALIANA S.r.l.

Via Labus, 13 • 20147 Milano

Tel: 02 48302175 • Fax: 02 48302169

info@codevintec.it - www.codevintec.it

# PMI NETWORK

BPP ENERGIA

## I consulenti per l'energia votati al risparmio e all'efficienza

Grazie alla **Bpp Energia** il "problema" energia è diventato un'opportunità. Partendo dai presupposti che l'ottimizzazione dei consumi non sia solo pagare meno l'energia, ma un miglioramento nell'efficienza aziendale, che bisogna seguire la strada del risparmio, del riutilizzo, della riduzione dell'energia consumata, che la conoscenza sia l'arma migliore per aumentare la propria produttività, riducendo le spese, l'azienda di Roma si dimostra un alleato vincente per le pmi. «L'energia - spiega **Giovanni Robusti**, consulente della BPP - è fondamentale per l'attività delle imprese. È una materia prima per lavorare, un vincolo imprescindibile, un costo, un'esigenza che nelle aziende non può mai mancare. Ed è un'opportunità. Troppo spesso però viene vissuta in modo settoriale. Si vende il prodotto che va di moda, si ricerca il maggior beneficio dalle sovvenzioni pubbliche. Tutto, però, senza aver, prima, valutato il proprio quadro energetico aziendale. Invece le soluzioni sono spesso chiare. Meno chiaro - continua - è il percorso per acquisirle anche perché diffidenza, sottovalutazione, tempo, sono ostacoli a volte insormontabili». Invece con 3 diversi livelli di analisi energetica a 360° sempre più profondi e dettagliati per arrivare a delle soluzioni che incidano globalmente, la BPP aiuta a raggiungere un grande risultato, frutto di piccole soluzioni. Si parte da un'analisi preliminare e preventiva, si passa attraverso la verifica personalizzata delle soluzioni e delle proposte sul mercato per arrivare al supporto nelle eventuali realizzazioni.

«BPP - conclude Robusti - intende verificare al posto e insieme all'impresa, la specifica situazione e dopo, solo dopo proporre soluzioni. Noi partiamo dal problema per arrivare alla soluzione. Il contrario è una tentata vendita, fine a se stessa. Leggendo tante "bollette", siamo in grado di mutuare esperienze e riteniamo di dare una mano a capire dove e come risparmiare».



# BPP ENERGIA

**BPP ENERGIA**  
Via Giunio Bazzoni, 1  
00100 Roma  
info@bppenergia.com

# BlackBerry Enterprise Server Express

La libertà di mettere in contatto più persone



## Succedono grandi cose quando si è sincronizzati

Un nuovo software BlackBerry per la sincronizzazione con Microsoft® Exchange e Microsoft® Windows® Small Business Server

### Download gratuito

Sincronizzazione sicura e in modalità wireless per:

Email, Calendario, Contatti, Note, Attività

Accesso sicuro da BlackBerry a file, applicazioni business e sistemi enterprise

Gestione da remoto degli smartphone BlackBerry tramite 35 policy IT

## Perchè BES Express?

- Per offrire una soluzione senza costi aggiuntivi per le aziende che vogliono adottare in maniera semplice e veloce la soluzione BlackBerry

- Per offrire agli utenti BlackBerry l'accesso immediato a funzioni business avanzate

- Per offrire un'opportunità alle aziende che intendono estendere le funzionalità business ai dipendenti già in possesso di uno smartphone BlackBerry



 **BlackBerry.**

Per ulteriori informazioni, visita il sito [www.blackberry.com/go/supportexpress](http://www.blackberry.com/go/supportexpress)

Daniele Garavaglia

## Galassi: «Rimettiamo l'impresa al centro»

Ripresa la guida di Confapi Milano, il presidente Paolo Galassi indica negli strumenti della bilateralità, nella contrattazione di secondo livello, nel sostegno delle banche e nei modelli di aggregazione la strategia per ridare competitività alle pmi

Il Presidente è tornato. Ancora segnato dai postumi del grave incidente stradale in cui è rimasto coinvolto lo scorso maggio, ma pienamente avviato sulla strada del recupero fisico, Paolo Galassi ha ripreso il suo posto nella giunta di Confapi Milano, di nuovo determinato a traghettare le «sue» piccole imprese fuori dalla crisi. Lo abbiamo intervistato alla fine di questo anno solare, che di solare ha avuto ben poco e che soltanto in questi ultimi mesi ha lasciato intravedere qualche spiraglio di bel tempo. Ancora poco per essere ottimisti, abbastanza per essere fiduciosi. Semmai, i postumi della crisi stanno incidendo sul versante occupazionale, con una recrudescenza delle richieste di cassa integrazione e le prime procedure di mobilità.

**Presidente Galassi, questa crisi ha cambiato il volto del sistema produttivo milanese; il calo dei posti di lavoro ne è stato un aspetto significativo. Con quale impatto nel rapporto tra imprenditori e lavoratori?**

«Il piccolo e medio imprenditore è unito da un destino comune con i propri dipendenti e collaboratori e questo avviene in modo diverso e molto più forte rispetto alla grande impresa: la pmi è una comunità di persone. Spesso gli imprenditori fanno i salti mortali per non perdere i propri collaboratori, perché la ricchezza dell'azienda la fanno i collaboratori, la loro esperienza, le loro competenze. Un'azienda di venti persone è una comunità che funziona perché quelle persone hanno trovato un modo di lavorare insieme e sanno creare valori per il proprio mercato, la propria clientela. Sostituire un bravo tecnico o un operaio specializzato diventa improbo, occorre un investimento grande di conoscenza e di aspetti intangibili. Pertanto anche nell'utilizzo della cassa integrazione gli imprenditori sono stati prudenti, in genere soltanto il 50% del monte ore di cig richiesto è stato poi effettivamente utilizzato».

**Come si declina in una piccola impresa la centralità della persona, un tema fortemente richiamato anche dall'arcivescovo cardinal Tettamanzi?**

«Dal punto di vista delle relazioni industriali l'importanza del lavoratore si declina sulla sua partecipazione allo sviluppo dell'impresa. Quando definiamo i nostri modelli contrattuali, secondo la logica della riforma



indubbiamente il sistema bancario ha la necessità di patrimonializzarsi, ma il sospetto è che i costi di questa patrimonializzazione possa essere scaricati sulle piccole imprese, sui lavoratori e sulle famiglie

# l'impresa

una multinazionale non viene in Italia perché c'è un contesto di regole e un contesto giuridico che non le dà certezza e pertanto preferisce andare ad investire altrove, facendo venire meno opportunità di lavoro



degli assetti contrattuali sottoscritti tra le parti sociali nel 2009, ci basiamo principalmente su due strumenti: innanzitutto la bilateralità, cioè la gestione di attività, come la formazione, la sicurezza, la previdenza integrativa o l'assistenza sanitaria, in modo condiviso tra la nostra associazione e le organizzazioni sindacali. Mi riferisco, per esempio, a una realtà come il Fapi, il fondo per la formazione continua dei lavoratori, il cui scopo è far crescere le competenze di chi lavora in azienda, in modo da far crescere in parallelo la competitività dell'impresa».

#### E l'altro strumento?

«È la contrattazione a livello territoriale, una vera svolta nell'ambito delle relazioni industriali, sottoscritta da Confapi con i sindacati. È anacronistico pensare che si possano definire regole a livello nazionale che siano comuni per tutti e che fotografino le diversità dei territori. L'Italia è un Paese estremamente diversificato e rilevare le differenze non significa disgregare ma saper interpretare le peculiarità e le logiche territoriali, anche attraverso una visione comune che è quella del contratto collettivo nazionale. Da lì nasce la contrattazione di secondo livello, che consente di definire premi per la produttività per quello specifico territorio o a livello aziendale».

#### Questo nuovo modello di relazione tra imprenditori e lavoratori, può rappresentare uno dei punti-chiave per una vera ripresa di competitività del Paese?

«Di certo è un passo decisivo per incidere sulla competitività di un'impresa, in modo particolare su quella manifatturiera. Spesso ci si dimentica che l'Italia è il secondo produttore industriale a livello europeo. Innamorati delle novità, o illusi che si possa mantenere un paese di 60 milioni di abitanti vendendo Ferrari e completi Armani, si tende a dimenticare che la piccola industria radicata sul territorio rappresenta un'eccellenza tecnologica riconosciuta nel mondo, fatta di innovazione continua, competenze, investimenti, che va sostenuta e non dimenticata».

#### Come si sostiene questa industria?

«Abbiamo certamente bisogno di aumentare la produttività - quindi di strumenti come la bilateralità e la contrattazione di secondo livello - ma anche di investimenti in innovazione, magari sollecitando il sistema del credito a sviluppare politiche nuove per la finanza d'impresa. Adesso, con le logiche di Basilea 2 e quelle prossime di Basilea 3, le banche si sono fatte molto più prudenti. Indubbiamente il sistema bancario ha necessità di patrimonializzarsi, ma il sospetto è che i costi di questa patrimonializzazione siano scaricati sulle pmi e sulle famiglie. Questo vuol dire incidere sulla capacità delle imprese di generare ricchezza e quindi indirettamente sui lavoratori e sulle famiglie. Un altro fattore chiave è l'internazionalizzazione».

#### Ovvero, portare le piccole e medie imprese a operare sui mercati internazionali. In che modo?

«Il processo deve essere attuato in modo efficiente ed ecco l'importanza del tema dell'aggregazione. È vero, noi imprenditori spesso siamo individualisti e, quindi, metterci insieme ad altri può essere una *mission impossible*. Il problema dell'Italia è che abbiamo un sistema di regole che disincentivano la crescita imprenditoriale, cioè fanno sì che la grande impresa se ne vada e che le piccole non vengono messe nelle condizioni di crescere dimensionalmente».

al centro



Galassi: «Rimettiamo l'impresa al centro»



la soluzione è coinvolgere le parti sociali attraverso un progetto partecipato, in cui ciascuno porti la propria rappresentanza di valori di interessi perché sia ancora una volta una comunità a definire le traiettorie di questa città

**Può evidenziare qualche ragione?**

«Pressione fiscale e rigidità del mercato del lavoro sono le cause principali, come rilevano tutti gli organismi internazionali di statistica e analisi economica. L'Italia è un Paese ingessato, abbiamo bisogno di riforme strutturali che non sono più demandabili e la politica deve assumersi la responsabilità di modernizzare questa nazione perché non può essere lasciato solo all'impresa l'onere di creare ricchezza da distribuire. Noi, insieme ai nostri lavoratori, possiamo realizzare ottimi prodotti corredati di ottimi servizi, ma se questa produzione non trova nel Paese le infrastrutture adeguate per essere distribuita nel mondo, se esce dalle fabbriche già gravata di costi energetici insostenibili, allora la ricchezza generata si vanifica».

**Allora capita che un imprenditore se ne vada ad aprire uno stabilimento in Svizzera...**

«Sì, dove ci sono costi praticamente simili, qualche vantaggio fiscale ma soprattutto servizi efficienti e regole certe. Ma non possiamo arrenderci a questa deriva. È questa la responsabilità di chi governa. I costi della burocrazia, il contesto giuridico, amministrativo. Un'altra responsabilità è rendere il nostro territorio attrattivo per investimenti che arrivino dall'estero. Una multinazionale non viene in Italia perché c'è un con-

testo di regole e un contesto giuridico che non le dà certezza e pertanto preferisce andare ad investire altrove, facendo venire meno opportunità di lavoro. In particolar modo su Milano».

**Milano è in via di trasformazione, potrebbero esserci numerose opportunità.**

«Certo, abbiamo il nuovo piano di governo del territorio, la partita dell'Expo 2015, sono in atto e in programma alcune profonde trasformazioni che devono essere vissute secondo un principio di condivisione. Ecco, la soluzione è coinvolgere le parti sociali attraverso un progetto partecipato, in cui ciascuno porti la propria rappresentanza di valori di interessi perché sia ancora una volta una comunità a definire le traiettorie di questa città. Questo è un aspetto essenziale, perché si corre il rischio che Milano – intesa nella sua complessa rete territoriale che ingloba la Brianza, l'alto milanese, l'est e l'ovest, le propaggini verso il lodigiano e il pavese - sia trasformata da interessi a velocità diversa, senza trovare uno sviluppo armonico. E come sappiamo, la ricaduta immediata di questa tendenza è la crescita delle disuguaglianze economiche e sociali. Quindi, l'invito alle istituzioni, alla politica e a tutte le parti sociali è di lavorare insieme all'interno di una cultura di progetto condiviso: solo così questa grande città ritroverà la sua vera identità e un nuovo slancio per ripartire».

istituzioni  
partecipate  
partiti sociali  
politica

## strategia e organizzazione

**17 MARZO**

Legge 231/2001. Responsabilità amministrativa delle società, modelli di organizzazione, gestione e controllo  
Eugenio Marchello e Germano Margiotta

**24 MARZO**

Teorie e tecniche di Project Management  
Natale Inturri

**14 APRILE**

Execution, leadership e modelli decisionali in contesti competitivi complessi  
Gian Paolo Armana

**7 LUGLIO**

Costruire organizzazioni orientate al cliente: una risposta alle nuove dinamiche competitive  
Gian Paolo Armana

## sicurezza

**19 MAGGIO**

Dirigenti e sicurezza: perchè la nomina di un RSPP non basta...  
Massimo Melega

## amministrazione, controllo e finanza

**24 FEBBRAIO**

L'analisi di bilancio per manager  
Giuseppe Marzo e Elena Scarpino

**31 MARZO**

Analizzare, prevedere e gestire i flussi finanziari dell'impresa  
Giuseppe Marzo e Elena Scarpino

**12 E 19 APRILE**

La valutazione di un'impresa  
Eugenio Marchello e Luca Melani

**23 MAGGIO**

Investire nel successo. Valutazione e decisioni di investimento  
Giuseppe Marzo e Elena Scarpino

**27 GIUGNO**

Cost reduction: ridurre i costi senza perdere valore  
Giuseppe Marzo e Elena Scarpino

## vendite, marketing e comunicazione

**3 MARZO**

Vendere di più  
Roberto Ferrario

**22 E 29 MARZO**

Comunicare per convincere, persuadere, muovere all'azione, creare sinergie  
Elisabetta Castagneri

**5 APRILE**

Costruzione, gestione e controllo delle reti di vendita  
Enrico Fisichella

**16 MAGGIO**

La gestione del cliente  
Gian Paolo Armana

**23 GIUGNO**

Web marketing: strategie di mercato e di comunicazione  
Sofia Scatena Mardegan e Paolo Mardegan

**5 LUGLIO**

Pocket message: essere sintetici ed incisivi  
Elisabetta Castagneri

## competenze manageriali e gestione risorse umane

**22 FEBBRAIO**

La gestione del tempo  
Angelo Biffi

**15 MARZO**

Capitale umano: gestione strategica e ruolo delle risorse umane nel contesto competitivo odierno  
Gian Paolo Armana

**25 MAGGIO**

"Non si può non valutare?". Come impostare e implementare un sistema di valutazione delle prestazioni  
Patrizia Faranda

**7 GIUGNO**

Self-marketing: come vendersi al meglio in un mercato in continuo cambiamento  
Claudio Saporito

**14 GIUGNO**

Problem solving: come trasformare problemi e conflitti in occasioni per creare gruppo  
Roberto Ferrario

## Il management e la gestione delle risorse umane

Percorso formativo di 3 giornate  
Angelo Biffi

**30 MARZO**

Leadership e motivazione

**18 APRILE**

Creatività e valutazione

**11 MAGGIO**

Controllo e cooperazione

## green economy

**21 GIUGNO**

C-clean production. Migliorare l'efficienza e ridurre i costi tramite la caccia agli sprechi  
Emilio Di Cristofaro

## logistica

**21 APRILE**

Riorganizzare e gestire la catena logistica  
Massimo Bonifacini

**24 MAGGIO**

Migliorare il servizio e ridurre le scorte attraverso le tecniche di pianificazione  
Massimo Bonifacini

**28 GIUGNO**

Le scelte manageriali per rendere efficiente la gestione della catena logistica  
Massimo Bonifacini

## english for business and communication

**5 MAGGIO**

Surviving with simple business english  
Julia Clare Unwin

**9 GIUGNO**

Meeting business partners: presenting yourself, your company and your products and services  
Janice Elaine Giffin

## Fondazione IDI

Viale Brenta 29  
20139 Milano  
Tel. 02.54123001  
Fax 02.54119604

www.fondazioneidi.it  
segreteria@fondazioneidi.it



## Con Ticket Compliments l'incentivo «fuori busta»

Dopo Ticket Restaurant arriva Ticket Compliments, un voucher che consente all'impresa di gratificare i dipendenti in modo fiscalmente vantaggioso, come spiega Paola Scrigna, responsabile Business Unit Incentive & Motivation di Edenred Italia.

### Perché nasce lo strumento Ticket Compliments?

«L'imprenditore aveva bisogno di uno strumento che potesse consentirgli di incentivare il personale dipendente. Da qui, dopo l'esperienza maturata nel campo dei Ticket Restaurant, nasce la proposta Ticket Compliments».

### Di cosa si tratta?

«Si tratta di un buono acquisto grazie al quale il dipendente può accedere a una rete di punti vendita dedicata, diversa da quella dei Ticket Restaurant. Si ha quindi la possibilità di spendere il buono sia su una rete di 8.000 punti vendita diffusa sul territorio nazionale, e che conta su grandi marchi della distribuzione come Bata, Trony, Limoni e tanti altri ancora, sia su una vetrina virtuale che conta 42.000 articoli in vendita».

### Una preziosa occasione di incentivazione per i dipendenti...

«Per i dipendenti e non solo, perché Ticket Compliments può essere utilizzato come strumento di incentivazione anche per collaboratori esterni, per il trade, per le forze vendita indirette, praticamente per tutto il personale non dipendente».

### Uno strumento molto flessibile perché può consentire vari utilizzi e applicazioni.

«Esatto. Molte aziende già lo usano al posto del tradizionale pacco-regalo natalizio, oppure nel corso dell'anno può essere donato in occasione di festività, anniversari dell'azienda o ricorrenze particolari come matrimoni e nascite dei figli dei dipendenti».

### Nelle pmi il legame tra datore di lavoro e dipendenti è spesso molto forte: questo strumento può consolidare il clima in azienda?

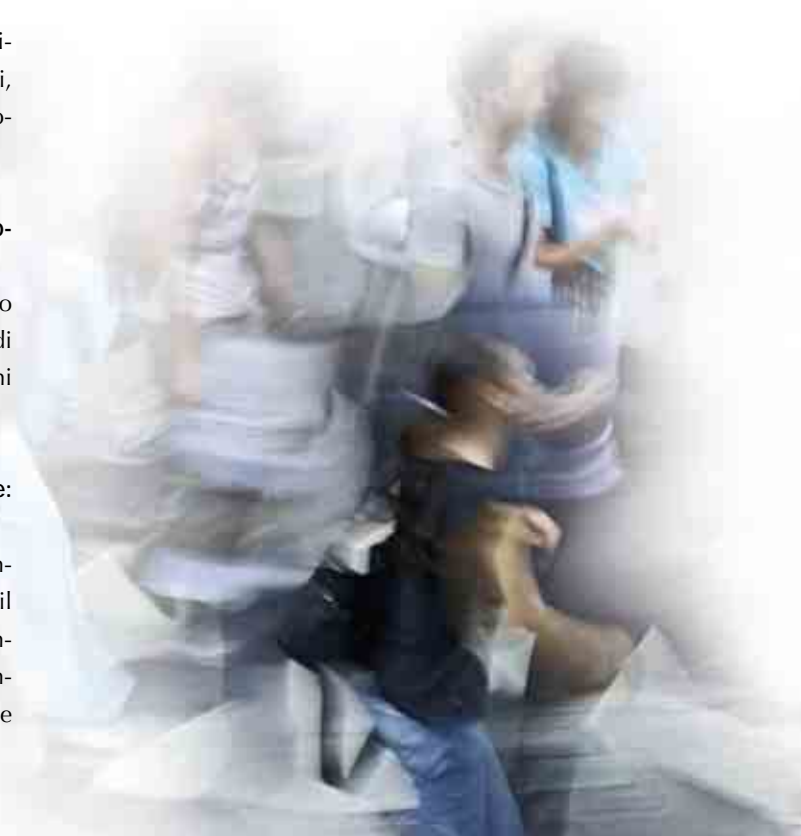
«Si parla sempre più dell'esigenza di creare relazioni positive tra imprenditore e dipendente all'interno dell'azienda perché, oggi più che mai, il fattore motivazionale è molto importante. E Ticket Compliments, come anche Ticket Restaurant, gioca proprio sul fattore motivazionale e sull'incentivazione. Inoltre, può essere utilizzato per le campagne di fidelizzazione delle reti esterne, del trade e dei concessionari».



Paola Scrigna, responsabile Business Unit Incentive & Motivation di Edenred Italia



**Edenred**  
For an easier life







#### A questo proposito, state puntando molto sul tema dell'incentivazione, giusto?

«Diciamo che proponiamo uno strumento molto versatile, ma allo stesso tempo completo perché oltre al voucher vero e proprio, Ticket Compliments rappresenta un'offerta integrata. Siamo infatti in grado di fornire alle aziende un pacchetto completo per quanto riguarda le campagne di incentivazione. Questo anche grazie ad alcune importanti partnership con altre società che ci permettono di occuparci di tutti gli step del processo: dalla stesura del regolamento alla gestione vera e propria della campagna promozionale, gestendo anche la parte di comunicazione. Ad esempio, se un'azienda con 20 dipendenti ha una rete di agenti piuttosto estesa, e vuole premiare chi raggiunge certi risultati, può optare per una forma di incentivazione attraverso il voucher, in cui noi siamo in grado di gestire tutti i passaggi della campagna, compresa eventualmente la creazione di un portale dove la rete di vendita si può iscrivere e dove possono essere caricati i punteggi e il ranking di produttività per monitorare i risultati».

#### Dove si possono spendere i voucher Ticket Compliments?

«Il Ticket Compliments Top Premium, oltre ad avere una

spendibilità massima, circa 8mila punti vendita in tutta Italia, può essere speso anche sulla boutique on line ComplimentStore.it, che racchiude 42mila articoli in vendita. La particolarità dei Ticket Compliments è che possono anche essere dematerializzati. Per ovviare alle problematiche logistiche, abbiamo realizzato anche una sorta di ticket virtuale, che grazie a un codice inviato via email permette di fare acquisti on line».

#### Poi c'è la novità dei Compliment Box...

«Proprio perché Edenred è sempre alla ricerca di strumenti che rientrino nell'ambito della gratificazione e dell'incentivazione, abbiamo lanciato un nuovo prodotto: i Compliments Box. Si tratta di cofanetti di "esperienze" da spendere in ristoranti, hotel, centri fitness, simili a quelli già esistenti sul mercato, ma che abbiamo voluto dedicare esclusivamente al mondo del B2B e che, non essendo sul mercato, non evidenziano il valore economico della loro spendibilità. Il punto di forza è che, a differenza dei cofanetti consumer che sono per lo più monotematici, chi lo regala sceglie solo la fascia di prezzo mentre chi lo riceve può scegliere in piena libertà tra un ventaglio completo di esperienze da consumare».



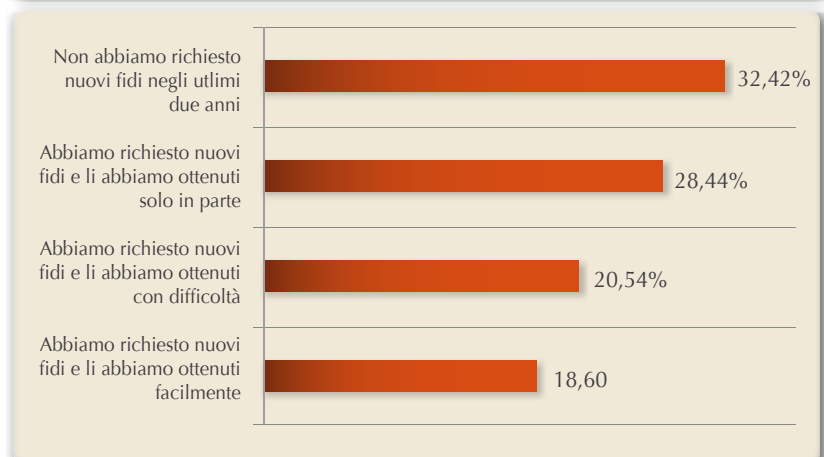
# Imprese e banche, un patto di trasparenza

Nell'ultimo biennio, nel periodo più drammatico della crisi economica, il 48% delle piccole e medie imprese milanesi ha ottenuto con difficoltà o solo in parte nuovi affidamenti bancari. E' quanto emerge dal sondaggio realizzato dall'Ufficio Studi Confapi Milano, presentato durante il convegno «Tra Basilea 2 e Basilea 3 rimettiamo l'impresa al centro» svoltosi, in Camera di Commercio a Palazzo Turati, e organizzato da **Confapi Milano**, **Confapi Lombarda Fidi** e **Ubi Banco di Brescia** con il patrocinio della **Camera di commercio di Milano**, al quale ha partecipato anche il vice presidente e assessore all'Industria della Regione Lombardia, **Andrea Gibelli**.

per la nostra associazione affiancare le imprese di minori dimensioni nella consapevole gestione finanziaria e nella relativa pianificazione è un elemento distintivo del rapporto banca/impresa

Per superare le difficoltà di accesso al credito causate dalla crisi, che ha messo in difficoltà il 48% delle pmi milanesi, Confapi Milano e Banco di Brescia avviano un percorso di collaborazione per definire un rating di merito creditizio

La sua impresa negli ultimi due anni ha richiesto nuovi affidamenti bancari?





**Stefano Valvason**, direttore generale di Confapi Milano



**Stefano Vittorio Kuhn**, vicedirettore generale del Banco di Brescia

### C'E' UN RATING DA SPOSTARE...

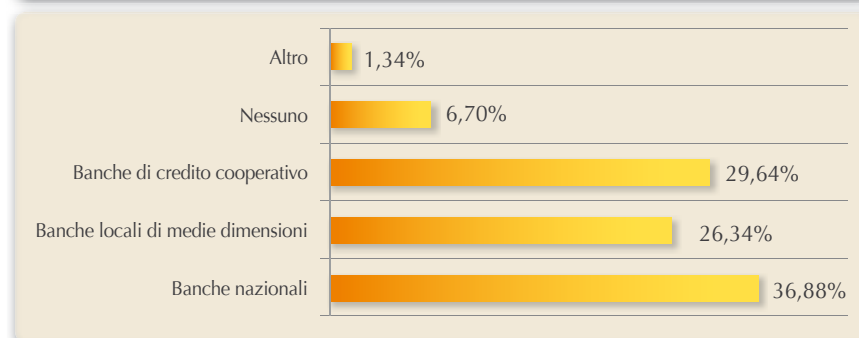
Il quadro tratteggiato dall'indagine, nata con l'obiettivo di verificare l'impatto della crisi economica e l'aggravamento delle condizioni finanziarie delle pmi, ha evidenziato che lo scarso rating dell'azienda è la prima causa di criticità nel rapporto con gli istituti di credito. L'aspetto sorprendente è che, nonostante il 65% delle imprese realizzi una previsione sugli scenari di evoluzione del fatturato, il 63% non ritiene utile presentarla alla banca, temendo che una previsione negativa possa rendere più difficile l'accesso al credito.

«L'indagine conferma l'importante ruolo che le associazioni datoriali e i Confidi devono svolgere a supporto delle imprese»

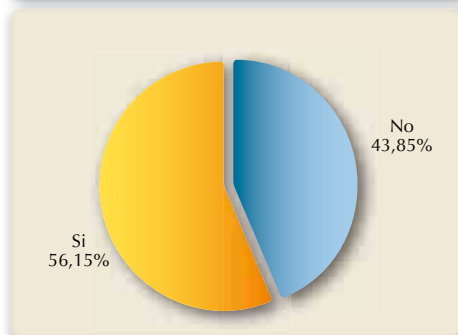
- ha spiegato **Stefano Valvason**, direttore generale di Confapi Milano, presentando l'indagine. «Per la nostra associazione affiancare le imprese di minori dimensioni nella consapevole gestione finanziaria e nella relativa pianificazione è un elemento distintivo del rapporto banca/impresa, così come risulta importante l'azione svolta per rappresentare adeguatamente tali informazioni alla banca. Certo, se le associazioni si strutturano per supportare le pmi in tali attività, è necessario che le banche riconoscano il lavoro svolto, giungendo a definire una sorta di accreditamento di veri elementi qualitativi relativi al profilo imprenditoriale».

Dall'indagine è emerso inoltre che, tra le banche più vicine all'impresa durante la crisi, figurano i grandi istituti nazionali (36%) e il sistema cooperativo (29%) mentre il 60% delle pmi ritiene che le informazioni contenute nel bilancio contabile possano fornire alla banca una visione non veritiera del reale valore e della capacità competitiva dell'azienda. «Vogliamo essere la banca di riferimento nel territorio - ha dichiarato **Stefano Vittorio Kuhn**, vice direttore generale del Banco di Brescia - per chi crede nella solidità delle cose fatte bene, semplici da capire, ricche della passione di chi le realizza. Per questo dobbiamo essere innanzitutto semplici e trasparenti e, come chiaramente rivela il sondaggio realizzato da Confapi Milano, contare sulla trasparenza degli imprenditori e delle aziende affinché si inauguri una nuova stagione nel rapporto banca-impresa». Secondo il vice direttore generale dell'istituto bresciano, «sulla scorta di queste considerazioni il Banco di Brescia è pronto», tanto da aver riorganizzato il proprio network di filiali sul territorio della provincia milanese creando dieci sportelli dedicati ad hoc alle piccole e medie imprese.

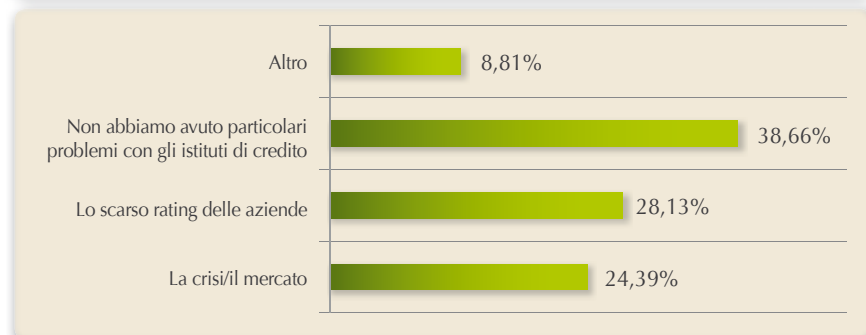
### Quale tipologia di banche è stata più vicina alla sua impresa in questo periodo di crisi?



### Considera adeguati gli affidamenti concessi dalle banche?



### Se la Sua impresa ha incontrato delle difficoltà nel rapporto con le banche negli ultimi anni, quali motivazioni ha fornito la banca?





Imprese e banche, un patto di trasparenza

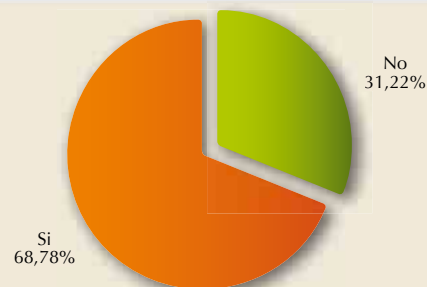
### IL RISCHIO FINANZIARIO DELLE IMPRESE

Ma qual è stato l'impatto della crisi sulla tenuta finanziaria delle piccole e medie imprese? Obiettivo del sondaggio «**Il rischio finanziario delle imprese oltre la crisi**» è stato quello di verificare in che modo e in quale misura la crisi ha cambiato il rapporto tra le imprese stesse e il sistema bancario. A fine novembre è stato chiesto agli imprenditori di fornire le risposte al questionario sottoposto in relazione all'evoluzione di tale rapporto nell'ultimo biennio (2009-2010). Al sondaggio on line hanno partecipato 230 piccoli e medi imprenditori associati a Confapi Milano e attivi nelle province di Milano, Lodi e Monza e Brianza. Il campione è costituito per il 52% da aziende con fatturato fino a 2 milioni di euro, per il 35% oltre i 2 milioni di euro. Riguardo al numero di addetti, il 46% ha meno di 10 addetti, il 30% occupa da 11 a 20 lavoratori e il 23% ha un organico superiore ai 21 dipendenti. Mentre un terzo di aziende non ha dovuto richiedere nuovi affidamenti, quasi la metà del campione (48%) li ha chiesti e li ha ottenuti con difficoltà o solo in parte. Questa quota sale al 55% se si considerano le aziende con fatturato inferiore ai 2 mil/€. Soltanto per il 18% delle imprese è stato facile ottenere facilmente il fido richiesto, valore che sale al 31% per le imprese oltre i 2 mil/€ di fatturato. La valutazione che se ne trae è che le aziende di minor dimensione hanno riscontrato maggiori difficoltà ad accedere al credito. Il minor potere contrattuale delle piccole imprese nell'ottenimento del giusto credito emerge anche dalla verifica dell'adeguatezza dei fidi concessi. Infatti se in generale il 56% è soddisfatto dell'affidamento ottenuto, distinguendo le risposte per classe di fatturato emerge che soltanto il 42% dei più «piccoli» ha giudicato soddisfacenti i fidi ottenuti, mentre le aziende oltre i 2 mil/€ lo sono nel 71% dei casi. Quale modello bancario è risultato più prossimo alle esigenze delle aziende durante il periodo di crisi? Per il 36% del campione le grandi banche nazionali, per il 29% quelle del credito cooperativo e per il 26% quelle locali di medie dimensioni. Va aggiunto che il 6% degli intervistati non ha trovato supporto presso nessuna banca. Analizzando le risposte nelle differenti classi di fatturato, emerge che per le imprese fino a 2 mil/€ è stato rilevante l'appoggio fornito dalle banche locali di medie dimensioni (32%), mentre per le aziende oltre i 2 mil/€ sono state più vicine le grandi banche nazionali (51%). Nonostante la crisi, ben il 38% delle aziende dichiara che non ha avuto particolari problemi nel rapporto con le banche, percentuale che varia se si mettono a confronto le classi di fatturato: senza criticità il 27% delle pmi con meno di 2 mil/€ e il 48% di quelle oltre 2 mil/€.

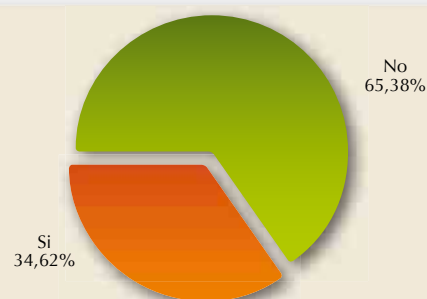
- il Banco di Brescia è pronto, tanto da aver riorganizzato il proprio network di filiali sul territorio della provincia milanese creando dieci sportelli dedicati ad hoc alle piccole e medie imprese
- 



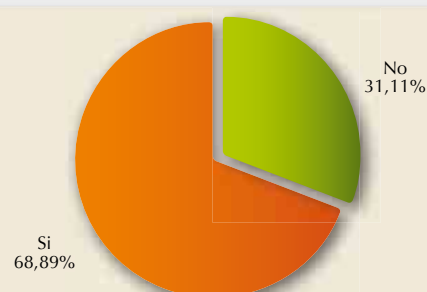
L'impresa attua una previsione a breve termine (2/3 mesi) di utilizzo degli affidamenti bancari?



Presenta tali previsioni alle banche con cui è affidata?



Le banche valorizzano tali informazioni?





### QUELLE PREVISIONI CHE RESTANO NEL CASSETTO...

Analizzando invece le risposte fornite da chi ha avuto problemi, le imprese denunciano che il proprio scarso rating ha inciso solo nel 28% dei casi, mentre per il 24% la banca si è appellata genericamente alla situazione di crisi del mercato. Proprio al fine di monitorare l'andamento della crisi rispetto alla propria esposizione bancaria, ben il 68% degli imprenditori ha dichiarato di aver realizzato un quadro previsionale a breve (2/3 mesi) sugli utilizzi degli affidamenti bancari (sia in conto corrente sia commerciali), tenendo conto delle entrate-uscite attese. La quota scende al 61% per le aziende fino a 2 mil/€ di fatturato e sale al 72% per quelle oltre i 2 mil/€. L'elemento di criticità è che soltanto un terzo delle imprese ha presentato

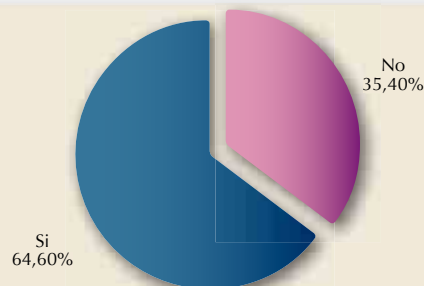
tali previsioni alle banche con cui era affidato. Eppure, le stesse imprese ammettono che nel 68% dei casi queste informazioni previsionali sono valorizzate dagli istituti bancari. In ogni caso, un discreto numero di pmi ha cercato di costruire una visione ponderata dell'evoluzione della crisi: il 65% del campione oltre i 2 mil/€ di fatturato e il 49% delle aziende con meno di 2 mil/€ ha elaborato diversi scenari di previsione (positiva/negativa/normale), determinando rischi, ripercussioni e azioni correttivi. Tuttavia, anche in questo caso, è stata elevata la quota (63%) di imprese che non ha ritenuto utile sottoporre queste previsioni alla propria banca. La motivazione per cui sembra irragionevole che chi elabora scenari non li presenti poi alla banca risiede, probabilmente, nel non voler allarmare la stessa in caso di scenario pessimistico e

se le associazioni si strutturano per supportare le pmi, è necessario che le banche riconoscano il lavoro svolto, giungendo a definire una sorta di accreditamento di veri elementi qualitativi relativi al profilo imprenditoriale

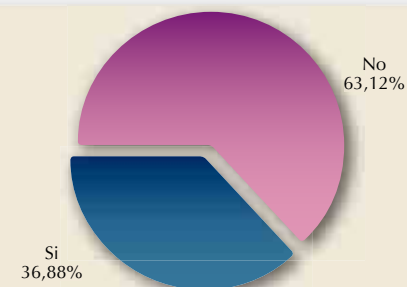
## HIGHLIGHTS DEL SONDAGGIO

- Il 48% delle aziende ha ottenuto con difficoltà o solo in parte nuovi affidamenti bancari.
- Tra le banche più «vicine» alle imprese durante la crisi figurano i grandi istituti nazionali (36%) e il sistema cooperativo (29%).
- Il 38% delle imprese (il 27% di quelle con fatturato fino a 2 mil/€) non ha avuto problemi con le banche durante il periodo di crisi.
- Lo scarso rating dell'azienda (nel 28% dei casi) è la prima causa di criticità nel rapporto con la banca.
- Il 65% del campione realizza una previsione sugli scenari di evoluzione del fatturato, ma il 63% non ritiene utile presentarla alla banca.
- Per il 60% delle imprese le informazioni contenute nel bilancio contabile possono fornire alla banca una visione non veritiera del reale valore e capacità competitiva dell'azienda.

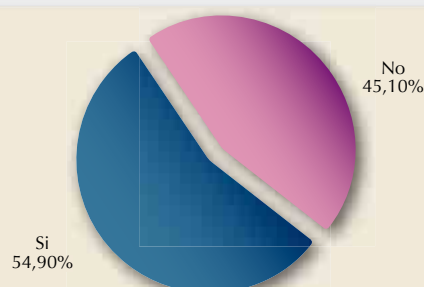
L'impresa ha elaborato diversi scenari di previsioni di fatturato?



Ha sottoposto alle banche tali previsioni?



Le banche valorizzano tali informazioni?





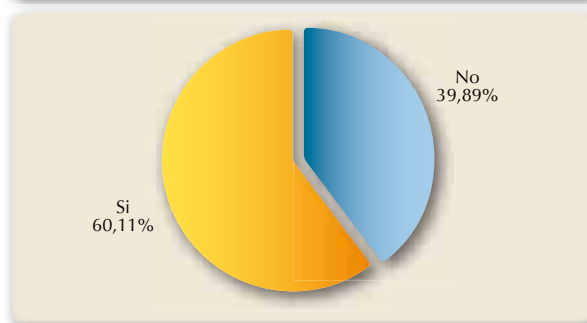
## Imprese e banche, un patto di trasparenza

rischiare quindi una riduzione del credito. E' risultata significativa anche la quota di aziende (54%) che riconosce la valorizzazione data dalla banca a questo genere di comunicazioni, ovvero che la banca avrebbe interesse ad avere una pianificazione per il futuro a fronte di uno scenario dei tre che l'azienda possa aver individuato. Un'analisi ben fatta dell'andamento del settore e del posizionamento dell'azienda al suo interno è senz'altro valorizzata. Il problema è che ancora poche aziende presentano tali analisi. Se dalle previsioni si passa al bilancio, la questione cambia: alla domanda se le informazioni contenute nel bilancio contabile possano condurre la banca a valutazioni errate sul valore e la capacità competitiva di un'impresa, il 60% (51% per le imprese oltre i 2 mil/€) risponde di sì. Il giudizio può essere condizionato dall'interpretazione che la banca fornisce degli dati comunicati. E i bilanci «drammatici» generati dalla crisi possono dare adito a interpretazioni molto negative sulla solidità e le prospettive di ripresa di alcune aziende.



i consorzi fidi hanno assorbito l'impatto della crisi scaricando perdite di banche e imprese, ma adesso bisogna definire una nuova fase strategica affinché possano continuare a sostenere le pmi nell'accesso al credito

Considera adeguati gli affidamenti concessi dalle banche?



## NARDI: «SOSTENERE I CONFIDI PER AIUTARE LE PMI A SOPRAVVIVERE»



**Marco Nardi**, vice presidente di Confapi Milano e presidente Unionmeccanica



**Andrea Gibelli**, vicepresidente e assessore all'Industria della Regione Lombardia

«I consorzi fidi associativi hanno assorbito in modo importante l'impatto della crisi scaricando perdite di banche e imprese, ma adesso bisogna definire una nuova fase strategica affinché possano continuare a rappresentare un valido sostegno di accesso al credito per le piccole e medie imprese. Considerando poi l'apprezzamento che **Confiducia** ha ricevuto dal sistema delle pmi, metto oggi su questo tavolo anche la richiesta di prorogare la sua scadenza dal 31 marzo al 30 giugno 2011». Così **Marco Nardi**, vicepresidente di Confapi Milano e presidente nazionale di **Unionmeccanica**, è intervenuto concludendo i lavori del convegno «Tra Basilea 2 e Basilea 3 rimettiamo l'impresa al centro», organizzato da **Confapi Milano** e **Banco di Brescia**. Alla presenza del vicepresidente della Regione Lombardia, **Andrea Gibelli**, Nardi ha lanciato un appello al Pirellone affinché sostenga sia **Federfidi**, perché rilasci ai Confidi garanzie sul patrimonio, sia i Consorzi fidi di primo grado vigilati da Banca d'Italia, che più di altri sono in grado di svolgere un'azione efficace tra impresa e banca. «Bisogna impostare una politica nuova di finanza d'impresa, altrimenti "salta" la catena dei pagamenti tra fornitori e clienti. Se la pubblica amministrazione continua a onorare con gravissimo ritardo i suoi debiti verso le imprese, bisogna che le banche garantiscano liquidità. Serve fare sistema e il modello può essere quello del Tavolo delle parti sociali per la crescita e l'occupazione, dove associazioni datoriali e organizzazioni sindacali stanno elaborando e condividendo proposte innovative di politica economica - in materia di fisco, federalismo, industria, lavoro - che il governo dovrà necessariamente tenere in considerazione per un nuovo sviluppo sociale e un rilancio complessivo del Paese».

Lucio Scudiero\*



## Meglio incentivare chi arriva o disincentivare chi se ne va?

Nella difficile rincorsa alla ripresa, la delocalizzazione a volte si rivela una scelta obbligata che salva l'azienda e anche l'occupazione in Italia: ecco perché si può migliorare la recente legge lombarda che penalizza chi apre stabilimenti all'estero

Con una legge regionale approvata in un'atmosfera di unanime consenso politico e sociale, la Lombardia ha introdotto la figura dell'«incentivo ricattatorio» nell'ordinamento giuridico e nella prassi amministrativa italiana. L'idea ha il marchio della Lega Nord, essendo passata da un emendamento al Piano regionale di sviluppo presentato dal capogruppo del Carroccio in Regione, Stefano Galli, ma ha guadagnato molti padrini e sponsor, inclusa la Cgil, nel corso dell'iter di approvazione. In buona sostanza, la Regione potrà revocare gli incentivi concessi ad aziende che delocalizzano impianti produttivi, non solo all'estero, ma finanche in altre regioni italiane. La ratio della norma, molto popolare, consiste nel vincolare l'erogazione di spesa pubblica (reale o fiscale) da parte delle Regioni e a favore di imprese, alla tenuta dei livelli occupazionali del luogo. Per cui chi se ne va da Bergamo a Pomigliano, lasciandosi dietro 100 disoccupati lombardi, perde gli incentivi lombardi. E lo stesso potrebbero/dovrebbero fare le altre Regioni, sfruttando una possibilità che gli estensori della norma considerano la cifra del federalismo fiscale. Si introduce il principio del *cuius operarius, eius subsidio*. Riconosco che, seppur perversa, c'è una razionalità in questa strategia.

molto piccoli imprenditori milanesi e lombardi hanno aperto nuovi stabilimenti all'estero, senza per questo chiudere i battenti dell'azienda di famiglia in cui hanno investito moltissimo

\***Lucio Scudiero**, è redattore di *Libertiamo.it*, fellow dell'Istituto Italiano Privacy, con cui ha collaborato nella redazione del volume *Next Privacy* (Rizzoli) e socio fondatore dell'associazione *Scelgo l'Italia*.



Meglio incentivare chi arriva o disincentivare chi se ne va?

Stefano Valvason,  
direttore generale Confapi Milano



## LA DITTA CHE DELOCALIZZA CREA LAVORO ANCHE QUI\*

Chiamiamola internazionalizzazione: nessuna fuga e volontà da parte dei piccoli imprenditori di «portare via» il lavoro dalla Lombardia. Nella difficile «corsa ad ostacoli» che è la ripresa, la delocalizzazione a volte si rivela una scelta obbligata per cogliere opportunità di sviluppo, compensare le inefficienze del sistema Italia, evitare la chiusura delle imprese e la riduzione di posti di lavoro. Anzi, come rivela un'analisi della Banca d'Italia appena pubblicata, a lungo termine affiancare allo stabilimento «domestico» un impianto di produzione all'estero aumenta la qualificazione del personale in organico. Per questo la seduta che si svolgerà oggi in consiglio regionale sull'approvazione del piano regionale di sviluppo, sarà guardata con molta attenzione da tutto il mondo imprenditoriale lombardo, soprattutto per l'emendamento al piano sulla revoca dei contributi per le imprese che delocalizzano, recentemente approvato all'unanimità dalla commissione Bilancio. La revoca non deve essere un mero automatismo e non può prescindere da una scrupolosa valutazione del progetto di delocalizzazione e delle sue ricadute sul territorio lombardo, almeno su base triennale. Se da un lato è giusto disincentivare la perdita di occupazione e di fatturato in Lombardia, dall'altro non si deve demonizzare il cosiddetto «offshoring produttivo». Un imprenditore, ancora alle prese con ordini, fatturato, produzione con segno meno – come evidenzia l'ufficio Studi di Confapi Milano con la sua ultima analisi semestrale - va all'estero per conquistare nuovi mercati

### È ACCETTABILE UN MERCATO DI SUSSIDI?

Un decisore pubblico utilizza uno strumento a propria disposizione (la leva tributaria e/o la spesa) per perseguire un interesse che ritiene degno di protezione, cioè la tenuta dei livelli di occupazione nel proprio territorio d'interferenza. Con ciò, esso mira ad indirizzare le scelte degli agenti produttivi in un senso differente da quello che essi avrebbero seguito in assenza di interferenze, e che avrebbe reputato più efficiente. Il problema in questo caso non è l'esercizio della razionalità (da parte della Regione o delle imprese) in un contesto dato (cioè in presenza di sussidi). La questione è se il contesto dato (un mercato con sussidi) sia il migliore possibile per il maggior numero di stakeholders, e chi lo determina. Ora, è evidente che la filiera delle distorsioni comincia dove cominciano i sussidi, cioè nella politica. Essi tendono a creare situazioni produttive subottime, rimandando scelte improntate all'efficienza, che nel medio-lungo periodo finirebbero col giovare di più a tutti, producendo più ricchezza da distribuire. La politica degli incentivi, quindi, è a breve termine e danneggia tutti nel lungo periodo. Inoltre, è anche da valutare se uno scenario di protezionismo regionale, come quello che va profilandosi, interpreti davvero l'essenza del federalismo, come sostengono i politici lombardi, o se invece lo misinterpreti, negandolo. A mio modo di vedere la vicenda va inquadrata quindi sotto due fuochi: la conversione dell'incentivo in disincentivo; la stigmatizzazione, a fini propagandistici, della delocalizzazione. Invece che sulla crescita, si compete a chi declina di meno. L'idea di stringere il guinzaglio degli incentivi al collo delle imprese che si spostano è figlia dei tempi che stiamo vivendo, contraddistinti da un declino lento e inesorabile del sistema Italia.



L'idea di stringere il guinzaglio degli incentivi al collo delle imprese che si spostano è figlia dei tempi che stiamo vivendo, contraddistinti da un declino lento e inesorabile del sistema Italia



dove collocare produzioni di qualità e tenere alto il nome del made in Italy. La delocalizzazione può così incrementare la competitività dell'impresa, riorganizzandone i processi e apportando benefici alla redditività. Molti piccoli imprenditori milanesi e lombardi hanno aperto nuovi stabilimenti all'estero, senza per questo chiudere i battenti dell'azienda di famiglia in cui hanno investito moltissimo, sia in termini di denaro che di formazione del personale, il vero capitale di una pmi. Piuttosto che penalizzare chi delocalizza, bisognerebbe allora incentivare chi localizza, anche se spesso il nostro territorio non è molto favorevole alla nascita e allo sviluppo delle pmi manifatturiere. Non è, infatti, un caso che le sirene svizzere abbiano incantato il sciur Brambilla. Un centinaio di imprenditori del nord, nell'ultimo decennio, ha deciso di trasferire la fabbrica al di là delle Alpi, nei cantoni svizzeri, dove ha potuto trovare efficienti servizi di assistenza, competitività industriale, ricerca & innovazione, fiscalità vantaggiosa. Perché è questo che gli imprenditori chiedono alle istituzioni: sostegno alle strategie di sviluppo e di crescita, riduzione delle inefficienze e incremento dell'attrattività del territorio. Tutto sommato, potrebbe essere una delle sfide più importanti dell'Expo 2015.

*(Questo intervento, a firma di Stefano Valvason, direttore generale Confapi Milano, è stato pubblicato su il Giornale martedì 28 settembre 2010)*

delocalizzare

#### UNA COMPETIZIONE TRA CONSERVATORI?

In effetti, la scelta della Lombardia di convertire l'incentivo a restare in disincentivo ad uscire dai confini regionali, denota che perfino la più dinamica e ricca delle regioni italiane ha invertito l'ordine delle priorità nella determinazione della propria strategia di sviluppo del territorio: conservare l'esistente invece di attrarre nuove fonti di ricchezza. Se il modello valicherà i confini lombardi per essere seguito dalle altre regioni italiane, ci troveremo di fronte a un quadro in cui la competizione tra territori sarà non a chi cresce di più ed è più attraente per i capitali esterni, bensì a chi declina di meno ed è più bravo a convincere le imprese al suicidio economico, posto che la scelta del luogo di produzione incide in maniera considerevole nelle prospettive produttive di un'azienda. Lungi dal determinare una competizione fiscale tra territori, il federalismo fiscale così interpretato darà luogo al massimo ad una competizione a chi trattiene più spesa pubblica entro i propri confini. Con il risultato che, a dispetto delle intenzioni dichiarate a livello nazionale e locale, esso tenderà ad accrescere o congelare la spesa pubblica locale piuttosto che a

diminuire la pressione fiscale. Sarebbe la peggiore delle iature per le prospettive di sviluppo dell'Italia intera e la via più veloce per bruciare l'occasione di dare al Paese un assetto federale che funzioni, cioè dinamico e competitivo. Congelare l'esistente, dunque, è agli antipodi del rilancio dell'economia, che ha bisogno di nuovi input. Comparati a quelli dei nostri principali partner europei, ad esempio, lo stock di investimenti diretti esteri in Italia è ridicolo. Nel 2009 (i dati sono in milioni di dollari) essi ammontavano a 394.022, contro 1.035.986 della Germania, 1.049.414 della Francia, 1.088.056 del Regno Unito. Siamo dietro anche alla Spagna e all'Olanda. Pertanto, prima di inibire col ricatto i trasferimenti di imprese già presenti, sarebbe prioritario preoccuparsi di come rendere il Paese appetibile per i capitali stranieri, facendo cose un po' più impegnative sul piano politico ma molto più utili sul lungo periodo: abbattimento della pressione fiscale, garanzia di un quadro regolamentare stabile (e gli incentivi/disincentivi non contribuiscono per niente a crearlo), efficientamento della macchina della giustizia.

quando un'impresa si muove da un posto ad un altro insegue migliori condizioni di produzione sul piano dell'efficienza e del contenimento dei costi





Meglio incentivare chi arriva o disincentivare chi se ne va?

#### UN PRINCIPIO A RISCHIO ILLEGITTIMITÀ


In aggiunta a quanto già evidenziato, il protezionismo regionale (ché di questo si tratta), rischia di essere illegittimo tanto sotto il profilo costituzionale quanto sotto quello del diritto comunitario. L'illegittimità costituzionale potrebbe derivare dal contrasto con il primo comma dell'articolo 120 della Costituzione: «La Regione non può istituire dazi di importazione o esportazione o transito tra le Regioni, né adottare provvedimenti che ostacolino in qualsiasi modo la libera circolazione delle persone e delle cose tra le Regioni, né limitare l'esercizio del diritto al lavoro in qualunque parte del territorio nazionale». A Costituzione invariata, sebbene in un regime ordinario di federalismo fiscale, la limitazione della libertà degli operatori economici negli spostamenti infraregionali potrebbe configgersi con il divieto di ostacolare la libera circolazione delle cose oppure limitare l'esercizio del diritto al lavoro in un'altra parte del territorio nazionale. Inoltre, qualora si trattasse di un'impresa avente la nazionalità di altro Stato membro dell'Ue, il disincentivo a spostarsi in una regione italiana diversa potrebbe essere valutato come indebita compressione del diritto di stabilimento garantito dai Trattati comunitari.



è riducendo le tasse e i contributi sul lavoro che si vince la sfida della globalizzazione, non attraverso l'elargizione di sussidi che tengono in piedi produzioni decotte e occupazione fittizia

Alto Adige





un centinaio di imprenditori del nord ha deciso di trasferire la fabbrica al di là delle Alpi dove ha potuto trovare efficienti servizi di assistenza, competitività industriale, ricerca & innovazione, fiscalità vantaggiosa

#### IL VITUPERIO DELLA DELOCALIZZAZIONE

I piagnistei cui ci ha abituato la politica in occasione di scelte aziendali dirette alla delocalizzazione sono l'indice della sua invadenza. Quando un'impresa si muove da un posto ad un altro insegue migliori condizioni di produzione sul piano dell'efficienza e del contenimento dei costi. In assenza di condizionamenti esogeni da parte degli Stati (tasse, monopoli, dazi, contributi sociali ecc) ciascun Paese svilupperebbe autonomamente l'industria più congeniale alle inclinazioni di chi lo abita, alle proprie caratteristiche territoriali e climatiche, alla disponibilità di materie prime. In un simile contesto, in assenza di fattori di distorsione, è probabile che anche gli spostamenti avrebbero meno ragion d'essere. La loro presenza, invece, stimola la ricerca di luoghi in cui la produzione di ricchezza è più facile e redditizia, producendo quel fenomeno che è detto «forum shopping». Se

un'impresa lucra i sussidi di uno Stato o di una Regione e poi lo abbandona non fa altro che decretarne un doppio fallimento: quello di non aver saputo limitare i propri condizionamenti negativi sulle scelte produttive, e di essere stato pure tanto stupido da concedere sussidi. Il forum shopping, in questo quadro, è essenziale per indurre i decisori pubblici di un'area a creare condizioni più attraenti per le imprese. Il che quasi sempre coincide con la propria autolimitazione. È riducendo le tasse e i contributi sul lavoro che si vince la sfida della globalizzazione, non attraverso l'elargizione e la revoca di sussidi che tengono in piedi produzioni decotte e occupazione fittizia. La delocalizzazione, vista in una chiave competitiva, non è solo un rischio, ma soprattutto un'opportunità. Se nemmeno la Lombardia sceglie di coglierla, il destino del federalismo italiano è già segnato.

#### ALTO ADIGE, TERRA DI OPPORTUNITÀ PER LE PMI

Si è svolto l'11 novembre a Milano il convegno «Alto Adige. Opportunità per una sana crescita imprenditoriale», organizzato dalla **Business Location Südtirol Alto Adige** (BLS), agenzia per la promozione del territorio della provincia autonoma di Bolzano. Operativa dal gennaio 2009, la giovane agenzia di localizzazione opera per favorire gli investimenti sul territorio e promuove l'Alto Adige quale realtà imprenditoriale ricca di possibilità e sviluppo. Al convegno è intervenuto **Walter Giorgio Scott**, professore ordinario di marketing all'Università Cattolica, il quale ha evidenziato le potenzialità di crescita del territorio e illustrato le principali strategie di marketing per lo sviluppo d'impresa in Alto Adige. **Lanfranco Senn**, direttore Certet Università Bocconi, ha poi presentato i dati della ricerca sull'attrattività della provincia autonoma di Bolzano, rilevando le principali specificità socio-economiche proprie del territorio altoatesino: area economicamente florida ed efficiente, elevato standard di vita, piena occupazione, efficace rete infrastrutturale, solido sistema economico. «L'Alto Adige – spiega **Manuela Defant**, vice direttore di BLS – si conferma una terra in cui non fare solo turismo ma in cui sviluppare imprese che possano coesistere e prosperare insieme al turismo. La scelta strategica è quella di puntare sulla sostenibilità attraverso qualità, tecnologia e innovazione». Collocare l'Alto Adige quale sito economico attrattivo, acquisire nuovi investitori, incrementare l'offerta di posti di lavoro qualificati, sono alcuni degli importanti compiti che competono BLS. La società offre alle aziende servizi a 360° spaziando dall'assistenza nella domanda di insediamento, alla ricerca della localizzazione idonea, al supporto legale e legislativo e inoltre favorisce i contatti con altre aziende e associazioni di categoria. Attualmente l'attenzione è focalizzata su due principali mercati, Italia e Germania e su due settori nei quali l'Alto Adige dispone di elevate competenze e know-how: «Green Energy» e «Tecnologie alpine».

opportunità



# Quando le imprese sperimentano l'impatto zero

Generalmente le materie prime vengono estratte, trasformate, parzialmente consumate sotto forma di prodotti ed infine gettate come rifiuto o bruciate. Il loro "valore" si disperde così definitivamente. Processi produttivi umani che sono a senso unico, "dalla culla alla tomba". «Chi progetta un prodotto o un servizio invece è il primo soggetto chiamato ad un'azione pienamente responsabile perché da lui partono le scelte che condizioneranno la produzione industriale e nel lungo periodo le scelte dei consumatori», spiega **Carlo Proserpio**, docente del Politecnico di Milano. «Per questo è lui la figura chiave da sensibilizzare quando si parla di un approccio **Cradle To Cradle** - in italiano "dalla culla alla culla" - è lui la persona che può sperimentare, ricercare soluzioni realmente innovative e competitive. A lui compete pensare questi nuovi prodotti e servizi che non impattano sull'ambiente, che una volta esaurita la loro funzione primaria diventano materia prima di altri prodotti o servizi. Questa progettazione destinata ad una costante rinascita è una sfida complessa ma non impossibile». In questo sta proprio il senso di una filosofia come quella del Cradle To Cradle, proposta dall'architetto americano Mc Donough e dal chimico tedesco Braugart, ed ora rilanciata con convinzione in Italia da **Milano Metropoli Agenzia di Sviluppo**, capofila italiana di una rete internazionale voluta dalla Commissione Europea. «Il network Cradle To Cradle

Il progetto C2C Network impegna dieci partner europei a ripensare l'intero ciclo di produzione di manufatti e servizi per favorire uno sviluppo economico sostenibile

vuole rafforzare anche a livello locale connessioni e scambi di saperi in un'ottica di impatto zero - ha dichiarato il direttore **Renato Galliano** - Il nostro intento è quello di far crescere connessioni, conoscenze per rafforzare il legame tra le esperienze pilota che faremo in Lombardia e quelle italiane e europee. Abbiamo una logica inclusiva e ricerchiamo la massima collaborazione con gli attori del territorio». Il progetto C2C Network è finanziato nell'ambito del programma di cooperazione territoriale Interreg IV C che impegna dieci partner di altrettante regioni europee a ripensare l'intero ciclo di produzione di manufatti e servizi per favorire uno sviluppo economico pienamente sostenibile.



## Cradle to Cradle

il network Cradle To Cradle vuole rafforzare anche a livello locale connessioni e scambi di saperi in un'ottica di impatto zero

impatto zero

### UNA NUOVA FILOSOFIA PER L'INDUSTRIA

Cradle To Cradle deve essere visto come uno stimolo per aggiungere valore a ciò che si progetta, promuovendo un rivoluzionario ciclo produttivo basato sul concetto di "eco-efficacia". L'approccio confida di affrontare il problema attraverso la progettazione di filiere produttive che prevedano a monte il reinserimento dei materiali in successivi cicli produttivi, la netta separazione tra "metabolismo biologico" e "metabolismo tecnologico", il passaggio dalla vendita di prodotti alla vendita di servizi, il rispetto dei bisogni e delle diversità culturali, lo sfruttamento delle risorse locali e l'aumento della percezione della qualità di una determinata offerta attraverso la sua dimensione estetica e sociale. Tutte queste indicazioni si combinano nei tre principi Cradle to Cradle relativi al settore industry: **waste equals food**, **use of current solar income** and **celebrate diversity**. Ad oggi non esistono molti prodotti industriali che osservano integralmente i principi proposti dal Cradle to Cradle. Lo scopo del progetto C2C Network, infatti, è quello di promuovere il principio come driver di ispirazione e innovazione e per sviluppare le conoscenze e le competenze in tutti gli ambiti di interesse. Questo principio nell'ambito industriale può essere declinato in tre differenti strategie di riduzio-

ne dell'impatto ambientale correlate tra loro: chiudere il cerchio; minimizzare l'uso dei materiali; scegliere componenti a basso impatto ambientale. **Chiudere il cerchio** è l'obiettivo primario di tale principio è un "metabolismo tecnico" che rispecchi i cicli chiusi (produzione, recupero e rifabbricazione) del "metabolismo biologico". Il cerchio può chiudersi: ad **anello chiuso** - i materiali recuperati sono usati in luogo dei materiali vergini nella produzione dello stesso prodotto o componente dismesso dal quale derivano. In linea teorica, dunque, è un modello che può autoalimentarsi (ad eccezione per il decadimento estetico-funzionale dei materiali), senza che vi sia apporto di materiale vergine -; ad **anello aperto** i materiali recuperati sono usati per la produzione di prodotti o da produttori diversi da quelli di partenza. In termini progettuali si possono adottare una serie di accorgimenti per minimizzare i costi ambientali ed economici relativi a tutte le fasi di questo processo. Innanzitutto bisogna prevedere a priori il secondo uso dei materiali, che vuol dire pensare a priori alla seconda applicazione in modo sia certo il suo riuso. Un altro accorgimento è di adottare un approccio in cascata, ovvero tenere in considerazione il deperimento delle caratteristiche prestazionali del ma-



Quando le imprese sperimentano l'impatto zero

# riciclo

è efficace minimizzare il numero di materiali incompatibili presenti in un prodotto per evitare le operazioni di disassemblaggio, perché questa fase ha un costo economico e ambientale

teriale secondario e, di conseguenza, pianificarne e progettarne il riuso in componenti con requisiti inferiori. Un'altra strada utile è di facilitare la raccolta e il trasporto del prodotto dimesso, ossia pianificare i percorsi del riciclaggio e progettare di conseguenza per ottimizzare i trasporti per il recupero dei materiali, perché molte volte questa fase pregiudica la validità ambientale ed economica di tutto il processo di riciclo. Per le stesse ragioni è opportuno identificare i materiali per facilitare la selezione e la separazione dei differenti componenti da riciclare attraverso un'efficace identificazione. E', inoltre, efficace minimizzare il numero di materiali incompatibili presenti in un prodotto per evitare le operazioni di disassemblaggio, perché questa fase ha un costo economico e ambientale. Infine, si dovrebbero adottare accorgimenti per facilitare la pulitura dei materiali per eliminare eventuali contaminanti che sono rimasti a contatto con il componente o che derivano dalle varie operazioni di finitura superficiale. Anche facilitare la manutenzione, la riparazione e la riconfigurabilità significa allungare la vita dei prodotti; questo determina dei vantaggi sia ambientali, che economici. Così come facilitare il riuso e la rifabbricazione di parti, provenienti da prodotti dismessi, in nuovi o altri ne allunga la vita. In quest'ottica si presuppone uno scenario in cui le aziende decidono di ridurre i costi di produzione attraverso un sistema per il recupero di componenti che possono essere usati per la produzione di nuovi prodotti.



«l'intento del network è quello di far crescere connessioni, conoscenze per rafforzare il legame tra le esperienze pilota che faremo in Lombardia e quelle italiane e europee»

## MINIMIZZARE L'USO DEI MATERIALI

In questo ambito rientrano quei prodotti e servizi che non risultano effettivamente compatibili con le risorse rinnovabili esistenti, sia per i materiali che per le energie impiegate e relativamente alla capacità dell'ecosistema di assorbire e biodegradare i rifiuti. In tal caso si deve ridurre la nostra dipendenza dalle materie prime. In particolare, si intende un approccio progettuale che mira alla riduzione dei consumi materici in tutte le fasi del ciclo di vita. Usando meno materiali nel prodotto o nelle sue parti ausiliarie diminuisce l'impatto ambientale, perché vengono estratte meno risorse, ma anche perché si riducono le lavorazioni, i trasporti e l'entità di ciò che viene dimesso.

Inoltre, i materiali hanno un costo economico e quindi una riduzione del loro uso porta comunque e sempre a una riduzione dei costi.

È utile, ad esempio, minimizzare il contenuto materico di un prodotto o quello degli scarti, degli sfridi e degli imballaggi. Si intende un approccio che permette un miglior uso del territorio e delle sue risorse e genera minor inquinamento ambientale. Le scelte vanno indirizzate verso i materiali biocompatibili e i materiali "puliti" (non tossici e nocivi). Se si parla di materiali biocompatibili occorre evitare quei materiali non rinnovabili e/o derivanti da fonti in via di esaurimento. La conservazione delle risorse deriva anche dall'uso di materiali secondari perché in questo modo non si impoverisce il cosiddetto capitale naturale. Se si parla di materiali non tossici e nocivi le scelte progettuali vanno indirizzate verso le risorse che minimizzano la pericolosità delle emissioni relativamente all'intero ciclo di vita e a tutti i processi che lo caratterizzano. Occorre quindi considerare i materiali in quanto tali, le loro lavorazioni, i trasporti, le emissioni in uso e in dismissione.





Un momento del seminario «C2C per l'industria» svoltosi presso l'archivio Sacchi di Sesto San Giovanni

Il laboratorio tematico Cradle to Cradle e sistema Design, un'alleanza strategica per promuovere la responsabilità sociale nelle imprese (foto: Daniele Cavallotti)



i materiali hanno un costo economico e quindi una riduzione del loro uso porta comunque e sempre a una riduzione dei costi

#### ALCUNI PRODOTTI ISPIRATI A C2C

Già numerose aziende hanno fatto propri i principi proposti dal Cradle to Cradle. È nata così una libreria, progettata dall'architetto Renzo Piano, pensata per durare nel tempo e per superare l'obsolescenza estetica. Infatti, i vari elementi sono stati studiati per consentire un facile montaggio e smontaggio: ciò offre la possibilità di cambiare, sostituire, aggiornare i componenti della libreria e quindi ne assicura la longevità. Anche la sedia Mirra, nata in seno ad un'altra azienda, è stata pensata per garantire un agevole disassemblaggio delle parti, sia per facilitare la rimozione dei componenti usurati, sia per facilitarne il disassemblaggio in fase di dismissione. È anche stato concepito un prodotto tessile destinato alle manifestazioni che una volta usato, viene divelto e trasportato in azienda per riciclarlo e farne altro. Ispirata a questo principio è inoltre nato un pool di aziende assolutamente complementari in quanto specializzate da anni sia nel trattamento.

impatto zero



Quando le imprese sperimentano l'impatto zero

# GLOMAX

## Il piccolo «chimico» rivoluziona il mondo (tossico) degli oggetti di metallo

*La Glomax di Bellusco lancia sul mercato un sistema tecnologico innovativo per eliminare i metalli pesanti dai rivestimenti galvanici: una rivoluzione «ecologica» osteggiata dalle multinazionali che da 40 anni usano il cromo*

Può capitare che un imprenditore titolare di una piccola azienda chimica alle porte di Milano, sia in competizione serrata e senza esclusione di colpi con alcuni colossi internazionali del suo settore? Sì, sta capitando a **Umberto Spina**, titolare della **Glomax** di Bellusco, che sta cercando di lanciare sul mercato mondiale una tecnologia innovativa per il trattamento dei metalli, che abatterà drasticamente la tossicità di queste lavorazioni, l'impatto sull'ambiente e, soprattutto, sulla salute di tutti noi che ogni giorno usiamo e manipoliamo oggetti di metallo, dall'auto agli elettrodomestici, dai mobili ai computer. Spina, che lavora con uno staff di una ventina di giovani tecnici e chimici molto motivati, e che ha superato la crisi chiudendo il 2010 a 3,7 milioni di euro di fatturato in leggero recupero sul 2009, ce lo spiega.

### Da quale problema è partito?

«Il mondo dei rivestimenti galvanici è rimasto fermo per 40 anni, con tecnologie consolidate, perché grazie a un elemento come il cromo esavalente si riuscivano a fare tante cose, dalle decorazioni alle protezioni delle minuterie per limitare i danni della corrosione o usura. Da quando il cromo esavalente è stato dichiarato cancerogeno, noi abbiamo cavalcato l'onda del cambiamento puntando alla fine degli anni 90 al cromo trivalente. Tutti lo usano e noi abbiamo riformulato tutti i nostri prodotti. Io ero scettico perché in natura nulla si crea o si distrugge. Il cromo trivalente, messo in condizioni particolari, può tornare esavalente, ad esempio in condizioni di elevata salinità e umidità».

### Che tipo di soluzione avrebbe individuato?

«Ho cambiato strada, andando verso le nanotecnologie. Durante un salone a Cleveland ho incontrato i manager di un'industria meccanica giapponese che presentavano i risultati di loro test su componenti metallici sottoposti a corrosione. Loro avevano sperimentato, per caso, l'uso del silicio (silani e silicati) come molecola per proteggere lo zinco, senza alcun utilizzo di prodotti tossico-nocivi o metalli pesanti. Abbinando questa molecola ad altri elementi, si ottenevano risultati eccezionali, molto superiori a quelli del cromo. Ottenuto un campione, abbiamo fatto le prove nel nostro laboratorio interno».

### Cosa è risultato?

«Le do un dato: un pezzo zincato elettroliticamente (ne sono utilizzati miliardi di tonnellate nel mondo), protetto con cromo trivalente e sottoposto al test di corrosione, ha una resistenza alla corrosione rossa dalle 96 alla 480 ore; Applicando il nostro sistema, si passa dalle 96 alle 500 ore come primo livello di corrosione, definita bianca, e alle 1.500 ore per il livello rosso, senza utilizzare cromo, nichel cobalto, tungsteno, niente di tossico o cancerogeno».

### E come funziona?

«Basta prendere il pezzo zincato (sgrassato), immergerlo nella soluzione alcolica arricchita con i silicati e cuocerlo in forno per 20 minuti: ho alla fine un pezzo perfetto, con resistenza alla corrosione superiore e senza inquinare l'ambiente. E alla fine del processo i costi sono sostanzialmente equiparabili a quelli dei processi tradizionali, per il risparmio che si ha nel non dover più depurare milioni di litri di acqua contenenti cromo, nichel, cobalto. Per ingegnerizzare il sistema ho progettato, costruito e brevettato la Galvano Machine, che ha richiesto un investimento considerevole e che ora sto proponendo in tutto il mondo, anche in questo caso adottando un modello innovativo».



**Umberto Spina**,  
fondatore e titolare della Glomax



*La Galvano Machine, la macchina progettata e realizzata dalla Glomax per sviluppare il processo innovativo di trattamento dei metalli*





La sede di Bellusco della **Glomax**, dove opera una ventina di addetti

#### Vale a dire?

«Sto creando una multinazionale al contrario, un network associativo denominato Worldwide Galvanotech Association, fatto di imprenditori onesti, che vogliono fare business ma non sulla pelle della gente. Sto cercando aziende nel mondo che possano utilizzare la mia tecnologia e farla conoscere, anche su mercati emergenti. In accordo con la società giapponese proprietaria della molecola, che io ho trasformato, sto seminando nel mondo tecnologia pulita come fosse un programma open source. Partecipo a fiere specializzate, insieme alle aziende che adottano la mia tecnologia a costo zero, per mostrare al mondo come si può cambiare un sistema, con la forza e la capillarità di una multinazionale, che è appunto diffusa capillarmente e opera il cambiamento attraverso la globalità».

#### Perché questa rivoluzione tecnologica è così osteggiata?

«Perché è troppo avanti. Le lobby industriali, soprattutto quelle tedesche, fanno resistenza, cercano di screditarmi a livello mondiale. Ma non hanno riscontro oggettivo, perché alla prova dei fatti non possono dimostrare che quello che propongo non sia vero. Ho persino fatto fatica a trovare un applicatore in Italia che mettesse in produzione il mio prodotto, e lo sta facendo in gran segreto. La nostra speranza è l'Unione europea, che obbligando a cambiare le modalità di trattamento dei

materiali metallici, alla fine farà cambiare anche i prodotti che si usano. Con la mia tecnologia, io tocco la vita di tutto il pianeta, perché ogni componente metallico che c'è nelle cose che usiamo tutti i giorni è trattato con cromo o altri metalli pesanti. Per quale motivo dobbiamo continuare a produrre automobili, lavatrici, televisori, mobili, computer, strade, ponti, guard rail in un modo che ci avvelena? Quando poi esistono tecnologie più pulite? Solo per continuare a ingrassare quattro multinazionali?».

#### Ma come è riuscito una piccola realtà come Glomax a fare questo salto tecnologico?

«La nostra forza nasce dalla capacità tecnico-scientifica di rispondere in modo personalizzato e flessibile al bisogno del cliente, ma non ci limitiamo alla risposta tecnica, ci piace fare ricerca e farlo insieme alle università, tanto che l'innovazione della molecola è stata sviluppata grazie a un progetto di ricerca finanziato dalla Regione Lombardia e realizzato insieme al Politecnico di Milano. Poi disponiamo di attrezzature molto avanzate per la ricerca, come il SEM (microscopio a scansione elettronica), una macchina da 700mila euro. Abbiamo la possibilità di verificare ogni singolo elemento della scala periodica e trasformarlo. Anche perché un'azienda delle mie dimensioni deve essere sempre avanti un metro rispetto ai competitor più grandi».

rivoluzione «ecologica»





# Termometro Pmi

A cura dell'Ufficio Studi

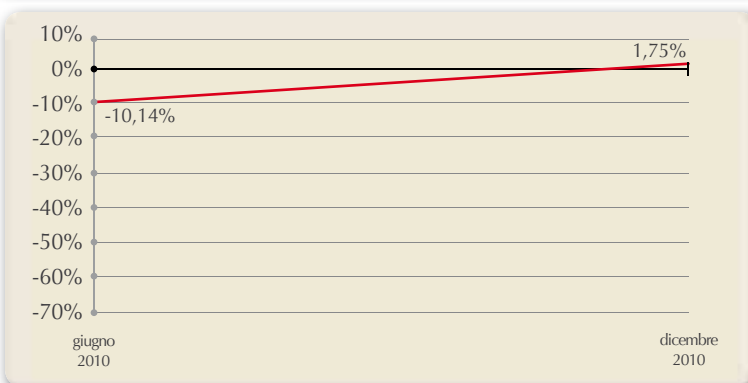


## Una ripresa fluttuante tra prudenza e incertezza

“Carpe Diem”, «cogli l’attimo» sembra essere la parola d’ordine delle pmi sopravvissute alla crisi. Gli imprenditori lombardi iniziano ad avvertire alcuni cenni di ripresa ma non riescono ancora a vedere nessun segnale concreto di continuità. Ciò non fa che alimentare il clima di incertezza che ha caratterizzato i mercati negli ultimi anni e spinge le imprese a “vivere alla giornata” sulle commesse. Fortunatamente, lasciato alle spalle il periodo nero del 2009, le pmi lombarde riacquistano fiducia ed entusiasmo e, nonostante le insicurezze, credono in un 2011 migliore. Già i dati relativi alle previsioni per il secondo semestre 2010 delineavano un quadro in netto miglioramento. Gli imprenditori milanesi si sono espressi in termini ottimistici ipotizzando di chiudere l’anno con risultati in crescita. Le variabili economiche previsionali, dal 2008 sempre rimaste “sottozero”, registrano, infatti, i primi valori positivi o prossimi allo zero. Unica variabile ancora negativa (anche se in crescita) quella relativa alle previsioni occupazionali, mentre gli investimenti attesi rimangono in positivo anche se rilevano una leggera flessione. Il saldo grezzo atteso per gli **ordini** (cioè la differenza fra gli ottimisti e i pessimisti) registra il passaggio al di sopra dello zero, da -10% della scorsa indagine, all’attuale 1,7%. Molto positivo è il dato relativo alla produzione attesa, che passa da -15,5%

I dati sull’utilizzo degli ammortizzatori sociali da parte delle aziende nel secondo semestre del 2010 confermano la situazione fotografata dall’indagine congiunturale

Andamento atteso degli ordini



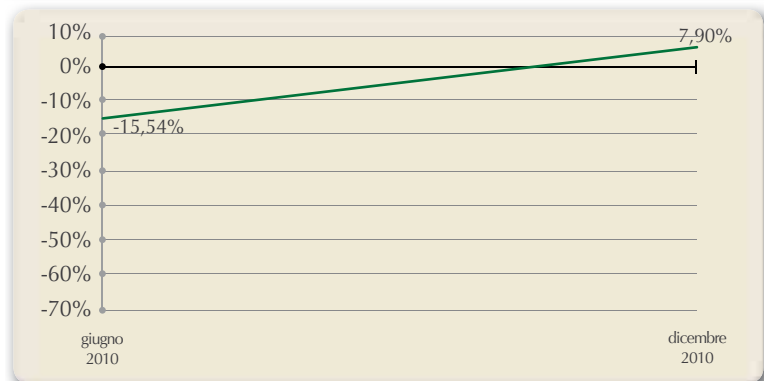
Fonte: Indagine congiunturale Servizio Studi Confapi Milano

# fiducia ed entusiasmo



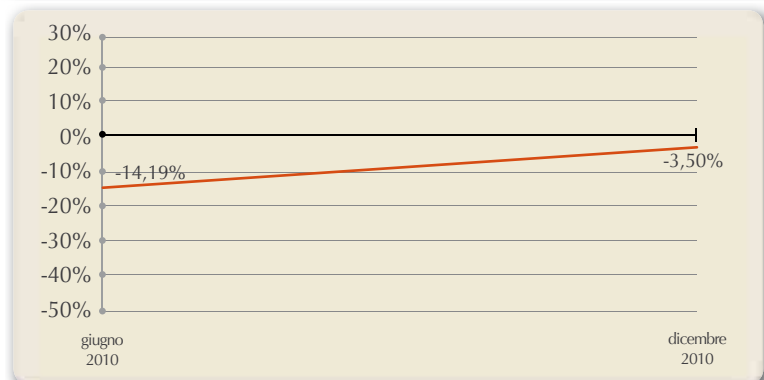
sono aumentati gli investimenti in risorse immateriali come la pubblicità, la certificazione, ricerca & sviluppo e l'organizzazione a discapito degli investimenti materiali

## Andamento atteso della produzione



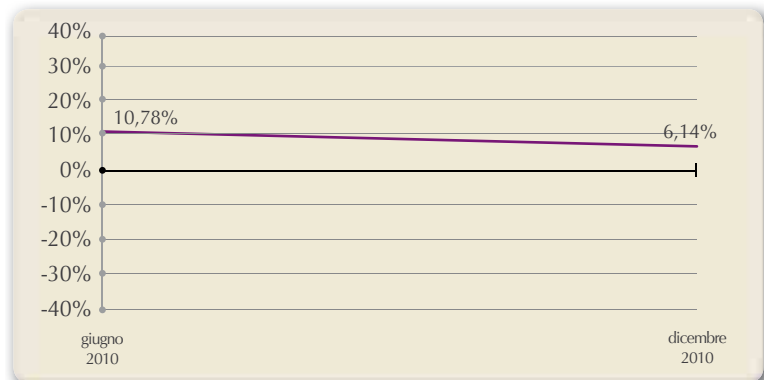
Fonte: Indagine congiunturale Servizio Studi Confapi Milano

## Andamento atteso dell'occupazione



Fonte: Indagine congiunturale Servizio Studi Confapi Milano

## Andamento atteso degli investimenti



Fonte: Indagine congiunturale Servizio Studi Confapi Milano



Una ripresa fluttuante tra prudenza e incertezza



a 7,9% balzando di circa 23 punti percentuali. Il saldo grezzo del **fatturato** previsto a chiusura anno aumenta di 20 punti rispetto al precedente semestre, passando da -17,5% a 3,5%. Anche le previsioni sull'occupazione crescono, dopo che nei sei mesi precedenti erano rimaste pressoché invariate, e raggiungono un saldo di -3,5% a fronte del -14,19 della scorsa rilevazione.

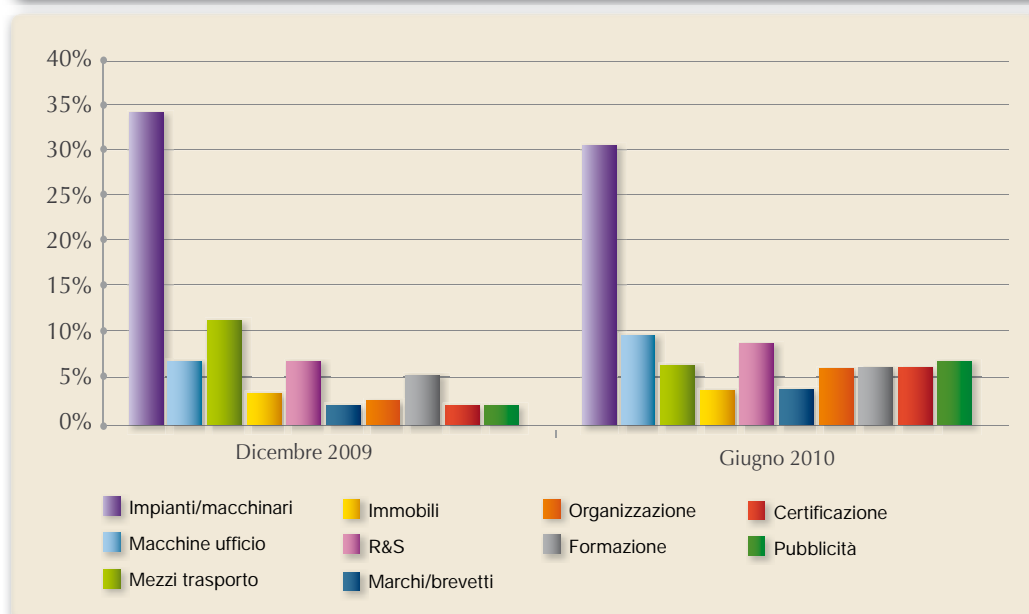
Lieve calo di ottimismo sul fronte degli investimenti previsti per il prossimo semestre, altro dato sintomatico dell'insicurezza sul futuro, i quali si assestano su un saldo di 6% perdendo circa 4 punti percentuali. Nonostante la leggera diminuzione del valore, nel dettaglio fotografato nel primo semestre 2010 possiamo osservare come, rispetto alle rilevazioni precedenti, siano aumentati gli investimenti in risorse immateriali come la pubblicità, la certificazione, ricerca e sviluppo e l'organizzazione a discapito degli investimenti materiali. Questo

dimostra che gli imprenditori credono nell'innovazione e nello sviluppo dei nuovi mercati, alcune fra le più importanti chiavi di volta per la ripresa dell'economia che passa dall'internazionalizzazione. Infatti, nel dettaglio si nota che a fronte di una diminuzione degli **investimenti** materiali in impianti e macchinari (da 33,7% a 30,7%) e in mezzi di trasporto (da 10,8% a 7%) i dati relativi agli investimenti immateriali crescono raggiungendo valori anche superiori a quelli pre-crisi del 2008.

Gli investimenti in pubblicità rispetto al semestre precedente passano da 2,7% a 7,8%, quelli in Ricerca e Sviluppo da 6,7% a 8,7%, in marchi e brevetti da 2,7% a 3,5%, in organizzazione da 3,3% a 7%, in formazione da 5,4% a 7%, in certificazione da 2,7% a 7%. Unica variabile in crescita tra gli investimenti materiali è quella riferita alle macchine per ufficio e varia dal 7,4% del dicembre 2009 al 9,6% di

la vera grande sfida per le pmi passa soprattutto dall'internazionalizzazione e dalla scoperta di nuovi mercati

Confronto per tipologie di investimenti



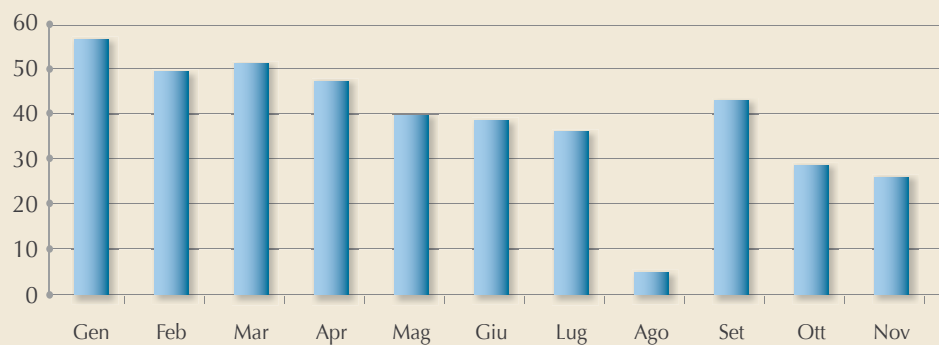


giugno 2010. Anche questo dato però può essere interpretato in un'ottica di sviluppo dell'innovazione in particolare per quanto riguarda la strumentazione di information & communication technology.

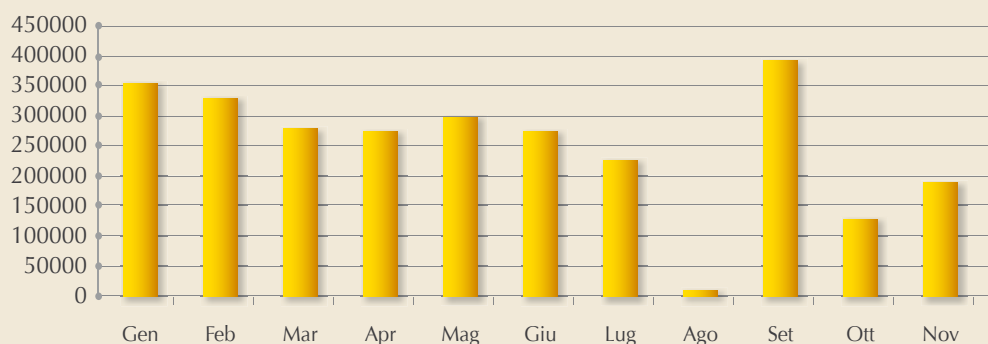
Anche i dati sull'utilizzo degli **ammortizzatori sociali** da parte delle aziende nel secondo semestre del 2010 confermano la situazione di incertezza fotografata dall'indagine congiunturale, ma anch'essi rivelano un panorama in miglioramento assumendo un andamento decrescente da gennaio ad oggi. I valori relativi alle richieste di cassa integrazione guadagni ordinaria (CIG) da parte delle aziende passano da 56 richieste nel gennaio 2010 a 26 procedure per il mese di novembre. In particolare si riesce ad aver ben chiaro il trend osservando nello specifico i dati delle richieste nei vari mesi dell'anno: 50 a febbraio, 51 a marzo, 47 ad aprile, 41 a maggio, 40 a giugno, 35 a luglio, 4 ad agosto, 43 a settembre, 28 a ottobre e 26 a novembre. Tale andamento viene registrato anche per quanto riguarda il numero di ore di CIG che hanno interessato i lavoratori delle pmi lombarde, i cui valori passano da 348.713 ore di CIG di gennaio 2010 a 134.547 ore di novembre. Un 2010 che ci svela quindi un'economia ancora altalenante, una versione "diesel", senza sprint o partenze lampo ma che, seppur lentamente, si sta rimettendo in moto dimostrando di saper ripartire lasciandosi alle spalle il periodo peggiore. La vera grande sfida per le pmi passa soprattutto dall'internazionalizzazione e dalla scoperta di nuovi mercati. Solo dalle esportazioni, e in particolare da quelle verso i mercati più dinamici dei Paesi emergenti, potrà giungere, infatti, la spinta per far ripartire efficacemente l'economia.

# investimenti

N° richieste CIG



N° ore CIG





# Quelli che

## non si sono arresi alla crisi

Come hanno reagito le piccole e medie imprese alla recessione e al suo impatto su ordinativi, fatturati e margini? Lo raccontano quattro imprenditori, che hanno rilanciato le loro aziende puntando su innovazione e internazionalizzazione

Che la crisi abbia fatto molte vittime, nel tessuto della piccola e media industria, è fuori discussione. Mobilità, fallimenti, dismissioni sono «eventi» con cui Confapi Milano ha dovuto fare i conti a partire dal 2009, quando i telefoni e le email di molte aziende sono entrati in letargo. Ma molte altre pmi hanno resistito, hanno tenuto duro nonostante il calo drastico degli ordinativi e dei fatturati. Molti piccoli produttori hanno vissuto la crisi come un'opportunità per riorganizzare l'azienda, rivedere obiettivi e strategie, formare e riqualificare il personale, incrementare le competenze tecniche e gestionali, sviluppare innovazioni di processo e lanciare sul mercato nuovi prodotti, guardare oltre i confini nazionali alla ricerca di mercati e sbocchi commerciali nuovi. Insomma, come sempre accade nei momenti topici, il piccolo e medio imprenditore non è restato con le mani a mano a osservare la sua impresa andare a fondo: si è rimesso in gioco, spesso avvalendosi del supporto assicurato dall'associazione, che si è schierata in prima linea con i suoi associati sul fronte degli ammortizzatori sociali, delle risorse per la formazione, del sostegno per il contenimento delle sofferenze finanziarie. Ed è proprio questo «rimettersi in gioco» che costituisce uno dei fenomeni più vitali e sorprendenti del panorama imprenditoriale italiano, e lombardo in particolare. Come testimoniano i quattro casi aziendali che abbiamo raccontato nelle pagine che seguono. Quattro testimonianze che, dalla Brianza al pavese, passando per Milano, dicono di una

visione positiva e costruttiva del fare impresa, nonostante la crisi, la mancanza di lavoro, la riduzione dei margini o le vessazioni causate da un sistema Paese sempre poco «amichevole» con gli imprenditori, almeno quelli piccoli e medi. Ma dicono soprattutto quale deve essere, ancora un volta, la pietra d'angolo su cui (ri)costruire il rilancio dell'economia nazionale: la produzione manifatturiera. Lo ha scritto sul Corriere della Sera un editorialista attento al mondo delle piccole imprese come **Dario Di Vico**, riprendendo un assunto del nostro presidente **Paolo Galassi**: «Se qualcuno pensa che un Paese di 60 milioni di abitanti possa campare solo vendendo macchine Ferrari e vestiti Armani ai ricchi arabi e asiatici, se lo tolga dalla testa». Le aziende presentate nelle pagine successive – Fimotec, Acme, Tecnodierre e Top Cuscinetti – sono l'evidenza più concreta di come la nostra vera forza produttiva stia nei prodotti tecnologici (meccanici, elettronici, elettrotecnici, chimici, impiantistici, strumentali, sistemici...) che esportiamo ogni giorno in tutto il mondo. Forse qualcuno comincia ad accorgersene.

emerge una visione positiva del fare impresa, nonostante la crisi, la mancanza di lavoro, la riduzione dei margini o le vessazioni causate da un sistema Paese sempre poco «amichevole» con i piccoli e medi imprenditori

# FIMOTEC



## Il business «mobile» della pmi globalizzata

*Da Cologno Monzese all'India: ecco come la Fimotec SpA è diventata uno dei fornitori più richiesti dai colossi delle telecomunicazioni e supera la crisi guardando al mondo*

«La nostra è un'azienda di medie dimensioni, con una cinquantina di addetti in Italia e un'altra quarantina nel mondo, con società controllate in Francia, Germania, India e Singapore. Nella sede italiana manteniamo l'attività di progettazione, produzione, assemblaggio e di distribuzione in Italia e nel mondo. La filiale francese e la filiale tedesca hanno funzione di distribuzione locale mentre il più recente insediamento indiano, con una forte capacità produttiva, ha l'obiettivo di servire principalmente il mercato asiatico in sinergia con la Sede di Singapore.». Questo è quanto ci dichiara il presidente **Giorgio Feige**, fondatore della **Fimotec SpA** di Cologno Monzese. La globalizzazione porta vantaggi ma obbliga le piccole imprese a cambiare ed evolversi, come questa azienda dell'hinterland milanese ha saputo fare dagli anni '80, per soddisfare le esigenze dell'allora emergente settore delle telecomunicazioni.

### Oggi qual è il core business?

«Produciamo accessori per ottimizzare il processo di installazione di antenne e reti di trasmissione dei segnali della telefonia mobile (mobile telecom networks), e contiamo tra i nostri clienti i maggiori operatori della Telefonia Mobile mondiale, i più noti providers di sistemi di trasmissione, come Nokia-Siemens, Ericsson, Vodafone, nonché primarie società di installazione. Purtroppo il successo del nostro marchio FIMO® ha suscitato l'interesse di decine di copiatori dislocati maggiormente nell'est asiatico. Ciononostante FIMO® è un punto di riferimento apprezzato, conosciuto e consolidato in tutto il mondo».

### Quando è stato avviato il processo di internazionalizzazione?

«La vera svolta c'è stata alla fine degli anni '90, quando siamo

passati da un fatturato di circa 5 milioni ad un fatturato che ha superato i 20 milioni di euro. Grande contributo ha apportato allora l'esportazione, passata in breve tempo da circa 1 milione a 15 milioni di euro, raggiungendo la considerevole quota del 75% del nostro fatturato globale. Fimotec è risultata allora la prima piccola impresa a stipulare, a livello mondiale, un accordo quadro con la Nokia ».

### Con questi impegni, la crisi economica recente ha avuto un impatto serio?

«Il 2009 è stato difficile. Abbiamo perso circa il 33% del nostro fatturato, dopo un 2008 quasi da record, con un fatturato consolidato di circa 23 milioni di euro. I nostri utili si sono comunque mantenuti sempre di ottimo livello; ora siamo risaliti ai livelli precedenti, sia sui mercati esteri sia su quello italiano. E' questa la ragione che ci ha indotti a coprire tutti i continenti entro il 2012: dobbiamo essere un'azienda globale; se la nostra clientela ci trova per esempio in India, ma non in sud America, alla fine cerca o stimola l'insorgere di alternative locali».

### Però bisogna anche innovare...

«Per un'azienda come la nostra non è facile innovare in un ambito tecnologico già notevolmente maturo e avanzato. Abbiamo comunque accresciuto le competenze e le iniziative interne per ricerca & sviluppo. Puntiamo quindi a rinnovare costantemente i nostri processi di produzione e proporre soluzioni innovative, ma abbiamo anche l'obiettivo di allargarci ad altri settori che possano beneficiare della nostra esperienza, customizzando ad hoc quanto da noi prodotto».

La produzione a marchio **FIMO®** è scelta dai grandi colossi delle telecomunicazioni come **Nokia-Siemens**, **Ericsson**, **Vodafone**



La sede di Cologno Monzese della **Fimotec SpA**, dove opera una cinquantina di addetti





Quelli che non si sono arresi alla crisi

# ACME



## Se con il calcestruzzo si argina la crisi

*Missioni all'estero, consulenti, marketing incisivo hanno aiutato l'azienda a contrastare le difficoltà, ma rimane da sciogliere il nodo con gli istituti di credito*

Nonostante i primi nove mesi del 2010, all'Acme di Cinisello Balsamo, siano stati chiusi con un +24% di fatturato rispetto allo stesso periodo del 2009, nei capannoni di via Fogazzaro la crisi si è fatta sentire pesantemente. Il -50% di fatturato registrato nel 2008, infatti, non fa che rendere onore al lavoro incessante delle famiglie Longhi e Scampoli che stanno provando a riportare sotto il segno positivo l'industria di famiglia. L'Acme - impresa con 38 anni di attività - opera in una nicchia che è quella delle attrezzature specifiche per il trasporto del calcestruzzo. Legata all'edilizia, cioè il primo tra i mercati che in situazione di difficoltà vive una battuta d'arresto e l'ultimo a ripartire in quanto legato agli investimenti durevoli, l'azienda ha puntato molto sui mercati esteri; l'80% del fatturato è, infatti, rappresentato dall'estero. Abbiamo chiesto a **Luca Scampoli**, direttore finanziario dell'azienda, di raccontarci come la Acme ha vissuto la crisi.

### Qual era la situazione dell'azienda prima della crisi?

«Alla fine del 2007 - il nostro anno migliore - abbiamo chiuso con 17 milioni di fatturato a livello di gruppo. Nella Acme di Cinisello e nella collegata Pamec srl di Vasto (Chieti), lavoravano quasi 90 persone tra assunti e interinali. Proprio in quell'anno avevamo dato vita a una serie di investimenti ed eravamo letteralmente in affanno nel servire la domanda. Nell'autunno 2008 però c'è stato un crollo delle richieste. In quel periodo, senza alcuna avvisaglia, il telefono non suonava più mentre i magazzini erano pieni di materie prime di cui ci si era approvvigionati nei mesi precedenti, dato che il prezzo di acciaio e gomma stava aumentando vertiginosamente».

### Quali le conseguenze di questo brusco arresto?

«Innanzitutto problemi di tipo finanziario. Tre mesi prima della crisi avevamo fatto vari investimenti, compreso un terreno in leasing che doveva servire allo sviluppo dell'azienda. Ci siamo trovati così ad essere esposti. Nonostante avessimo sempre avuto un ottimo rapporto con le banche, nel momento di crisi il sistema creditizio si è immediatamente irrigidito e questo non ha di certo favorito la situazione. La moratoria approvata nell'agosto 2009 è stata utile ma palliativa: passati i 12 mesi, ora le aziende si trovano a dover rinegoziare con le banche affidamenti e finanziamenti ottenuti in tempi ben diversi».

### Qual è stata la vostra strategia anticrisi?

«Come molti, abbiamo dovuto far ricorso agli ammortizzatori sociali, cosa che per noi era inconcepibile. Internamente abbiamo iniziato a introdurre delle novità come un business plan, consulenze esterne, azioni di marketing più incisive. Abbiamo partecipato a fiere, a missioni specifiche, ricercando nuovi mercati e andando a visitare i clienti».

### Con quali prospettive guardate ai prossimi anni?

«Si ha l'impressione che il fondo sia stato toccato. Ora la situazione a livello di ordini sta migliorando, anche se sarà un percorso lungo tornare ai livelli pre-crisi. La verità è che finché continueremo a ragionare con istituti bancari che vogliono fare operazioni a 18 mesi mentre servirebbero operazioni a scadenze quinquennali, è difficile ipotizzare il raggiungimento di un equilibrio finanziario sostenibile».



*I bracci Acme di distribuzione del calcestruzzo sono utilizzati in cantieri italiani ed esteri*





# TOP CUSCINETTI



## Dal Po al mondo, i cuscinetti al «top»

*Supera la crisi e festeggia trent'anni l'azienda pavese specializzata nei cuscinetti a sfera, protagonista nel mercato arabo dove è stimata per la qualità dei prodotti*

«La mia è stata una sfida: dimostrare al mercato che era possibile sviluppare un'idea d'impresa, forte di una competenza tecnica maturata in anni di lavoro nel settore, e riuscire a partire dalla Bassa per andare nel mondo. A quasi trent'anni da quel debutto, penso di esserci riuscito»: l'imprenditore milanese (ma pavese d'adozione) **Umberto Tognetti** è giustamente orgoglioso della sua «creatura», la **Top Cuscinetti**, insediata nell'81 nei pressi del Po, a Mezzanino, e da almeno 15 anni presente con successo su un mercato non facile come quello arabo, oltre che in Europa. Affiancato dalla figlia **Sara** (all'amministrazione) e dal direttore generale **Fabrizio Silvestri**, il fondatore di questa dinamica azienda produttrice di cuscinetti a sfera standard e speciali (per l'edilizia, l'industria del mobile, l'ascensoristica, la produzione di cancelli e porte...) ha affrontato la crisi degli ultimi due anni senza fare sconti alla sua filosofia di lavoro: una produzione di qualità interamente gestita all'interno dello stabilimento pavese da una trentina di addetti, una capacità elevata di risposta alle esigenze tecniche del cliente, una tendenza a migliorare costantemente i prodotti per stare sempre un passo oltre la concorrenza, spesso sleale, dei produttori cinesi.

### Come avete superato l'anno horribilis dell'economia italiana?

«Siamo arrivati a fine 2008 con un fatturato di 6 milioni di euro e una produzione di 15 milioni di pezzi. Nel 2009 siamo scesi a circa 3,8 milioni di euro e quest'anno dovremmo chiudere a 4 milioni. Però non abbiamo fatto una sola ora di cassa integrazione e le macchine non si sono mai fermate. Credo che ciò sia dovuto alla reputazione di cui gode la nostra azienda: siamo piccoli ma flessibili, soddisfiamo richieste molto speciali e in tempi ridottissimi, proprio perché controlliamo l'intero ciclo produttivo, dalla progettazione alla logistica».

### E la ripresa che sembra bussare alle porte?

«Ora si lavora soprattutto per rifare le scorte, i portafogli ordini non sono ancora consistenti e le previsioni sono a pochi mesi. Purtroppo, il vero costo sociale della crisi si sta presentando da settembre ed è la riduzione della forza lavoro e dell'indotto».

### Quali strategie particolari avete messo in atto?

«Poiché siamo abituati sin dall'inizio del 2000 a combattere la concorrenza asiatica puntando alla qualità e all'immagine dei nostri prodotti, abbiamo continuato a investire in queste attività. Sia mantenendo costante la nostra presenza alle più qualificate fiere estere, purtroppo con ben pochi supporti da parte delle istituzioni. Sia facendo ricerca interna su nuovi materiali e applicazioni, per migliorare lo standard qualitativo e il vantaggio sui competitor. Siamo anche cercando contatti e possibili collaborazioni con l'università, ma non è un mondo che sa dialogare con le piccole imprese».

### Perdoni il gioco di parole, ma quanto è difficile restare al «top»...

«La cosa più difficile è continuare a fare impresa in Italia. Manca una politica seria di sostegno e sviluppo per le imprese manifatturiere, in più le amministrazioni locali sembra siano quasi ostili agli insediamenti industriali. Ma se non siamo noi piccoli produttori a portare lavoro e occupazione stabile, chi ci pensa?».



Uno dei reparti produttivi della **Top Cuscinetti**; nello stabilimento pavese lavora una trentina di addetti





Quelli che non si sono arresi alla crisi

# TECNODIERRE



## Ordini e ripresa a scoppio ritardato

*Per l'azienda brianzola produttrice di sistemi antideflagranti ci vorranno ancora sei mesi prima di tornare ai livelli pre-crisi, ma bisogna guardare a nuovi mercati*

Grazie alla Tecnodierre di Limbiate, moltissimi lavoratori hanno potuto operare in sicurezza nelle gallerie dell'alta velocità tra Bologna e Firenze o nella galleria ferroviaria sulla Pontremolese. L'azienda, che ha iniziato l'attività nel 1983 nel settore degli impianti elettrici, con le nuove tecnologie dell'automazione nel '94 è entrata nel comparto dei sistemi antideflagranti, costruendo apparecchiature che possono lavorare in ambienti con pericolo di esplosione come miniere, impianti petrolchimici, impianti dove fanno vernici, solventi, industrie farmaceutiche. Qualità dei prodotti, anni di esperienza consolidata nelle attività di progettazione e costruzione di soluzioni per la prevenzione e protezione di apparecchiature elettriche mirate a eliminare o ridurre gli effetti pericolosi di un'esplosione, non hanno però evitato che anche la Tecnodierre fosse toccata dalla crisi. A raccontarci le difficoltà degli ultimi anni, **Antonio Duccoli**, rappresentante legale dell'azienda, alla ricerca di nuovi sbocchi in Siberia e Algeria.

### Quando per la prima volta avete avvertito la crisi?

«E' stata sentita per la prima volta nel 2007 quando ci si è resi conto che sono cambiati i rapporti di lavoro e si è presentata una maggiore concorrenza. Il problema però è ancora adesso mancano le commesse. Stiamo realizzando adesso lavori ottenuti nel 2007. Prima della crisi il nostro fatturato era tra i 2,5 e i 3 milioni di euro; nel 2008 è calato considerevolmente. Ora stiamo tornando ai livelli pre crisi».

### Quali sono state le conseguenze?

«Per la prima volta ho dovuto affrontare la cassa integrazione. È stata chiesta a marzo per 13 settimane ma non è stata completata perché fortunatamente sono arrivati degli ordini. Poi in autunno è stata richiesta ed è partita a metà ottobre. Ma questa è una soluzione temporanea. Stiamo cercando altre alternative come nuovi sbocchi all'estero, abbiamo investito sul commerciale e sulla comunicazione nella convinzione che anche una struttura piccola debba essere ben organizzata. Per esempio, un passo avanti è stato fatto inserendo nei nostri sistemi di trasmissione dei dati alla sala controllo la tecnologia wifi certificata da usare in galleria o in superficie. Purtroppo queste innovazioni richiedono investimenti».

### Come è la situazione attuale e quali le prospettive?

«Penso che sia necessario fare sforzi maggiori con l'estero, magari con Paesi con i quali si era già collaborato, dato che entrare direttamente in un mercato nuovo è molto difficile. Non partecipiamo molto a missioni all'estero perché penso non si creino veri contatti. Anzi in merito a questo ho notato una vera disparità tra Germania, Francia, Inghilterra e Italia; gli imprenditori stranieri sono molto supportati, al contrario degli italiani che devono mettere mano ai propri mezzi. Per uscire veramente dalla crisi penso ci vogliano ancora almeno sei mesi. Bisogna però rimettere in discussione tutto: dai prodotti all'organizzazione del lavoro. Questo rappresenta una sfida per ogni impresa che vuole sopravvivere».

Una dei sistemi antideflagranti Tecnodierre: la torre faro ATEX montata su gomma



La sede dell'azienda fondata da Antonio Duccoli nel 1983



# TERMOGAMMA



## Tutta l'energia che serve per la ripresa

*Dalla manutenzione degli impianti termici alla progettazione e produzione di sistemi industriali fondati sulle energie rinnovabili: così la Termogamma guarda con fiducia al futuro*

Nata nel 1985 come società collaterale a una azienda familiare che si occupava di servizi di manutenzione di impianti termici, la **Termogamma** impianti e servizi di Concorezzo ha sviluppato un know how più ampio per rispondere a un'esigenza del mercato, ovvero andare oltre il semplice intervento nell'area manutentiva. Il momento clou è il 1997, quando **Giovanni Cavalieri**, fondatore e attuale direttore generale dell'azienda, riesce a realizzare il primo impianto di cogenerazione da 2 megawatt per la società Bocchiotti, arrivando fino alla progettazione integrale del nuovo stabilimento di Arenzano.

### È stata la svolta?

«Da questo momento abbiamo iniziato una strategia rivolta esclusivamente all'industria (immobili e necessità industriali), realizzando edifici anche di 40-50mila metri quadri, sempre orientandoci sulla climatizzazione e cercando di soddisfare le esigenze del cliente dal punto di vista delle energie rinnovabili. Un percorso difficile, un po' perché il mercato non era ancora molto maturo e comunque era ancora rivolto alle grosse potenze, ma soprattutto perché ci trovavamo a combattere contro grandi nomi come Caterpillar, Jenbacher, General Electric, eccetera. Più di recente, siamo riusciti a dialogare anche con i grandi clienti industriali, tanto è vero che abbiamo cominciato a fare impianti di recupero del calore nelle fonderie, impianti di cogenerazione a biomasse, insomma impianti con la vocazione del risparmio energetico.

### Quando avete percepito i primi segnali di difficoltà del mercato?

«Nel 2008, anche se in realtà proprio in questi anni, forse proprio a causa della crisi e quindi dell'esigenza delle imprese di abbattere i costi fissi, è esploso il mercato del fotovoltaico. Purtroppo ancora molti imprenditori non sanno neanche quanto gli costa l'energia elettrica ma è chiaro che, riducendosi i margini operativi nelle aziende, anche una voce marginale come il consumo energetico può diventare oggetto di economie interessanti. La conferma di questa tendenza è che l'imprenditore non guarda più tanto all'investimento iniziale con rientri nel brevissimo termine, come qualche anno fa, ma inizia ad avere una visione almeno di 5 o 6 anni».

### Quindi la crisi non l'avete sentita?

L'abbiamo percepita, ma con un impatto minore, perché abbiamo fatto fruttare la semina fatta negli anni precedenti proprio sui settori del fotovoltaico e della cogenerazione. Su un fatturato medio annuo di 5 milioni e mezzo di euro, nel 2009 abbiamo chiuso senza variazioni, mentre nel 2010 faremo un +20%».

### Con quali prospettive?

«Proseguiremo nel mondo delle energie rinnovabili anche con le biomasse, in particolare con il secco, dove stiamo chiudendo nuovi contratti anche nel settore agricolo, con macchine in grado di trasformare in energia elettrica la semplice combustione di materiale ligneo. Stiamo anche pensando di aprire un centro di ricerca e sviluppo per impianti di cogenerazione industriale in un Paese dell'est europeo, dove ci sono offerte e condizioni di massimo favore per l'investimento».



L'esterno dello stabilimento Termogamma





## All'ombra dell'acero

# tante opportunità per le pmi

Ultima nazione a entrare in recessione alla fine del 2008, è il primo mercato a uscirne in modo molto convincente.

Secondo paese al mondo per estensione, il Canada ha acquisito l'indipendenza dal Regno Unito nel 1867, anche se la regina Elisabetta II è tuttora il capo dello Stato, il che rende il Canada uno Stato membro del Reame del Commonwealth e del Commonwealth delle Nazioni. Pur essendo un paese dalle vastissime risorse naturali, negli ultimi decenni il Canada ha diversificato sempre di più la propria economia, acquisendo una notevole specializzazione nei servizi (che rappresentano il 70% della produzione e occupano i tre quarti della forza lavoro) e sviluppando inoltre un settore manifatturiero di rilievo che ha accresciuto la sua competitività durante gli anni Novanta ed è ora uno dei più vivaci.

Il peso dei servizi è cresciuto molto negli ultimi decenni; il settore sembra aver beneficiato della tendenza delle società canadesi a subappaltare gran parte dei servizi necessari alle loro attività. Il paese è il principale esportatore mondiale di legnami da costruzione, pasta di cellulosa e carta, e principale esportatore mondiale di pesce. L'attività della pesca viene svolta nelle province atlantiche e nella British Columbia mentre l'agricoltura domina le province della prateria, ed è comunque presente in tutte le altre aree. Il Canada non si è limitato allo sfruttamento di ciò che la natura ha riservato: il paese è all'avanguardia in ricerca e sviluppo, aeronautica, biotecnologie e chimico-farmaceutico.

Petrolio e gas sono abbondanti nel Canada occidentale, specialmente nell'Alberta, ed in alcuni giacimenti al largo dell'Atlantico. Nonostante sia una nazione dall'economia piuttosto differenziata, anche essa ha risentito della crisi economica, più sotto il profilo produttivo piuttosto che finanziario, a causa dell'elevata quantità di

scambi con gli Stati Uniti, epicentro della crisi economica e principale partner commerciale. Gli States rappresentano l'80% delle esportazioni canadesi e il 54% delle importazioni. Possiede un sistema finanziario che è tra i più solidi al mondo, data l'elevata cautela degli istituti bancari negli investimenti. Le banche canadesi hanno avuto problemi quando il boom immobiliare è crollato, ma data l'elevata capitalizzazione e la loro prudenza stanno superando senza scosse eccessive la tempesta. I consumi hanno visto una drastica riduzione l'anno passato: nel luglio 2009, per la prima volta in 15 anni, il tasso di inflazione è stato negativo, segnando la più grande caduta dei prezzi da oltre mezzo secolo. Anche il mercato del lavoro ha risentito fortemente della crisi economica: sempre nel mese di luglio 2009 sono stati persi 45 mila posti di lavoro, come rilevato da Statistics Canada. A restare senza lavoro sono stati, in prevalenza, gli impiegati del settore manifatturiero, edilizio, dei trasporti e dello stoccaggio.

Nel primo trimestre di quest'anno il Canada è cresciuto del 6,1%, contro il +3% registrato dagli USA. Si tratta del settimo aumento mensile consecutivo del PIL canadese, salito in un mese dello 0,6%. Anche la produzione ha registrato un notevole aumento nel primo trimestre del 2010, superiore a quello dell'ultimo trimestre del 2009, quando fu del 4,9%.

A parziale compensazione di tale riscaldamento dell'economia - un aumento così consistente del prodotto interno lordo potrebbe infatti ridare fiato all'inflazione - è intervenuta la decisione della Bank of Canada di alzare il tasso di interesse di un quarto di punto per portarlo da 0,50% a 0,75%. La Banca ha ridotto da 3,7% a 3,5%



il paese è all'avanguardia in ricerca e sviluppo, aeronautica, biotecnologie e farmaceutica

le previsioni di crescita economica del paese per il 2010 e dal 3,1% al 2,9% le previsioni per il 2011. Il 18 ottobre scorso il ministro canadese del commercio internazionale ha avviato il V° round dei negoziati per l'accordo commerciale tra Canada e UE.

Il paese ha sottoscritto numerosi accordi libero scambio con diversi nazioni quali Panama, Giordania e Perù. Diversi sono i negoziati in corso per la conclusione di free trade agreement con Singapore, paesi caraibici, Corea, Marocco, Turchia ed Ucraina.

La crescita del PIL canadese è stata trainata da vari fattori, ma soprattutto da una viva attività del settore dell'edilizia residenziale e dai consumi privati, a loro volta stimolati dalla ripresa dell'occupazione. Un'ulteriore spinta alla crescita economica sarà garantita dagli investimenti del settore privato, segnalati in costante ascesa. Il Canada è stata l'ultima nazione a entrare in recessione alla fine del 2008, ma è il primo mercato a uscirne in modo molto convincente.

#### ECONOMIA ED INTERSCAMBI CON L'ITALIA

Interscambio Italia - Canada Trend 2007-2008-2009	2007 valore in €	2008 valore in €	2009 valore in €
Esportazioni	2.737.206.769	2.597.306.099	2.078.324.745
Importazioni	1.699.030.070	1.757.005.791	1.181.434.049
Saldo	1.038.176.699	840.300.308	896.890.696

Fonte dati Istat Gen.-Dic. 2009 (agg. luglio 2010)

#### PRINCIPALI INDICATORI ECONOMICI

	2007a	2008b	2009c	2010c
<b>PIL</b>				
PIL nominale in (miliardi di US\$)	1.427,2	1.499,5	1.330,2	1.477,6
PIL nominale (miliardi di CAD\$)	1.533	1.600	1.536	1.577
Crescita reale del PIL (%)	2,5	0,4	-2,6	0,7
<b>Spesa sul PIL (% reale)</b>				
Consumi privati	4,75	3,0	-1,1	-0,1
Consumi pubblici	3,3	3,7	3,2	5,9
Investimenti lordi fissi	3,7	0,9	-10,5	-0,7
Export di beni e servizi	1,1	-4,7	-15,5	-0,5
Import di beni e servizi	5,8	0,8	-16,9	1,2
<b>Origine del PIL (% reale)</b>				
Agricoltura	-4,2	-1,9	1,0	1,0
Industria	0,9c	-2,8	-8,0	1,0
Servizi	3,6c	2,0	-0,3	0,6
<b>Demografia e reddito</b>				
Popolazione (mln)	33,0 <sup>c</sup>	33,4 <sup>c</sup>	33,7	34,0
PIL pro-capite (US\$ a PPA)	38.223 <sup>c</sup>	38.769 <sup>c</sup>	37.544	37.510
Tasso di disoccupazione (media %)	6,0	6,2	8,5	10,3
<b>Indicatori fiscali (% del PIL)</b>				
Entrate del settore statale	40,7	39,7 <sup>c</sup>	38,7	38,4
Spese del settore statale	39,1	38,3 <sup>c</sup>	41,1	42,5
Saldo del bilancio statale	1,5	1,5 <sup>c</sup>	-2,4	-4,1
Debito pubblico	64,2	63,8 <sup>c</sup>	72,1	74,3
<b>Prezzi e indicatori finanziari</b>				
Tasso di cambio CAD\$ -US\$ (fine periodo)	0,99	1,22	1,09	1,06
Tasso di cambio CAD\$ -€ (fine periodo)	1,47	1,55	1,58	1,49
Prezzi al consumo (fine periodo %)	2,4	1,2	1,6	1,7
Prezzi alla produzione (media %)	1,6	4,4	-3,3	2,1
Tasso di interesse sui prestiti (media %)	6,1	4,7	2,4	2,6
<b>Partite correnti (US\$ mln)</b>				
Bilancia commerciale	44,6	43,9	-7,3	4,8
Merci: export fob	431,2	459,1	304,3	335,0
Merci: import fob	-386,6	-415,2	-311,5	-330,1
Bilancia dei servizi	-17,7	-21,1	-17,2	-14,5
Bilancia dei redditi	-10,5	-14,3	-8,6	-11,2
Saldo del conto dei trasferimenti	-1,8	-1,0	-0,9	-1,0
Saldo delle partite correnti	14,5	7,6	-33,9	-21,8
<b>Riserve internazionali (US\$ mil)</b>				
Totale delle Riserve internazionali	41,1	43,9		

#### Forma di governo:

Democrazia parlamentare, ad ordinamento federale. Fa parte del Commonwealth.

#### Superficie:

9.093.507 kmq

#### Popolazione:

33,487 milioni (stima CIA luglio 2009)

#### Lingua:

lingue ufficiali sono l'inglese (67,6%) e il francese (13,3%)

#### Capitale:

Ottawa (capitale) - 1.169.000 abitanti  
 Toronto (5.510.000 ab.)  
 Montreal (3.696.000 ab.)  
 Vancouver (2.286.000 ab.)  
 Calgary (1.139.000 ab.)  
 Edmonton (1.081.000 ab.)  
 Quebec (729.000 ab.)

#### Valuta:

Dollaro Canadese 1 CAD \$ = 0,75 euro

- a. Attuale  
 b. Stime Economist Intelligence Unit  
 c. Previsioni Economist Intelligence Unit  
 Fonte: IMF, International Financial Statistics.



# Riportiamo a casa

## il "controllo" della logistica

Di seguito un intervento di Luca Castigliego, presidente di Spedapi Milano in merito alla situazione dei piccoli e medi operatori pronti a battersi per il made in Italy in campo del trasporto

Si è svolto a Milano un convegno dal titolo "Innovazione, motore del cambiamento". Organizzato dalla **FME**, la Federazione nazionale dei Grossisti distributori di materiale elettrico, ha visto la partecipazione di qualche centinaio di persone. Erano presenti tutte le rappresentanze del mondo elettrico e tutte le aziende produttrici nazionali ed internazionali ai massimi vertici; e poi aziende di distribuzione, agenti di commercio, molte altre associazioni del settore. Naturalmente, c'eravamo anche noi: gli operatori del trasporto! Il cambiamento proposto da **Spedapi Milano**, consiste in tre punti:

### DA EXWORKS A CIF...E VICEVERSA

Detto così sembra un piccolo gioco di parole, eppure si tratterebbe di un cambiamento epocale. Gli operatori internazionali italiani, sia esportatori che importatori, sono abituati nella maggior parte a disinteressarsi del trasporto. Quindi vendono a condizioni exworks, lasciando cioè all'acquirente estero la scelta del "trasportatore", e comprano a condizioni CIF, lasciando al venditore estero la stessa scelta. Pensando, così facendo, di "liberarsi" da un problema. Sbagliando però due volte. La prima, perché il problema c'è e rimane. Se, per esempio, vendete exworks e avete una lettera di credito negoziabile contro presentazione di un certo documento di trasporto emesso dal vettore scelto da altri, se quel vettore tarda a spedire la merce e consegna

il trasporto genera un beneficio economico per chi lo effettua; se si sceglie un operatore italiano, tale scelta produrrà un bene per l'economia italiana



Luca Castigliero,  
presidente di Spedapi Milano

# logistica

possibile che le merci continuino ad andare a Rotterdam per poi essere distribuite verso sud, quando le navi "passano" prima davanti all'Italia e quindi quelle stesse merci potrebbero essere distribuite verso nord?

il documento in ritardo, magari nel frattempo la lettera di credito scade. Il documento di trasporto, la polizza di carico, è un contratto e anche se vendete exworks, vostro malgrado, siete sempre contraenti, quindi responsabili e andrete incontro a dei rischi che non sapete nemmeno di correre, salvo accorgersene quando è impossibile rimediare. Mettendo la vostra merce in mano ad un vettore "sconosciuto", o comunque non di vostra fiducia, rischiate che i vostri documenti finiscano in mano a qualche vostro concorrente; magari domani sarà lui a produrre il vostro stesso prodotto e, conoscendo anche i vostri prezzi, venderlo ad altri.

La seconda, perché il trasporto genera comunque un beneficio economico per chi lo effettua. Se "scegliete" un operatore italiano, il beneficio resta, per così dire, in famiglia: sarà un bene per l'economia italiana. Se la scelta la fanno altri (esteri) anche il beneficio economico finirà all'estero. Affidarsi ad un operatore italiano è anch'esso un modo per difendere il made in Italy.

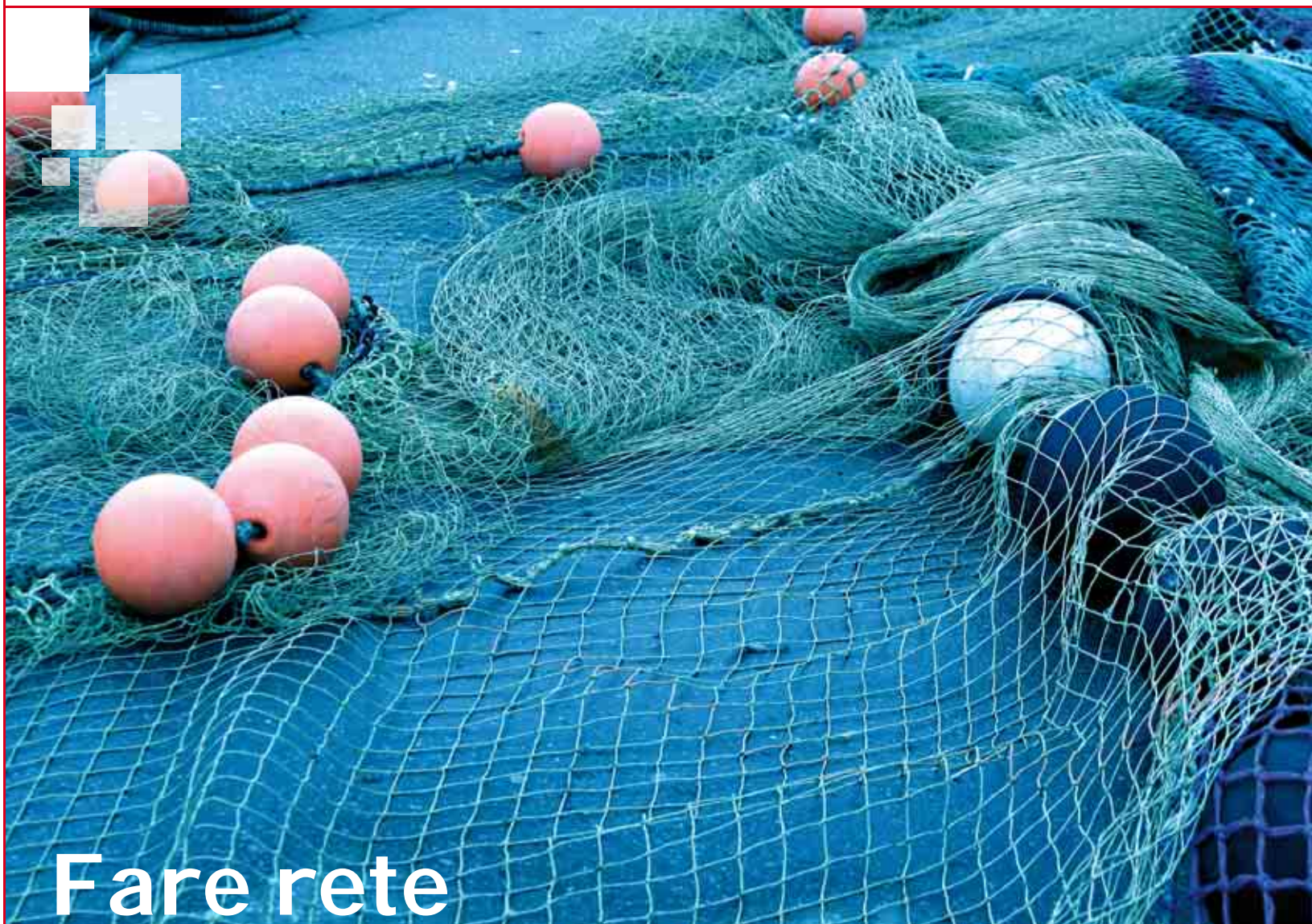
## UNA SINGAPORE NEL MEDITERRANEO?

Se Singapore, un'isoletta grande poco più dell'Elba, è riuscita a diventare il centro di smistamento delle merci per tutto l'Estremo Oriente, cosa impedisce all'Italia di diventare il centro di smistamento delle merci per tutta l'Europa ed anche per tutta l'area Nord Africana del Mediterraneo? Possibile che le merci continuino ad andare a Rotterdam per poi essere distribuite verso Sud, quando le navi "passano" prima davanti all'Italia e quindi quelle stesse merci potrebbero essere distribuite verso Nord? Partendo dal presupposto che collaborare è meglio che competere, perché tante aziende continuano a gestire la logistica internamente quando potrebbero utilizzare l'out-sourcing? Così come ci si affida, per lo più, ad un legale, a un commercialista, a un notaio esterno, anche per i trasporti e la logistica è necessario cominciare a pensare a "esternalizzare" certe operazioni affidandosi ad esperti del settore. L'esempio sotto gli occhi di tutti è dato dallo sviluppo dell'attività del consolidatore: anziché doversi preoccupare, in dieci, di spedire ognuno mille chili di merce a New York, basta affidarsi ad un unico consolidatore che, raggruppando le dieci spedizioni in un unico container, farà non solo risparmiare le singole dieci aziende, ma creerà anche nuovi posti di lavoro.

Insomma, noi, piccoli e medi operatori del trasporto, siamo pronti a "riportare" in Italia il controllo e la gestione della logistica, cosa che sembra non interessare alle multinazionali. Per riuscire però in questa svolta epocale serve solo una cosa: il cambio di mentalità delle aziende italiane che vendono o comprano dall'estero. Aiutateci ad aiutarvi.



Carminè Pallino



## Fare rete

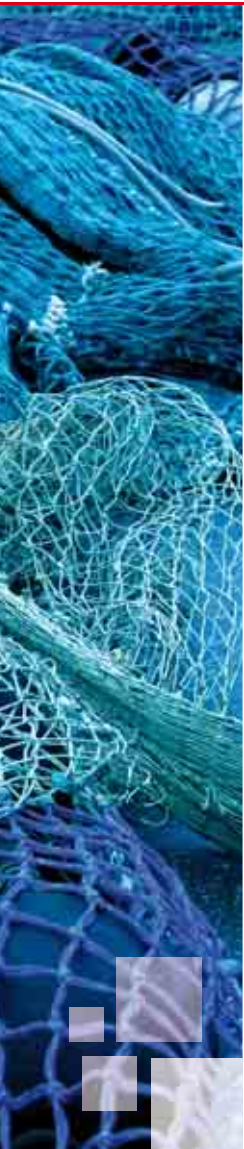
# per «pescare» il business

L'economia mostra timidi segnali di miglioramento in aggregato ma si sta affermando nel Bel Paese un modello produttivo centrato sull'esportazione. Nel gergo degli economisti questo fenomeno si chiama *export led* ed è, per l'appunto, lo schema prevalente di uscita della crisi. E' quello che, per capirci, l'economia tedesca sta applicando con successo ma alla fin fine è anche la materia in cui ha avuto buona - anzi ottima - propensione la nostra industria per anni, soprattutto nello scorso decennio, favorita dalla svalutazione della lira. Secondo il recente rapporto Regional Economic Outlook per l'Europa pubblicato dal Fondo Monetario Internazionale (Fmi). Il pil italiano crescerà sia nel 2010 sia nel 2011 dell'1%, con il deficit che quest'anno si attesterà al 5,1% per poi scendere al 4,3%. Sempre secondo l'Fmi la ripresa economica in Europa "prosegue" ma è "debole": restano "significativi rischi". Il modello *export led* si sta quindi imponendo anche perché i consumi interni non danno e si prevede non daranno segni di vivacità per diverso tempo. Come possono reagire le piccole e medie aziende italiane che all'80% lavorano per il mercato interno (stagnante)? Vendere all'estero diventa imprescindibile per far sopravvivere il sistema industriale e sostenere l'occupazione. Il territorio ha bisogno di far ricorso a tutte le sue migliori energie per riprendere il sentiero dello sviluppo e della competitività. Molte sono le possibilità di sviluppo che possono essere messe in campo dalla creatività, dalla tenacia e dal dinamismo di molti degli imprenditori. Le dimensioni delle imprese italiane non devono essere vissute come una discriminante,

Lo schema prevalente di uscita della crisi è il modello *export lead* e, per la prima volta, molte pmi hanno adottato una serie di strategie di aggregazione con altre imprese per intraprendere il processo di internazionalizzazione

Questo articolo è curato dal Servizio Fiscale "Consulenza societaria gestionale e fiscale" di Confapi Milano. Per informazioni o approfondimenti contattare il servizio ai seguenti recapiti: Tel. 02.67140221/268 - Fax 02.89954139 - indirizzo email: [fiscale@confapimilano.it](mailto:fiscale@confapimilano.it)

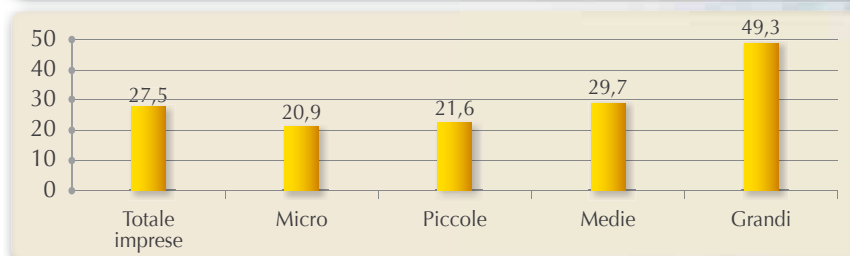




quanto un punto di partenza per avviare una competizione a livello internazionale. Le pmi possono competere, certo, ma a patto che seguano regole di sviluppo rigorose e adatte alla loro realtà, insomma a patto che “facciano rete”. Non a caso gli imprenditori hanno aumentato negli ultimi anni la propensione alla cooperazione. Molte aziende di minori dimensioni hanno adottato una serie di strategie di aggregazione con altre imprese attraverso, soprattutto, il rafforzamento della loro presenza nei distretti industriali, l’inserimento in gruppi, la realizzazione di consorzi, la definizione di accordi di collaborazione al fine di acquisire i vantaggi e le economie di scala, tipici delle imprese di medio-grandi dimensioni. In generale, la creazione e il rafforzamento del sistema di relazioni ha rappresentato una strategia vincente che ha permesso al nostro sistema industriale di rispondere alle nuove sfide competitive rappresentate dall’ingresso nei mercati internazionali dei paesi asiatici e, in particolare, della Cina. La ricerca IPI sull’internazionalizzazione delle imprese mostra anche che le reti di impresa tendono a favorire le strategie di internazionalizzazione: il 16,6% delle aziende che partecipano o hanno partecipato ad un *network* esporta a fronte del 7,4% di quelle che hanno segnalato, invece, di non partecipare ad alcuna forma di collaborazione interaziendale.

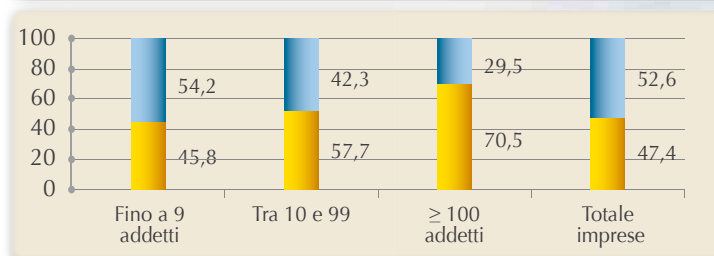
la scelta di «fare rete» è lo strumento necessario per rendere efficiente un sistema dinamico e competitivo quale quello rappresentato dal patrimonio delle pmi Italiane

Quota percentuale di imprese che hanno definito, nel triennio 2003-2005, accordi di collaborazione con aziende straniere (per classi dimensionali)



Fonte: Indagine IPI sull'internazionalizzazione delle imprese e sulla tutela del Made in Italy, gennaio 2006

Tasso di partecipazione a reti di collaborazione internazionale (valori%)



Fonte: Indagine Censis - Mlps, 2006

Un'indagine svolta dalla Commissione Europea (2004) su un campione rappresentativo di piccole e medie imprese europee evidenzia che poco più del 40% delle imprese intervistate attribuisce al desiderio di rimanere indipendente il principale ostacolo alla cooperazione a cui seguono, ad elevata distanza, altri fattori tra cui la mancanza di informazioni sulle imprese partner con cui creare accordi di collaborazione e la riluttanza nel non condividere con altre imprese informazioni considerate strategiche. Con queste premesse e per questi motivi la relazione organizzata tra imprese fondata sulla complementarità tra gli attori e finalizzata al raggiungimento di obiettivi comuni e condivisi, ufficializzati nel contratto di istituzione fanno della rete di impresa il modello di business che meglio si adatta alla cooperazione mirata. Nell'economia del nuovo millennio il tema della dimensione è centrale per le imprese unitamente a quello dell'autonomia. Per superare i propri limiti dimensionali e raggiungere una sufficiente massa critica, tipica delle imprese di maggiori dimensioni, le alleanze strategiche e gli accordi di collaborazione sono le premesse per mantenere una capacità competitiva nei mercati mondiali.

il 16,6% delle aziende che partecipano o hanno partecipato ad un network esporta a fronte del 7,4% di quelle che hanno segnalato, invece, di non partecipare ad alcuna forma di collaborazione interaziendale



### Fare rete per «pescare» il business

Tra le diverse forme di aggregazione senz'altro l'aggregazione tra imprese formalizzata attraverso il Contratto di Rete costituisce ormai la strada obbligata per l'accesso alle agevolazioni risultanti dalla recente attività legislativa in materia e dalle future politiche di incentivazione, prima di tutto nazionali, che sempre più spingeranno all'adozione di interventi a favore dei raggruppamenti ufficializzati secondo la nuova formula del **Contratto di Rete**. L'approvazione di norme fiscali di agevolazione sul "contratto di rete" ha aperto una nuova fase nelle politiche industriali nel Paese. Si va, infatti, concretizzando l'idea che le reti d'impresa possano costituire l'elemento attorno al quale costruire nel tempo nuove misure, nuovi strumenti, nuovi progetti che favoriscano la competitività nel nostro sistema produttivo. Un supporto significativo per affrontare questo tema proviene dal panorama legislativo italiano che sin dalla Legge 99/2009, che riguarda le "disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese", ha introdotto in Italia la disciplina del contratto delle reti di impresa. Il sistema, certamente perfezionabile, realizzato mediante l'istituto delle reti di impresa rappresentano un'evoluzione del concetto di distretto industriale: due o più aziende cooperano per superare la dimensione locale della filiera produttiva e puntare con maggior decisione ai processi di innovazione tecnologica e internazionalizzazione. Senza nulla smentire, però, sul piano dell'autonomia e della flessibilità, ma creando:

- **maggiore efficienza:** lavorando in rete, infatti, si abbassa il costo della conoscenza impiegata e prodotta, grazie alle economie di scala che derivano dalla reciproca specializzazione e dall'ampliamento dei bacini d'uso.
- **maggiore flessibilità:** diventa possibile rispondere in modo rapido, personalizzato e adattivo alla domanda, anche nelle nicchie o nelle piccole serie, perché l'essere in rete con altri consente di disporre di capacità addizionali o differenziate, o di competenze e lavorazioni rapidamente integrabili nel proprio ciclo produttivo.
- **maggiore creatività:** lavorando in rete è più facile innovare potendo coltivare una propria differenza creativa che anche altri utilizzano, e potendo avere accesso a un pool differenziato di idee, risorse, capacità produttive.

Al fine di incentivare questo genere di aggregazione, che ha lo scopo di accrescere il livello di competitività delle imprese italiane l'articolo 42 della manovra estiva ha statuito che la quota degli utili che l'imprenditore destinerà agli investimenti previsti da un programma inserito in un contratto di rete stipulato con altre aziende del settore non concorrerà al reddito d'impresa fino al 2012 per l'importo massimo di 1.000.000 euro per ciascuna

impresa partecipante e nel limite complessivo di 20 milioni di euro per il 2011 e di 14 milioni per ciascuno degli anni 2012 e 2013.

L'agevolazione fiscale consistente in un regime di sospensione d'imposta (relativamente alla quota di utili d'esercizio accantonati ad apposita riserva e destinati alla realizzazione degli investimenti collettivi previsti dal programma di rete, per gli utili realizzati fino al periodo d'imposta in corso al 31 Dicembre 2012) interessa il re-investimento degli utili imputato al fondo patrimoniale comune o al patrimonio destinato a tali finalità d'investimento. Principio sostanziale del contratto di rete è la **relazione organizzata tra le imprese secondo il modello P2P** (modello tra pari - fondato sulla complementarietà tra gli attori e finalizzato al raggiungimento di un obiettivo comune e condiviso). A differenza delle altre forme di aggregazione - raggruppamento di imprese, distretti, consorzi - la rete supera la logica distrettuale della territorialità, l'organizzazione gerarchica dei raggruppamenti e, rispetto al consorzio, introduce una nuova modalità di gestione del fondo patrimoniale comune. Lungi dall'essere esaustiva, la normativa di compendio citata riconosce, pur con ritardo, che la scelta di «fare rete» è lo strumento necessario per rendere efficiente un sistema dinamico e competitivo quale quello rappresentato dal patrimonio delle pmi italiane, realtà del nostro tessuto industriale da sostenere e valorizzare per favorire l'occupazione ed in generale l'occupabilità, la crescita e quindi la ripresa dell'economia. Esso rappresenta peraltro un timido segnale di attenzione verso la dimensione aziendale maggiormente rappresentativa dell'industria italiana. Il perfezionamento di tale strumento unitamente alla destinazione di maggiori risorse possono rappresentare lo strumento per favorire non solo la ripresa ma lo sviluppo di un sistema industriale più efficiente.



# sommario mondo api

## ■ Affari Generali

pag. 50 Confapi Milano, eletta la nuova giunta

## ■ Relazioni Industriali

pag. 51 Approvato il collegato lavoro, molte le novità

## ■ Formazione

pag. 54 Le opportunità del Training on the job

## ■ Estero

pag. 55 Proprietà industriale, istruzioni per l'uso

## ■ Ambiente

pag. 56 Sistri, Confapi Milano vicina alle imprese

## ■ Categorie

pag. 57 Riforma autotrasporto, un incontro sulle nuove regole

## ■ Distretti

pag. 58 Il sistema Brianza rallenta la sua marcia verso la ripresa

pag. 61 Magani: «La ripresa? Non è per tutti, le pmi manifatturiere continuano a soffrire»

## ■ Partnership

pag. 64 Arriva in Italia il BlackBerry Torch 9800 con il sistema operativo BlackBerry 6

## 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



## Confapi Milano, eletta la nuova giunta

Liberalizzazioni vere, riduzione della burocrazia, sostegno anche fiscale al manifatturiero per il rilancio economico del territorio, questi i temi guida che Confapi Milano porterà avanti nel prossimo triennio

Eletta la nuova giunta di Confapi Milano, l'associazione delle piccole medie imprese di Milano, Monza e Brianza, Lodi e delle relative provincie. Il consiglio direttivo ha nominato la giunta di presidenza di Confapi Milano che sarà composta da **Paolo Galassi** (EDILFOND Spa), in qualità di presidente; **Alberto Granata** (GRAFICHE GRANATA Srl), come vice presidente e tesoriere; **Marco Nardi** (NARDI ELETRODOMESTICI Spa), come vice presidente e presidente di Unionmeccanica Milano, **Carlo Magani** (MASSERINI Srl), delegato al distretto Sud Ovest; **Donatella Scarpa** (A.C.E. Srl), delegata al distretto Monza e Brianza; **Alessandro Bertuzzi** (C.R. Srl), delegato al distretto di Lodi; **Franco Nava** (TW TEAMWARE Srl), delegato alla città di Milano.

«Liberalizzazioni vere, riduzione della burocrazia, sostegno anche fiscale al manifatturiero per il rilancio economico del territorio. Sono questi - spiega Paolo Galassi, presidente di Confapi Milano - i temi guida che Confapi Milano porterà avanti nel prossimo triennio. Attraverso il sostegno agli industriali nell'erogazione degli ammortizzatori sociali, nell'accesso al credito, nell'abbattimento dei costi per l'acquisto dell'energia, nella formazione finanziata, nell'accompagnamento dei processi di innovazione e internazionalizzazione, l'associazione, anche nel momento più drammatico della crisi ha ribadito il suo ruolo istituzionale di sostegno alle pmi».

**Franco Nava**, membro di giunta delegato alla città di Milano - per consolidare sempre più i rapporti con le aziende del comune - è il rappresentante legale della TW TEAMWARE Srl, una società di ingegneria, fondata nel 1988 e specializzata nella progettazione e realizzazione di apparati e sistemi elettronici nell'ambito della misura e controllo dell'energia elettrica.



L'imprenditore lodigiano **Alessandro Bertuzzi**, titolare della C.R., da oltre 20 anni produttrice di cuscinetti speciali a rulli cilindrici, destinati ad applicazioni industriali e a macchine o impianti di movimentazione interna, entra nella nuova giunta di Confapi Milano, con la delega al distretto di Lodi, per consolidare i rapporti con gli imprenditori del territorio e fare da tramite tra le istanze del mondo imprenditoriale locale e l'associazione.



**Carlo Magani** è stato riconfermato alla guida del distretto Sud Ovest di Confapi Milano. Membro del cda della Masserini srl, azienda di Abbiatograsso, potrà così sviluppare l'ottimo lavoro svolto a fianco delle aziende, che hanno trovato un punto di riferimento istituzionale e di sostegno nel distretto abbiatense, anche nel momento più difficile della crisi economica.



**Donatella Scarpa**, amministratrice di A.C.E. Srl è il nuovo componente di giunta di Confapi Milano con delega al distretto Monza e Brianza. Premiata, come «donna di successo» dall'Accademia Europea per le relazioni economiche e culturali, è alla guida di un'azienda operante dal 1967 ad Agrate Brianza nel campo dell'assemblaggio-cablaggio elettrico metterà lo stesso impegno profuso per la sua impresa nel portare avanti la missione di Confapi Monza e Brianza, punto di riferimento per 700 imprese del territorio.

INFO & DOC  
Servizio Comunicazione  
Tel. 02.67140267  
stamp@confapimilano.it

## Approvato il collegato lavoro, molte le novità



le novità

Il 19 ottobre 2010 è stato approvato in via definitiva alla Camera dei deputati il Collegato Lavoro costituito da 50 articoli contenenti diverse novità inerenti i rapporti di lavoro. Il contenuto è molto vario, vengono disciplinati molti aspetti come la possibilità per un quindicenne di entrare in azienda come apprendista, l'impugnazione di un provvedimento di licenziamento anche in sede stragiudiziale, misure contro il lavoro sommerso, lo staff leasing, disposizioni in tema di lavoro pubblico e l'ampliamento dei soggetti autorizzati a svolgere attività di intermediazione di lavoro. In materia di contenzioso, bisogna considerare che le cause in attesa di giudizio in materia giuslavoristica/previdenziale sono circa 1.200.000, alle quali se ne aggiungono ogni anno altre 400.000; inoltre bisogna tenere presente che le tempistiche tra il primo e il secondo grado di giudizio sono approssimativamente di circa cinque anni - in caso di ricorso in Cassazione possono arrivare a sette - e che circa il 42% delle controversie di primo grado sul lavoro riguarda la corresponsione di retribuzione, indennità, richiesta di riconoscimento della diversa natura/qualificazione del rapporto di lavoro. Quindi si capisce rapidamente perché il legislatore abbia voluto valorizzare maggiormente l'istituto della **certificazione** dei rapporti di lavoro, già previsto dalla Legge Biagi, vale a dire verificare preventivamente e su base volontaria la correttezza del proprio operato, mantenendo ovviamente la possibilità di ricorrere al giudizio nel caso in cui i patti sottoscritti e certificati non siano poi rispettati durante lo svolgimento del rapporto o

che vi siano stati vizi del contesto o che ci sia una erronea qualificazione, in un contesto in cui si deve rispondere sempre in maniera crescente ad esigenze di flessibilità. L'articolo 31 del Collegato Lavoro prevede che possano essere certificati tutti i contratti che presuppongono una prestazione di lavoro e, nel caso di controversia, l'obbligo del tentativo di conciliazione rimane solo per questo tipo di contratti e deve essere effettuata presso la commissione che ha emesso l'atto di certificazione. L'articolo 30 comma 3 stabilisce che, *"nel valutare le motivazioni poste a base del licenziamento, il giudice tiene conto delle tipizzazioni di giusta causa e di giustificato motivo presenti nei contratti collettivi di lavoro stipulati dai sindacati comparativamente più rappresentativi ovvero nei contratti individuali di lavoro ove stipulati con l'assistenza e la consulenza delle commissioni di certificazione"*. E' quindi una garanzia prevedere in via contrattuale ipotesi che, in relazione alle mansioni dei lavoratori o alla tipologia aziendale, possano costituire infrazioni gravi da parte del lavoratore tali da poter minare il rapporto di lavoro stesso. Per quanto riguarda **l'impugnazione del licenziamento**, l'articolo 32 prevede che debba avvenire entro 60 giorni dalla ricezione della comunicazione in forma scritta ed è inefficace se entro 270 giorni dalla scadenza dei 60 giorni non è seguita dal ricorso in tribunale del lavoro o dalla richiesta di conciliazione. Trascorsi questi termini non è più possibile iniziare una causa. Per quanto riguarda la **procedura conciliativa** di fronte alla Direzione Provinciale del Lavoro (Dpl) o presso le



Approvato il collegato lavoro, molte le novità



52

sedi di certificazione è stata modificata e resa più articolata in quanto deve contenere le ragioni di fatto e di diritto a sostegno della pretesa. Nel caso la controparte rifiuti di aderire, o ci sia il fallimento della conciliazione, il termine di ricorso al giudice viene ridotto a 60 giorni. Se invece la controparte accetta di aderire alla procedura entro 20 giorni dal ricevimento della richiesta, deve depositare una memoria contenente le proprie difese ed eccezioni ed eventuali domande riconvenzionali. Se le parti non riescono a trovare un accordo, la commissione deve formulare e verbalizzare una proposta di conciliazione, che se non viene accettata senza adeguata motivazione, verrà tenuta in conto dal giudice.

Nel caso in cui le parti decidano di effettuare un tentativo di conciliazione, possono affidare alla commissione il mandato di risolvere la controversia anche in **via arbitrale**, indicando il termine per l'emanazione del lodo. La procedura si attiva con un ricorso, in cui viene indicato l'oggetto della domanda, le ragioni sulle quali si fonda, i mezzi di prova e l'eventuale richiesta di decidere secondo equità (gli arbitri dovranno comunque tener conto oltre che dei principi generali dell'ordinamento, ma anche dei principi comunitari). La procedura si esaurisce con un lodo irrituale che, sottoscritto dagli arbitri e autenticato, produce tra le parti gli effetti di un contratto avente forza di legge. È inoltre possibile firmare la **clausola compromissoria** sull'arbitrato su base volontaria e potrà avvenire solo alla conclusione del periodo di prova o dopo almeno 30 giorni dall'assunzione e non potrà riguardare controversie sul licenziamento, la cui impugnazione rimarrà di esclusiva "competenza" del giudice ordinario. Per quanto riguarda la **lotta contro il lavoro sommerso**, l'art. 4 prevede per il settore privato (viene escluso il lavoro domestico e il settore pubblico) una sanzione amministrativa da 1.500 euro a 12.000 euro per ciascun lavoratore irregolare, maggiorata di 150 euro per ciascuna giornata di lavoro effettivo.

La principale innovazione riguarda però la definizione di **lavoro irregolare** che ora riguarda i rapporti di lavoro subordinato instaurati dai datori di lavoro senza aver provveduto in maniera preventiva all'invio della comunicazione di instaurazione del rapporto al centro per l'impiego. L'importo della sanzione è fino a 8.000 euro per ciascun lavoratore irregolare, maggiorato di 30 euro per ciascuna giornata di lavoro irregolare, nel caso in cui il lavoratore risulti regolarmente occupato per un periodo lavorativo successivo.

Inoltre vengono incentivati i datori di lavoro a regolarizzare spontaneamente i rapporti di lavoro in quanto, se il datore di lavoro invia in ritardo la comunicazione indicando una data successiva a quella di effettivo inizio del rapporto, verrà applicata una sanzione ridotta da 1.000 euro a 8.000 euro per ciascun lavoratore irregolare, maggiorato di 30 euro per ciascuna giornata di lavoro irregolare. Per quanto riguarda invece le sanzioni civili connesse all'evasione dei contributi e dei premi riferiti a ciascun lavoratore irregolare vengono aumentate del 50%. Queste sanzioni non si applicheranno nel caso in cui, dagli adempimenti contributivi precedentemente assolti, si evidenzia la volontà di non occultare il rapporto, anche se di diversa qualificazione. Sono inoltre state modificate dall'articolo 7 del Collegato le sanzioni amministrative nell'ipotesi di violazione della disciplina relativa alla durata media dell'**orario di lavoro**, al riposo settimanale, alle ferie annuali retribuite che sono state diversificate in funzione dei lavoratori coinvolti e alla frequenza della violazione. Infine è prevista una Delega al Governo di 24 mesi che prevede una graduale riorganizzazione dei trattamenti di disoccupazione, la modulazione dei trattamenti collegati all'età anagrafica dei lavoratori e alle condizioni occupazionali del Mezzogiorno, alla copertura figurativa per i soggetti in disoccupazione calcolata sulla retribuzione; all'estensione di Cigo e Cigs; alla valorizzazione del ruolo degli enti bilaterali; al potenziamento del servizio per l'impiego.



le cause in attesa di giudizio in materia giuslavoristica/previdenziale sono oltre un milione, alle quali se ne aggiungono ogni anno altre 400 mila



## Lavoratori in cassa integrazione, un aiuto da Confapi Milano ed e-work

Oltre 120 aziende, quasi 900 lavoratori, 714.896 ore. Questi i numeri della cassa integrazione in deroga che, dall'inizio di gennaio ad oggi, ha interessato le imprese associate a Confapi Milano, l'associazione delle piccole e medie imprese di Milano, Monza e Brianza, Lodi. Per aiutare i lavoratori in cassa integrazione in deroga è stato stretto un accordo tra Confapi Milano, che conta 3.000 aziende associate, e e-work SpA, l'Agenzia per il Lavoro presente sul territorio lombardo con 10 filiali che si occupa di somministrazione di manodopera, di ricerca & selezione e di supporto alla ricollocazione professionale. «Si tratta – ha spiegato **Stefano Valvason**, direttore generale di Confapi Milano - di una collaborazione che ci permette di poter ampliare e migliorare i servizi a disposizione dei lavoratori in cassa integrazione in deroga, sia per quanto riguarda i servizi al lavoro previsti dalla normativa (colloqui di prima e seconda accoglienza, bilanci delle competenze), sia per quanto riguarda i servizi alla formazione (corsi di formazione rivolti ai destinatari di cassa integrazione in deroga)». Confapi Milano mette a disposizione delle aziende associate l'esperienza del servizio Relazioni Industriali per seguire tutti i passaggi della cassa integrazione guadagni in deroga. Una volta sottoscritto l'accordo, i lavoratori possono poi rivolgersi direttamente ai responsabili di e-work, le cui sedi sono a Milano, Sesto San Giovanni, Arcore, Magenta per costruire insieme dei percorsi di formazione e riqualificazione, condizione necessaria per poter beneficiare del sostegno al reddito.



53

# un aiuto

INFO & DOC  
Servizio Relazioni Industriali  
Tel. 02.67140305  
sindacale@confapimilano.it

mondo api

## Le opportunità del Training on the job



54

On the Job Training è una preparazione del proprio personale su competenze specifiche e allo stesso tempo sullo sviluppo del progetto per cui è nata l'esigenza di formazione. Consiste, infatti, nell'affiancare i/lavoratori/e nelle attività progettuali e realizzative, completando un percorso di formazione definito d'aula. Questa metodologia, a completamento della formazione "tradizionale" consente alle aziende di accelerare il processo di crescita senza interrompere le normali attività lavorative. Numerosi gli obiettivi che si possono raggiungere con questo approccio lavorativo:

- **Interattività**

Rapporto uno a uno o uno a pochi, quindi molto interattivo, stimolante e modellato su esigenze specifiche.

- **Operatività**

L'On the Job Training è una metodologia formativa che si pone obiettivi più alti, che vanno al di là della sola acquisizione di competenze, ma supportano l'operatività di ciascuno: il progetto in realizzazione avanza e l'assistenza del formatore garantisce la sua riuscita.

- **Consapevolezza**

Le conoscenze acquisite vengono subito messe alla prova, in questo modo si può avere certezza dei risultati della formazione.

La formazione on the job è interpretabile come un processo di trasformazione e di accumulazione di conoscenza. Essa richiede, per essere efficace, luoghi, risorse, tempi, sistemi e condizioni organizzative adeguati. Diventa, sempre più una necessità collocare i processi di formazione e di miglioramento nel contesto specifico dell'organizzazione, interpretando il lavoro non solo come luogo e tempo di erogazione delle prestazioni, ma anche come occasione di apprendimento. In questo senso, dal punto di vista aziendale la conseguenza più rilevante è che il contesto organizzativo diviene anche e soprattutto contesto formativo. L'equivalenza tra contesto organizzativo e contesto formativo si realizza solamente nella misura in cui le aziende, e più in particolare le imprese, riescono a inserire nella propria mission, tra i propri obiettivi, lo sviluppo del capitale intellettuale e, quindi, del capitale umano e delle competenze.

## Il nuovo approccio: il punto di vista di una azienda

Diverse imprese associate hanno utilizzato grazie ai contributi del Fondo Fapi questa metodologia. In particolare abbiamo sottoposto alcune domande alla **Conductix Wampfler** che attraverso il Fapi sta finanziando un Piano formativo aziendale che vede coinvolto gran parte del personale aziendale. Il Servizio Formazione ha ricevuto un feedback molto positivo. Questo approccio lavorativo ha indotto una maggiore flessibilità commerciale/produttiva e un'ottimizzazione dei processi all'interno dell'azienda perché «ci ha permesso di entrare meglio sulle problematiche che ogni singolo utente per la sua funzione affronta nell'inserire i dati nel sistema gestionale». Nella fase di affiancamento, inoltre, «il corso è risultato molto efficace in quanto si è attivata una collaborazione concreta e fattiva andando a chiarire una serie di modalità operative che altrimenti sarebbe stato molto difficile individuare». Secondo l'azienda il training on the job risulta talvolta più efficace soprattutto se diviso in tre step: attività in aula di presentazione degli argomenti e della parte teorica; affiancamento; sintesi finale in aula sugli argomenti trattati.

INFO & DOC  
Servizio Formazione  
Tel. 02.67140201  
fomazione@confapimilano.it



## Proprietà industriale, istruzioni per l'uso

Con il termine proprietà industriale si designa tutto ciò che viene creato dalla mente umana: invenzioni, opere artistiche e letterarie, simboli, nomi, immagini ed altro. La proprietà industriale si divide in due parti: i diritti di proprietà industriale, che comprendono brevetti (patents), marchi (trademarks), disegni e modelli industriali, le indicazioni geografiche, i diritti di proprietà intellettuale, quale il diritto d'autore, che contempla la disciplina per la tutela di opere letterarie, artistiche, cinematografiche, musicali, fotografiche, opere scultoree e pitture.

### La normativa nazionale

Lo scorso 10 marzo è entrato in vigore il regolamento di attuazione del **Codice della Proprietà Industriale**. Rappresenta un passo significativo verso la semplificazione delle procedure previste per l'ottenimento e per la gestione dei titoli della proprietà industriale. Il regolamento ha reso più immediato l'accesso agli strumenti per adempiere alle pratiche amministrative per la tutela dei diritti di proprietà e disciplinato dettagliatamente il deposito delle domande, delle istanze e le modalità di applicazione delle norme sul procedimento di opposizione.

### La tutela normativa

In ambito internazionale la tutela viene attuata tramite applicazione dell'accordo *TRIPs - Trade-Related Aspects of IPRs (Intellectual Property Rights)*. La lotta alla contraffazione in ambito UE viene attuata tramite l'applicazione:

- Direttiva 2004/48/CE del Parlamento UE e del Consiglio UE, 29 aprile 2004, sul rispetto dei D.P.I., recepita in Italia con il D.Lgs. n. 140/2006, che ha modificato il D.Lgs. n. 30/2005, con idonei e più incisivi strumenti anche dal punto di vista di tutela processuale.
- Reg. (CE) n. 1383/2003, relativo all'intervento doganale nei confronti delle merci sospettate di violare i diritti della proprietà intellettuale e il Regolamento applicativo n. 1891/2004.

Le autorità nazionali hanno integrato e completato la legislazione comunitaria rafforzando i poteri delle dogane che possono sospendere lo svincolo delle merci sospettate di violazione e procedere al loro blocco per un periodo non superiore a tre giorni lavorativi, nei casi in cui non sia stata presentata istanza di sospensione, senza attendere l'autorizzazione della magistratura, a condizione che il provvedimento restrittivo risulti giustificato.

### I desk anticontraffazione

La contraffazione dei prodotti viola i diritti della proprietà intellettuale, reca notevoli pregiudizi non solo economici a fabbricanti e commercianti e inganna i consumatori. Con la liberalizzazione dei mercati e l'industrializzazione dei Paesi emergenti, il fenomeno si è acuito e dilatato ed i rischi sono aumentati. Da tempo l'UE e i singoli Stati membri hanno messo in campo misure di contrasto alle frodi imponendo sanzioni, istituendo deterrenti di altra natura e sollecitando gli stessi titolari dei diritti ad attivarsi presso gli organi di controllo.

Gli IPR Desk ([http://www.mincomes.it/ipr\\_desk/ipr\\_desk.htm](http://www.mincomes.it/ipr_desk/ipr_desk.htm)) sono operativi da tempo in Cina, Corea del Sud, UAE, India, Brasile, Russia, Usa, Turchia.

### I finanziamenti regionali alla proprietà intellettuale

Regione Lombardia ha reso operativo lo scorso 10 marzo il "Bando per il sostegno ai processi di brevettazione delle micro, piccole e medie imprese lombarde" che destina contributi a fondo perduto per la registrazione di:

- Brevetto per invenzione industriale
  - Modello di utilità
  - Disegno o modello registrato
  - Nuova varietà vegetale
  - Topografia di semiconduttori
- Non sono compresi i marchi di impresa.



creato  
dalla  
mente

INFO & DOC  
Servizio Estero  
Tel. 02.67140228-226  
estero@confapimilano.it

## Sistri, Confapi Milano vicina alle imprese

Con l'ultima proroga pubblicata il 28 dicembre u.s., il nuovo sistema di controllo della tracciabilità dei rifiuti (SISTRI) sarà operativo dal 1° giugno 2011, dopo un continuo susseguirsi di proroghe.

Già a fine 2009 Confapi Milano si era espressa in molteplici occasioni comunicando al Ministero dell'Ambiente quanto la complessità e l'onerosità del SISTRI non fossero compatibili con le scadenze temporali previste, considerando, oltre ai già numerosi e complessi adempimenti normativi, il periodo di congiuntura fortemente negativa.

Tale preoccupazione si è dimostrata fondata e, grazie al forte e costante impegno, alcune delle istanze da noi presentate sono state accolte: dopo il primo decreto di un anno fa, ne sono, infatti, seguiti altri tre, che hanno apportato modifiche alle scadenze inizialmente previste, permettendo in tal modo alle imprese di comprendere e far propria la nuova modalità gestionale, riducendo l'impatto dovuto al cambiamento.

Per rafforzare ulteriormente il sostegno alle proprie imprese, Confapi Milano nella scorsa primavera ha sottoscritto una convenzione con le Camere di Commercio del territorio, facendosi in tal modo carico dell'attività di rilascio dei dispositivi USB e delle responsabilità ad essa collegate.

Si ricorda che il **dispositivo USB** è un dispositivo elettronico necessario per l'accesso in sicurezza dalla propria postazione al sistema informatico per la trasmissione dei dati, per l'uso della firma elettronica e per la memorizzazione di ogni trasmissione e informazione relativa alla gestione dei rifiuti. Ciascun dispositivo dispone di credenziali di accesso al sistema: username (identificativo utente), password per l'accesso, pin (password di sblocco) e puk (codice di sblocco personale). Grazie alla convenzione stipulata, le imprese hanno avuto la possibilità di concordare con l'associazione sia il luogo, sia il giorno del ritiro del dispositivo. Per andare incontro alle diverse esigenze, legate sia all'ubicazione territoriale dell'impresa, sia agli impegni aziendali, la consegna è, infatti, avvenuta nelle diverse sedi di Confapi Milano dando ampia disponibilità di date.

La consegna è stata effettuata da funzionari dell'associazione con adeguate competenze tecniche in materia di gestione dei rifiuti. Questo ha consentito all'impresa, unitamente al ritiro del dispositivo, di usufruire di un supporto consulenziale in materia.

La complessità del nuovo sistema di gestione e gli inevitabili problemi legati alla fase di start-up, ha visto l'associazione impegnata in un'intensa attività di coordinamento tra le Camere di Commercio e il Sistri, finalizzata ad individuare appropriate soluzioni a fronte di problemi specifici di singoli casi aziendali.

Le imprese che hanno manifestato la volontà di avvalersi dell'associazione per il ritiro del dispositivo elettronico sono state numerosissime, dimostrando, ancora una volta, quanto una concreta attività di supporto associativo sia importante nella gestione quotidiana di un'impresa e, a maggior ragione, nei momenti di significativo cambiamento, come indubbiamente quello del Sistri è stato.



## Riforma autotrasporto, un incontro sulle nuove regole



Con la pubblicazione in gazzetta ufficiale della legge 4 agosto 2010 n.127, sono state introdotte importanti modifiche normative in materia di trasporto merci su strada. Si tratta dell'ennesimo provvedimento in materia che coinvolge tutti i soggetti della filiera del trasporto. Per fare chiarezza sull'argomento, orientare gli operatori del settore e gli utenti dei servizi di trasporto, si sono svolti due incontri presso la sede di Confapi in collaborazione con **Spedapi** - la categoria che raggruppa le imprese di spedizioni, trasporti e logistica - e **Germano Margiotta** dello studio legale Margiotta Santoro Vottera & Partners. In apertura, **Luca Castigliego**, presidente Spedapi, ha comunicato che Confapi e Confapi Trasporti si sono già sensibilmente attivate chiedendo al sottosegretario alle Infrastrutture con delega ai Trasporti, **Bartolomeo Giachino**, l'abrogazione della legge. Margiotta ha poi esposto tutti gli aspetti innovati della riforma affrontando in particolare i seguenti argomenti:

- **costi minimi di esercizio.** È stato stabilito che, con esclusione dei trasporti di raggio inferiore ai 100 km giornalieri l'importo da conferire al vettore dovrà essere tale da garantire la copertura dei costi minimi di esercizio per consentire il rispetto dei parametri minimi di sicurezza.
- **prescrizione del diritto di credito del vettore** Il diritto del vettore di ottenere le eventuali differenze economiche tra il prezzo contrattualmente pattuito e i costi minimi di esercizio si prescriverà entro il termine di un anno dall'esecuzione del trasporto.
- **termine di pagamento dei corrispettivi** È stabilito che il termine di pagamento del corrispettivo dovuto al vettore dal committente del trasporto non possa essere superiore a 60 giorni decorrenti dalla data di emissione della fattura da parte del trasportatore, che dovrà avvenire entro la fine del mese in cui si sono svolte le prestazioni.
- **tempi di attesa** Il termine massimo di attesa per le operazioni di carico e scarico delle merci è stabilito in 2 ore. Il superamento di questo termine comporta un obbligo di indennizzo a favore del trasportatore da parte del committente, il quale avrà il diritto di rivalersi sul soggetto responsabile del superamento di tale limite.
- **istruzioni al vettore** Nelle ipotesi di contratto di trasporto non formulato in forma scritta, il vettore deve conservarne a bordo del mezzo utilizzato per l'esecuzione del trasporto, le istruzioni per l'esecuzione della prestazione. In mancanza, le eventuali sanzioni comminate al conducente per il mancato rispetto dei limiti di velocità e dei tempi di sosta saranno applicate al vettore e al committente.
- **Regolarità contributiva** Il trasportatore è tenuto a fornire al committente un'attestazione rilasciata dai competenti enti previdenziali, di data non anteriore ai 3 mesi all'esecuzione del trasporto, che comprovi il regolare versamento dei contributi assicurativi e previdenziali.
- **Azione diretta del sub vettore** Il vettore che ha eseguito il trasporto su incarico di un altro vettore, ha azione diretta per il pagamento del corrispettivo nei confronti di tutti coloro che hanno ordinato il trasporto, che saranno obbligati in solido entro i limiti delle sole prestazioni ricevute e della quota di corrispettivo pattuita.
- **Gestione pallet** Viene chiarito che il trasportatore non ha alcun obbligo di gestione o responsabilità per la mancata restituzione all'avente diritto dei pallet utilizzati per la movimentazione delle merci, e se effettua prestazioni di tenuta dei pallet, ha diritto ad un'equa remunerazione.



*Luca Castigliego,  
presidente Spedapi*



*Alberto Conte, vicedirettore Confapi  
Milano, all'apertura del seminario*



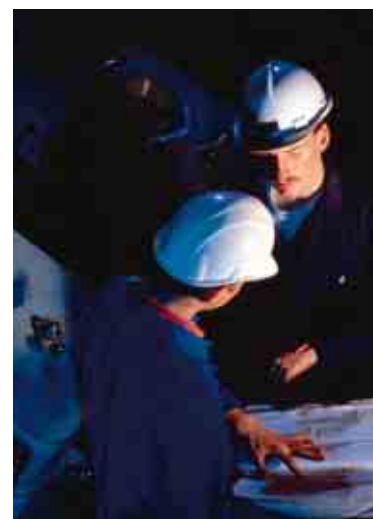
## Il sistema Brianza rallenta la sua marcia verso la ripresa



Donatella Scarpa, Andrea Monti, assessore alle Attività Produttive della Provincia di Monza e il direttore generale Stefano Valvason durante la conferenza stampa di presentazione dell'indagine congiunturale

La ripresa rallenta la sua marcia. Lo rivelano le previsioni degli imprenditori associati al distretto Confapi Monza e Brianza per gli ultimi mesi dell'anno. L'indagine congiunturale, elaborata dall'Ufficio Studi Confapi Monza e Brianza, evidenzia, infatti, come gli investimenti attesi rimangano in positivo ma rilevino una leggera flessione (6%). Saldo negativo invece per le previsioni sull'**occupazione** che, comunque, crescono dopo che nei sei mesi precedenti erano rimaste pressoché invariate (-3,50%). «La situazione economica odierna appare alquanto altalenante, con forti picchi al rialzo e bruschi rallentamenti nell'andamento degli ordinativi, con un effetto a macchia di leopardo nei vari settori produttivi - spiega **Donatella Scarpa**, componente di giunta di Confapi Milano con delega al distretto di Monza e Brianza -. La forte influenza di instabilità e incertezza dei mercati finanziari e valutari, non agevola la fluidità degli investimenti di beni immobiliari e strutturali, per questo la domanda rimane fisiologica rispetto a quello che potrebbe essere una domanda dettata da richieste programmate a lungo termine, che sono il vero rilancio dell'economia manifatturiera». «Contribuiscono a tale clima di

incertezza - spiega **Stefano Valvason**, direttore generale di Confapi Milano - pesanti vincoli che gravano sulle piccole e medie imprese. Basti pensare ai "lacci" della burocrazia e ai ritardi di pagamento da parte di pubbliche amministrazioni e di grandi aziende. Alcuni industriali si sono già trasferiti in Canton Ticino e anche se, grazie alla tenacia di molti imprenditori, il sistema Brianza ha "tenuto", il rischio di chiusura degli stabilimenti è dietro l'angolo. All'ordine del giorno deve esserci il sostegno alle piccole e medie imprese manifatturiere se vogliamo far ripartire davvero l'economia locale. Ad esempio - conclude Valvason -, con strumenti come la contrattazione territoriale di secondo livello, uno stretto rapporto tra industria, istituti tecnici e università, una maggior collaborazione tra aziende e istituti di credito». Le premesse per una ripresa, seppur lenta, sono state avvertite dagli imprenditori. Nel primo semestre la **produzione** ha toccato un saldo grezzo di -13 %, in aumento rispetto ai valori riscontrati nell'indagine di giugno 2009 (-31%). Gli **ordini** hanno registrato un saldo grezzo di -1,7% e anche il **fatturato** è salito così come la **variabile occupazionale** (-9%).





## Per le Pmi brianzole crisi vuol dire meno pianificazione

«La pianificazione strategica è stata sostituita da un'ottica di breve, brevissimo periodo e il clima di incertezza economica e di mancato supporto da parte delle istituzioni non consente impegnative decisioni di investimento e sviluppo». **Claudia Foppoli**, manager presso la Turbo srl, azienda di Cesano Maderno, che descrive con queste parole il sentiment della maggior parte degli imprenditori della provincia brianzola aderenti a **Confapi distretto di Monza e Brianza**, l'associazione delle pmi che ha voluto interpellare alcune aziende manifatturiere per capire quale sia la loro percezione su una possibile ripresa dell'economia locale a distanza di oltre un anno dal dispiegarsi della crisi. «Con andamento altalenante – continua a Claudia Foppoli – abbiamo iniziato a registrare un segno positivo nell'acquisizione ordini e fatturato rispetto all'anno precedente tanto che la curva negativa avvertita pare si sia arrestata. Riteniamo però il futuro per le aziende del nostro settore sia legato a un sostegno concreto che possa consentire alle imprese di continuare a investire in nuovi prodotti e tecnologia in modo tale da evitare che la crisi paralizzi le aziende ed impedisca loro di farsi trovare preparate e concorrenziali, pronte ad una nuova sfida non appena se ne creeranno le condizioni». A lei fa eco **Aldo Mariani** titolare della **Mariani srl** che si occupa di lavorazioni meccaniche conto terzi. «Le difficoltà maggiori sono causate dai margini ridotti di un mercato che in 10 anni è diventato quasi insostenibile, da una tassazione fuori dal normale e da una sorta di rapacità da parte degli istituti di credito». Per la Mariani il 2009 è stato caratterizzato da un calo del fatturato compreso tra il 25 ed il 30% tanto che è stato impossibile rinnovare i contratti interinali per 8 persone su un totale di 30. «A partire da gennaio 2010 – continua Aldo Mariani – si sono visti i primi segnali di ripresa e dopo i primi due mesi in crescita rispetto l'anno precedente. Al momento il lavoro c'è, ma non ho idea di cosa ci riservi il domani. Di certo un sistema globalizzato senza regole ed etica sta distruggendo il tessuto imprenditoriale del paese impedendo alle aziende di investire e di creare ricchezza perché ormai ci si preoccupa solo della sopravvivenza». Di ripresa parla anche **Dario Varisco** della **Centauro srl**, pmi di Agrate Brianza che da oltre 50 anni produce guarnizioni industriali. «La crisi non è ancora del tutto superata anche se alcuni settori - tra cui il nostro - per tutto l'anno in corso hanno avuto forti incrementi nelle commesse. Al momento il fatturato è in crescita del 26% rispetto lo scorso anno». Altrettanto positive sono le prospettive per il 2011 tanto che «pensiamo possano subire un incremento rispetto quest'anno, stimato tra il 12 e il 15%. Le maggiori difficoltà che rileviamo, sono però i continui aumenti nei costi delle materie prime nonché la loro difficile reperibilità sul mercato». **Fabrizio Merlo**, titolare della **Femag Ferri Magnetici Srl** di Agrate Brianza che si occupa di produrre nuclei magnetici volti alla costruzione di trasformatori di misura e potenza, spiega che «la società ha risentito della crisi tra marzo – maggio 2009 per poi ripartire a ritmo sostenuto lo stesso giugno. La previsione per il trimestre 2011 è soddisfacente e il nostro settore ha buone prospettive di mantenere una tendenza positiva anche nei prossimi 6 mesi».



Il sistema Brianza rallenta la sua marcia verso la ripresa

## A cena per discutere di contrattazione



Dal nuovo modello di contratto di lavoro agli strumenti per ridare ossigeno finanziario alle imprese creditrici della pubblica amministrazione: diversi i temi affrontati durante la tradizionale cena conviviale organizzata dal distretto Monza e Brianza di Confapi Milano alla Camilla di Concorezzo, presenti 150 piccoli imprenditori del territorio. «La contrattazione territoriale di secondo livello introduce un modello innovativo e importantissimo per le nostre aziende, frutto della battaglia condotta da Confapi per ottenere un contratto di lavoro che fosse più aderente alle esigenze e agli andamenti delle piccole e medie imprese», ha esordito

**Donatella Scarpa**, componente di giunta di Confapi Milano delegata al distretto Monza Brianza. Ospiti d'onore della serata **Giuliana Colombo**, assessore provinciale al Lavoro, **Rosario Mancino**, presidente della commissione consiliare Lavoro, **Marco Nardi**, presidente nazionale di Unionmeccanica, e **Pino Cova**, amministratore delegato di e-Work, agenzia per il lavoro fortemente impegnata nel settore manifatturiero. Come ha sottolineato Nardi, la nuova contrattazione territoriale offre grandi vantaggi agli imprenditori perché consente di «legare le erogazioni economiche ai lavoratori al reale andamento delle imprese, avere deroghe normative al contratto nazionale, erogare quantità economiche a un costo più basso per le imprese e con un netto più alto per i lavoratori, e anche di delegare all'associazione datoriale la gestione della relazione con il sindacato». L'assessore Colombo ha rassicurato gli imprenditori presenti sul ruolo attivo che la Provincia di Monza e Brianza sta sviluppando al fine di gestire la difficile fase di contenimento degli effetti della crisi, ribadendo l'importanza di «una sempre più stretta strategia di sistema tra il mondo dell'istruzione tecnica e il mondo delle imprese».

con  
tra  
tta.  
zio  
ne



60

## Scarpa in audizione

All'inizio di novembre, le pmi brianzole, attraverso **Donatella Scarpa** componente di giunta con delega al distretto Confapi Monza Brianza, sono state le protagoniste indiscusse di una seduta della commissione provinciale Lavoro, Istruzione, Formazione Professionale e Attività Produttive. L'imprenditrice ha fotografato la situazione delle industrie del territorio spiegando come l'associazione abbia avviato una serie di azioni per sostenere le imprese che vanno dalla formazione, al supporto fiscale e in campo di relazioni industriali, all'organizzazione di seminari, missioni all'estero e corsi.



azioni di  
sostegno

INFO&DOC  
Confapi Monza e Brianza  
Tel. 0362 224018  
brianza@confapimilano.it

## Magani: «La ripresa? Non è per tutti, le pmi manifatturiere continuano a soffrire»

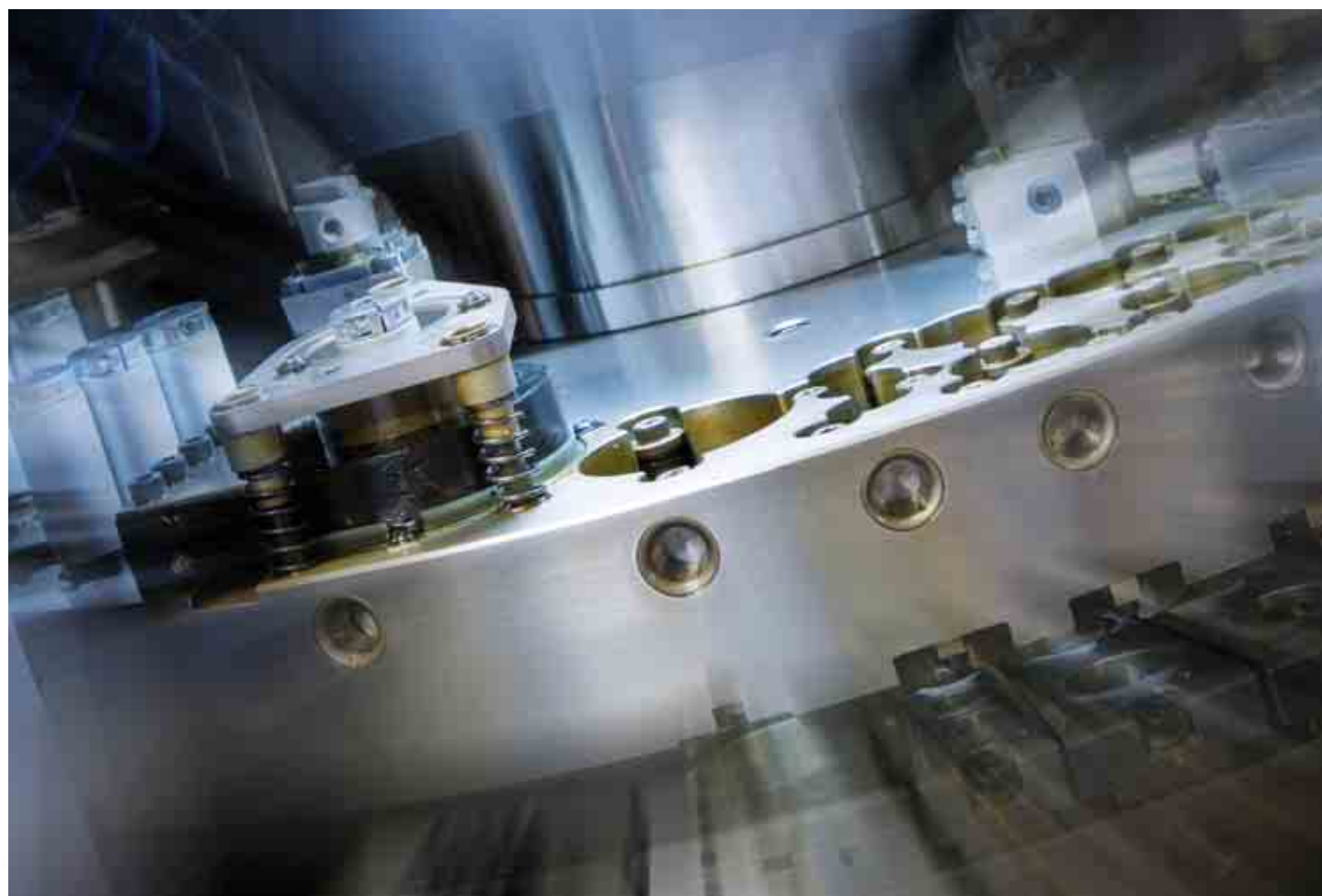


«La ripresa, molto timida e ancora da consolidare, è "a macchia di leopardo". La sua entità e la distribuzione sono tuttora discontinue, frammentate e fortemente squilibrate, in particolare a sfavore di alcune tipologie di imprese manifatturiere. Le pmi con preponderante impiego di mano d'opera sono tuttora imbrigliate tra mille ostacoli: dall'eccessiva pressione fiscale agli adempimenti burocratici, dai costi dell'energia ai maggiori oneri derivanti dalla carenza di infrastrutture adeguate». Così **Carlo Magani**, componente di giunta di Confapi Milano con delega al distretto Sud Ovest, ha commentato i dati del rapporto semestrale sull'andamento delle pmi dell'Abbiatense e del sud ovest milanese. I risultati dell'indagine evidenziano per il primo semestre 2010 il perdurare della contrazione economica sulle piccole e medie imprese dell'area, ma si evidenziano importanti segnali di ripresa. La **produzione** tocca un saldo grezzo di -13%, in aumento rispetto ai valori riscontrati nell'indagine di giugno 2009 (-31%). Gli **ordini** registrano un saldo grezzo di -1,7%; il **fatturato** complessivo continua a salire. Si passa dal -39% del dicembre 2009 all'attuale -0,8%. Anche la **variabile occupazionale** mostra valori abbastanza confortanti. «Le pmi - ha spiegato **Stefano Valvason**, direttore generale di Confapi Milano - si stanno organizzando per intercettare gli ordini provenienti dalle altre nazioni perché la domanda interna stagna. Le imprese manifatturiere si trovano, infatti, di fronte a uno scenario di incertezza e alla difficoltà di programmare gli investimenti. Per una vera ripresa occorre invece ottenere supporto dal sistema bancario e dalle istituzioni sul fronte dell'accesso al credito e sviluppo di azioni di sistema nei rapporti con le altre nazioni. Utile anche la contrattazione territoriale». Le **previsioni** degli imprenditori dell'area abbiatense per il secondo semestre del 2010 delineano un quadro ancora caratterizzato da incertezza. Il saldo grezzo atteso per gli ordini registra il passaggio in positivo, da -10% della scorsa indagine all'attuale 1,7%.

**Carlo Magani**, delegato di giunta per il distretto Sud Ovest di Confapi Milano, apre i lavori della serata conviviale; al tavolo dei relatori, da sinistra **Maria Cristina Brinetti**, direttore commerciale di e-Work, **Marco Nardi**, presidente nazionale di Unionmeccanica, **Paolo Del Nero** assessore al Lavoro e all'Industria della Provincia di Milano, **Stefano Valvason**, direttore generale di Confapi Milano, e **Alberto Granata**, vicepresidente di Confapi Milano.



Magani: «La ripresa? Non è per tutti, le pmi manifatturiere continuano a soffrire»



62

Aumento significativo della produzione attesa, che passa da -15,5% a 8%. Il saldo grezzo del fatturato aumenta invece da -17,5% a 3,5%. Anche le previsioni sull'occupazione crescono raggiungono un saldo di -3,5%. Lieve calo dell'ottimismo sul fronte degli investimenti futuri, i quali si assestano sul saldo positivo di 6%. «Alcuni giorni fa - ha aggiunto Magani - in occasione di un convegno su economia e lavoro, mi fu chiesto se l'interesse primario del Sistema Paese debba essere più incentrato su una politica di risanamento industriale di tipo "assistenziale" come accaduto finora o piuttosto su una strategia "premiante", che inneschi quel circolo virtuoso e permetta agli imprenditori di investire e guardare al futuro con fiducia. È evidenziato da tutti i media ciò che stanno facendo altre nazioni per attirare imprese ed investitori: basti, su tutti, l'esempio della Confederazione Elvetica. Purtroppo è un'impressione ormai consolidata che in Italia non si stia procedendo nella medesima corretta direzione».



le pmi manifatturiere  
continuano  
a soffrire



## Crisi, il punto di vista degli imprenditori

La crisi? Per gli imprenditori non è stata affatto superata. Anzi la maggior parte ritengono che il periodo di "stagnazione" si protrarrà ulteriormente. Di seguito le opinioni espresse da alcuni industriali associati. Per **Gabriele Ornati**, titolare della **Mainardi A.**, produttrice di macchine agricole, «è difficile dire se la crisi sia o meno superata, anche se importanti segni di ristabilizzazione si vedono. Parecchie aziende nostre fornitrici sono oberate di lavoro, e mentre se fino a questa primavera potevamo contare su consegne rapide più o meno da tutti i fornitori, ora dobbiamo essere più previdenti e presenti nei solleciti. Le maggiori difficoltà sono legate a una cautela maggiore negli investimenti e quindi anche nell'acquisto dei macchinari». Ancora prudente è **Massimo Rossi** della **Fratelli Rossi**, azienda metalmeccanica di Cesano Boscone: «La crisi sarà forse anche superata ma ha ridimensionato le aziende e le loro prospettive portandole a livelli da cui sarà difficile risalire, perché i problemi non sono stati risolti e le difficoltà aumentano ogni giorno. Il nostro settore si rivolge ad imprese globalizzate, lavoriamo quasi totalmente con Paesi extra Cee, pertanto i processi di delocalizzazione e globalizzazione inaspriscono la concorrenza dei Paesi emergenti. In questo contesto le prospettive sono più dipendenti da fattori incontrollabili come dazi o da mutamenti delle politiche monetarie, che non da scelte imprenditoriali. Forse l'unica vera prospettiva sarebbe fare sistema ma è una strada difficile per la mentalità del piccolo imprenditore». **Romolo Sormani**, amministratore delegato della **E. Rancati**, specializzata nell'attrezzatura per produzioni cinematografiche e teatrali, denuncia «la perdurante mancanza di ordini consistenti. Il nostro settore, per quanto concerne il mercato italiano, dipende molto dal Fondo unico per lo spettacolo, il quale ha subito forti tagli. I clienti esteri tendono a fornirsi e girare film in Paesi dove la manodopera ha costi inferiori e ci sono agevolazioni fiscali». Fiducioso ma preoccupato è **Mario Scotti**, tito-

lare della **A.U.E SSE srl** di Albairate, produttrice di contenitori in acciaio per l'ambiente: «La crisi non è superata e temo che il periodo di stagnazione proseguirà. Le nostre maggiori difficoltà riguardano l'impossibilità dovuta all'incertezza del mercato di pianificare a medio-lungo tempo sia l'attività produttiva che tutte le altre attività correlate, il recupero crediti, la carenza e la difficoltà ad accedere alle poche forme di finanziamento in essere». **Franco Barbaglia**, ad di **Mondialpunte**, azienda che produce chiodi e fili per macchine per calzature, afferma invece che «la nostra attività è in un momento di calma, siamo a un livello medio di produzione con l'utilizzo del 70% di capacità produttiva. Purtroppo non siamo in grado di fare delle previsioni perché il nostro prodotto oltre che dalla crisi è influenzato dal periodo stagionale estate/inverno e dalla moda». «La crisi economica non è a mio avviso ancora superata – sostiene **Daniela Calefato** della **Precision Valve**, azienda che si occupa di assemblaggio e produzione di valvole spray per aerosol -. La ripresa non è ancora netta. Ci sono segnali positivi: in generale, e particolarmente nel nostro settore, l'attività produttiva è risultata in crescita, questo, però, a discapito della redditività. Un importante aspetto, su cui si basano le nostre prospettive e aspettative di ripresa, è rappresentato dalla ricerca e copertura di nuove nicchie di consumo e di nuovi mercati». Per **Silvana Talpo**, amministratore di **Methos**, azienda che opera nel settore degli impianti di distribuzione dei gas medicali, «i risultati delle vendite al 31 ottobre raggiungono un - 17%, rispetto all'anno precedente. Il 2009 già si era chiuso con un calo del fatturato del 12% circa». Per l'imprenditrice, «le maggiori difficoltà riscontrate sono incassi sempre più lunghi e incerti, mancanza di una vera disponibilità da parte delle banche e comunque costi di conto corrente sempre alti. Occorrerebbero leggi che inducano a promuovere e a incentivare tutti i settori e non solo quelli al consumo».



## Arriva in Italia il BlackBerry Torch 9800 con il sistema operativo BlackBerry 6

La serata del 28 ottobre 2010 è stata l'occasione per presentare alla stampa e al pubblico italiano due importanti novità nel mondo RIM: il **BlackBerry Torch**, il primo smartphone che combina la nota tastiera BlackBerry con l'esperienza di uno schermo full touch, e **Alberto Acito**, nuovo managing director di Research In Motion (RIM) Italy. L'evento, al quale hanno partecipato diversi personaggi provenienti dal mondo dello spettacolo, è stato dedicato ai temi del **personal branding** e del **social networking**. Molto seguito il talk show, con **Giuseppe Brindisi**, giornalista del TG5, come moderatore, Alberto Acito a fare gli onori di casa, e come ospiti, il fotografo Fulvio Maiani, lo chef Davide Oldani, il comico Frank Matano e l'editore online Robin Good. I 4 personal brander hanno raccontato come la tecnologia li ha aiutati a diffondere le loro "big ideas" trasformandole in eccellenze e raggiungendo un pubblico internazionale, mentre Alberto Acito, ha spiegato come il nuovo sistema operativo BlackBerry 6, che esordisce all'interno del BlackBerry Torch, sarà il veicolo di un nuovo modo di valorizzare il proprio personal brand.

### BLACKBERRY TORCH 9800

Il **BlackBerry Torch 9800** è lo smartphone perfetto per le esigenze dei consumatori sempre più social ed equipaggiato con tutti gli strumenti business che gli utenti già da tempo apprezzano. Il nuovo device è anche il primo smartphone di RIM a combinare la famosa tastiera BlackBerry con l'esperienza di uno schermo full touch. Sia che si scelga di digitare un messaggio attraverso le funzionalità dello schermo capacitivo che attraverso la tastiera full-QWERTY, oppure navigare sul web usando la funzione pinch to zoom così come destreggiarsi in maniera fluida nei menu attraverso il trackpad ottico, il BlackBerry Torch permette ad ognuno di comunicare con il proprio mondo nella maniera preferita.

Il BlackBerry Torch è anche il primo smartphone BlackBerry che supporta **BlackBerry 6**, il nuovo sistema operativo che unisce quelle funzionalità già familiari e riconosciute che distinguono il marchio a una nuova e intrigante esperienza d'uso. Mette a disposizione un'interfaccia completamente ridisegnata che offre agli utenti un'esperienza visiva più fluida e dinamica, che fa allo stesso tempo uso sia dello schermo touch che del trackpad, oltre a fornire vaste potenzialità social che includono funzioni intuitive. BlackBerry 6 integra anche un nuovo browser basato su WebKit che riproduce in maniera veloce e fedele alle versioni desktop le pagine web HTML per un'entusiasmante esperienza di navigazione. Sono ora presenti le tab per accedere a più siti web simultaneamente, il "doppio-tocco" che permette al browser di incolonnare il testo contenuto nella pagina in maniera intelligente, pur mantenendo intatti gli elementi chiave della schermata, oltre al già citato pinch to zoom. La ricerca universale permette agli utenti di fare ricerche, in un'unica schermata, nelle email, messaggi, contatti, musica e video oltre che su internet e nelle applicazioni su BlackBerry App World. Utilissimi la fotocamera da 5 MP, dotata di flash, autofocus, zoom digitale e riconoscimento dei volti, la nuova interfaccia per la musica e i video, l'applicazione YouTube già integrata.



Alberto Acito, nuovo managing director di Research In Motion (RIM) Italy



La serata organizzata da Rim



personal branding  
social networking

INFO & DOC  
Servizio Comunicazione  
Tel. 02.67140267  
stamp@confapimilano.it

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

È 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.**

### AREA TECNICA

#### AMBIENTE E SICUREZZA

- Valutazione rischi, rumore e vibrazioni
- Analisi inquinanti ambiente d lavoro
- Prevenzione incendi
- Inquinamento atmosferico (autorizzazioni e analisi)
- Scarichi idrici (autorizzazioni e analisi)
- Impatto acustico
- Inizio attività
- Gestione rifiuti (analisi, smaltimento, MUD)

#### MEDICINA DEL LAVORO

#### INFORMATICA

- Sviluppo siti internet
- Posizionamento su motori di ricerca
- Web Marketing

#### QUALITÀ DI PRODOTTO

- Marcatura CE e vendita norme UNI

### AREA RISORSE UMANE

#### GESTIONE DEL PERSONALE

- amministrazione del personale ed elaborazione paghe
- assistenza CAF

#### CORSI DI FORMAZIONE

- Addetti al pronto soccorso e antincendio
- Personale addetto alla guida di carrelli elevatori
- Corsi per RSPP (datori di lavoro, dipendenti e consulenti)

### AREA ECONOMICO FINANZIARIA

#### SERVIZI FISCALI

- Invio telematico dichiarazioni
- Consulenze fiscali e Consulenze 730
- Pareristica fiscale, interPELLI e contenzioso tributario
- Contabilità, revisione e certificazione bilanci
- Dichiarazioni Intrastat

#### FINANZA

- Consulenza finanza agevolata e straordinaria
- Due diligence e valutazione d'azienda

### AREA ORGANIZZATIVA

#### QUALITÀ AZIENDALE E CERTIFICAZIONE

- Consulenza ISO 9000, ISO 14000 e OHSAS 18001
- Sistema HACCP

#### QUALIFICAZIONE APPALTI

- Consulenza accreditamento SOA

#### GESTIONE AZIENDALE

- Miglioramento processi organizzativi e produttivi
- Miglioramento logistica aziendale e gestione prodotto
- Assistenza D. lgs. 231/00 e D. Lgs.196/03

#### ESTERO

- Consulenza doganale
- Traduzioni e interpretariato
- Ispezioni lettere di credito, certificazioni Gost-R



# ALTIS



Università  
Cattolica  
del Sacro  
Cuore

ALTA SCUOLA  
IMPRESA E SOCIETÀ

## PMI e Competitività Executive Master



Sviluppo, Internazionalizzazione, Finanza,  
Transizione generazionale delle Piccole e Medie Imprese

Master Universitario di primo livello • V edizione, Marzo 2011 - Maggio 2012

**Tagliato su misura per gli imprenditori**  
**Formula integrata "AULA + FORMAZIONE A DISTANZA"**  
14 mesi - 21 giornate d'aula

**SCONTO DEL 15% PER I SOCI CONFAP**

**Lezione aperta gratuita: 3 dicembre 2010** a Milano. Occorre prenotarsi entro il 19 novembre 2010.

**Sito del Master:** [www.unicatt.it/pmi](http://www.unicatt.it/pmi) **demo della formazione on-line:** [www.unicatt.it/pmi-demo](http://www.unicatt.it/pmi-demo)

**Informazioni:** Università Cattolica del Sacro Cuore - ALTIS, Alta Scuola Impresa e Società

Tel. 02 48517156; e-mail: [altis@unicatt.it](mailto:altis@unicatt.it)

In collaborazione con

**confapimilano**  
dal 1946

Master 2011

