

Il magazine per la Piccola e Media Industria

# A.P.I. Magazine

## **FOCUS**

Aziende di famiglia, il trust  
nei passaggi generazionali

## **IMPRESE DAL VIVO**

Pmi, campioni di export  
e di innovazione

## **GLOBAL LOCAL**

Una strategia "glocal"  
per rispondere alla crisi

**A.P.I. ritorno  
alla storica  
denominazione  
per il rilancio del  
manifatturiero**

A.P.I. Magazine  
Anno X - Numero 2  
Dicembre 2015  
Periodico a cura di  
A.P.I. Associazione Piccole e Medie Industrie

# PMI Energy Srl

## IL GRANDE "UFFICIO ACQUISTI" PER L'ENERGIA DELLE PMI

### RISPARMI ENERGIA ELETTRICA

	2011	2012	2013	2014
Minimo	5,8%	12,4%	5,3%	8,9%
<b>Media</b>	<b>24,4%</b>	<b>30,6%</b>	<b>22,0%</b>	<b>25,7%</b>
Massimo	42,2%	39,6%	41,6%	42,7%

### RISPARMI GAS NATURALE

	2011	2012	2013	2014
Minimo	8,4%	13,5%	13,5%	4,5%
<b>Media</b>	<b>22,3%</b>	<b>20,6%</b>	<b>24,3%</b>	<b>20,9%</b>
Massimo	31,6%	28,8%	33,9%	28,3%

*Risultati dei benchmark effettuati per le nuove adesioni ai Gruppi d'Acquisto rispetto alle condizioni di fornitura in essere o a quelle contestualmente proposte da potenziali fornitori. Analisi di confronto eseguite sulla componente energia per l'elettricità e su quella di vendita per il gas, rispettivamente su complessivi 418 e 197 punti di prelievo*

**PMI Energy Srl\*** è la realtà del sistema **A.P.I.** dedicata a tutte le tematiche inerenti l'energia, che racchiude l'esperienza e le competenze maturate in 15 anni di attività nel settore energetico.

#### Obiettivi:

- gestire per conto dell'impresa l'acquisto di energia elettrica e gas alle migliori condizioni di prezzo e contrattuali
- assicurare all'impresa soluzioni vantaggiose, certe e affidabili nel tempo
- semplificare le scelte dell'impresa in ambito energetico

### **ALTRI SERVIZI**

**Fonti Rinnovabili, Efficienza e risparmio energetico, Defiscalizzazione, Certificazioni...**

**Per maggiori informazioni: tel. 0267140229 - [pmienergy@pmienergy.it](mailto:pmienergy@pmienergy.it) - fax 0245070229**

\* Società a socio unico soggetta all'attività di controllo, direzione e coordinamento da parte dell'unico socio A.P.I.



### *Location:*

Green Park è una location particolarmente originale ed eclettica che offre ambienti unici per ogni occasione: accolti tra sorrisi e cordialità potrete scegliere se pranzare o cenare nell'ampia sala Afrodite con vista panoramica sul Parco o nelle sale Poseidone e Demetra; un enorme soggiorno, la sala Era – tecnologicamente attrezzata – ideale per onorare, in grande stile, qualsiasi tipo di ricorrenza. Il Parco, Eracle Park, è il luogo perfetto per il divertimento estivo dove è lecito sognare a occhi aperti, ascoltare dell'ottima musica, cenare nella sala Persefone o godersi gli spettacoli di animazione che Green Park organizza. Festeggiare nell'Eracle Park le occasioni importanti significa rendere indimenticabili i propri attimi di felicità.

### *Centro Congressi:*

A due passi dal centro di Pavia (5 km passando per Strada Statale 35 dei Giovi), e da Milano (20 km passando per Strada Statale 35 dei Giovi), il Centro Convegni unisce in sé la piacevolezza di un ambiente raffinato e una dotazione tecnologica in linea con le strutture congressuali più all'avanguardia a livello internazionale. Esclusività è il nostro motto: avete infatti la possibilità di riservare per voi l'intera struttura, con le sue 5 Sale riunioni in grado di accogliere dalle 10 alle 700 persone, e la sua équipe di specialisti per l'assistenza e la programmazione, fin nel più piccolo dettaglio, organizzazione di ogni tipo di meeting e conferenza.

Deliziatevi con i Coffee Break, Buffet e Colazioni di lavoro che siamo in grado di organizzare per voi.

### *Banqueting:*

Green Park Banqueting, ha selezionato per la sua Clientela un insieme di dimore Storiche e Antiche: Ville, Castelli, Cascine, in Italia e all'Estero, e poi, il fascino della Barca e della Spiaggia: se desiderate che la magia e il fascino del mare facciano da cornice ai vostri eventi, Green Park potrà guidarvi nella scelta delle più eleganti e prestigiose dimore della Liguria.

Responsabile: Antonino Giongrandi cell. 334 11 69 718

### *Noleggio Attrezzature:*

Il Noleggio Green Park in collaborazione con Setemesgiò offre in tutto il nord Italia un servizio con strutture e attrezzature (tavoli, sedie, coprisedie, piatti, sottopiatte, bicchieri, posateria, tovaglie e tovaglioli, tovagliato di grandi dimensioni e di molti colori in tessuti damascati e non, pagode bianche, ombrelloni) per allestimenti banqueting, catering, cerimonie, eventi privati ed aziendali. Per maggiori informazioni e per visionare i prodotti a noleggio, visita il sito [www.setemesgio.it](http://www.setemesgio.it)

Responsabile: Antonio Proia Tel. 02 5760 1704 Cell. 348 34 10 413

### *Chef at home - Show Cooking: Antonino Giongrandi*

Ovunque nel Mondo i nostri servizi - Our Services Anywhere in the World

Ristorante, Banqueting Green Park, Via Dante 9 , 27010 Borgarello (PV ) tel. 0382 933012 - Fax 0382 933011

[www.ristorantegreenpark.it](http://www.ristorantegreenpark.it) - E-Mail: [Info@ristorantegreenpark.it](mailto:Info@ristorantegreenpark.it)

Responsabile Banqueting: Antonino Giongrandi 334 11 69 718

## in Copertina



Tanti annunci, innumerevoli polemiche, scarsi risultati. Le industrie, anche quelle che hanno visto qualche segnale positivo di ripresa, sono stremate dalla crisi e da un sistema ostile dove la fanno da padrone l'incertezza delle regole e della normativa, il privilegiare i numeri rispetto alle persone, la mancanza di credito, la pesantezza degli adempimenti e i meccanismi farraginosi. Non bastano più le promesse sul taglio del cuneo fiscale per evitare la chiusura quotidiana di tante aziende o sulla riforma del mercato del lavoro; in questa "guerra" che vede le pmi combattere ad armi impari contro i competitor stranieri, le aziende si trovano a fare i conti con un nemico "interno", quello che, al contrario, dovrebbe salvaguardare il loro know how. Pur continuando ad "esserci", ad aprire ogni giorno ottimisti i cancelli della fabbrica e garantire l'occupazione, le pmi sono esasperate tanto che molti imprenditori si sono detti disponibili a scendere in piazza e scioperare per far sentire la loro voce. Vogliono che cessino i proclami e si agisca per rilanciare l'economia, le imprese ci sono e fanno la loro parte, ma va facilitata la penetrazione commerciale all'estero, agevolato l'accesso al credito, sostenuti gli investimenti. Dobbiamo finalmente dare l'avvio alla politica industriale all'insegna del made in Italy.

**Paolo Galassi**, presidente A.P.I.

27



Vince chi investe  
in innovazione

32



Nuove tendenze  
nelle strategie di  
internazionalizzazione

## Pmi network

- 6 ETRA Srl  
La risposta alle problematiche ambientali
- 6 ALBERTO MENICHINI  
La pietra naturale trasformata in design
- 7 MARIE DANIELLE Srl  
Da quarant'anni, linee di cortesia per hotel made in Italy
- 7 SIRIO INFORMATICA E SISTEMI Spa  
Affidabilità, innovazione e continuità di sviluppo: il valore delle soluzioni software
- 8 FAST ASSEMBLER Srl  
Da 30 anni l'idea che prende forma
- 8 WATERJET CORPORATION Srl  
Il taglio ad acqua made in Brianza

## Protagonisti

- 9 Leve per lo sviluppo per il rilancio dell'economia reale
- 14 La tenacia delle pmi ha tenuto alto il made in Brianza

## Focus

- 18 Con Expo non "chiuda" l'attenzione al manifatturiero
- 20 Il trust nei passaggi generazionali e la tutela dei patrimoni

## Pmi&Business

- 24 Vuoi far crescere il tuo business? È il momento di investire!

## Partner & Co

- 26 Viktoria Consulting, soluzioni innovative in campo assicurativo e patrimoniale

## Imprese dal Vivo

- 29 L'innovazione non va in crisi  
NUOVA MACRE INDUSTRIALE Srl  
Meccanica di passione dal 1987  
LUIGI ZAINI Spa  
Un progetto a sostegno delle coltivatrici del cacao  
ELSE NUCLEAR Srl  
R&S, associata firma accordo con il Cern di Ginevra  
AARON TECHNOLOGY Srl  
La rivoluzione Visual è cominciata

## Global local

- 32 Il marketing internazionale per una presenza più efficace sui mercati esteri
- 34 Iran, nuove opportunità per il made in Italy

## Partner & Co

- 37 Moove Go - Export: vendere all'estero è alla portata di tutti

## Educational

- 38 Coaching, un valido supporto per affrontare il cambiamento in azienda?

## Territori

- 40 Milano, nuove collaborazioni su misura per le pmi
- 42 La ricetta "anticrisi" passa attraverso i modelli di business collaborativi
- 44 A.P.I. per il welfare aziendale

## Mondo Api

- 46 AFFARI GENERALI
- 47 ENERGIA
- 50 RELAZIONI INDUSTRIALI
- 58 APPALTI
- 60 INTERNAZIONALIZZAZIONE
- 62 FINANZA



38

Coaching, il fattore umano  
leva del successo



50

Le ultime novità sulla riforma  
del lavoro

**A.P.I.** dal 1946  
Associazione Piccole e Medie Industrie

**Direttore responsabile**

Silvia Villani  
s.villani@apmi.it

**Redazione**

stampa@apmi.it  
Tel 02.67140267  
Fax 02 45503344

**Ufficio Studi**

Alessandra Pilia  
studi@apmi.it  
Tel 02.67140267  
Fax 02 45503344

**Collaboratori**

Miriam Berra  
Alessia Casale  
Alberto Conte  
Carmine Pallino  
Manola Perucconi  
Gabriele Rossi  
Raffaella Salvetti  
Luisa Tacchini  
Stefano Valvason

**Photogallery**

Walter Capelli  
Stefano De Grandis  
Olycom Srl

**Progetto grafico e realizzazione**

Industrie Grafiche RGM srl  
Via Trebbia 21 - 20089 Rozzano (Mi)

**Ufficio Diffusione**

Servizio Comunicazione A.P.I.  
Tel. 02.67140267  
stampa@apmi.it

**A.P.I. Associazione Piccole e Medie Industrie**

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

**Presidente**

Paolo Galassi

**Direttore generale**

Stefano Valvason

**Stampa:**

Industrie Grafiche RGM srl  
Via Trebbia 21 - 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: **A.P.I. Associazione Piccole e Medie Industrie**. 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

- ▶ A.P.I. Servizi
- ▶ Incontri di Gusto
- ▶ METAENERGIA
- ▶ Moove
- ▶ Pmi Energy
- ▶ Tempi Moderni
- ▶ Viktoria Consulting

## A.P.I. Magazine

Periodico di informazione per la piccola e media industria sui temi di carattere economico, politico, istituzionale e culturale; è organo di stampa ufficiale di A.P.I. 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 LETTORI

A.P.I. 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.

## Un sistema di rappresentanza e servizi a Tua disposizione, per aiutarTi ad affrontare le necessità di gestione, crescita e sviluppo della Tua Impresa

### Ambiente Sicurezza Qualità

- Tempestiva informazione sugli adempimenti normativi (circolari informative, seminari)
- Consulenze personalizzate: analisi delle singole realtà aziendali e individuazione delle migliori soluzioni applicabili (consulenza telefonica, check-up in azienda)
- Individuazione dei bisogni formativi e organizzazione del percorso conseguente (corsi di formazione in aula e in azienda)

### Energia

- Grande risparmio e forniture affidabili grazie ai Gruppi di Acquisto di PMI Energy
- Assistenza, consulenza e soluzioni per risparmio ed efficienza energetica
- Monitoraggio dei mercati e degli indicatori macroeconomici
- Consulenza e supporto alle imprese per verifica di fatture, problematiche con i fornitori e necessità di interventi tecnici inerenti le forniture

### Finanziario

- Accesso assistito agli strumenti di finanza agevolata
- Garanzie fidejussorie attraverso il sistema dei Confidi
- Gestione rapporti con gli istituti di credito
- Riqualificazione struttura finanziaria dell'azienda
- Operazioni di finanza straordinaria

### Relazioni Industriali

- Rappresentanza delle esigenze delle pmi negli organi istituzionali
- Consulenza su come gestire al meglio contratti e rapporti di lavoro, criticità e controversie
- Consulenza su come gestire al meglio gli ammortizzatori sociali e le procedure di carattere espulsivo
- Consulenza sulle modalità di assunzione più idonee e su eventuali incentivi che le contraddistinguono
- Consulenza su come ottimizzare la gestione del personale

### Fiscale Gestionale Societario

- Consulenza in ambito amministrativo e fiscale, IVA e imposte, gestione operazioni intra e extracomunitarie
- Consulenza strategica, assistenza, gestionale e contrattuale, reti d'impresa e consorzi, asseverazione delle dichiarazioni, consulenza investimenti
- Consulenza societaria, nell'ambito di operazioni straordinarie ad es. fusioni/scissioni, trasformazioni societarie, ripianamento debiti, revisione contabile, due diligence

### Legale e Appalti

- Aggiornamento normativo e giurisprudenziale
- Disamina problematiche aziendali con professionisti di comprovata esperienza nelle singole materie
- Consulenza legale giudiziale e stragiudiziale per la risoluzione di controversie civili/penali/amministrative
- Assistenza nella gestione degli appalti e gare telematiche (mepa/sintel)
- Revisione e stesura contratti aziendali, consulenza per i contratti di adesione (es. contratti di telefonia, assicurazione)
- Recupero crediti, consulenza/assistenza procedure concorsuali

### Formazione

- Consulenza per l'analisi dei fabbisogni formativi e individuazione risorse per la formazione finanziata
- Servizio di progettazione corsi e presentazione domande di formazione finanziata per l'impresa
- Gestione di comunicazioni con fondi interprofessionali e istituzioni
- Organizzazione di corsi presso le sedi delle imprese o interaziendali in aula
- Servizi al lavoro in programmi a finanziamento regionale

### Internazionalizzazione

- Assistenza e supporto "su misura" per l'approccio ai mercati esteri tramite attività di primo orientamento per valutare le potenzialità del proprio business all'estero, ricerca di nuovi partner/organizzazione di incontri B2B all'estero e implementazione di strategie export
- Consulenza specialistica per l'internazionalizzazione tramite incontri "one to one" con professionisti delle seguenti aree: contrattualistica internazionale, tutela della proprietà intellettuale, documenti doganali, certificazioni/normative tecniche e marcature CE, gare internazionali, assicurazione del credito

### Studi e Comunicazione

- Indagini e ricerche per un monitoraggio dei fenomeni politici ed economici che hanno incidenza sulla vita delle pmi
- Redazione A.P.I. Magazine e newsletter settimanale A.P.I. News
- Rassegna e ufficio stampa
- Organizzazione eventi
- Partnership



**ECOLOGIA  
IN MOVIMENTO**

**ETRA Srl**

## La risposta alle problematiche ambientali

**ETRA Srl** opera nell'ambito del settore dei servizi ambientali a partire dagli anni Ottanta mantenendo sempre al centro della propria offerta il rispetto e la salvaguardia dell'ambiente nonché la rigorosa osservanza delle disposizioni normative tecniche cogenti. Si propone come azienda dinamica e strutturata per offrire un servizio completo nella gestione delle seguenti problematiche ambientali:

- Bonifica terreni e acque di falda ex DLgs 152/06;
- Riqualificazione ambientale di aree industriali dismesse;
- Bonifica da amianto friabile e compatto;
- Dismissione, bonifica e smantellamento di vasche e serbatoi;
- Raccolta, trasporto, smaltimento di rifiuti industriali e merci pericolose;
- Consulenza e valutazione di rischi ambientali e in materia di trasporto su strada di merci/rifiuti pericolosi (ADR);
- Pronto intervento e ripristino ambientale post incendi e sversamenti accidentali.



ETRA Srl dispone dei seguenti accreditamenti e certificazioni:

- Sistema Gestione Qualità UNI EN ISO 9001:2008 sett. EA 28, 31a, 39
- Sistema Gestione Ambientale UNI EN ISO 14001:2004 sett. EA 28, 31a, 39
- Attestazione SOA cat. OG 12 Cl.V - € 5.164.569,00
- Iscrizione Albo Naz. Gestori Ambientali alle sezioni:
  - Trasporti Cat. 4 cl. C e 5cl. F;
  - Intermediari Cat. 8 cl. C;
  - Bonifiche Cat. 9 cl. C;
  - Amianto Cat. 10 cl. E;
  - Trasporti Conto Proprio.



**ETRA Srl**

tel. 02 99048563 - [www.etrasrl.it](http://www.etrasrl.it)

ETRA S.R.L. - SEDE LEGALE: Via Como 19 - 20037 Paderno Dugnano (MI) - P. IVA, C.F., REG. IMPRESE: 02471790960  
REA: Milano nr. 1465143 - CAPITALE SOCIALE: € 50.000,00 I.V.

Raggruppamento  
Alberto Menichini



**MONDOMARMO**  
BY ALBERTO MENICHINI ART & DESIGN  
**MARMOTECA**

**ALBERTO MENICHINI**

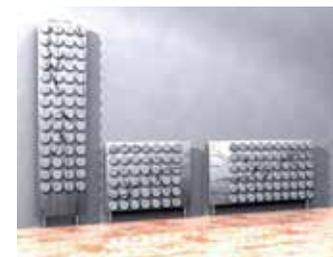
## La pietra naturale trasformata in design



**Alberto Menichini** è un'azienda storica che basa la propria esperienza su quattro generazioni di "scalpellini marmisti", occupandosi della lavorazione di marmi, graniti e pietre naturali provenienti da ogni parte del mondo; lo stesso padre di Alberto ha lavorato per diversi anni per la fabbrica del Duomo. Una realtà

dinamica e in continua espansione che grazie all'utilizzo di tecnologia innovativa riesce a interessare molteplici campi di utilizzo: a partire dall'arte sacra, le ristrutturazioni e le nuove costruzioni nel settore edilizio (soglie, davanzali, copertine, scale, pavimenti e rivestimenti sia per interni che per esterni, ecc.), l'arredamento (top per cucine e bagni, tavoli, piani per banconi di attività commerciali quali bar e ristoranti) e tutte quelle realtà che necessitano di un prodotto utile o di design, lavorato con metodologie all'avanguardia, fornito in tempi ridotti e soprattutto con elevati livelli di personalizzazione a seconda delle esigenze specifiche del cliente. Da molti anni la Alberto Menichini collabora con progettisti, architetti,

costruttori edili e privati offrendo sempre lo stato dell'arte nella lavorazione dei materiali e in particolare recentemente ha sviluppato una nuova tipologia di prodotto che oltre alla funzionalità classica diventa per il cliente anche un oggetto di arredo di design: elementi riscaldanti in pietra naturale, elettrici o ad acqua, di varie forme, dimensioni e lavorazioni, semplici da installare, che possono sostituire o supportare i tradizionali radiatori. Forma, colore e bellezza della pietra rendono diverso, personale e originale un oggetto sia che venga posizionato in ambienti privati o pubblici. Certificati CE, vengono offerti in tre linee (design, geometrica o standard) e possono essere personalizzati anche a seconda della potenza dell'impianto, forma e materiale usato. Per maggiori informazioni sull'azienda consultate [www.albertomenichini.it](http://www.albertomenichini.it), e sui nuovi radiatori [www.termopietra.com](http://www.termopietra.com)



**ALBERTO MENICHINI - Lavorazione marmi e graniti**

Via Vittorio Emanuele, 8 - 20080 Zelo Surrigone (MI)

Tel. +39 02 9440508 Fax +39 02 9440156 - [info@albertomenichini.it](mailto:info@albertomenichini.it) - [www.albertomenichini.it](http://www.albertomenichini.it)



## MARIE DANIELLE Srl

### Da 40 anni, linee di cortesia per hotel made in Italy

**Marie Danielle Srl** è una tra le aziende leader nella produzione di prodotti cortesia per hotel ed è presente sul mercato da più di 40 anni. Al timone dell'azienda i due fratelli Fabio e Massimo Tramontana, rispettivamente nel ruolo di operation manager e corporate image director, che, con capacità e determinazione, proseguono il lavoro cominciato dallo zio e dal padre. Oggi Marie Danielle è una delle poche realtà rimaste in Italia, a essere al tempo stesso, produttore e distributore. È un'azienda che ha fatto del "prodotto cortesia" il proprio core business affiancandogli nel tempo, un ventaglio di offerta di accessori complementari e sinergici. Grazie a una visione lungimirante, lo sguardo è oggi rivolto anche all'estero per la conquista dei mercati internazionali. Marie Danielle può essere considerata un'azienda dallo spirito dinamico, fortemente legata ai suoi principi ma in costante evoluzione e attenta ai temi della sostenibilità. È il 1972 quando Sergio Tramontana inizia a proporsi agli albergatori con il suo primo prodotto: una striscia pulisci scarpe. Un'intuizione avveduta. Da quel momento l'azienda, che allora si chiamava "Lustro Italiana", diventa punto di riferimento per il mercato dell'hotelleria. Alla fine degli anni Ottanta l'azienda cambia denominazione sociale in "Marie Danielle" conferendone una connotazione più spiccatamente cosmetica. Negli anni Novanta avviene il passaggio delle quote dell'azienda da Sergio al fratello Claudio Tramontana. Nuova linfa, nuovi obiettivi. L'azienda si specializza nella produzione del bulk cosmetico nel laboratorio di proprietà e inserisce, tra i propri assets, impianti di miscelazione di materie prime per la realizzazione del contenuto dei flaconi cortesia come bagnoschiuma, shampoo, crema corpo ecc. Tutti i prodotti sono artigianali e di qualità, in linea con il regolamento cosmetico europeo. Tra i punti di forza: competenza e serietà al servizio dell'albergatore da più di 40 anni; produzione made in Italy; formulazioni ottenute con ingredienti di qualità, in linea con il regolamento cosmetico europeo, nel rispetto dei più rigorosi criteri e standard di sicurezza per le persone e l'ambiente; in catalogo ampia offerta di linee cortesia e prodotti per la camera.



#### MARIE DANIELLE LINEA HOTEL SRL

Laboratorio e Uffici: Via Puecher, 26 - 20037 Paderno Dugnano (Mi)  
CitySpace - Via Tazzoli, 13 Milano - [info@mariedanielle.it](mailto:info@mariedanielle.it) - [www.mariedanielle.it](http://www.mariedanielle.it)



## SIRIO INFORMATICA E SISTEMI Spa

### Affidabilità, innovazione e continuità di sviluppo: il valore delle soluzioni software

Con oltre quarant'anni di esperienza consolidata grazie a criteri produttivi all'avanguardia e a know-how specialistico, **Sirio informatica e sistemi Spa** opera nei settori del software gestionale e dei servizi, dove informatica e conoscenza trovano applicazione ai massimi livelli. Una spiccata sensibilità all'evoluzione applicativa e delle esigenze dei clienti ha consentito a Sirio di conquistare la propria posizione di riferimento nei mercati distribution, manufacturing, fashion, food & beverage, modernizzazione applicazioni RPG, converter, retail, sanità privata, laundry. Da sempre orientata verso politiche di investimento a medio-lungo termine, Sirio informatica e sistemi è alla costante ricerca della massima efficienza, nel cui contesto l'innovazione applicativa e tecnologica sono finalizzate alla realizzazione di economie di scala a vantaggio del cliente. Affidabilità dei prodotti e dei servizi, continuità nell'evoluzione tecnologica e tutela degli investimenti effettuati dai clienti sono i cardini della filosofia Sirio informatica e sistemi. Orientamento al mercato, organizzazione e tecnologia: i nostri punti di forza. Investimenti costanti in ricerca e sviluppo,

grande attenzione al mantenimento del massimo standard qualitativo: le leve per attuare la strategia. Con tre sei operative in cui trovano impiego circa 110 persone, Sirio informatica e sistemi riconferma la sua presenza sempre più vicina ai clienti grazie anche a una rete di rivenditori qualificati.

Il parco clienti, installato sia sul territorio nazionale che estero, conta più di 1.600 aziende per un totale di oltre 40.000 utilizzatori, che quotidianamente governano il proprio sistema informativo con le soluzioni software di Sirio informatica e sistemi.

Con l'offerta software più ampia tra quelle disponibili sul mercato italiano delle PMI, Sirio informatica e sistemi è leader nel settore delle soluzioni gestionali per le imprese, con applicazioni fruibili sia in modalità tradizionale

che in modalità cloud. Sirio informatica e sistemi è parte di Var Group, leader italiano nel mercato dell'IT che con un fatturato di oltre 170 milioni e una squadra di oltre 1.000 specialisti accompagna le imprese italiane nelle fasi di scelta, realizzazione e assistenza collegate al progetto IT.



#### SIRIO INFORMATICA E SISTEMI Spa

Via Caduti di Marcinelle, 5 - 20134 Milano  
Tel. 02 36.58.351 - Fax 02 36.58.35.55 - [marketing@sirio-is.it](mailto:marketing@sirio-is.it) - [www.sirio-is.it](http://www.sirio-is.it)



## FAST ASSEMBLER Srl

### Da 30 anni l'idea che prende forma

Fast Assembler Srl nasce nel 1984, occupandosi di assemblaggi meccanici, elettromeccanici e di lavorazioni meccaniche per conto terzi, con particolare specializzazione nella lavorazione del tubo secondo le specifiche/disegni del cliente, per il settore automotive. Da allora, l'azienda si è notevolmente ampliata grazie ai nuovi e continui investimenti, non solo nella struttura, ma anche nella qualità dei servizi offerti, grazie alla professionalità dei suoi collaboratori. Fast Assembler dedica particolare attenzione alla realizzazione dei progetti, garantendo sicurezza e comfort nell'ambiente di lavoro in conformità al testo unico D.Lgs N°81/2008. Fast Assembler è stata una delle prime 700 aziende italiane del settore meccanico ad aver ottenuto già nel 1992 la Certificazione di Qualità di Gestione Aziendale ISO 9001; la società ha sempre concepito la qualità come impegno globale e quotidiano, con l'obiettivo di mantenere lo standard produttivo elevato e costante nel tempo. Per questo negli anni successivi ha ottenuto anche la Certificazione ISO 13485 e la Certificazione alla Direttiva Europea 93/42/CEE per la produzione di apparecchiature medical device. La Fast Assembler è presente nel settore elettrodomestico in particolar modo per la componentistica dedicata alle macchine del caffè e distributori di bevande, nel settore automotive e nel settore medicale come fabbricante di dispositivi medici e da laboratorio (sterilizzatrici/negativoscopi/fotopolimerizzatori ecc) per il settore dentale. La mentalità costante nell'innovazione e nell'ottica di guardare al futuro hanno portato l'azienda ad effettuare ulteriori metamorfosi negli ultimi anni espandendosi nel settore logistico, affiancando le grandi aziende produttrici di sorter e di sistemi di smistamento ma anche proponendo nuove soluzioni

e macchinari logistici alle medie e piccole realtà del settore, per fare questo è nata la consociata Fast Man Service srl addetta alla manutenzione e progettazione di automazioni nel settore logistico e col fine di ampliare i servizi offerti dalla Fast Assembler. Fast Assembler ha inoltre ampliato la sua gamma di prodotti made in Italy, realizzando una linea brevettata di gioielli in titanio anallergici (con il marchio Volontieri Creazioni), progettando e certificando cancelli e recinzioni in alluminio antiossidanti nel settore edile e realizzando macchine per il taglio e la finitura della documentazione (asegni, buoni pasto, libretti) acquisendo il know-how e il marchio della rinomata azienda CEM srl specializzata nel settore dell'editoria. Per realizzare tutto questo la Fast Assembler dispone di reparti produttivi per ogni tipo di esigenza, quali: reparto torneria automatica, reparto riprese meccaniche; reparto lavorazione tubi, rame, ottone, ferro, alluminio, acciaio inox; reparto saldatura - saldobrasatura - saldatura TIG - puntatrici; reparto prototipi e attrezzature, laboratorio metrologico. FAST Assembler è un'azienda in cui sono concentrate le attività di: direzione tecnica; amministrazione / finanza; organizzazione logistica; servizi commerciali; ufficio tecnico e prototipazione (stampa 3D); produzione; qualità.



#### FAST Assembler Srl

Via S. Domenico, 11/13 - 20010 Bareggio (MI)  
Tel. 02 90360728 - [www.fastassembler.com](http://www.fastassembler.com)



## WATERJET CORPORATION Srl

### Il taglio ad acqua made in Brianza

Waterjet Corporation Srl è un'azienda leader nel settore dei sistemi a controllo numerico per il taglio a getto d'acqua ad altissima pressione. Fondata il 15 luglio 1991, Waterjet Corporation ha sempre lavorato per aumentare il suo prestigio e il suo successo nel mondo: ha acquistato diversi stabilimenti all'interno dei quali vengono gestite diverse attività (progettazione, ricerca e sviluppo, costruzione, vendita e assistenza) e ha stipulato accordi di distribuzione esclusiva in varie regioni strategiche per poter garantire vendita di macchinari e assistenza in loco. Waterjet Corporation si trova in Italia a Monza, in Germania (Waterjet Maschinenhandel GmbH a Francoforte), negli Stati Uniti (Waterjet USA LLC a Chicago) e negli Emirati Arabi (Waterjet Middle East a Dubai e Waterjet Arabia Ltd. a Ryadh). Dal 1 marzo 2005 vanta della Certificazione ISO 9001-2000 facendosi così portatrice ufficiale del made in Italy ad altissima qualità. In catalogo la società annovera una vasta gamma di macchine per il taglio a getto d'acqua supersonico fino a 6.200 Bar precise ed af-

fidabili che possono essere customizzate in base alle esigenze dei clienti: dalla CLASSICA, ovvero il modello della gamma che più è in grado di personalizzare in termini di dotazioni aggiuntive, al suo fiore all'occhiello la SUPREMA. Tra gli opzionali, 2 sono i sistemi integrati innovativi vanto della società: il taglio a getto d'acqua supersonico (4 Mach) EDGE 5<sup>TM</sup> con 5 assi interpolanti e funzione integrata I.T.C.TM (Intelligent Taper Control) e il sistema di taglio ibrido Plasma-Waterjet ad alta definizione con sistemi taglio combinato waterjet e plasma fino a 260 AMP Hypertherm. Queste tecnologie saranno esibite nella prossima fiera di Emo 2015 a Milano. Waterjet Corporation aderisce anche al piano di internazionalizzazione delle imprese italiane partecipando a numerose fiere e le prossime saranno: Marmomacc a Verona, Emo e Vitrum a Milano, South-tec in Carolina del Nord, Blechexpo in Germania a Stuttgart, Fabtech In Illinois a Chicago, Big 5 Show negli Emirati Arabi a Dubai e Mactech in Egitto al Cairo.



#### WATERJET CORPORATION Srl

Viale G.B. Stucchi, 66/23 - 20900 Monza (MB)  
Tel. 039 204971 - Fax. 039 2842479 - [waterjet@waterjet.it](mailto:waterjet@waterjet.it) - [www.waterjetcorp.com](http://www.waterjetcorp.com)

**“Persone brave  
non solo brave persone”**





## Leve per lo sviluppo per il rilancio dell'economia reale

Paolo Galassi, presidente di A.P.I., racconta gli ultimi mesi di attività dell'associazione con una sintesi delle iniziative e dei temi di maggiore interesse

Si parte dal ritorno alle origini con la nuova denominazione A.P.I. per segnare la volontà di incidere sulle scelte politiche ed economiche per il rilancio dell'industria manifatturiera, si prosegue con le attività fatte sul tema dell'internazionalizzazione e per la crescita delle pmi, si

conclude evidenziando il solido rapporto con le istituzioni regionali e locali con le quali si è discusso di formazione e sharing economy e i progetti messi sul piatto da sviluppare nel 2016. Ne abbiamo parlato con Paolo Galassi, presidente di A.P.I.

**Prima di iniziare a trattare dei temi economici, un passaggio su A.P.I. e sul ritorno a questa storica denominazione.**

«Dopo quasi 70 anni di associazionismo imprenditoriale, si torna alle origini per il rilancio dell'industria manifatturiera. Le imprese associate hanno, infatti, votato, nel corso dell'assemblea annuale dell'associazione tenutasi a giugno, il ritorno alla denominazione originaria per sottolineare la propria identità e la mission scritta a mano nell'atto costitutivo del 1946: "Scopo dell'associazione è di provvedere all'assistenza e alla tutela degli interessi comunque sorgenti dall'esercizio dell'attività industriale". Sessantanove anni fa, si è, trattato di una svolta epocale che anche con il nome – A.P.I. – voleva porre l'accento sulla peculiarità di quella che fu definita "industria minore", ma che per decenni è stata e continua a essere la spina dorsale del Paese.

Con l'immutata volontà di tutela delle pmi si è voluto rimarcare la differenza con un sistema conservativo di rappresentanza e identificare percorsi innovativi per lo sviluppo dell'industria e del business di quegli imprenditori che, continuando a credere quotidianamente nell'importanza di fare impresa, si identificano in un'associazione "vicina" e capace di far fronte concretamente alle loro esigenze.

L'associazione è in costante crescita; alla base c'è un progetto concreto e solido da condividere con chi desidera contribuire al rilancio dell'economia. Il ruolo di A.P.I. è sempre stato, e continua a essere, di guida nei confronti delle imprese associate e di altre organizzazioni territoriali. Così forti e coesi ci proponiamo ai nostri interlocutori istituzionali, chiedendo che sappiano interpretare i bisogni delle imprese nella guida del Paese».

**Presidente, siamo a fine anno. Prima delle vacanze estive ha dichiarato "La ripresa? Rimandata a settembre. Forse". La pensa ancora così?**

«Purtroppo sì. Per le pmi, il banco di prova all'apertura degli stabilimenti dopo la pausa estiva non è andato come si sperava. Per gli imprenditori, quel piccolo segno "più" che ha caratterizzato l'industria manifatturiera nel primo semestre 2015, appare nel secondo ancora troppo fragile. Lo definirei quasi irrisorio dopo anni di cali di fatturato e altalenanti andamenti di ordinativi.

Le aziende che sono "sopravvissute" stanno cercando di riprendersi, ma pesano come macigni tutti gli adempimenti fiscali e ancora il costo del lavoro che non ha visto un taglio strutturale. Stanno facendo il possibile per "reggere" anche se si nota una netta spaccatura tra le aziende che si sono rilanciate e lavorano con l'estero e quelle che purtroppo non riescono a far fronte alla crisi.

Le aziende che hanno internazionalizzato producono, principalmente, prodotti di alta qualità. Imprese che vorrebbero assumere grazie agli sgravi contributivi del Jobs Act ma, visti i tempi, temono comunque di fare un investimento sul personale.

In altre abbiamo attivato o sono allo studio nuove politiche di welfare. Tra quelle in crisi tante hanno difficoltà a effettuare una pianificazione del lavoro e alternano periodi di picchi ad altri con assenza di ordini.

**F**ormarsi per competere è il motto che i piccoli e medi imprenditori conoscono bene e applicano

In generale è comunque l'incertezza a dominare. Si è persa la fiducia, soprattutto nelle realtà di piccole dimensioni che si rivolgono sempre più alle associazioni, ai "famigerati" corpi intermedi, per la tutela dei loro

interessi nella consapevolezza che presentarsi in un'entità compatta, omogenea e numerosa sia l'unica via contro "i grandi" per chiedere a gran voce di avere finalmente una politica industriale forte».

**Presidente in che senso "finalmente una politica industriale forte"?**

«Non basta dire: "taglieremo le tasse", ridurremo la pressione fiscale. Le pmi chiedono: "come? quando? Se la coperta dei fondi a disposizione è sempre la stessa"! Vanno affrontati i problemi strutturali del Paese con riforme che abbattano "le zavorre" – costo del lavoro strutturale, pressione fiscale, burocrazia, costi della politica, difficoltà di accesso al credito, tempi della giustizia - per investire i fondi nell'economia reale».



**Può darci qualche dato sull'internazionalizzazione delle pmi?**

«Da una ricerca realizzata dall'Ufficio Studi di A.P.I. emerge che quasi il 50% delle industrie lombarde ritiene che per favorire l'internazionalizzazione delle pmi sia necessario un piano europeo straordinario per gli investimenti mentre il 20% reputa importante un'armonizzazione delle politiche fiscali dei vari stati. Senza dimenticare sburocratizzazione, finanziamenti per missioni e fiere e sostegno alla nuova regolamentazione in materia di lotta alla contraffazione.

Scendendo nello specifico, tra le aziende che esportano, il 77% lavora prevalentemente con i mercati dell'Unione Europea, l'11% con quelli del bacino del Mediterraneo, il 6% con le nazioni appartenenti a Mercosur, il 6% con quelli che hanno sottoscritto il North American Free Trade Agreement. La maggior parte delle pmi vorrebbe espandere il proprio business in America Latina, in nord America e nel sud est dell'Asia sviluppando maggiormente la propria



rete commerciale (58%) o vendendo direttamente i propri prodotti (35%).

Per il 23% delle aziende che hanno risposto al sondaggio il fatturato derivante dal commercio estero è inferiore al 10%. È ancora troppo poco. Abbiamo notato, infatti, che sono soprattutto le aziende che hanno potuto contare su un processo produttivo flessibile, su una continua ricerca dell'innovazione quelle che sono riuscite a guardare all'esterno dei confini nazionali con successo e a trovare la loro ricetta "anticrisi".

Contrariamente all'opinione comune quindi le piccole e medie imprese stanno mostrando una spiccata capacità di aprirsi ai mercati esteri facendosi portabandiera del binomio qualità&design, tipico del made in Italy. Ma per far questo devono essere supportate; non servono interventi spot ma una strategia unitaria, non solo nazionale ma europea, che possa abbattere le barriere con le quali si scontrano quotidianamente le aziende, spesso a conduzione familiare, come burocrazia e fisco».

### **Internazionalizzazione e pmi, perché e cosa A.P.I. sta facendo sul tema?**

«Per aiutare le imprese associate il servizio Internazionalizzazione propone, da diversi anni, un percorso di accompagnamento "su misura". Le iniziative vanno dal primo orientamento per valutare le potenzialità del proprio business all'estero, alla ricerca di nuovi partner e organizzazioni di incontri B2B all'estero tramite il supporto di strutture estere pubbliche e private, sino alla consulenza specialistica attraverso incontri con singoli esperti in diverse materie - contrattualistica internazionale, tutela della proprietà intellettuale, documenti doganali, gare internazionali, assicurazione del credito, certificati tecnici per l'export. Nel corso dei mesi

diversi sono stati i momenti di incontro e confronto con i rappresentanti di governo, di enti e istituzioni stranieri. Iniziative fondamentali per comprendere dove esportare e per stringere relazioni.

A giugno la delegazione dell'Uruguay in Italia per EXPO ha incontrato, presso la nostra sede, **Marco Nardi**, vice presidente dell'associazione e presidente di SISTEMA INDUSTRIA e il direttore generale **Stefano Valvason**. L'obiettivo era presentare alle aziende le opportunità che il paese sudamericano offre in particolare nel settore degli investimenti esteri.

Nel mese di luglio ho partecipato in prima persona a un confronto con le pmi brasiliane dal titolo "Le sfide per le pmi in Italia e il ruolo di un'associazione di imprenditori: le strategie di A.P.I. Associazione Piccole e Medie Industrie". L'evento si è svolto a Milano al Centro Congressi Fondazione Stelline ed è stato organizzato da **ALTIS** – Università Cattolica

a conclusione della settimana italiana del SEBRAE (750 uffici nei 27 Stati del Brasile, 6.000 dipendenti e 9.000 consulenti sul campo), ente para-governativo brasiliano che eroga servizi a supporto dei piccoli imprenditori.

Credo siano molto importanti i momenti di confronto di questo tipo. Sono ormai convinto che formarsi per competere è il motto che i piccoli e medi imprenditori conoscono bene e applicano. Da anni investono tempo e risorse per creare e diffondere la "cultura di impresa" sia all'esterno che all'interno della propria azienda e sono consapevoli che le condizioni per operare con successo nei mercati, oramai globalizzati, vanno create e non attese.

A settembre, sempre presso la sede – a dimostrazione dell'importanza che A.P.I. ha quale istituzione di rappresentanza delle pmi – diversi imprenditori – tra i quali Cesare e Claudio Fornengo della **AMT srl**, il presidente della categoria delle industrie ICT **Giovanni Anselmi** – hanno incontrato David Makhura, premier del Gauteng e la delegazione sudafricana a suo seguito. Durante l'incontro sono state affrontate diverse tematiche; ad attrarre l'attenzione degli imprenditori soprattutto le numerose agevolazioni e finanziamenti previsti per gli investitori esteri. Si tratta, infatti, di una provincia con grandissime potenzialità per le pmi lombarde».

### **Un tema che ha citato prima e su cui A.P.I. ha investito tanto è quello della formazione. Con anche un convegno tenutosi presso Palazzo Pirelli. Perché?**

«Il capitale umano è motore e benzina dello sviluppo. Non smetterò mai di ripeterlo. Oltre me ne sono fermamente convinti i piccoli e medi imprenditori lombardi che, solo negli ultimi dieci mesi del 2015, hanno sempre più fatto affidamento sulla formazione, per incrementare, sviluppare e valorizzare, nonostante la crisi, quel patrimonio di intelligenza, ingegno e creatività, capacità di rischio che da sempre contraddistingue le pmi. I dati, d'altronde, parlano chiaro: in meno di un anno sono state erogate quasi 9.200 ore di formazione che hanno coinvolto oltre duemila partecipanti. In una recente indagine, infatti, il 69% dei piccoli e medi imprenditori ha dichiarato che avrebbe investito in formazione mentre il 65% ha dichiarato che non riesce a trovare manodopera perché le scuole non formano futuri la-

**C**on l'immutata volontà di tutela delle pmi si è voluto rimarcare la differenza con un sistema conservativo di rappresentanza e identificare percorsi innovativi per lo sviluppo dell'industria

**T**ra le aziende che esportano, il 77% lavora prevalentemente con i mercati dell'Unione Europea, l'11% con quelli del bacino del Mediterraneo, il 6% con le nazioni appartenenti a Mercosur, il 6% con quelli che hanno sottoscritto il North American Free Trade Agreement

voratori con competenze adeguate al settore manifatturiero. Per parlare di formazione, mercato del lavoro, alternanza scuola - lavoro, pmi e crescita A.P.I. ha organizzato il convegno dal titolo "Gli ingranaggi per ripartire: formazione e lavoro" tenutosi lo scorso 12 ottobre. L'evento, ha visto la partecipazione di Valentina Aprea, assessore Istruzione, Formazione e Lavoro di Regione Lombardia e di Enrico Zucchi, presidente Formazienda. Moderatore Giovanni Bocchieri, direttore generale assessorato Istruzione, Formazione e Lavoro di Regione Lombardia,

La formazione rappresenta una leva fondamentale per dare nuova linfa alla competitività delle imprese. Il miglioramento dell'interscambio scuola lavoro, il taglio strutturale del costo del lavoro, l'accesso al credito, l'abbattimento degli oneri fiscali per chi reinveste in impianti e capitale umano costituiscono, infatti, un vantaggio competitivo durevole che può fare la differenza nel momento in cui una pmi si misura con i concorrenti nazionali e internazionali. La legge Aprea è coerente con le necessità delle pmi e per garantire la crescita della competitività delle aziende. Il rafforzamento del legame tra gli indirizzi di studio e i fabbisogni di competenze del sistema produttivo previsto dalla nuova legge regionale "Qualità, innovazione ed internazionalizzazione nei sistemi di istruzione, formazione e lavoro in Lombardia" non può che ricevere un plauso dalle piccole e medie imprese che da anni auspicano una vera integrazione tra aula e impresa».

### **Supportare il progetto "WE GO!" - Giovani imprese per giovani menti va in questa direzione?**

«Il progetto "We Go", che vede la Città metropolitana di Milano capofila del partenariato con A.P.I. e Joomla! Lombardia, è stato finanziato nell'ambito del bando "BE@CTIVE Azione giovani" di UPI Unione Province d'Italia e ANG - Agenzia Nazionale Giovani.

L'obiettivo è favorire i processi di inclusione tra istruzione e mondo del lavoro e di attuare l'alternanza scuola/lavoro, attraverso la costituzione di una innovativa piattaforma informatica georeferenziata, aperta e collaborativa a supporto dell'imprenditoria giovanile e dei processi di addestramento e di avviamento al mondo del lavoro.

La piattaforma, attiva al link [www.wegomilano.it](http://www.wegomilano.it), è in grado di mettere in relazione gli studenti a partire dal terzo anno della scuola media secondaria e dei centri di formazione professionale per facilitare la definizione di stage, tirocini, opportunità di lavoro stagionali e post qualifica presso le imprese giovanili innovative interessate ad investire nella formazione dei giovani talenti.

Tra gli obiettivi primari del progetto - oltre alla creazione

di un'infrastruttura snella, fruibile e a portata di lavoratore, studente e impresa - la mappatura delle imprese giovanili innovative e degli incubatori d'impresa disponibili ad accogliere giovani studenti, portatori di idee e di attitudine allo sviluppo, l'ampliamento della "cassetta degli attrezzi" degli strumenti utili a creare occupazione, nuove attività e stimolare l'autoimprenditorialità, nonché la creazione di ulteriori opportunità concrete attraverso la sottoscrizione di alleanze tra imprese, scuole e istituzioni locali.

Il progetto "WE GO!" nasce e si sviluppa in questo contesto proponendosi di investire nel territorio milanese e valorizzare in particolare gli ambiti della sicurezza alimentare e del benessere, promuovendo la tutela della salute e dell'ambiente. Importante sottolineare che A.P.I. ha aderito all'iniziativa prima che il Governo approvasse la legge sull'alternanza scuola - lavoro, a dimostrazione dell'attenzione che l'associazione riserva ai giovani e alla formazione dei futuri lavoratori».



**V**alorizzare il capitale umano significa, infatti, favorire l'incremento della qualità produttiva, aggiungere valore a beni e servizi in termini di innovazione e qualità, far crescere la competitività delle aziende



## La tenacia delle pmi ha tenuto alto il made in Brianza

«I segnali di miglioramento registrati dalle ultime congiunture dell'industria manifatturiera sembrano riaprire la strada a un nuovo periodo di crescita dopo vari anni di difficile tenuta del sistema economico».

Lavoro, formazione, internazionalizzazione, design&innovazione. A fare il punto della situazione delle imprese in un territorio come quello della Brianza, dove si registra un'impresa ogni dieci abitanti, il Segretario Generale della Camera di Commercio di Monza e Brianza, Renato Mattioni, consapevole che la "Brianza del fare" «deve essere capace di mantenersi fedele alla propria tradizione e al proprio per-

corso, e insieme deve aprirsi al nuovo, a quel cambiamento che è insito».

**Il presidente di A.P.I., Paolo Galassi ha definito il periodo attuale che stanno vivendo le imprese dopo 8 anni di crisi "un dopo guerra". Cosa ne pensa?**

«Ci confrontiamo ormai da anni con una lunga e profonda

**A**bbiamo una specifica identità manifatturiera con un solido apparato industriale e artigianale legato a un saper fare

crisi che ha fatto emergere nuove dinamiche e che richiede una nuova prospettiva e un nuovo modo di vedere il mondo e di affrontare l'economia. Oggi di fronte al senso di isolamento che questa difficile situazione economica ha prodotto, diventa fondamentale condividere problemi, esperienze, conoscenze e strategie, esattamente come succedeva nel dopoguerra per usare l'espressione del presidente Galassi. Speriamo che come è successo allora, anche oggi sia arrivato il tempo della rinascita, delle speranze e delle attese condivise. Per questo occorre che le imprese si adattino al cambiamento e alle difficoltà, bisogna mettersi insieme per innovare, fare rete per essere competitivi e per affrontare con forza i mercati internazionali perché oggi le sfide sono globali».

#### **Cosa può dirci della situazione delle imprese di Monza e Brianza?**

«La Brianza è un territorio che ha certamente risentito della crisi ma non ne è stato travolto. E questo grazie alla determinazione e alla resistenza di tanti imprenditori che hanno costruito un tessuto economico fitto e operoso, che si fonda sulla piccola e media impresa diffusa, fatto di circa 90 mila attività economiche e che ha raggiunto negli anni una densità imprenditoriale tale che in Brianza c'è un'impresa ogni dieci abitanti. Sono imprenditori che non demordono, che non hanno esitato a far fronte alla crisi con coraggio, attingendo alle volte anche dai propri patrimoni per rimanere sul mercato, per salvare l'azienda e continuare ad assicurare lavoro ai propri collaboratori. Imprese che hanno ricercato nuovi mercati, hanno saputo coniugare innovazione e tradizione per guardare con fiducia al futuro».

#### **A.P.I. opera a Monza e Brianza da 40 anni; perché ritiene che sia fondamentale il rapporto diretto sul territorio con le imprese e le istituzioni. È un approccio ancora valido?**

«Il compito svolto dalle Camere di commercio per il sistema economico rappresenta bene questo "rapporto diretto". Innanzitutto cerchiamo di lavorare in maniera molto concreta, essendo una istituzione pubblica che gestisce direttamente le risorse che provengono dalle imprese del nostro territorio. In secondo luogo l'ente camerale opera applicando costantemente un modello di governance di sistema, che mette in relazione tutti gli altri soggetti pubblici e privati al fine di massimizzare i benefici per il sistema delle imprese in particolare, e per la collettività in generale».

#### **Quali sono le priorità e le criticità che le pmi brianzole si trovano ad affrontare in questa delicata fase di crisi congiunturale e cambiamento strutturale?**

«La mancanza di liquidità, che si traduce nelle difficoltà di accesso al credito, la difficoltà nel mantenere stabile l'occupazione, la frenata dei consumi e la conseguente contrazione degli ordini sono stati senza dubbio ostacoli duri da affrontare per le nostre imprese. Oggi bisogna "ripensarsi". La "Brianza del fare" deve essere capace di mantenersi fedele alla propria tradizione e al proprio percorso, e insieme deve aprirsi al nuovo, a quel cambiamento che è insito e in fermento nelle nuove generazioni che oggi diventano i protagonisti dell'impresa, in tutti quei giovani innovatori in cui è vivo il germoglio del fare impresa».

#### **In un momento in cui diventa prioritario "uscire dai confini nazionali" come si sta evolvendo il mercato del territorio?**

«La Brianza in questi anni si è dimostrata un'economia in solida trasformazione. La struttura delle aziende è certamente diventata più complessa, articolata, sempre alla ricerca della competitività. Sul nostro territorio oggi si trovano società dal profilo internazionale, grandi multinazionali e un patrimonio di piccole e medie imprese espressione del nostro made in Italy. Abbiamo una specifica identità manifatturiera con un solido apparato industriale e artigianale legato a un saper fare che sta conoscendo processi di terziarizzazione sempre più diffusi. Innovazione e tradizione trovano la loro espressione migliore negli storici distretti della meccanica, dell'high tech e ovviamente del mobile e del design. Ed è grazie alle nostre eccellenze, all'intuito dei nostri imprenditori che "con i piedi nel territorio e la testa nel mondo" siamo riusciti a portare il nostro made in Brianza sui mercati internazionali e a costruirci una reputazione. E questo è accaduto grazie alle nostre imprese, che, nonostante tutto, non hanno mai smesso di



**L**a Brianza è un territorio che ha certamente risentito della crisi ma non ne è stato travolto

guardare lontano, oltre la crisi e le circostanze. E hanno continuato a investire, anche su nuovi mercati».

**Quali le necessità del territorio per supportare le imprese in questo difficile momento? Quali iniziative sta portando avanti la Camera di Commercio di Monza?**

«La Camera di Commercio di Monza porta avanti iniziative con la responsabilità di offrire un cammino di crescita e di sviluppo alle imprese sui temi dell'innovazione, dell'internazionalizzazione, della formazione e del fare rete, con la consapevolezza che questo è un momento storico nel quale, anche la Brianza, è chiamata al cambiamento. Per le attività del prossimo anno abbiamo individuato alcune parole chiave che racchiudono tutti i nostri obiettivi come ente a fianco delle imprese. La prima è eccellenze, perché questa crisi ha dimostrato che sopravvivono le imprese che investono, che innovano, che utilizzano le tecnologie e le infrastrutture più moderne, e che vivono in una dimensione globale. La nostra ambizione è quella di rendere diffusa l'eccellenza e di far sì che le eccellenze trainino tutto il sistema imprenditoriale. La seconda parola è attrattività del territorio. Uno degli interventi più importanti che abbiamo fatto in questi anni, e su cui dovremo continuare a puntare, è stato quello di far conoscere la Brianza in Italia e all'estero, incrementando l'attrattività del nostro territorio, ma soprattutto la riconoscibilità delle nostre aziende. La terza parola è semplificazione. Abbiamo il dovere di facilitare la vita ai nostri utenti, di dare loro indicazioni chiare, precise. E in questo continueremo il nostro impegno per fornire risposte e servizi adeguati e tempestivi, per poter dire a tutti gli effetti di far parte di quella Pubblica Amministrazione utile. Dobbiamo continuare a essere il punto di riferimento per lo sviluppo economico della Brianza, portando avanti collaborazioni operative e funzionali, con soggetti pubblici e "privati", per offrire sempre più servizi e iniziative a favore delle imprese».

**Crede che gli istituti scolastici siano in grado di preparare gli studenti adeguatamente per il mondo del lavoro?**

«Oggi il sapere è il risultato di uno scambio di esperienze e di metodi interculturali. Proprio lo scorso anno, la Camera di Commercio di Monza e Brianza ha firmato un accordo con la Camera di Commercio Italo-Germanica, per avviare un rapporto di collaborazione nel campo dell'educazione e della formazione professionale duale, vale a dire la formazione professionale alternata fra scuola e lavoro, con gli istituti profes-

sionali e i datori di lavoro che operano fianco a fianco nel processo formativo. Con questo progetto l'ente, grazie al supporto dell'azienda speciale Formaper, ha deciso di incrementare il suo impegno sul tema dell'alternanza scuola lavoro, sull'organizzazione e sul ruolo delle imprese nella formazione professionale duale. Occorre rafforzare questi collegamenti affinché le aziende possano intercettare capitale umano di qualità, per supportare i processi di innovazione e perché la percentuale di candidati considerati dalle aziende non adeguati, che in Brianza è del 7,6% (di cui il 35% per mancanza di una preparazione scolastica adeguata) si avvicini allo zero. Non possiamo più permetterci che ci siano delle occasioni di lavoro sprecate».

**Quali prospettive per l'industria brianzola?**

«I segnali di miglioramento registrati dalle ultime congiunture dell'industria manifatturiera e dell'artigianato brianzolo sembrano riaprire la strada a un nuovo periodo di crescita per i nostri imprenditori dopo vari anni di difficile tenuta del sistema economico. Questo clima di fiducia si riflette sulle aspettative degli imprenditori sull'andamento dell'attività economica per i prossimi mesi che diventano più ottimistiche. La domanda estera continuerà a rappresentare un tassello fondamentale per la ripresa del sistema economico, del resto l'apertura internazionale rappresenta un fattore costitutivo del tessuto imprenditoriale brianzolo, e l'Esposizione Universale appena conclusa ha lasciato in eredità relazioni commerciali con operatori stranieri e buyer da tutto il mondo che le nostre imprese continueranno a coltivare. Dobbiamo essere tuttavia essere cauti per parlare di una ripresa concreta, e attendere nuove confer-





me nei prossimi mesi, le aziende devono infatti poter tornare a contare sul mercato interno oltre che essere alleggerite dalla burocrazia e sostenute nelle politiche di assunzioni agevolate. Bisogna essere consapevoli delle grandi difficoltà, in particolare quelle legate al lavoro, e soprattutto

alla disoccupazione giovanile. Spetta a noi l'impegno di indicare la strada, di lavorare con maggiore forza, operando su un doppio binario: quello del supporto alle imprese che già creano occupazione e quello del sostegno all'occupazione nelle piccole imprese in difficoltà».



**Renato Mattioni**, segretario generale della Camera di commercio di Monza e Brianza, laureato in Scienze politiche, ha lavorato in Regione Marche, all'Unioncamere di Roma e alla Camera di commercio di Milano. Ha conseguito il dottorato di ricerca in Sociologia delle istituzioni giuridiche e politiche e ha svolto attività di ricerca. Collabora alle pagine di Milano del Corriere della Sera ed è autore di saggi di sociologia, economia e politica. Tra le diverse pubblicazioni ricordiamo *L'importanza di chiamarsi brand* (edito Guerini e Associati, 2011), in cui si approfondisce il tema del marchio di alcune risorse immateriali; *#Milano-Brianza in un tweet: lavoro, politica, partecipazione* (edito Guerini e Associati, 2012) - una raccolta di indagini in 140 caratteri su politica, lavoro e territorio - e *L'elogio del centrocampista* (edito Guerini e Associati, 2015), dove si delineano i ruoli e le funzioni dei corpi intermedi.

**O**ccorre che le imprese si adattino al cambiamento e alle difficoltà



## «Con Expo non “chiuda” anche l’attenzione al manifatturiero»

Il 58% delle pmi ritiene che ci siano state ricadute positive, il 20% negative, mentre il 22% attende di vedere concretizzarsi in opportunità gli incontri fatti.

«Grazie a Expo, Milano e il made in Italy sono tornati alla ribalta della scena internazionale. L’esposizione ha avuto un ruolo importante: mettere le imprese in comunicazione. Ma gli effetti positivi sull’economia non devono esaurirsi con la chiusura dei tornelli della vetrina che per quasi un anno ha animato il capoluogo meneghino. Il sostegno ai prodotti italiani di qualità e al manifatturiero deve continuare. Da parte di tutti. Se, infatti, vogliamo parlare di ripresa, la reputazione delle aziende italiane e il supporto all’industria devono poter godere del sostegno di una politica coerente con le richieste degli imprenditori che vogliono continuare a sviluppare imprese innovative e globali mantenendo alta l’occupazione e il know how. Caratteristiche tipiche delle pmi». Così **Paolo Galassi**, presidente di A.P.I., l’associazione delle

piccole e medie imprese manifatturiere e di servizio alla produzione, ha commentato i dati di un breve sondaggio sottoposto alle pmi associate per fotografare il voto degli imprenditori alla manifestazione internazionale che volge al termine.

Alla domanda “Ritenete che EXPO 2015 abbia contribuito positivamente al processo di internazionalizzazione delle pmi italiane?” Il 58% delle pmi ritiene che ci siano state ricadute positive, il 20% negative, mentre il 22% attende di vedere concretizzarsi in opportunità gli incontri fatti. Diversi imprenditori quindi temono che Expo rappresenti, per il loro business, una manifestazione fine a se stessa. Le aziende hanno in particolare apprezzato gli incontri con le delegazioni straniere, soprattutto quelli avvenuti nella

**L**e aziende hanno in particolare apprezzato gli incontri con le delegazioni straniere, soprattutto quelli avvenuti nella sede dell'associazione

sede dell'associazione dove l'interazione è stata più diretta e finalizzata a creare opportunità di business.

«Seppur un po' scettici su un concreto ritorno economico di Expo, la manifestazione ha portato più aziende a definire una strategia sempre più "glocal" – ha spiegato Galassi –. Dal sondaggio oltre il 58% delle aziende vuole sviluppare la propria rete commerciale all'estero. Penso che questa rinnovata spinta possa essere legata, più che a un vero e proprio incremento di fatturato derivato alla manifestazione, a un atteggiamento di fiducia che però, per essere duraturo, deve essere supportato da politiche favorevoli all'internazionalizzazione e alla crescita delle piccole e medie imprese, soprattutto in campo di ricerca e innovazione. Auspichiamo inoltre che il sito da "agorà" di incontro di persone sia destinato a essere un luogo dove ricerca e impresa possano plasmare l'industria italiana del futuro». Con l'obiettivo di supportare le aziende nell'individuare strategici sbocchi commerciali, promuovere i contatti con paesi stranieri e creare sinergie, A.P.I., durante Expo, ha organizzato numerosi incontri tra rappresentanti delle pmi di diversi Paesi.

Tra questi, anche quello con una delegazione della provincia sudafricana del Gauteng. Presso la sede di viale Brenta a Milano, imprenditori, tra i quali Cesare e Claudio Fornengo della AMT srl che hanno portato la propria esperienza, esponenti del consiglio di A.P.I., come il presidente della categoria delle industrie ICT Giovanni Anselmi e il direttore generale Stefano Valvason, hanno potuto incontrare David Makhura, premier del Gauteng e la delegazione sudafricana a suo seguito, i membri dell'Executive Council Barbara Creecy per la Finanza, Ismail Vai, per l'area Strade e Trasporti, Molebatsi Bopape, per Sport, Arti, Cultura e Tempo libero, Saul Molobi, console generale del Consolato del Sud Africa a Milano, Mduduzi Mbaa, consigliere speciale del Premier del Gauteng, Tebogo Pau, portavoce del premier, David Masondo, facente funzioni di CEO presso Automotive Industry Development Centre, Marcella Uttaro, dell'Ufficio economico del Consolato generale del Sud Africa. Durante l'incontro sono state affrontate diverse tematiche; ad attrarre soprattutto l'attenzione degli imprenditori le numerose agevolazioni e i finanziamenti previsti per gli investitori esteri. «Già il 2% delle nostre associate – ha spiegato Stefano Valvason, direttore generale di A.P.I. – sta operando con il Sud Africa ma il nostro servizio Internazionalizzazione stima che il 10% delle industrie possa essere interessato al territorio. Sicuramente la collaborazione tra A.P.I. e provincia del Gauteng si rivelerà proficua per tutte quelle aziende che offrono prodotti e servizi che nel mondo rappresentano l'eccellenza italiana e che vogliono trovare nell'internazionalizzazione la loro risposta "anticrisi"». A seguito dell'incontro si è deciso che le missioni imprenditoriali che verranno svolte in Sud Africa vedranno anche la collaborazione della provincia del Gauteng nell'organizzazione degli incontri B2B. A questo



L'incontro con la delegazione dell'Uruguay

scopo la provincia si è impegnata a tenere aggiornata A.P.I. rispetto alle agevolazioni/incentivi per le imprese associate. «La delegazione dell'Uruguay di cui ho fatto parte insieme a Washington Corallo, presidente della Camera delle Industrie dell'Uruguay, ha ritenuto molto positivo l'incontro avuto con A.P.I. anche rispetto alla partecipazione della nazione sudamericana a Expo 2015. L'incontro è stato utile per ricordare i forti legami storici, culturali e commerciali che uniscono i due stati e per presentare le opportunità che l'Uruguay offre, in particolare nel settore degli investimenti esteri». Questo il commento di Antonio Carámbula Sagasti, commissario generale del padiglione dell'Uruguay a Expo, che ha incontrato i vertici di A.P.I. Nel corso dell'incontro sono stati evidenziati la stabilità politica economica e sociale e il business climate che hanno permesso allo stato dell'America meridionale una crescita sostenuta negli ultimi 12 anni, con un tasso medio annuale del 6% che lo ha posto sempre in testa alle classifiche dei paesi latinoamericani. In particolare è stata sottolineata la possibilità di accedere a un mercato ampio come quello del Mercosur senza ostacoli impositivi e la facilità degli investimenti stranieri resa possibile dalla legge di promozione degli investimenti. Ad accogliere la delegazione nella sede di A.P.I., il direttore generale, Stefano Valvason e Marco Nardi, vice presidente dell'associazione e presidente di SISTEMA INDUSTRIA. «L'incontro è il naturale proseguimento di una serie di azioni che l'associazione ha messo in campo per supportare le aziende nell'individuazione di inediti sbocchi e opportunità commerciali, e per creare sinergie – ha spiegato Marco Nardi –. A.P.I. ha già incontrato, infatti, esponenti del Sudafrica, della Moldavia e di numerosi altri stati nella le piccole e medie imprese, è una delle chiavi di volta per crescere, sviluppare il proprio business e per far conoscere quei prodotti e servizi che in tutto il mondo continuano a costituire il patrimonio dell'eccellenza italiana».



## Il trust nei passaggi generazionali e la tutela dei patrimoni

In Italia la tassazione in ambito successorio è tra le più basse del mondo

L'Italia è un paradiso fiscale. Una simile affermazione può sembrare strana in un Paese in cui la pressione fiscale non è certamente delle più leggere però, in ambito successorio, facendo una comparazione con le tassazioni vigenti in molti altri Stati dell'Unione Europea, l'affermazione è senz'altro vera.

La tassazione al 4% per i passaggi nei confronti dei discendenti in linea retta, la franchigia di un milione di euro per ciascun figlio e per il coniuge – che permette di non pagare l'imposta di successione fino a un ammontare che nella famiglia tipo italiana (1 o 2 figli) si attesta pertanto sui 3 o 4 milioni di euro –, il fatto che questa franchigia per i beni immobili si applichi su un imponibile rappresentato dal valore catastale – che attualmente è notoriamente inferiore di parecchio rispetto al valore di mercato – fanno

si che nel Bel Paese la tassazione in ambito successorio sia tra le più basse del mondo. Bisogna considerare, infatti, che raramente si raggiunge un valore patrimoniale superiore a 3 o 4 milioni di euro, quindi sono pochissime le successioni che versano imposte di successione. Nei restanti casi, vengono versate effettivamente solo le tasse e imposte residue.

La stessa identica tassazione si applica oggi anche alle donazioni e, in genere, per i trasferimenti senza corrispettivo. Le due norme fiscali sono praticamente gemelle. Delle sostanziali differenze operano in ambito di plusvalenza, ma per gli aspetti in esame le aliquote e le franchigie non differiscono. Questo è molto interessante nell'ambito del trust, dal momento che i trasferimenti a tali enti vengono effettuati a titolo gratuito.

Purtroppo pare proprio che a breve l'Italia perderà questo primato. Le notizie pubblicate su tutta la stampa specializzata sono allarmanti. È, infatti, dato per certo che le aliquote saliranno per adeguarsi a quelle europee, il che potrebbe portare a una percentuale a doppia cifra, inoltre le franchigie dovrebbero essere eliminate o quantomeno ridotte drasticamente. Le rendite catastali inoltre sono già in costante aumento ed è già stato annunciato che i valori catastali dovranno raggiungere quelli di mercato portando a un aumento preoccupante dell'imponibile. Considerate le imposte in vigore in altri ambiti, il trend non sorprende. Spaventa la prospettiva che i nostri figli siano costretti a vendere dei beni per pagare le imposte di successione, come avviene già in altri Stati. Il problema del trasferimento del patrimonio ai discendenti oggi è sempre più sentito, come peraltro quello della protezione del patrimonio stesso. Non sorprende certo che in un momento di grande incertezza nel quale sono crollati dei colossi, da tutti percepiti come indistruttibili, ci si preoccupi per il futuro e si inizi a programmare i passaggi generazionali cercando di tutelare i propri cari.

Ma che cos'è questo trust di cui si sente sempre più parlare? Si tratta di un istituto giuridico di derivazione anglosassone, che consiste in una intestazione fiduciaria dei beni di qualsiasi tipo a un soggetto, persona fisica o giuridica che comporta l'effettivo trasferimento dei beni stessi rendendoli a tutti gli effetti inattuabili. È proprio questa caratteristica a renderlo uno strumento formidabile per gli scopi di cui trattiamo.

Innanzitutto non abbiamo le limitazioni di strumenti esistenti nel nostro codice civile. Nel fondo patrimoniale, ad esempio, i beni trasferibili si limitano agli immobili e ai titoli di Stato. E gli altri beni? Nel mondo moderno si possono possedere quadri, orologi, automezzi che magari valgono più di un immobile. Possiamo avere collezioni e beni che possono costare diverse migliaia di euro, ma non possono essere protetti con i normali strumenti conosciuti dalla normativa italiana.

Per non parlare poi delle intestazioni fiduciarie concepite dalla Legge italiana. Non esiste nulla di più inutile e pericoloso. Facciamo un esempio: al fine di non risultare proprietario di un bene, il soggetto A intesta lo stesso ad altro soggetto che chiameremo B. Che succede se il soggetto A ha un problema di qualsiasi tipo e un creditore vuole colpire questo bene? Al creditore sarà sufficiente dimostrare che il bene è di A per poterlo colpire. Inoltre il bene, per tutti i terzi di buona fede (che sono ragionevolmente convinti



della proprietà in capo a B, come si evincerebbe anche dalle risultanze dei registri immobiliari) il bene sarà aggredibile per un debito di B. È del tutto evidente la pericolosità di una simile situazione e la potenziale confusione che ne potrebbe derivare.

Nel trust non è necessario fingere. I beni vengono ufficialmente affidati a un soggetto diverso dal proprietario al fine di proteggerli e traghettarli ai beneficiari in maniera sicura.

Un altro esempio della maggiore efficacia di questo strumento rispetto a quelli rinvenibili nella normativa italiana si evince analizzando cosa succede quando si vuole cercare di proteggere un soggetto così detto debole, ad esempio un figlio che non sarà grado, per età, per una malattia o per altri motivi, di badare a se stesso alla morte del genitore o anche quando questo sarà troppo anziano per accudirlo, o semplicemente si ammali anch'esso. In questi casi gli strumenti previsti dal codice civile permettono di individuare un ente che penserà alla cura del soggetto debole, che diverrà proprietario dei beni indicati dal genitore una volta deceduto il soggetto da tutelare. Non nego che questo strumento mi ha sempre lasciato perplesso. Occorre affidarsi alla buona fede e alla affidabilità del soggetto individuato. Inoltre si deve necessariamente fare fuoriuscire il bene dalla sfera di competenza del genitore, il quale potrebbe avere altri soggetti che ritiene degni eredi, ma che non potrà beneficiare per assicurarsi che il figlio venga accudito.

Con un trust in questi casi si potrebbe individuare un trustee affidabile e competente, al quale la proprietà del bene non passerà mai, individuando un successivo beneficiario che

**A** breve le aliquote saliranno per adeguarsi a quelle europee, il che potrebbe portare a una percentuale a doppia cifra, inoltre le franchigie dovrebbero essere eliminate o quantomeno ridotte



sarà gradito al genitore e al quale i beni perverranno solo dopo la morte del figlio. Al trustee potrebbe spettare un compenso magari ottenibile con l'affitto del bene e potrebbe essere nominato un guardiano per vigilare sull'operato del trustee, il quale potrebbe essere sostituito qualora non operasse correttamente.

Mi pare evidentemente preferibile affidarsi a un soggetto che guadagnerà di più se il soggetto debole vivrà più a lungo e che se non opera correttamente può perdere l'incarico e il guadagno, sotto la sorveglianza di una persona di fiducia, piuttosto che a un soggetto che acquisirà la proprietà dei beni non appena il soggetto debole passerà a miglior vita. Senza voler nulla togliere a molti istituti serissimi, è proprio la costruzione legislativa che mi pare poco riuscita.

Il trust è un istituto già esistente da molti anni nel nostro ordinamento giuridico. Fino a oggi la sua applicazione non è stata certo diffusa. Il problema della sua poca diffusione è spesso legato a problemi di carattere culturale, nonché dalla speculazione di pochi operatori che ne hanno voluto

fare uno strumento di élite. In realtà lo strumento può e deve essere utilizzabile da chiunque. Oggi la globalizzazione in essere stride fortemente con la disapplicazione di strumenti che derivano dalla legislazione di stampo anglosassone e finalmente esistono realtà professionali che applicano tariffe abbordabilissime da chiunque.

L'Italia ha aderito alla convenzione dell'Aja recependo il trust e stabilendo che la normativa applicabile debba essere scelta tra quelle di uno degli Stati che lo disciplinano. Questo porta a due vantaggi oggettivi: la possibilità di scegliere la normativa più confacente e la possibilità di cambiare nel corso della durata del trust la normativa applicabile, se ne emergesse una più adatta all'ottenimento dello scopo.

Evidentemente una delle qualità principali del trust è la sua versatilità.

Ma vediamo come funziona. I soggetti interessati sono fondamentalmente tre, oltre ad un quarto eventuale ma molto utile e quindi consigliato:

- il disponente, che è il soggetto proprietario dei beni e che intende disporre sul futuro degli stessi;
- Il trustee, che è il fiduciario che assume l'incarico con mandato di proteggere i beni conservandoli fino alla scadenza del trust e può essere persona fisica o giuridica;
- I beneficiari, che sono i soggetti ai quali si devolgeranno i beni alla scadenza prestabilita;
- Infine il guardiano o i guardiani, che sono soggetti eventuali e non obbligatori e che hanno il compito di vigilare sull'operato del trustee.

Il disponente trasferisce i beni al trustee. Questi, che è per legge impossibilitato a divenire proprietario dei beni o beneficiario e non può ottenerne neanche i frutti (ad esempio i proventi di un affitto), potrà solo gestirli rispettando le direttive del trustee e traghettarli integri fino al momento in cui li trasferirà ai beneficiari. Questi ultimi potranno ottenere i frutti dei beni durante la vita del trust, se il disponente lo vorrà, e divenire proprietari al suo scadere. Va da sé che tra i beneficiari nel periodo di operatività del trust possano essere annoverati anche i beneficiari, altrimenti un soggetto che inserisce tutti i beni produttivi nel trust si troverebbe automaticamente indigente e che il trustee, se si tratta di soggetto professionale, chiederà un compenso, non avendo altro sistema per sostentarsi.

È da notare che questa impostazione consente di proteggere perfettamente i beni. Gli stessi, infatti, non possono essere aggrediti dai creditori del disponente in quanto questo non sarà più proprietario.

Non possono essere aggrediti dai creditori del trustee, dato che questi non è e non diventerà proprietario dei beni, se non allo scopo previsto nell'atto istitutivo, infatti quell'insieme di beni acquisisce un proprio codice fiscale, diverso da quello del trustee, e ipotizzando la peggiore delle situazioni, il fallimento di un trustee, il disponente potrà sostituirlo con una semplice dichiarazione spostando

**S**ono pochissime le successioni che versano imposte di successione



In questo caso potrebbe nominare un trustee al fine di fargli gestire la società, sotto il controllo di professionisti di sua fiducia (commercialista, avvocato, notaio, ecc) con l'incarico di lasciare che i figli finiscano il loro iter formativo, siano inseriti in azienda facendo esperienza nei settori cruciali della società, per esempio, per un anno in amministrazione, per uno nel settore commerciale, per uno in quello logistico, e così via, a discrezione del disponente che ben conosce la sua azienda e sa perfettamente dov'è necessario che operino per farsi la necessaria esperienza, per acquisire infine le quote della società e iniziare ad agire in autonomia. Nel caso in cui uno o più figli decidessero di fare altro nella

tutti i beni a altro trustee, persona fisica o giuridica. Infine non possono essere aggrediti dai creditori dei beneficiari, fino a quando i beni non gli saranno trasferiti. Per questa ragione si tende in molte delle legislazioni a dare un termine alla durata del trust non superiore ai 99 anni, altrimenti i beni sarebbero inattaccabili in eterno. Altra caratteristica importante è la possibilità di scendere molto nel dettaglio nella impostazione, arrivando ad una analiticità sconosciuta al nostro sistema, che tende per sua natura a schematizzare gli istituti giuridici dando loro caratteristiche fisse.

Tornando agli argomenti iniziali, non si possono trascurare i vantaggi fiscali. Oggi, nonostante una certa giurisprudenza che tenta di scoraggiare con stravaganti interpretazioni fiscali detti trasferimenti, in totale disaccordo con tutte le legislazioni europee e internazionali è indubbio che il fronte alquanto prospettato all'inizio di questa disanima – e considerando che nel trust si possono lecitamente evitare le imposte di successione (ad esempio nel caso del nonno che nomina beneficiari durante l'esistenza del trust i figli, ma allo scadere solo i nipoti) –, il trust conviene.

In altri termini, si può ottenere il risultato di decidere esattamente come gestire i beni, si risparmia e si protegge il patrimonio con un singolo atto.

Per far intuire la versatilità di questo strumento, pensate a un genitore, imprenditore di successo, che ha avuto figli in età avanzata. Con tutta probabilità si prospetta un periodo critico che passerà tra il momento in cui il padre smetterà di operare o non sarà più in grado di farlo e il momento in cui i figli saranno in grado di sostituirlo.

vita, il sistema creato potrebbe consentire loro di ottenere un reddito e dedicarsi ad altre attività, ma comunque l'azienda potrebbe continuare a vivere, potrebbe essere venduta lasciando i proventi nel trust che creerebbe una rendita per i figli o ancora i proventi potrebbero essere distribuiti tra i figli.

Il trust esiste e funziona, bisogna solo approfondirne le potenzialità nei singoli casi parlando con professionisti esperti del settore, senza farsi spaventare da quelli che, non conoscendolo, continuano a volersi rifugiare in strumenti oramai anacronistici o quantomeno obsoleti.

**I**l problema del trasferimento del patrimonio ai discendenti oggi è sempre più sentito

**Questo articolo è curato dal Servizio fiscale, gestionale, societario di A.P.I. Associazione Piccole e Medie Industrie. Per informazioni o approfondimenti contattare il servizio ai seguenti recapiti: tel. 02.67140221 indirizzo mail: fiscale@apmi.it**

**I** beni vengono ufficialmente affidati a un soggetto diverso dal proprietario al fine di proteggerli e traghettarli ai beneficiari in maniera sicura.



# Vuoi far crescere il tuo business? È il momento di investire!

A.P.I. Servizi vanta un'esperienza decennale e moltissime pmi l'hanno già scelta quale partner affidabile, un interlocutore unico e fiduciario

L'impresa, per essere competitiva e crescere, deve adattarsi ai tempi e investire per migliorare e colmare le necessità e le lacune a cui non può far fronte da sola.

A.P.I. Servizi è consapevole di questo must e ha investito nello sviluppo di nuovi servizi per le imprese, erogati con modalità monitorate e a prezzi vantaggiosi attraverso partner e professionisti affidabili. Servizi che possono essere "cuciti" su misura così da renderli opportunità di sviluppo per le imprese proprio perché costruiti per le specifiche esigenze delle pmi. La scelta diventa oggi quella di avvalersi di queste risorse in outsourcing, con il vantaggio immediato di costi variabili e proporzionabili alle capacità economiche aziendali.

A.P.I. Servizi vanta un'esperienza decennale e moltissime pmi l'hanno già scelta quale partner affidabile, un interlocutore unico e fiduciario. Nel corso del 2015 ha fornito consu-

lenza ed erogato servizi a oltre mille imprese e in relazione ai corsi di formazione ha formato oltre 2 mila lavoratori e imprenditori su tematiche specifiche o trasversali.

Presentiamo di seguito, divisi per aree tematiche, le attività 2016 proposte per supportare le aziende e accompagnarle nei percorsi di sviluppo.

#### **Area Ambiente Sicurezza Qualità**

Identificazione delle esigenze delle imprese attraverso un check up gratuito. Gli obiettivi sono, principalmente, l'offerta di un valido e concreto aiuto all'imprenditore, per orientarsi nel complesso panorama normativo e applicare le migliori soluzioni per la sua azienda e il supporto in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, gestione dell'impatto ambientale e sistemi di gestione aziendale per la sicurezza.

Le aree di operatività sono principalmente: sicurezza e salute sul lavoro; ambiente; sorveglianza sanitaria; igiene degli alimenti; qualità di sistema (revisione norme ISO serie 9000 e di prodotto).

#### Area Internazionalizzazione

Con l'obiettivo di supportare le pmi e permettere di intraprendere con successo un percorso di internazionalizzazione, il Servizio Internazionalizzazione mette a disposizione degli imprenditori un pool di esperti operanti in diversi ambiti di intervento. Le aree di operatività sono principalmente: temporary export manager (TEM); consulenza doganale; traduzioni, supporto all'export; focus e missioni in aree geografiche definite (Iran, Russia, Golfo Persico, Sud Africa e Mozambico); contrattualistica internazionale e consulenza specifica; internazionale; proprietà intellettuale (marchi e brevetti).

#### Area Finanza

Finanza agevolata, finanza ordinaria e garantita, finanza straordinaria, riqualificazione della struttura finanziaria aziendale; ottimizzazione rapporto con le banche. Una corretta gestione dei flussi finanziari aziendali e la conoscenza delle agevolazioni e degli incentivi disponibili sono elementi essenziali per supportare l'impresa nell'acquisire risorse utili a raggiungere gli obiettivi di sviluppo prefissati.

#### Area Relazioni Industriali

Assistenza per l'analisi, la gestione e l'organizzazione dei rapporti di lavoro e di collaborazione in azienda. Le aree di operatività sono principalmente: conciliazione a norma dell'art. 411 del cpc; assistenza legale stragiudiziale; diritto del lavoro e sviluppo piani di diritto del lavoro e welfare aziendale.

#### Area Comunicazione

Il mondo della comunicazione aziendale ha subito un forte e veloce cambiamento nel corso degli ultimi anni in relazione alle nuove tecnologie e ai social network, che hanno trasformato tutti in "potenziali grandi" comunicatori. Essere presenti sui media non è mai casuale! Ci sono precise regole e diversi metodi per approcciare il mondo mediatico, alcune semplici, altre più complesse, in ogni caso da approcciare con professionalità dedicando il giusto tempo.

Le aree di operatività sono principalmente: organizzazione eventi, consulenza professionale dedicata; immagine aziendale; social network.

#### Area Fiscale Gestionale Societario

Offre servizi di due distinte tipologie di servizi, quelli legati all'area fiscale e quelli all'area gestionale societaria. Le aree di operatività sono principalmente: assistenza amministrativa e fiscale; amministrazione del personale e paghe; operazioni societarie straordinarie (es. ristrutturazioni aziendali); contratti di rete.

#### Servizio Legale

Attraverso il supporto di Studi legali di pluriennale esperienza il servizio offre un'assistenza qualificata e personalizzata per gestire e prevenire l'insorgere di contenziosi con clienti/fornitori nell'ambito delle seguenti materie: diritto commerciale, diritto fallimentare e societario, diritto penale, diritto dell'informatica del commercio elettronico e della privacy, diritto amministrativo, diritto dell'ambiente, diritto dell'energia, modello organizzativo ex D.Lgs.231/01. Fornisce inoltre assistenza alle pmi nel partecipare alle gare pubbliche di lavori/servizi e forniture, dalla predisposizione della documentazione di gara e in tutte le fasi successive all'aggiudicazione dell'appalto.

#### Servizio di analisi e gestione del rischio aziendale

Un evento imprevisto, per esempio un incendio, un danno a terzi, un danno da trasporto o un sinistro di qualsiasi natura, può produrre una situazione di crisi estremamente grave all'interno di un'azienda mettendone talora a repentaglio la continuità operativa. È evidente la necessità per le imprese e per gli amministratori di essere sempre più previdenti e pronti nell'affrontare l'emergenza prima che questa si verifichi, cautelandosi attraverso l'impiego di strumenti e di partner idonei. Il Servizio è dedicato all'analisi e gestione del rischio aziendale e personale dei soci e degli amministratori (risk management) e alla successiva ricerca della soluzione assicurativa adeguata, sia nelle garanzie che nel costo, per i rischi d'impresa che l'imprenditore deciderà di tutelare.

Nell'attuale contesto economico questo servizio di consulenza è più che mai indispensabile per tutte le imprese che desiderano crescere e svilupparsi in sicurezza – sia in Italia che all'estero –.



**L**a scelta diventa quella di avvalersi di queste risorse in outsourcing, con il vantaggio immediato di costi variabili e proporzionabili alle capacità economiche aziendali

## Viktoria Konsulting, soluzioni innovative in campo assicurativo e patrimoniale

L'obiettivo? Migliorare la qualità di vita delle persone e tutelare le aziende

Viviamo in un mondo estremamente competitivo e dinamico, in cui aziende e persone fanno fatica a orientarsi nelle molteplici offerte proposte da consulenti tradizionali, che agiscono nell'interesse dei grandi gruppi assicurativi e finanziari per i quali sono mandatarî anziché per quello del cliente. In fatto di consulenza assicurativa e di investimento sempre più persone e aziende non trovano le risposte che cercano, specialmente quando si parla di problemi legati al tenore di vita delle persone, all'equilibrio economico delle famiglie, alla salvaguardia dei patrimoni o alla gestione dei rischi legati alla propria azienda e allo stesso imprenditore. Talvolta non essere correttamente guidati nel prendere le giuste decisioni provoca conseguenze imprevedibili e spesso irreparabili. **Viktoria Konsulting Srl** è un'agenzia assicurativa plurimandataria nata nel 2006 dopo un'esperienza ultradecennale dei soci fondatori maturata nel mondo assicurativo e finanziario sia nel mercato italiano che anglosassone. È specializzata nella **gestione assicurativa**, nell'**analisi dei rischi** e delle **polizze** e nella **gestione dei sinistri** con professionalità e serietà.

L'obiettivo di Viktoria Konsulting è migliorare la qualità di vita delle persone e di tutelare le aziende attraverso soluzioni innovative in campo assicurativo, patrimoniale e formativo. Per farlo si è dotata di una struttura organizzativa suddivisa in cinque aree di attività:

- **Area di Consulenza**, per l'analisi dei rischi (risk management) corporate e retail per lo sviluppo del rapporto e di consulenza con il cliente supportata dai nostri intermediari sul territorio.
- **Area Tecnica**, costituita da analisti di estrazione assicurativa/legale con elevata esperienza per la quotazione e lo studio di soluzioni polizze personalizzate.
- **Area Amministrativa**, si occupa della gestione delle polizze e dell'assistenza al cliente durante tutto il periodo di copertura del contratto assicurativo.
- **Area Sinistri**, dedicata alla gestione di tutto il processo di risarcimento danno a servizio del cliente.
- **Area Formativa**, si occupa



VIKTORIA KONSULTING

INTERMEDIAZIONE ASSICURATIVA

dell'evoluzione tecnica e commerciale degli addetti di back office e della rete di consulenti, in collaborazione con l'alta scuola di formazione assicurativa Assinform-Assinews.

Per essere sempre un passo avanti rispetto a ciò che offre attualmente il mercato, i soci di **Viktoria**

**Konsulting Holding** hanno creato **VK Broker Srl**, la società di brokeraggio del **Gruppo VK** che ha lo scopo di seguire le aziende che hanno specifiche e particolari esigenze, per le quali sono a disposizione gli strumenti più adatti anche in ambito internazionale.

Un evento quale un incendio, un danno a terzi, un danno da trasporto o un sinistro di qualsiasi natura, può produrre una situazione di crisi estremamente grave all'interno di un'azienda mettendone talora a repentaglio la continuità operativa.

È evidente la necessità per le imprese e per gli amministratori di essere sempre più previdenti e pronti nell'affrontare l'emergenza prima che questa si verifichi, cautelandosi attraverso l'impiego di strumenti e di partner idonei.

È proprio su tale scelta che il gruppo VK vuole affiancare gli associati di A.P.I., attraverso un nuovo servizio dedicato di analisi del rischio aziendale e personale dei soci e degli amministratori (risk management) e alla successiva ricerca della soluzione assicurativa adeguata, sia nelle garanzie che nel costo, per i rischi d'impresa che l'imprenditore deciderà di tutelare.

Nell'attuale contesto economico questo servizio di consulenza è più che mai indispensabile per tutte le imprese che desiderano crescere e svilupparsi in totale sicurezza – sia in Italia che all'estero – senza correre rischi.

L'obiettivo di Viktoria Konsulting è quello di trasformare il classico rapporto cliente-consulente, che molto spesso si traduce solo in una semplice vendita di polizze, in un rapporto di collaborazione attiva, dove per "collaborazione" si intende: costruire qualcosa di importante insieme.





“Quasi tremila i brevetti per invenzioni in Lombardia su un totale nazionale di 9mila”

## L'innovazione non va in crisi

Il tessuto produttivo lombardo assorbe quasi una su quattro delle attività nazionali legate alle nuove tecnologie

In Italia è Milano la capofila dell'innovazione con quasi 17mila imprese su un totale nazionale di 152mila, un quarto degli addetti del settore e dei brevetti nazionali depositati. Un primato che Milano ha anche in Europa con il 16% delle domande nazionali di brevetto europeo pubblicate; il capoluogo lombardo è, infatti, al settimo posto per i brevetti dopo Monaco, Parigi e altre due aree francesi (Isère e Hauts de Seine), Berlino e l'olandese Brabant. Emerge da un'elaborazione della Camera di commercio di Milano su dati registro delle imprese, Aida, Uibm (Ufficio Italiano Brevetti e Marchi), Epo (European Patent Office) 2015 e 2014 ed Eurostat 2011 che mette inoltre in luce come il tessuto produttivo lombardo assorba quasi una su quattro (21,7%) delle attività nazionali legate alle nuove tecnologie e alla ricerca sperimentale e oltre un terzo (35,8%) degli addetti del settore.

Di seguito abbiamo raccontato la storia di alcune aziende che dell'innovazione hanno fatto un leit motive, che sia innovazione

di prodotto o di processo, di un'idea imprenditoriale che ha guardato all'uomo. È, ad esempio, il caso di associata, la Else Nuclear, che ha firmato un accordo con il CERN di Ginevra; l'azienda potrà commercializzare sul mercato internazionale un innovativo rivelatore portatile per la misura delle radiazioni. La storia della Nuova Macre Industriale invece è stata contraddistinta dalla determinazione del management nel perseguire i costanti miglioramenti qualitativi che il mercato richiede. Il mercato di riferimento è quello dei particolari meccanici di precisione da eseguirsi secondo disegni costruttivi elaborati da un ufficio tecnico interno che si avvale di software di progettazione in 3D. Recentemente, ad esempio, è stato installato il CAD/CAM 3D per la programmazione automatica dei centri di lavoro direttamente dai disegni tecnici. La Luigi Zaini, azienda dolciaria milanese produttrice di cioccolato dal 1913, insieme a Solange N'Guessan, ideatrice del progetto, originaria della Costa d'Avorio dove dirige 18 cooperative di coltivatori di cacao, si è invece prodigata per trasformare una pratica artigianale, finora realizzata dalle donne solo a beneficio della propria famiglia, in un'impresa moderna, dove il lavoro delle donne artigiane del sapone, si trasformi in un'impresa collettiva, capace di dar loro un riconoscimento economico, finora precluso. O come la Aaron Technology che realizza progetti di comunicazione avanzata finalizzati a veicolare i messaggi delle aziende e, per farlo, ha scelto la tecnologia di Sharp.

# NUOVA MACRE INDUSTRIALE Srl

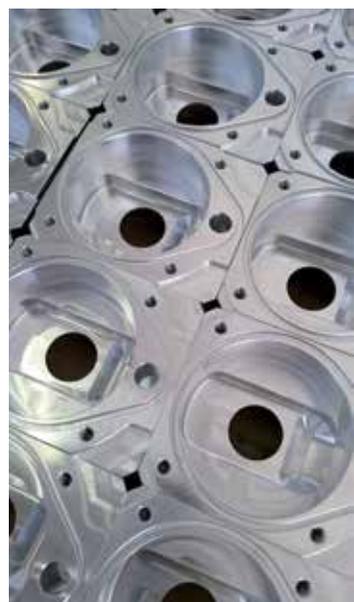
## Meccanica di passione dal 1987

*I clienti della piccola impresa della provincia di Pavia sono presenti nei settori delle telecomunicazioni voce e dati, nei sistemi di controllo per pipeline petroliferi e gas naturale, raccordi idraulici per collegamenti ad alte pressioni, degli impianti per l'industria della cosmesi*

Una decina di dipendenti, un capannone di circa tre mila metri quadri, 12 torni a fantina mobile, 4 a fantina fissa, 5 centri di lavoro verticali e soprattutto tanta passione, accresciuta negli anni. Queste le caratteristiche della Nuova Macre Industriale Srl, l'azienda di Sant'Alessio con Vialone, in provincia di Pavia, specializzata in lavorazioni meccaniche di precisione. Fin dalla sua fondazione, avvenuta nel 1987, la piccola impresa è stata contraddistinta dalla determinazione del management nel perseguire i costanti miglioramenti qualitativi che il mercato richiede. Una

scelta premiata dalla fedeltà dei clienti che riscontrano costantemente l'affidabilità della produzione accompagnata dalla Certificazione del Sistema di Qualità ISO 9001/2008 regolarmente rinnovata a ogni ispezione. All'interno della struttura del Sistema di Qualità sono stati, infatti, recentemente inseriti tutti i KPI di qualità, economici e tecnici che provvedono a tracciare, monitorare e consuntivare l'andamento dell'azienda. Questo processo più manageriale recentemente introdotto, ha coinvolto tutta la proprietà nella sua applicazione. Guidata dalla famiglia Civardi fin dalla sua costituzione, la struttura di management dell'azienda è costituita da Pieramaria Cremonesi Civardi, amministratore unico, da Giancarlo Civardi, funzione tecnica, da Emanuele Civardi, responsabile produzione, da Francesca Civardi, responsabile qualità e da Giacomo Civardi, responsabile commerciale. «Il mercato di riferimento – hanno fatto sapere – è quello dei particolari meccanici di precisione da eseguirsi

tramite specifici disegni dei clienti o, se richiesto, secondo disegni costruttivi elaborati da un ufficio tecnico interno che si avvale di software di progettazione in 3D. Recentemente, ad esempio, è stato installato il CAD/CAM 3D per la program-



mazione automatica dei centri di lavoro direttamente dai disegni tecnici» dimostrando un'attenzione all'innovazione propria di molte pmi che riescono a far fronte alla difficoltà della congiuntura economica.

Altra caratteristica in comune con le aziende che hanno "retto" alla crisi è lo sguardo al di fuori dei confini nazionali. I clienti della Nuova Macre Industriale sono, infatti, presenti in un ampio spettro del mercato – sia italiano che estero – nei seguenti settori: telecomunicazioni voce e dati, sistemi di controllo per pipeline petroliferi e

gas naturale, raccordi idraulici per collegamenti ad alte pressioni, impianti per l'industria della cosmesi, particolari per sistemi di nebulizzazione, particolari per prodotti oleodinamici, sistemi di controllo e gestione elettronici. La società è in grado di soddisfare ogni esigenza relativamente a lavorazioni di tornitura, fresatura, taglio, montaggio e cablaggio, svolti all'interno del proprio capannone di circa 3 mila metri quadri. L'azienda dispone, infatti, di 12 torni a fantina mobile con passaggio barra a partire dal diametro di millimetri 2 a diametro di mm 32; 4 torni a fantina fissa - l'ultimo installato lo scorso maggio-, con passaggio barra fino a 65 mm; 5 centri di lavoro verticali, di cui 3 rotopallet con tavola max 450x300 e 2 con tavola max 1000x550. «La Nuova Macre Industriale – conclude la famiglia Civardi – sta aumentando progressivamente la capacità produttiva installata nei segmenti dimensionali - determinati dai diametri di lavorazione e dalle caratteristiche tecniche del pezzo - nelle tipologie di macchine che attualmente il mercato sta maggiormente richiedendo come quelle di misura altamente sofisticate, sia ottica che tridimensionali; l'aggiornamento, sia hardware che software, per il miglioramento dei processi produttivi, standard qualitativi e dei servizi ai clienti».



“ Recentemente è stato installato il CAD/CAM 3D per la programmazione automatica dei centri di lavoro direttamente dai disegni tecnici ”

# LUIGI ZAINI Spa

## Un progetto a sostegno delle coltivatrici di cacao

«Sostenere un programma che ha come vocazione quello delle pari opportunità ci è parso il modo migliore per aiutare il Paese che è la fonte del nostro prodotto» ha affermato Luigi Zaini



Lo scorso settembre a Milano è stato presentato il progetto "Le nuove donne del cacao", sostenuto dalla Luigi Zaini spa, azienda dolciaria milanese produttrice di cioccolato dal 1913 e associata A.P.I. Solange N'Guessan, ideatrice del progetto, giunta per l'occasione dalla Costa d'Avorio dove dirige 18 cooperative di coltivatori di cacao (UCAS), ne ha parlato alla stampa con Francesca Zajczyk, delegata del Sindaco alle

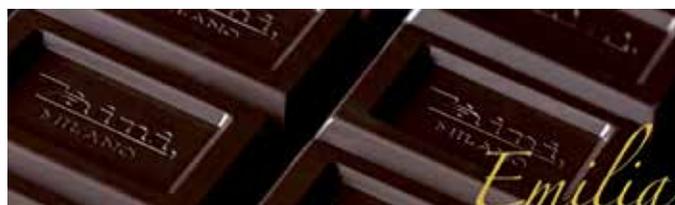
Pari Opportunità. Il progetto consiste in un'impresa, esclusivamente dedicata alle donne, che si basa sulla produzione di sapone ottenuto dall'utilizzo di scarti della lavorazione del cacao. La commercializzazione di tale sapone è indirizzata esclusivamente al mercato locale. L'idea imprenditoriale consiste nel trasformare una pratica artigianale, finora realizzata dalle donne solo a beneficio della propria famiglia, in un'impresa moderna, ove il lavoro delle donne artigiane del sapone, si trasformi in un'impresa collettiva, capace di dar loro un riconoscimento economico, finora precluso, e un conseguente miglioramento del loro status sociale all'interno della famiglia e della comunità. Il sostegno della Luigi Zaini consiste nel farsi carico dei costi di modernizzazione del processo, con un coinvolgimento di lungo periodo. "Sostenere un progetto che ha come vocazione quello delle pari opportunità ci è parso il modo migliore per aiutare il Paese che è la fonte del nostro prodotto" - afferma Luigi Zaini. Dichiarò Solange N'Guessan: "Vorrei che il progetto fosse un paradigma per tutto il mio Paese, questa non è carità: è un'alleanza tra la gente del cacao e un produttore di cioccolato sensibile alle loro condizioni di vita.". Conclude Antonella Zaini, alla guida dell'azienda con il fratello Luigi: "Le donne coinvolte nel progetto saranno inizialmente circa un centinaio e, in base alle stime di produttività garantite dalla modernizzazione, potranno realizzare fino a oltre 300 mila saponi all'anno con una prospettiva di guadagno di circa 900 euro per lavoratrice" (il reddito medio annuale in Costa d'Avorio è di circa 2.500 euro). La sensibilità al tema del lavoro femminile, inteso come pari capacità e opportunità, è nel dna della vicenda imprenditoriale e familiare della Luigi Zaini Spa che, dal 1938 fino a metà degli anni Cinquanta, fu condotta da Olga Zaini, una delle pochissime donne imprenditrici italiane di quell'epoca. Olga Zaini, con uno staff principalmente femminile, guidò l'azienda superando anche il drammatico bombardamento, nel corso della Seconda Guerra Mondiale, che distrusse la fabbrica di cioccolato. È stato naturale pertanto per Luigi e Antonella Zaini, terza generazione alla conduzione dell'azienda, sostenere il progetto proposto. Luigi e Antonella Zaini hanno affidato al fotoreporter Francesco Zizola la narrazione del progetto con l'auspicio di divulgarne in senso "contagioso" i suoi valori; il fotografo italiano, profondo conoscitore della realtà africana, ha scelto di raccontare "Le nuove donne

del cacao", attraverso una toccante galleria di ritratti di alcune donne coinvolte nel progetto, abbinando a ogni volta un elemento naturale della coltura del cacao, elementi e sguardi che qui si fondono, non nell'esclusivo significato di fatica quotidiana, ma anche come occasione di riscatto e di riconoscimento, sia economico che sociale, all'interno delle famiglie e della comunità.

Le fotografie di Francesco Zizola dedicate a "Le nuove donne del cacao", costituiranno una mostra nel corso del 2016.



Figurine Foto Sport.



“ La sensibilità al tema del lavoro femminile, inteso come pari capacità e opportunità, è nel dna della vicenda imprenditoriale e familiare della Luigi Zaini Spa ”



# ELSE NUCLEAR Srl

## R&S, associata firma accordo con il CERN di Ginevra

L'azienda potrà commercializzare sul mercato internazionale un innovativo rivelatore portatile per la misura delle radiazioni



L'amministratore unico della ELSE NUCLEAR, Giuseppe Marco Merlino.

La ELSE NUCLEAR Srl, piccola impresa di Trezzano sul Naviglio (MI), leader italiano da 25 anni nel settore della strumentazione per il monitoraggio ambientale delle radiazioni, ha annunciato la firma di un importante accordo di collaborazione scientifica con l'Organizzazione Europea per la Ricerca Nucleare (CERN) di Ginevra, rappresentata dal direttore del gruppo del Trasferimento Tecnologico, Giovanni Anelli.

Sulla base dei termini dell'accordo, la ELSE NUCLEAR potrà commercializzare sul mercato internazionale, e sviluppare ulteriormente all'interno del proprio dipartimento di Ricerca

e Sviluppo, un innovativo rivelatore portatile per la misura delle radiazioni, chiamato B-RAD, protetto da brevetto congiunto del CERN e del Politecnico di Milano. Il rivelatore, ideato dai ricercatori del gruppo di Radioprotezione del CERN e del dipartimento di energia del Politecnico di Milano sarà utilizzato nei prossimi anni negli esperimenti sotterranei dell'acceleratore LHC. La sua specificità consiste nel poter operare in piena efficienza anche in presenza di campi magnetici estremamente intensi come quelli all'interno delle apparecchiature installate in LHC, che raggiungono intensità di 1 T, ovvero un campo magnetico 20000 volte più intenso del campo magnetico terrestre e 100 volte più intenso di quello generato da un grande magnete permanente a forma di ferro di cavallo. Questo strumento colma un vuoto nel settore, infatti non esiste attualmente uno strumento analogo sul mercato.

«Il progetto di questo strumento è nato da una specifica necessità del CERN, ma nel corso del suo sviluppo ci siamo resi conto che un monitor portatile di radiazioni in grado di funzionare in presenza di campo magnetico può trovare applicazioni in molti altri settori, fra cui quello medico, dato che ormai ci sono attrezzature medicali usate sia in diagnostica che in terapia che fanno uso di radiazioni (che vanno quindi monitorate) in presenza di campo magnetico (PET-Risonanza Magnetica (RM)). Di recente abbiamo verificato il corretto funzionamento del nostro strumento fino a 3 T usando un'apparecchiatura per RM all'ospedale di Losanna» ha affermato Marco Silari, ricercatore a capo del progetto di ricerca e responsabile della sezione Progetti Speciali del Gruppo di Radioprotezione del CERN. «Siamo estremamente soddisfatti per la firma di

questo accordo» ha commentato l'amministratore unico della ELSE NUCLEAR, Giuseppe Marco Merlino, «che ci permetterà di aggiungere un'importante freccia al nostro arco di strumentazione nucleare all'avanguardia a livello mondiale. Siamo molto fieri di poter esportare il made in Italy nucleare in tutto il mondo, e lo siamo ancor di più per la possibilità di poter affiancare il nostro marchio a quello del più grande laboratorio al mondo di fisica delle particelle». Questo accordo ricade all'interno dell'ampio programma di trasferimento tecnologico portato avanti dal CERN fin dal 2000, il cui scopo è quello di trasferire tecnologie sviluppate all'interno dell'organizzazione a imprese degli stati membri, così da avere una positiva e diretta ricaduta sul tessuto industriale delle imprese europee.



I cristalli scintillanti che sono alla base della tecnologia sviluppata



Il primo prototipo sviluppato



Il team di ricerca del CERN durante i test effettuati in un ospedale a Losanna (Svizzera)

“ Fieri di poter esportare il made in Italy nucleare in tutto il mondo ”

# AARON TECHNOLOGY Srl

## La rivoluzione Visual è cominciata

*Una serie di soluzioni sta cambiando e influenzando radicalmente il concetto di comunicazione nelle aziende, nelle scuole, nei negozi e nelle città*



In un'epoca in cui le informazioni circolano sempre più velocemente è necessario organizzare i processi di distribuzione e fruizione adoperando le soluzioni più moderne. Aaron Technology Srl realizza progetti di comunicazione avanzata finalizzati a veicolare i messaggi delle aziende e, per farlo, ha scelto la tecnologia di Sharp: monitor, lavagne interattive, totem e schermi touch. Le aree interessate da questo processo di innovazione sono molte.

### Il digital signage

Da qualche anno i professionisti della comunicazione dispongono di strumenti in grado di soppiantare i vecchi e scomodi mezzi pubblicitari. Per farlo vengono adoperati, ad esempio, punti luce (i monitor professionali) in grado di operare in contesti prima impensabili (come le vetrine direttamente esposte ai raggi solari) riuscendo a informare, coinvolgere e intrattenere la potenziale clientela. La trasformazione ad esempio è in atto nelle banche, dove le vetrine non sono più anonime ma comunicano in maniera dinamica con i passanti, e nelle reception delle aziende.

### Area formativa e videoconferenza

Altro ambito in cui le tecnologie visual stanno trovando un largo impegno è quello formativo. Nello specifico Sharp ha realizzato un prodotto, il Big Pad, con il quale non solo è possibile spiegare attraverso uno schermo ampio e molto luminoso, ma anche interagire direttamente e collaborare. Una tecnologia unica grazie alla quale, su schermi con pollicciaggio importante (fino ad 80") è possibile scrivere, cancellare, spostare, modificare e infine salvare e condividere l'area di lavoro aumentando il coinvolgimento didattico. Con questo strumento è, inoltre, superata la necessità di oscurare gli ambienti, elemento indispensabile al buon funzionamento dei videoproiettori. Questi dispositivi hanno anche una grande utilità in sistemi evoluti di videoconferenza poiché la rendono ancor più partecipativa. I vantaggi, per tutte quelle realtà in cui il lavoro avviene in sedi differenti, sono notevoli poiché azzerano i tempi, i costi e l'impatto ambientale delle trasferte a fronte di un costo mensile veramente contenuto.



### Control room e VideoWall

I monitor Sharp sono stati realizzati in formati unici con i quali è possibile ottenere videowall di dimensioni importanti utilizzando un numero minore di monitor, in questa maniera una quantità inferiore di cornici disturba la visuale. Altro elemento distintivo è la facilità di calibrazione che attraverso un'attenta taratura di fabbrica richiede pochissimi istanti. Queste caratteristiche uniche, insieme all'indiscutibile qualità costruttiva e alla resa cromatica, fanno sì che i monitor Sharp siano la scelta ottimale in tutti quei contesti in cui l'affidabilità deve essere al primo posto, come, ad esempio, nelle control room di agenzie di sicurezza e di impianti di vario genere.



“ Monitor, lavagne interattive, totem e schermi touch al servizio delle aziende. ”



## Il marketing internazionale per una presenza più efficace sui mercati esteri

Il poter applicare una strategia “glocal” per aumentare il vantaggio competitivo su determinati mercati va costantemente cercato

Se definiamo il marketing internazionale come **“il processo di pianificazione e di operatività di un’azienda, oltre i confini nazionali, allo scopo di creare scambi commerciali (vendite o meglio decisioni d’acquisto) relativi a beni o servizi, che soddisfino gli obiettivi dei consumatori e delle imprese sui mercati prescelti”** mi sembra difficile affermare che lo stesso non rappresenti uno strumento su cui soffermarsi per iniziare o rafforzare la presenza di un’impresa su uno o più mercati esteri.

Ci sono alcuni concetti semplici che dovrebbero portarci a questa conclusione:

- Per andare all’estero bisogna conoscere e scegliere i mercati in linea con gli obiettivi aziendali. Per esempio, non credo sia accettabile la risposta di un marketing manager, come mi è successo: “apriamo punti vendita in Cina perché l’ha fatto la nostra concorrenza”.
- Bisogna determinare il/i vantaggio/i competitivo/i. Un’impresa che non sa identificare almeno un vantaggio competitivo su un mercato dovrebbe riflettere a lungo sull’entrarci o meno.
- Occorre analizzare i mercati. Già nel 300 a.C. Sun-tzu, nella sua “Arte della Guerra” (testo oggi usato per insegnare management e marketing) affermava che **“molta strategia prevale su poca strategia, per cui quelli che non hanno strategia non possono che essere sconfitti. Quindi, il guerriero vittorioso vince prima di andare alla guerra, mentre il guerriero sconfitto va in guerra prima e poi cerca di vincere”**.

- Non è però necessario ricorrere subito a costose ricerche di mercato/marketing (per esempio ci sono i siti di Esomar, della Market Library dell’U.S. Commercial Service)
- Occorre capire come entrare in un mercato, con l’ottica di pensare a un percorso immediato, ma anche di sviluppo nel tempo.
- Bisogna controllare e valutare la concorrenza, che sui mercati esteri è sempre in movimento ed è data da imprese locali, da imprese del nostro stesso Paese e da imprese di Paesi terzi.
- Occorre concentrarsi sul momento finanziario (ovvero incassare) valutando i cambi, i tassi di interesse e ricordando semplice, ma alcune volte trascurato: cioè che gli stipendi e i fornitori si pagano con la cassa e non con gli utili.
- Determinare se vogliamo restare business to business per sempre, o se miriamo a diventare business to consumers.
- Un’ultima considerazione, non mia, ma di Darwin, “Non sono le specie più forti che sopravvivono, ma quelle che sanno adattarsi più velocemente ai cambiamenti”.

**O**ccorre capire come entrare in un mercato, con l’ottica di pensare a un percorso immediato, ma anche di sviluppo nel tempo

**D**iventa importante l'analisi a la valutazione del potenziale del mercato prima di determinare gli strumenti necessari per entrarvi

Alcune obiezioni o commenti, a questo punto, che se invece di scrivere, fossi in un'aula o a un convegno potrei sentirmi fare sono le seguenti:

- Non ho bisogno di pianificare, conosco tutti in quel mercato
- La mia realtà è una realtà particolare....
- Non ho tempo, devo vendere e altro.

Sulla prima obiezione non mi soffermo, perché si spiega da sola... sulle altre due o su altre simili la risposta è che non esistono realtà o situazioni particolari di mercato o di domanda che cancellino le regole di gestione d'impresa e che quindi rendano inutile l'applicazione dello strumento di marketing internazionale che riguarda prezzi, distribuzione, prodotti, promozione, processi produttivi, clienti/consumatori e packaging. Si tratta di allinearne l'uso agli obiettivi dell'impresa, al settore e alle risorse disponibili. Gli americani hanno un modo di dire: "se non sai dove stai andando non importa come ci arrivi". Nell'ambito del marketing e del marketing internazionale diventa pertanto importante l'analisi a la valutazione del potenziale del mercato prima di determinare gli strumenti necessari per entrarvi o esserci. Mi è capitato di frequente di vedere dei piani di business e di marketing operativi prima della fase strategica. Per le piccole e medie imprese italiane quindi, è auspicabile il rafforzamento con strumenti di marketing internazionale, delle seguenti aree:

- Il business to business va bene, ma non soltanto come puri fornitori di prodotti ma comunicando accuratezza, qualità, e know how. (ovvero potremmo in futuro andare sul B to C)
- Come corollario al punto precedente, coinvolgere il più possibile i clienti a diventare partners con l'idea a tendere, di associarli a progetti di R&S o se appropriato, a progetti di joint venture, licensing ecc. (l'impresa cresce solo in due modi R&S o partnerships).
- Ricordiamo che il made in Italy è il terzo marchio più riconosciuto al mondo.
- Il web è uno strumento di vendita, ma soprattutto di comunicazione impresa- mercato o trasversale tra imprese e consumatori, occorre rafforzare questo strumento.
- Concentrarsi non soltanto sul vendere prodotti, ma situazioni intangibili collegati a essi.
- Cito l'esempio del CEO di Harley Davidson che dice "noi non vendiamo motocicli, vendiamo la possibilità per un ragioniere 45enne di Atlanta di vestirsi durante il weekend con un giubbotto nero con borchie e andare in giro a spaventare la gente".

Il marketing internazionale deve darci anche la conoscenza delle culture per negoziare, capire i gusti dei clienti e per comprendere a fondo la possibilità di applicare strategie standardizzate o adattate ai mercati. Con la considerazione che la standardizzazione porta a economie di scala e a vantaggi esperienziali. Il poter applicare una strategia "glocal" ovvero approccio strategico globale d'impresa, ma con adattamenti, per aumentare il vantaggio competitivo su determinati mercati va costantemente cercato. Un punto a parte è dato dalla comunicazione e promozione di marketing internazionale. In questo ambito, la diffusione del web fa diventare sempre più rilevante avere siti interattivi, "user friendly" e che sostituiscano o integrino a costi più bassi, le manifestazioni fieristiche o altro a cui sceglieremo di partecipare. Vorrei concludere citando un episodio dell'inizio della mia carriera manageriale. Incontrai come



manager della Citibank di New York allora con filiale a Milano, il proprietario di un'impresa, allora piccola, di distribuzione, io venivo dalla Columbia University ed ero già un AVP della Citi. Gli chiesi al fine di un finanziamento, un business e un marketing plan per l'anno successivo. Estrasse un libretto dalla tasca e mi disse tutto ciò che volevo in termini di prodotti, punti vendita, promotion ecc.. Ciò per dire che non sono necessari studi e piani corposi, ma in linea con le dimensioni dell'impresa, le idee per il vantaggio competitivo e su come porle in essere.



### EDOARDO STAITI

Professore di Marketing e International Marketing all'Università Cattolica di Milano - Laureato in economia dell'Università Cattolica di Milano. MBA alla Columbia University. Specializzazione in Corporate Finance e International Marketing negli USA e in Germania. Ha occupato posizioni di top management in Gruppi bancari negli USA, in Belgio, in UK, in Giappone e in Italia (Citibank, FirstChicago, Bankers Trust, Generale de Banque, Sanwa Bank and Banca Intesa).

Senior advisor per progetti internazionali all' EU, EIB e EBRD e consulente di marketing e corporate finance per imprese italiane ed estere ed istituti bancari.





## Iran, nuove opportunità per il made in Italy

L'Italia è uno dei principali partner commerciali europei del paese asiatico soprattutto nel settore energetico, industriale e dell'ingegneria civile

Con una superficie cinque volte superiore a quella dell'Italia, l'Iran - ufficialmente Repubblica Islamica dell'Iran - è per estensione il quinto Paese dell'Asia. La popolazione, di oltre 79 milioni di abitanti è formata per il 23,8% da persone della fascia tra i 0-14 anni e per il 71,2% da persone tra i 15-64 anni. Il livello

### IRAN

Capitale: Teheran

Forma di governo: repubblica presidenziale

Superficie: 1.648.195 km<sup>2</sup>

Popolazione: 81,824,270 (fonte CIA Worldfact Book 2015)

Valuta: 1 Euro = Rial 32,916 al 13 luglio 2015

(Fonte: oanda.com)

di alfabetizzazione è molto alto - intorno al 77% popolazione -, elevato il numero di iscritti a facoltà scientifiche come ingegneria, medicina e architettura.

Il Paese è uno dei maggiori produttori al mondo di petrolio e detiene importanti giacimenti di gas e di rame. La presenza di miniere di carbone, piombo, cromite, zolfo, uranio e bauxite hanno permesso lo sviluppo di importanti industrie nel settore siderurgico, petrolchimico e di cementifici.

Anche la produzione di tappeti è un'importante attività famosa nel mondo per l'alta qualità.

La presenza statale nei diversi settori produttivi è ancora oggi predominante come prevalenti sono i principi della legge islamica, la Shari'a, nel sistema giudiziario dove è presente una Corte suprema, il cui presidente è nominato dal clero.

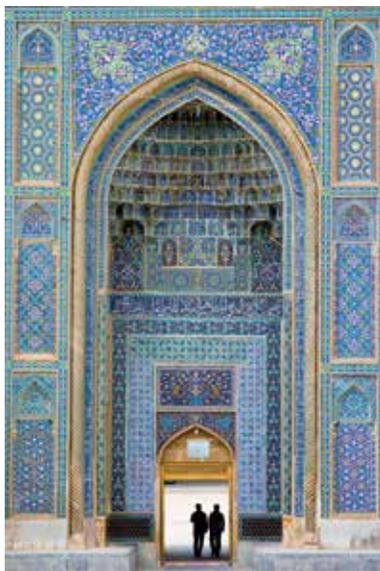
La crescita costante del flusso turistico e la forte natalità hanno dato una spinta importante al settore edile e al comparto

**L**a principale categoria di prodotti iraniani importati in Italia è stata “petrolio greggio” seguita da “prodotti della siderurgia” che registrano una crescita costante

dell'arredamento aprendo prospettive per le aziende italiane operanti nel settore del design e lusso. La produzione agricola risente della scarsità d'acqua ed è caratterizzata da frumento, orzo, riso, barbabietole da zucchero e te. Lo zafferano e i pistacchi, di cui l'Iran è il primo produttore mondiale, sono rinomati per la qualità come anche nel caso del caviale del Mar Caspio.

per l'energia atomica (Aiea) certificherà il rispetto delle misure previste dall'accordo da parte di Teheran. Il documento non entrerà in vigore prima di 90 giorni, salvo l'eventuale accordo su una data precedente. Nel portale del ministero dello Sviluppo Economico è possibile visionare le misure restrittive comunitarie e non applicate verso l'Iran che sono aggiornate periodicamente.

## IL CONTESTO POLITICO



L'elezione del nuovo presidente Rohani, avvenuta il 24 novembre 2013, ha dato inizio di un lento percorso di distensione e apertura del Paese che ha portato, lo scorso luglio 2015, all'approvazione all'unanimità del Consiglio di sicurezza ONU dell'accordo sul nucleare iraniano. Il Consiglio ha approvato la risoluzione che stabilisce l'annullamento di sette risoluzioni precedenti non appena l'Agenzia internazionale

## IL QUADRO ECONOMICO

L'attuale quadro economico e sociale risente delle sanzioni internazionali applicate a causa dell'attività di ricerca nell'ambito nucleare e di conseguenza di un elevato livello di inflazione. Le sanzioni ONU e le restrizioni unilaterali decise da UE e dagli USA hanno fortemente ridotto, negli ultimi anni, l'operatività commerciale e finanziaria con il Paese influenzando anche l'andamento degli investimenti diretti.

Il crollo dell'esportazione di greggio, dovuto a tutte queste misure e che rappresentava circa l'80% dell'export nazionale, ha avuto forti ripercussioni sull'andamento dell'economia portando a una recessione con forte incremento dell'inflazione e della disoccupazione.

## RAPPORTI CON ITALIA

L'Italia è uno dei principali partner commerciali europei dell'Iran soprattutto nel settore energetico, industriale e dell'ingegneria civile. La stretta collaborazione ha registrato un forte rallentamento

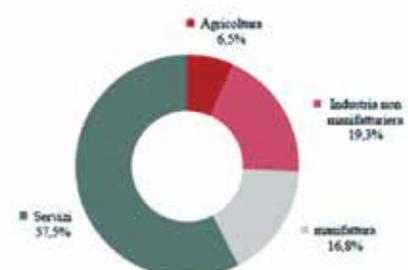
### RATING, BUSINESS CLIMATE, KEY FIGURES

Indicatori di rischio	OCSE	S&P's	Moody's	Fitch	
Rating	7	-	-	-	
<b>Indicatori di Business Climate</b>					
Doing Business 2015			Attuale	Precedente	
Index of Economic Freedom 2015			130° su 189	132° su 189	
Corruption Perceptions Index 2014			171° su 178	173° su 178	
			136° su 174	144° su 177	
	2012	2013	2014	2015(p)	2016(p)
PIL (variazione % reale)	-6,6	-1,9	3,8	2,1	5,6
Inflazione media annua (%)	26,0	39,3	17,2	15,5	14,1
Saldo Bilancio pubblico/PIL (%)	-0,6	-0,9	-1,0	-2,9	-1,9
<b>Bilancia dei pagamenti</b>					
Esportazioni (\$ mld)	97,3	93,0	95,7	86,6	107,7
Importazioni (\$ mld)	-68,7	-60,0	-66,1	-69,4	-81,8
Saldo transazioni correnti/PIL (%)	4,0	5,5	5,6	2,6	3,9
Debito estero totale (\$ mld)	7,4	7,6	7,2	6,9	7,5
Debito estero totale/PIL (%)	1,3	1,5	1,7	1,7	1,6
Riserve valutarie lorde (\$ mld)	104,7	108,0	109,0	94,0	104,0
Riserve valutarie lorde (mesi import.)	15,4	17,7	16,3	13,4	12,6

Fonte: EIU, luglio 2015

(s): stime; (p): previsioni

COMPOSIZIONE DEL PIL (2014)



con l'introduzione, nel 2012, delle prime restrizioni commerciali imposte dell'UE. A seguito della politica adottata dalla nuova presidenza iraniana, nel corso del 2014 sono state ridotte alcune misure restrittive che hanno permesso all'export italiano di registrare un aumento del 9,5% grazie alla meccanica strumentale, ai prodotti chimici e siderurgici. Le previsioni per il 2015 sono molto favorevoli grazie al positivo e recente sviluppo degli accordi sul nucleare. La principale categoria di prodotti iraniani importati in Italia nel 2014 è stata "petrolio greggio" seguita da "prodotti della siderurgia", che registra una crescita costante e addirittura dell'842% circa rispetto al 2013. Seguono "prodotti chimici di base, fertilizzanti e composti azotati, materie plastiche e gomma sintetica in forme primarie" in forte crescita (+160,4%). In aumento anche le esportazioni di metalli di base preziosi e altri metalli non ferrosi (+275,5%). Si conferma poi il trend positivo dell'import di alimentari dall'Iran, in particolare "prodotti di colture permanenti" (+190,7%).

Le importazioni in Italia dall'Iran nel primo trimestre 2015 sono più che raddoppiate rispetto allo stesso periodo del 2014. Analizzando i dati, si può evincere che il contributo maggiore a tale incremento è stato dato dall'apertura all'importazione di prodotti petrolchimici (appartenenti a una categoria merceologica cresciuta del 568%) e di petrolio greggio a partire dal 20 gennaio 2014.

Molto rilevante e degno di nota è l'interesse dimostrato dagli importatori italiani per l'acciaio iraniano, che si mantiene in forte crescita anche all'inizio del 2015 dopo l'exploit del 2014 (+842 rispetto al 2013).

La stretta collaborazione tra i due Paesi è confermata anche dalla sottoscrizione di un accordo di cooperazione tecnica tra SACE ed Export Guarantee Fund of Iran (EGFI) avvenuta lo scorso 14 maggio 2015. L'accordo ha l'obiettivo di sostenere lo sviluppo e la competitività delle imprese esportatrici iraniane.

L'Italia ha notificato l'intenzione di confermare il proprio Trattato Bilaterale sugli Investimenti con l'Iran, firmato il 10 marzo 1999,

ratificato con Legge n°171/2002 ed entrato in vigore l'8 agosto 2003. L'accordo del 1999 contiene gli elementi "classici" dei Trattati Bilaterali di Protezione degli Investimenti tra cui la previsione della clausola della nazione più favorita e i limiti all'espropriazione e alla nazionalizzazione degli investimenti nei rispettivi Paesi e ha segnato la ripresa dopo la Rivoluzione dei rapporti commerciali tra Italia ed Iran. Oltre al Belpaese, altri dodici membri UE hanno indicato di voler mantenere in vigore i propri accordi bilaterali di investimento con l'Iran. Sono Austria, Bulgaria, Cipro, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Polonia, Romania, Spagna e Svezia.



**L**a crescita del flusso turistico e la forte natalità hanno dato una spinta importante all'edilizia e al comparto dell'arredamento aprendo prospettive per le aziende italiane operanti nel settore del design e lusso

## Moove Go-Export: vendere all'estero è alla portata di tutti



Se pensi che vendere all'estero sia una peculiarità di aziende di grandi dimensioni, Moove Go-Export può farti cambiare idea.

**Moove Go-Export è il servizio che consente in 6 mesi di attivare un'azione di vendita all'estero a costi contenuti**, anche se l'azienda non è dotata di una struttura dedicata all'export.

Moove Go-Export è suddiviso in fasi per supportare al meglio l'azienda che voglia iniziare a vendere all'estero

- Ricerca del mercato più interessante. Per identificare la nazione target più interessante in termini qualitativi e quantitativi per una singola categoria di prodotto.
- Trova e contatta clienti e canali di vendita. Ricerca dei potenziali clienti o canali di vendita, nella nazione target. Qualificazione e selezione dei profili ritenuti idonei.
- Supporta l'avviamento alle vendite. Piano operativo per nazione target, che prevede servizi di marketing operativo e supporto commerciale, che saranno operati in collaborazione con l'azienda.
- Verifica la corretta visibilità del sito web. Effettua il benchmark con i concorrenti, l'analisi SWOT del sito web, e fornisce indicazioni per migliorare la visibilità.

Per quanto concerne l'avviamento alle vendite nel mercato di approdo, forniamo servizi aggiuntivi di marketing operativo e supporto commerciale in modalità success-fee, che saranno operati in collaborazione con l'azienda, e una serie di servizi aggiuntivi

per migliorare la presenza sul mercato target quali a esempio la presentazione della proposta commerciale dell'azienda ai partner / clienti e la conferma dell'interesse a un incontro.

**GO-EXPORT è un servizio di MOOVE**, l'innovativa piattaforma che valorizza il capitale informativo dei Big Data, per fare emergere bisogni e trend del mercato e trasformarli in opportunità di vendita. Ciò avviene mediante la correlazione dei dati economici, con quelli rilevati dal web e social media, con l'obiettivo di individuare il mercato estero più adatto a ricevere il prodotto.

**Synergon Srl**, società di consulenza per lo sviluppo strategico e operativo delle PMI, dal 2001 supporta i propri clienti in progetti di espansione e consolidamento di mercato, innovazione di modelli di business, di processo e di prodotto.

L'esperienza maturata in contesti e mercati fortemente dinamici e globali, unitamente alle competenze digitali, ha consentito di sviluppare Moove: innovativa piattaforma che utilizzando i Big Data consente di creare opportunità di vendita sui mercati esteri, velocemente ed a costi contenuti. Moove, per qualsiasi categoria di prodotto, aggiorna in tempo reale i flussi del commercio mondiale, incrociandoli con le informazioni provenienti dai social media, consentendo una precisa focalizzazione del possibile mercato target in base alle richieste di un determinato prodotto, del suo prezzo di vendita, dei potenziali volumi e trend. Moove è strutturato per rispondere ad aziende di qualsiasi settore merceologico, anche di medio-piccole dimensioni.

Per informazioni: [www.moove.it](http://www.moove.it) [info@moove.it](mailto:info@moove.it)



# Coaching, un valido supporto per affrontare il cambiamento in azienda?

Parlare di cambiamento significa rimettere al “centro” l’uomo

È affermazione comune che lo zoccolo duro dell’economia italiana è composto dalle piccole e medie imprese; se le pmi Italiane non gestiscono al meglio un cambio generazionale, al timone delle proprie realtà, non sopravviveranno; se le pmi italiane non affrontano il cambiamento, non saranno in grado di affrontare il loro futuro... Tutti questi messaggi evidenziano quanto queste realtà economico/sociali siano importanti per l’economia del nostro paese, e quali sfide sono chiamate ad affrontare. La parola “cambiamen-

to”, invocata per gestire trasformazioni e passaggi, rischia, paradossalmente, di divenire essa stessa obsoleta: cambiamento di logiche imprenditoriali, cambiamento di mercato al quale rivolgere le proprie soluzioni/prodotti/competenze, cambiamento organizzativo atto a ottimizzare i costi, cambiamento al vertice aziendale, etc. Dal mio punto di vista, parlare di cambiamento significa rimettere al “centro” l’uomo: l’invisible asset aziendale, la risorsa per eccellenza. Il coaching mette al centro del processo l’uomo, focalizzando

**I**l coaching guida la persona verso una maggiore consapevolezza dei suoi “punti di forza”





## Milano, nuove collaborazioni su misura per le pmi

L'obiettivo è investire nel territorio meneghino e valorizzare il manifatturiero

Numerosi gli accordi, le partnership e le collaborazioni che hanno visto A.P.I. protagonista sulla scena milanese. Nell'ultimo periodo, infatti, l'associazione ha siglato con AFOL Metropolitana un protocollo finalizzato alla gestione di servizi di supporto all'inserimento lavorativo dei disabili, è stata parte attiva nel progetto "We Go" che vede la Città metropolitana di Milano capofila del partenariato con A.P.I. e Joomla! Lombardia, ha partecipato al Career Day Cattolica, con la conferenza "Autoimprenditoria: la scelta giusta per me?". L'obiettivo è quello di spingere a una maggiore incisività e coerenza nelle scelte e negli indirizzi delle istituzioni nei confronti delle piccole e medie imprese, dare vita e implementarne ulteriormente l'azione per supportare aziende e lavoratori su tematiche importanti.

### **Siglato l'accordo tra A.P.I. e AFOL Metropolitana per la gestione di servizi di supporto all'inserimento lavorativo dei disabili**

A.P.I. Associazione Piccole e Medie Industrie e AFOL Metropolitana, l'Agenzia per la Formazione l'Orientamento e il Lavoro, hanno sottoscritto un protocollo finalizzato alla gestione di servizi di supporto all'inserimento lavorativo dei disabili. Grazie all'intesa A.P.I. supporterà il fabbisogno specifico delle imprese asso-

ciate e faciliterà il raccordo con i servizi messi a disposizione da AFOL Metropolitana; darà comunicazione e informazione sul tema dell'inserimento lavorativo dei disabili e si farà promotore di progetti e interventi in tema di inserimento lavorativo dei disabili. AFOL Metropolitana fornirà alle aziende associate ad A.P.I. informazioni sugli adempimenti connessi alla legge 68/99 e sui programmi di supporto all'inserimento lavorativo delle persone con disabilità; consulenza per l'incontro domanda - offerta di lavoro; preselezione e selezione dei candidati; accompagnamento al lavoro e tutoraggio del disabile inserito; analisi delle competenze dei lavoratori disabili in funzione dell'inserimento lavorativo. «Con questo accordo – ha spiegato Stefano Valvason, direttore generale di A.P.I. – sarà possibile implementare ulteriormente l'azione per supportare aziende e lavoratori su un tema così importante sia dal punto di vista sociale che economico. È fondamentale per l'associazione dare risposte concrete sui temi di interesse per le imprese e integrare la collaborazione con la Città Metropolitana di Milano, per questo motivo l'accordo con AFOL».

«AFOL Metropolitana – sottolinea Giuseppe Zingale, direttore generale – vanta un'esperienza consolidata nell'incontro domanda-offerta disabili attraverso il Servizio Match, che supporta le azien-

## **A**vvicinare il mondo dell'istruzione e quello dell'impresa attuando l'alternanza scuola e lavoro

de nella preselezione mirata di aspiranti lavoratori con disabilità. Il servizio facilita l'attività d'incontro di lavoro tra persone con disabilità e datori di lavoro e l'accordo con A.P.I. rafforza questa nostra mission tipicamente da servizio pubblico».

### **A.P.I. al Career Day dell'Università Cattolica di Milano**

A.P.I. ha partecipato l'8 ottobre al Career Day Cattolica, con la conferenza "Autoimprenditoria: la scelta giusta per me?" che ha visto protagonisti gli studenti e neo laureati dell'ateneo guidati dall'executive coach Fabrizio Bresciani e dall'imprenditore e componente del consiglio direttivo Marco Belloni. Ognuno può avere obiettivi diversi e volerne perseguire anche più di uno contemporaneamente. Un obiettivo molto ricercato, negli ultimi anni, è quello di verificare la possibilità di mettersi in proprio. L'idea del workshop nasce dalla consapevolezza dell'importanza del "fare impresa". Lo scopo, quindi, di "Autoimprenditoria: la scelta giusta per me?" è stato quello di stimolare i partecipanti nel capire se portati a lavorare in proprio aiutandoli ad analizzare la loro value proposition in relazione alle skill necessarie per gestire un'impresa. Anche quest'anno il Career Day Cattolica si è confermato punto di incontro tra studenti e laureati di ogni facoltà con le aziende di ogni settore. La giornata ha visto la partecipazione di numerosissimi studenti, neolaureati e giovani professionisti che volevano incontrare i manager di multinazionali e pmi per presentare personalmente la propria candidatura.



### **A.P.I. alla decima edizione l'Executive Master PMI dell'Università Cattolica**

Per far crescere l'impresa, la formazione imprenditoriale è fondamentale. Venerdì 30 ottobre presso la sede dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, L.go Gemelli 1, a Milano, si è svolta la presentazione della decima edizione dell'Executive Master PMI e Competitività, il programma di formazione imprenditoriale su misura per le piccole e medie imprese, di cui A.P.I. è partner da diversi anni. L'Executive Master PMI e Competitività ha diplomato finora oltre 230 imprenditori e manager, che grazie agli strumenti e alle competenze acquisite hanno avviato importanti piani di sviluppo per le loro aziende. Con la formula part-time di 2 giorni in aula al mese, integrata dalla formazione a distanza disponibile online, il Master è particolarmente adatto per chi ha un ruolo di direzione in azienda e cerca un programma d'eccellenza, compatibile con l'impegno del lavoro.

### **Scuola e impresa più vicine, partecipa al progetto "We go"**

Avvicinare il mondo dell'istruzione e quello dell'impresa attuando l'alternanza scuola e lavoro. Questo è il contributo concreto che

la piattaforma We Go intende fornire a partire dall'anno scolastico 2015/2016 per dare un impulso deciso all'incremento di stage e tirocini curriculari di studenti delle scuole secondarie superiori presso le aziende private e pubbliche del territorio metropolitano milanese. E' infatti attiva al link [www.wegomilano.it](http://www.wegomilano.it) la piattaforma "We Go" progetto che vede la Città metropolitana di Milano capofila del partenariato con A.P.I. e Joomla! Lombardia. Il progetto, finanziato nell'ambito del bando "BE@CTIVE Azione giovani" di UPI Unione Province d'Italia e ANG - Agenzia Nazionale Giovani, ha l'obiettivo di favorire i processi di inclusione tra istruzione e mondo del lavoro e di attuare l'alternanza scuola/lavoro, attraverso la costituzione di una innovativa piattaforma informatica georeferenziata, aperta e collaborativa a supporto dell'imprenditoria giovanile e dei processi di addestramento e di avviamento al mondo del lavoro. Il nuovo strumento IT è in grado di mettere in relazione gli studenti a partire dal terzo anno della scuola media secondaria e dei centri di formazione professionale per facilitare la definizione di stage, tirocini, opportunità di lavoro stagionali e post qualifica presso le imprese giovanili innovative interessate a investire nella formazione dei giovani talenti. Il portale - costruito per rispondere alle esigenze delle imprese, dei lavoratori e degli studenti - consentirà di usufruire facilmente di servizi e informazioni attraverso una mappatura puntuale dell'area della Città Metropolitana di Milano.

Tra gli obiettivi primari del progetto - oltre alla creazione di un'infrastruttura snella, fruibile e a portata di lavoratore, studente e impresa - la mappatura delle imprese giovanili innovative e degli incubatori d'impresa disponibili ad accogliere giovani studenti, portatori di idee e di attitudine allo sviluppo, l'ampliamento della "cassetta degli attrezzi" degli strumenti utili a creare occupazione, nuove attività e stimolare l'autoimprenditorialità, nonché la creazione di ulteriori opportunità concrete attraverso la sottoscrizione di alleanze tra imprese, scuole e istituzioni locali. Mettere in rete conoscenze, competenze e soprattutto idee significa contribuire a superare il gap tra l'acquisizione di conoscenze teoriche sviluppate negli anni di studio e le competenze tecniche acquisite con l'attività lavorativa, da tempo richiesto dal mondo del lavoro, ma anche arricchire il territorio di nuove risorse, progettualità, contenuti e professionalità.

Il progetto "WE GO!" nasce e si sviluppa in questo contesto proponendosi di investire nel territorio milanese e valorizzare in particolare gli ambiti della sicurezza alimentare e del benessere, promuovendo la tutela della salute e dell'ambiente.

Per aderire al progetto è possibile accedere alla piattaforma attraverso il link [www.wegomilano.it](http://www.wegomilano.it)



**P**er far crescere l'impresa, la formazione imprenditoriale è fondamentale



## La ricetta “anticrisi” passa attraverso i modelli di business collaborativi

Da settembre A.P.I. è accreditata tra gli “Esperti della Sharing Economy” del Comune di Milano

«Una risorsa per innovare e ampliare il proprio business. Questo pensano le pmi milanesi dell’ “economia della condivisione”. Per questo il consiglio direttivo di A.P.I. ha deliberato l’adesione alla rete di attori locali interessati a collaborare con il Comune di Milano per promuovere iniziative nell’ambito della sharing economy.

A luglio Cristina Tajani, assessore alle Politiche del lavoro, Sviluppo economico, Università e ricerca del Comune di Milano ha incontrato, presso la sede dell’associazione, i rappresentanti dell’industria del territorio che hanno confermato l’importanza di sviluppare nuovi modelli di business collaborativi e la volontà di dare il proprio contributo. La competizione è sempre più forte ed essere “piccoli” e affrontare le nuove sfide da soli si rivela sempre più una scelta difficile per l’impresa. Per questo gli industriali stanno lavorando per mettere “a sistema” competenze, fare rete, condividere progetti e soluzioni per essere più forti e fare in modo che Milano continui a essere non solo capitale dell’innovazione ma sempre più osservatorio sui nuovi modi di fare industria oggi. Mettere in relazione le imprese per conoscersi, condividere le proprie esperienze e crescere è fondamentale, un lavoro che l’associazione svolge fin dalla sua costituzione.

Sono state molto importanti anche le parole spese dall’assessore Tajani, che ha dichiarato l’incontro un ulteriore passo verso la creazione di quella rete cittadina che sta realizzando l’amministrazione per connettere tutte le esperienze di sharing economy presenti sul territorio, certi che lo sviluppo di Milano passi sempre di più attraverso

la condivisione di idee, spazi e progetti. Le opportunità offerte dall’economia condivisa e più in generale da tutte le pratiche collaborative posso rappresentare nuovi modi di intendere e fare impresa poiché generano moderne forme di comunità e moderni processi economici di cui dobbiamo tener conto e utilizzare al meglio.

Da settembre A.P.I. è accreditata tra gli “Esperti della Sharing Economy” del Comune di Milano, la rete conta 90 realtà: 54 operatori e 36 esperti. A.P.I. si impegnerà, quindi, con la propria esperienza e con svariate iniziative a promuovere e sostenere tutti quei modelli legati all’economia della condivisione, che potranno essere attuati all’interno di una piccola o media impresa, che aumentino la diffusione della conoscenza dell’attività che il Comune di Milano sta realizzando per connettere tutte le esperienze di sharing economy presenti sul territorio, consapevole che lo sviluppo della città passa sempre di più attraverso la condivisione di idee, spazi e progetti».

**L**e opportunità offerte dall’economia condivisa e più in generale da tutte le pratiche collaborative posso rappresentare nuovi modi di intendere e fare impresa



## A.P.I. e le Amministrazioni per un rilancio del tessuto produttivo locale

Numerose le forme di collaborazione sviluppate con gli enti del territorio

Nell'attuale scenario economico le imprese sono chiamate ad affrontare sfide sempre più complesse e competitive. A.P.I., nell'ottica di sostenere le piccole e medie imprese con interventi concreti e facilitare le relazioni tra amministrazione comunale e sistema produttivo locale, ha sviluppato diverse forme di collaborazione con gli enti del territorio.

Nel mese di giugno, numerosi imprenditori si sono riuniti nella sala consiliare del Comune di Albairate, per discutere di lavoro e di come rilanciare l'economia in un periodo di incertezza e turbolenza come quello che stiamo vivendo. Tema dell'incontro "Riforma del lavoro: come interpretare il cambiamento a vantaggio di tutti per competere e crescere". All'iniziativa, organizzata con il patrocinio del Comune, hanno presenziato Giovanni Pioltini, sindaco di Albairate, Stefano Valvason, direttore generale di A.P.I., Matteo Carbonera servizio relazioni industriali di A.P.I., Alessandro Borelli, responsabile commerciale area nord ovest di Tempi Moderni.

Al giorno d'oggi conoscere, in maniera chiara, le nuove opportunità, i vantaggi economici e di flessibilità nella gestione dei rapporti di lavoro della recente riforma del Jobs Act è imprescindibile dato che costituisce un cambiamento storico che sta influenzando profondamente il mondo del lavoro. Per molti imprenditori è stata l'occasione per conoscere e interagire con altre imprese, approfondire il dialogo con enti e istituzioni per contribuire concretamente

alla risoluzione dei problemi con azioni immediate ed efficaci. La collaborazione con il Comune di Albairate è proseguita nel mese di settembre con la pubblicazione di un bando per l'erogazione di interventi a favore delle imprese che hanno assunto o assumeranno entro fine anno nuova forza lavoro. Un'iniziativa importante per stimolare l'economia locale e, di conseguenza, favorire l'occupazione, attraverso l'introduzione di agevolazioni tributarie per le piccole e medie imprese. Il bando "zona franca IMU" consente, infatti, di ottenere il rimborso IMU per una quota variabile da 1000 a 1500 euro per ogni neo assunto.

Altra importante collaborazione è stata avviata con il sindaco di Rosate, Daniele Del Ben, finalizzata alla definizione di azioni di sistema per favorire il rafforzamento della competitività delle imprese mediante la progettazione di politiche di welfare, la valorizzazione di percorsi di formazione e la costruzione di processi di semplificazione e sostegno all'innovazione.

Nel corso dei prossimi mesi l'attività di rappresentanza dell'associazione proseguirà incontrando altri sindaci del territorio per creare un dialogo sempre più costante e vicino ai bisogni delle imprese. Spesso le buone pratiche e le iniziative concrete per favorire il rilancio dell'economia locale partono proprio dal basso, direttamente dal territorio per opera della sinergia tra amministrazioni locali e associazioni di categoria.

**P**er molti imprenditori è stata l'occasione per approfondire il dialogo con enti e istituzioni per contribuire concretamente alla risoluzione dei problemi con azioni efficaci



## A.P.I. per il welfare aziendale

L'obiettivo è sostenere modelli di conciliazione strutturati e condivisi con tutte le parti sociali al fine di trovare soluzioni che rispondano alle reali esigenze del territorio

Da sempre attenta a favorire e promuovere le attività e iniziative che possono permettere alle imprese di crescere e migliorare, A.P.I., negli ultimi mesi è intervenuta o è stata partner di iniziative legate al welfare aziendale.

Venerdì 30 ottobre presso la sala di Palazzo Leone a Legnano, alla presenza di numerosi rappresentanti delle istituzioni locali, imprese, lavoratori e soggetti partner dell'iniziativa tra cui A.P.I. si è svolto l'evento dal titolo "La conciliazione innova la piccola e media impresa, siamo a buon punto".

Obiettivo dell'incontro è stato quello di presentare lo stato di avanzamento del progetto finalizzato alla sperimentazione di un modello di conciliazione vita - lavoro all'interno di una pmi. Il direttore generale Stefano Valvason ha sottolineato l'impegno di A.P.I. nel promuovere le politiche di welfare all'interno delle pmi e nel sostenere modelli di conciliazione strutturati e condivisi con tutte le parti sociali al fine di trovare soluzioni che rispondano alle reali esigenze del territorio. Il progetto, finanziato da Regione Lombardia, rappresenta un'eccellenza per il territorio Sud Ovest Milanese vista l'adesione di ben 22 pmi, sintomo di un cambiamento culturale importante volto a innovare le modalità di organizzazione del lavoro (previsto anche dalla recente riforma del lavoro "Jobs Act") in una logica di vantaggio competitivo per le imprese e migliorativo per le lavoratrici e i lavoratori.

Dopo i saluti istituzionali dell'assessore alle Politiche sociali del Comune di Legnano, Giampiero Colombo, e della consigliera alle pari opportunità del Comune di Milano, Maria Rosaria Lardino, si è entrati nel vivo del progetto improntato alla concretezza e alla condivisione di un percorso di conciliazione. Ampio spazio è stato dedicato alle imprese e lavoratori partner dell'alleanza territoriale che sono intervenuti per presentare i loro progetti e le attività svolte fino a ora in tema di smart working. L'imprenditrice Stefania Temporiti della Temporiti Srl, Alessandro Cipolli, responsabile ri-

sorse umane della Parker Hannifin e Patrizia Lassainato, dipendente della LM - Laminati Metallici – aziende associate A.P.I. – hanno raccontato la propria esperienza sul tema.

Sempre nel mese di ottobre, il direttore generale Stefano Valvason, è intervenuto a un altro importante convegno tenutosi a Monza all'incontro "Welfare aziendale. Ottimizzare il costo del lavoro migliorando il clima aziendale". Sviluppare piani di welfare consente alle imprese di migliorare il clima aziendale, ridurre il costo del lavoro e aumentare il potere d'acquisto dei dipendenti. Il welfare aziendale si colloca nell'ambito del cosiddetto secondo welfare, ovvero il mix di protezione e investimenti sociali erogati da un insieme di attori economici e sociali spesso collegati tra loro in rete: parti sociali, enti locali, terzo settore e privati che si affiancano al primo welfare per rispondere ai rischi sociali emergenti. A.P.I. da oltre un decennio gestisce le tematiche che oggi vengono definite di "welfare" sulla base di richieste che nascono o dal sistema valoriale dell'imprenditore o da esigenze dei lavoratori.

In passato tali interventi erano episodici e isolati e finalizzati principalmente al sostegno al reddito, flessibilità orario di lavoro, banca ore, servizi salva tempo, salute e molto altro. Per A.P.I. il welfare aziendale ha molteplici e importanti valenze. Proprio per questo motivo è in prima linea accanto alle imprese per supportarle nello sviluppo di progettualità.

**L**e aziende associate occupano mediamente 20 dipendenti e per l'imprenditore è fondamentale valorizzare il capitale umano anche per migliorare il clima in azienda

### AFFARI GENERALI

pag. 46 **A.P.I., il valore di essere uniti in un'entità unica e numerosa**

### ENERGIA

pag. 47 **Energia, gas ed efficienza energetica: elementi chiave per la competitività delle imprese**

### RELAZIONI INDUSTRIALI

pag. 50 **Il processo di riforma del lavoro volge al termine**

### APPALTI

pag. 58 **La Spending Review 2015, le nuove misure per il contenimento della spesa sanitaria**

### INTERNAZIONALIZZAZIONE

pag. 60 **Ue, 2015 Trade and investment Barrier Report**

### FINANZA

pag. 62 **Bandi e finanziamenti, supporto alla liquidità delle imprese**

## 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 A.P.I., 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. I funzionari sono a disposizione dal **lunedì al giovedì**, dalle 9 alle 18, e il **venerdì** dalle 9 alle 16.30.*

**A.P.I., il valore di essere uniti in un'entità unica e numerosa**

# A.P.I. *dal 1946*

## Associazione Piccole e Medie Industrie

Il prossimo anno A.P.I. raggiungerà un traguardo importante, compirà 70 anni. Una storia al servizio delle pmi per il sostegno dell'industria manifatturiera e di servizio alla produzione che ha caratterizzato l'associazionismo imprenditoriale. Nella sua attività A.P.I. ha sempre voluto rimarcare la differenza da un sistema conservativo di rappresentanza e identificare percorsi innovativi per lo sviluppo dell'industria e del business di quegli imprenditori che, continuando a credere quotidianamente nell'importanza di fare impresa, si identificano in un'associazione "vicina" e capace di far fronte concretamente alle loro esigenze. L'associazione è in costante crescita, cambia ed evolve insieme alle pmi che rappresenta. Alla base c'è un progetto concreto e solido da condividere con chi desidera contribuire al rilancio dell'economia e dell'industria. A oggi conta 3.000 aziende associate per circa 70.000 addetti.

Di seguito riporto uno stralcio delle parole scritte dai fondatori nell'atto costitutivo, nelle quali si ritrovano tuttora gli ideali di A.P.I. per la difesa degli interessi della piccola e media industria, la lotta per l'accesso al credito, per la riduzione del costo del lavoro e della pressione fiscale, e molto altro ancora.

«È nella natura e nelle esigenze particolari di questa imponente categoria costituita dai piccoli industriali che nasce questa Associazione: i piccoli imprenditori sono numerosissimi e abbracciano tutti i settori di produzione, essi rappresentano complessivamente un capitale investito superiore a quello impiegato nella grande industria e occupano un numero di lavoratori superiore a quella. Il piccolo imprenditore vive con la sua maestranza, conosce i suoi dipendenti e da questa comunione di vita trae alimento quella comprensione e fiducia reciproca che nessuno può seriamente disconoscere».

«Eppure, nonostante tutte codeste salienti caratteristiche determinanti un'importanza primaria della Piccola Industria nella vita del Paese, è praticamente solo la grande industria che domina e ha "voce in capitolo": troppo spesso nel corso di questi ultimi cinquant'anni gli interessi del piccolo furono ignorati e nel periodo di dominio sindacale – corporativo anche brutalmente sacrificati».

Le pmi sono consapevoli che presentarsi unite in un'entità compatta, omogenea e numerosa è fondamentale per permettere ad A.P.I. di rappresentare gli interessi delle imprese ai tavoli istituzionali per la tutela dei loro interessi, per portarne le istanze e chiedere a gran voce di avere finalmente una politica industriale forte. Per questi motivi vi chiedo di valorizzare l'appartenenza al nostro sistema per aiutarci a crescere e "contare" sempre di più.

Il Servizio Comunicazione è a vostra disposizione al numero 0267140267 e alla mail [comunicazione@apmi.it](mailto:comunicazione@apmi.it) per richiedere il logo di A.P.I. così da inserirlo sui vostri strumenti di comunicazione (sito, carta intestata, etcc), per iscrivervi alla newsletter A.P.I. News così da ricevere ogni settimana la sintesi delle attività istituzionali e delle notizie tecniche principali, per richiedere informazioni sull'iniziativa "COMPRA DA", per informarvi sul profilo Twitter @APIdal1946, per valorizzare l'attività della vostra azienda, per informarvi attraverso l'A.P.I. Magazine sui temi di maggior interesse per il comparto industriale, e per ogni ulteriore informazione.

Paolo Galassi, presidente A.P.I.

### Ai link di seguito

- Richiedi il logo alla mail [comunicazione@apmi.it](mailto:comunicazione@apmi.it)
- Scrivi a [comunicazione@apmi.it](mailto:comunicazione@apmi.it) per ricevere il notiziario A.P.I. News <http://news.apmi.it/>
- Segui il profilo Twitter <https://twitter.com/apidal1946>

INFO & DOC  
Servizio Comunicazione  
Tel. 02.67140267  
[comunicazione@apmi.it](mailto:comunicazione@apmi.it)

**Energia, gas ed efficienza energetica: elementi chiave per la competitività delle imprese**

**Negli anni, le realtà dedicate di A.P.I. hanno acquistato oltre 4 miliardi di kWh (4 TWh) di energia elettrica e oltre 220 milioni di metri cubi di gas naturale garantendo alle imprese destinatarie risparmi per circa 45 milioni di euro**



L'energia elettrica e il gas naturale sono utility necessarie per il funzionamento di ogni impresa e, in molti casi, sono rilevanti nella determinazione dei costi industriali. Questo vale in modo particolare per le aziende del comparto manifatturiero che ne impiegano volumi e quantità importanti nel proprio processo produttivo, spesso con costi elevati in rapporto al fatturato aziendale.

Come per tutte le materie prime che vengono acquistate l'attenzione dell'imprenditore è mirata a ridurre il più possibile il costo di approvvigionamento. Compito veramente difficile se non si conoscono bene gli elementi tecnici e normativi che caratterizzano i due mercati in questione.

Chi vende ha un deciso vantaggio e precisi obiettivi: conosce la materia e tenderà a mantenere più margine possibile, soprattutto quando si confronta con interlocutori meno preparati, tipicamente nelle aziende con consumi contenuti.

Per questo motivo A.P.I., da oltre 15 anni, è impegnata, attraverso i gruppi di acquisto delle proprie realtà per l'energia, nel migliorare la

competitività delle imprese aderenti, garantendo costantemente condizioni di fornitura vantaggiose ma soprattutto certe e affidabili. Le soluzioni adottate e la modalità d'approccio permettono all'imprenditore di preoccuparsi del proprio business sgravandosi completamente da queste incombenze.

Il percorso di trasformazione dei mercati di energia elettrica e gas naturale, dai primi passi di liberalizzazione a oggi, è stato parallelamente seguito dall'attenta evoluzione delle realtà per l'energia dell'associazione. Dal "Consorzio Apimilano Energia", costituito pionieristicamente all'inizio dell'anno 2000 per le poche aziende con consumi significativi

**A**.P.I., da oltre 15 anni, è impegnata nel migliorare la competitività delle imprese aderenti ai gruppi di acquisto garantendo condizioni di fornitura vantaggiose, certe e affidabili



che allora venivano considerate “Cliente Idoneo” (se raggruppate appunto in Consorzio), fino agli attuali gruppi di acquisto di PMI Energy Srl (a socio unico A.P.I.) - nata nel 2009 per essere più attuale e snella così da svolgere per le imprese associate ad A.P.I. la funzione di “Grande Ufficio Acquisti”.

Sono a oggi svariate centinaia le imprese che hanno scelto di essere seguite da PMI Energy, non solo per i risultati di eccellenza ottenuti nella complessa attività di contrattazione per le forniture ma anche per essere affiancate e supportate con una costante attività che spazia dalla gestione del contratto, al controllo della fatturazione, al monitoraggio continuo dei parametri di riferimento.

Dalle prime fasi di avvio della liberalizzazione dei mercati energetici a oggi (nel 2000 per la fornitura di energia e nel 2006 per il gas naturale), le realtà dedicate di A.P.I. hanno acquistato **oltre 4 miliardi di kWh (4 TWh)** di energia elettrica e **oltre 220 milioni di metri cubi di gas naturale**, garantendo alle imprese destinatarie **risparmi per circa 45 milioni di euro** (indicazione complessiva rispetto ai parametri annuali di riferimento dei relativi mercati).

L'approfondita conoscenza della struttura e delle logiche dei mercati nonché quella degli assets degli operatori, costituiscono elementi chiave per il raggiungimento di risultati ai massimi livelli. A questi va aggiunto il “peso” giocato dalla forza dell'aggregazione: grazie a questo aspetto la singola impresa ha la possibilità di “superare” la tipica segmentazione della clientela adottata dai fornitori. La massa critica generata dai gruppi di acquisto di PMI Energy permette, infatti, anche all'impresa caratterizzata da consumi più contenuti di conseguire risultati di eccellenza, propri esclusivamente dei grandi utilizzatori industriali o di analoghe realtà di aggregazione.

Per le diverse decine di imprese che ogni anno fanno il loro ingresso nei gruppi di acquisto, i **vantaggi** mediamente rilevati rispetto alle condizioni di partenza o a quelle contestualmente proposte da altri fornitori sono **tipicamente superiori al 20%** sia per la fornitura di energia elettrica che per quella di gas.

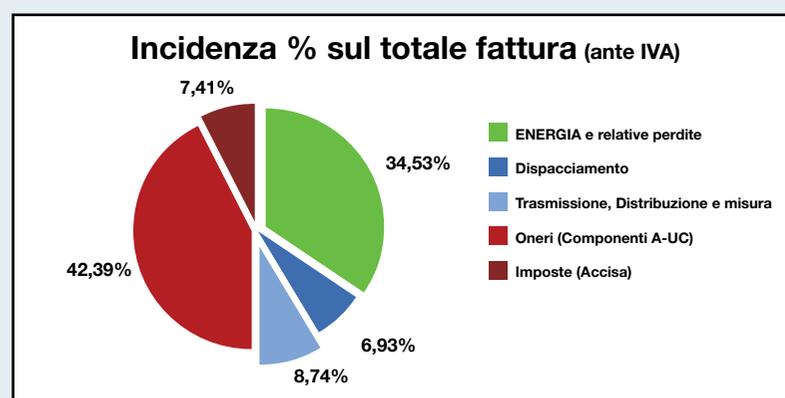
Per le imprese già aderenti, prendendo in considerazione la sola fornitura di energia elettrica degli ultimi quattro anni, sono state comunque

annualmente conseguite delle ulteriori costanti riduzioni di spesa per la componente energia. La tabella sotto riportata sintetizza questi risultati (dati medi), frutto anche dell'evoluzione dei fondamentali di mercato.

		Anno forniture			
		2013	2014	2015	2016
	2012	-6%			
	2013		-12%		
	2014			-15%	
	2015				-15%

Fonte: PMI Energy

La fattura di una impresa è però gravata da altre voci di costo non trattabili, tra cui gli oneri di sistema, i cui valori in questi ultimi anni sono progressivamente aumentati in maniera importante e il cui peso è divenuto oramai prevalente, insieme alle tasse, sul totale della fattura. Nella tabella seguente sono riportati i dati medi 2015 delle imprese aderenti ai gruppi d'acquisto di PMI Energy: come si può notare osservando lo spicchio verde del grafico, l'incidenza della componente “trattabile” della fornitura per le imprese aderenti (che ricordiamo beneficiano di prezzi più bassi della media di mercato) è oramai prossima al 35% e la proporzione è destinata a scendere nel 2016 con l'ulteriore riduzione di spesa già determinata e sopra evidenziata, fatti salvi eventuali interventi normativi oggi non prevedibili.



Fonte: PMI Energy

E' purtroppo il frutto di scelte che fanno parte del passato, sia di politica energetica sia d'introduzione non completamente ponderata di

**S**variate centinaia le imprese che hanno scelto di essere seguite da PMI Energy

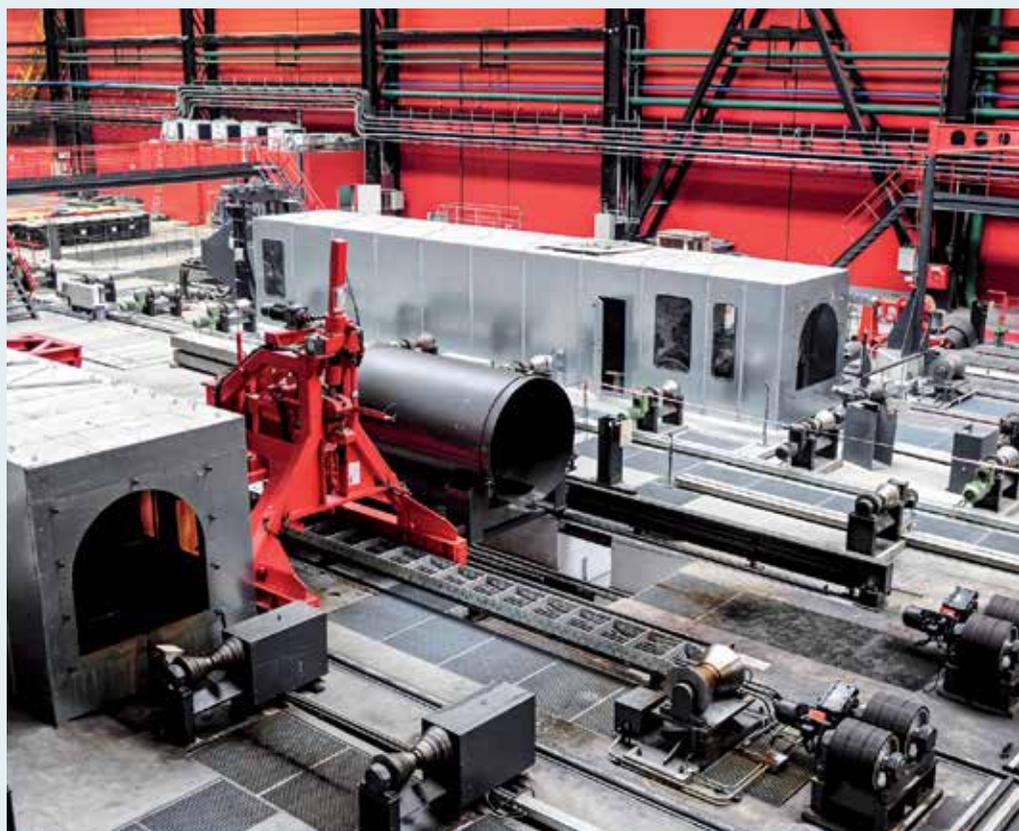
forme d'incentivo, un peso che le imprese italiane purtroppo mal sopportano nel confronto con i competitors di altri paesi nei quali il totale della fattura è più leggero.

Alcune misure normative hanno di recente parzialmente ridotto questi oneri per le imprese considerate "energivore" e contenuto gli aumenti degli oneri generali di sistema per l'anno 2015 per tutte le altre aziende. In entrambi i casi comunque con effetti collaterali per altre categorie di consumatori (nel primo caso spalmando gli effetti su tutti gli altri consumatori, nel secondo penalizzando chi aveva investito in impianti fotovoltaici sopra i 200 kW).

Nelle realtà imprenditoriali, specialmente in quelle manifatturiere, l'unica reale soluzione per ridurre decisamente la spesa agendo anche sulle componenti della fattura non trattabili, è l'adozione di soluzioni di efficienza e risparmio energetico.

Tali soluzioni, consentendo di ottenere lo stesso risultato con minori consumi rappresentano la meno onerosa, la più efficace e la più duratura tra le energie rinnovabili.

La sensibilizzazione dei dipendenti/collaboratori a un utilizzo corretto dell'energia e a una riduzione degli sprechi, l'ottimizzazione delle perdite nei sistemi di trasformazione e distribuzione dell'energia elettrica, l'efficientamento dell'impianto di illuminazione, l'installazione di motori elettrici ad alta efficienza o l'implementazione di inverter in motori elettrici soggetti a carico variabile, la sostituzione di chiller aria-acqua con chiller acqua-acqua, il recupero di calore da cascami di processo, l'adozione di impianti di cogenerazione, l'installazione di impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili, rappresentano diversi "gradi" di soluzioni e opportunità che un'impresa, più o meno energivora,



**U**tile strumento al fine di esaminare lo stato dell'azienda, degli impianti esistenti e degli approvvigionamenti energetici in essere è l'audit energetico

può cogliere al fine di abbattere in maniera trasversale i suoi costi di approvvigionamento energetico.

Utile strumento al fine di esaminare lo stato dell'azienda, degli impianti esistenti e degli approvvigionamenti energetici in essere, nonché poter valutare la potenziale convenienza nell'adozione di interventi di efficienza, è l'audit energetico (o diagnosi energetica).

Una spinta all'adozione di tali interventi può essere rappresentata dal sistema di incentivazione previsto dal GSE (Gestore dei Servizi Energetici) che, in caso di risparmio energetico conseguito con nuovi investimenti, riconosce per cinque anni un numero di certificati bianchi (o TEE, Titoli di Efficienza Energetica) variabile in base alle tonnellate di petrolio equivalenti risparmiate annualmente grazie alla soluzione/tecnologia adottata. La remunerazione dei certificati consente di ottenere un ulteriore beneficio economico oltre a quello connesso all'energia non consumata.

Dall'esperienza pluriennale di A.P.I. nell'ambito dell'efficienza energetica, che ha condotto negli anni anche all'attuazione di progetti, (si veda, ad esempio, il Progetto "Zero Emission PMI" condotto negli anni 2009/2010 da PMI Energy con il cofinanziamento dalle CCIAA di Milano e Monza) e dalla volontà di voler garantire supporto all'impresa in ciascuno degli aspetti menzionati, è maturata la soluzione ideale: la scelta di una Energy Saving Company (E.S.CO.) in grado di offrire non solo elevate capacità tecniche e soluzioni tecnologicamente all'avanguardia, ma anche, ove necessario e possibile, di proporre il superamento dell'ostacolo finanziario grazie a finanziamenti di parte terza, poi compensati dai risparmi generati.

A.P.I. e PMI Energy Srl sono oggi in grado di offrire alle imprese interessate, tramite uno specifico accordo stipulato con MetaenergiaESCo Srl, soluzioni innovative e particolarmente vantaggiose per ridurre i propri consumi in modo semplice e, ove possibile, non oneroso.

**INFO & DOC**  
**PMI ENERGY SRL**  
Tel. 02.67140229  
pmienergy@pmienergy.it

### Il processo di riforma del lavoro volge al termine

La maggior chiarezza e facilità di utilizzo delle tipologie contrattuali stanno portando a un quadro normativo più organico in grado di incidere positivamente in termini di investimenti



Il 23 settembre 2015 sono stati pubblicati in Gazzetta ufficiale gli ultimi 4 decreti di attuazione della legge delega n.183 del 10/12/2014 che completano la riforma del lavoro avviata un anno fa e che è intervenuta, fra i tanti aspetti oggetto di modifica, dapprima nella ridefinizione della normativa in tema di licenziamenti, rendendo più “appetibile” il contratto di lavoro a tempo indeterminato in fase di cessazione del rapporto di lavoro, e successivamente, proseguendo con la semplificazione delle tipologie contrattuali e, infine con la riforma degli ammortizzatori sociali. Flessibilità e semplificazione sono state due parole fin troppo utilizzate e abusate fino a oggi, in quanto implicano l’attuazione di un disegno riformatore tanto atteso e desiderato, ma mai realmente messo in pratica. Ora, però, i primi risultati confortanti in termini di crescita delle assunzioni a tempo indeterminato, la possibilità di gestire in modo più flessibile il rapporto di lavoro in tema di mansioni con la modifica dell’art. 2103 c.c., gli ambiti di azione più discrezionali sia della autonomia individuale che collettiva, nonché la volontà di toccare temi fino a ora tabù come quello dei controlli a distanza, nonché la maggior facilità di utilizzo delle tipologie contrattuali, stanno portando a un quadro normativo più organico in grado di incidere positivamente in termini di investimenti e sostegno

alla crescita. Nelle pagine che seguono saranno analizzati nel dettaglio i cambiamenti che hanno e avranno un impatto sulla disciplina del rapporto di lavoro.

#### Revisione delle tipologie contrattuali

Il d.lgs. 81/2015, in vigore dal 25 giugno 2015, ridisciplina le seguenti tipologie contrattuali.

#### Lavoro a tempo parziale

Il contratto di lavoro part-time dovrà avere necessariamente forma scritta ai fini della prova. All’interno del contratto dovranno obbligatoriamente essere indicati durata della prestazione lavorativa e della collocazione temporale dell’orario. Non vi è più una netta distinzione formale fra part-time orizzontale, verticale e misto, ma la prestazione è articolata in base a quanto scritto nel contratto individuale. Vengono disciplinati il

lavoro supplementare e le clausole elastiche anche in caso di mancata regolamentazione della contrattazione collettiva; le clausole elastiche assorbono anche quelle flessibili, unificandone la denominazione. Il lavoro straordinario non è più limitato al solo part-time verticale e misto. È ammessa la trasformazione del rapporto di lavoro a tempo pieno in rapporto a tempo parziale e viceversa. Il rifiuto del lavoratore non costituisce giustificato motivo di licenziamento. Ulteriore novità riguarda la possibilità per il lavoratore di chiedere, per una sola volta, al posto del congedo parentale, la trasformazione del rapporto di lavoro a tempo pieno in rapporto a tempo parziale, purché con una riduzione d'orario non superiore al 50%.

## Lavoro a tempo determinato

Il legislatore, in linea con quanto già previsto dal recente decreto 34/2014, regola il contratto a tempo determinato prevedendo:

Limite alla stipula dei contratti a termine per complessivi 36 mesi (comprensivi di eventuale somministrazione a tempo determinato) con lo stesso lavoratore per lo svolgimento di mansioni di pari livello e categoria legale. Fanno eccezione a questa regola eventuali diverse pattuizioni da parte della contrattazione collettiva (anche aziendale), o le attività stagionali di cui al D.P.R. 1525/1963

Possibile la stipula di un nuovo contratto in deroga ai 36 mesi presso la Direzione Territoriale del Lavoro

Rimangono le cinque proroghe nell'arco dei 36 mesi e gli stacchi minimi (10 o 20 giorni a seconda della durata del contratto iniziale) tra un contratto a termine e quello successivo, salvo le attività stagionali (previste dal futuro decreto)

Limite alla stipula dei contratti a tempo determinato al 20% dei lavoratori a tempo indeterminato in forza al 1 gennaio dell'anno di assunzione, o, in caso di inizio attività in corso d'anno, alla data di assunzione. Se invece il limite è fissato dal contratto collettivo, territoriale o aziendale sarà questo il limite da rispettare.

Esplicito riferimento dovrà essere contenuto nel contratto di lavoro per la previsione del diritto di precedenza.

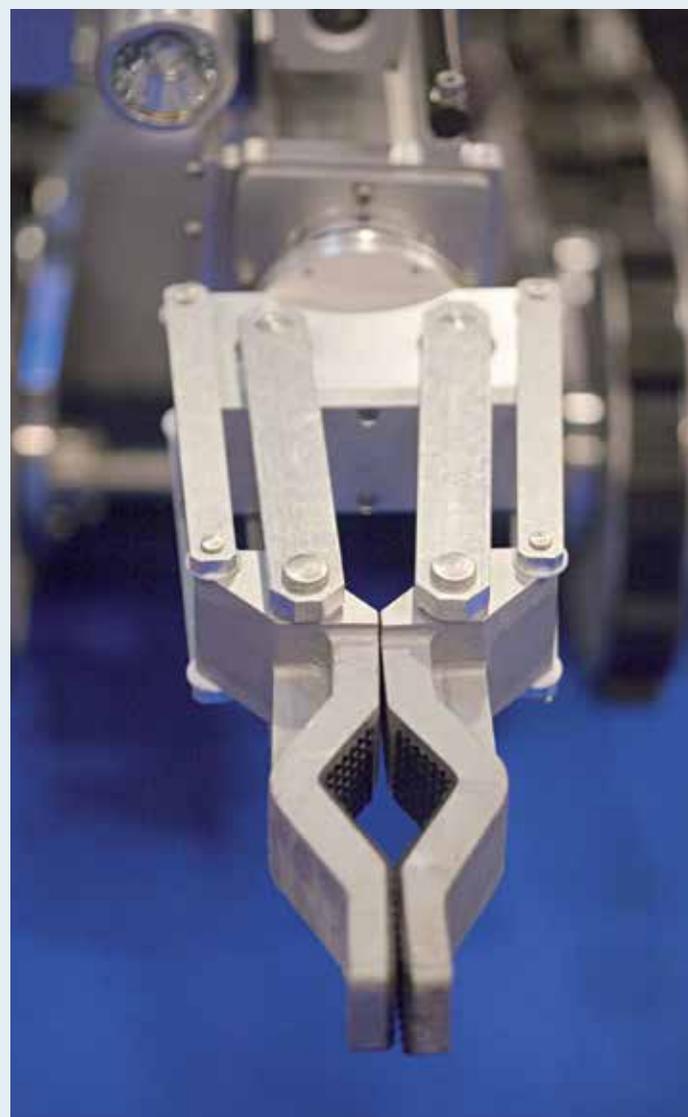
## Apprendistato

Le modifiche più rilevanti riguardano l'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore e quello di alta formazione e di ricerca, con la nascita di un "sistema duale", per cui le due tipologie di apprendistato integrano organicamente formazione e lavoro. In questo modo, la nuova disciplina estende i titoli di studio conseguibili con questa tipologia contrattuale, che comprenderanno il diploma della formazione professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e

il certificato di specializzazione superiore (il cosiddetto IFTS). Per le ore di formazione a carico del datore di lavoro è riconosciuta al lavoratore una retribuzione pari al 10% di quello che gli sarebbe dovuta. Possono essere assunti con questa tipologia contrattuale, in tutti i settori di attività, i giovani che hanno compiuto i 15 anni di età e fino al compimento dei 25. La durata del contratto è determinata dalla qualifica o diploma da conseguire e non può in ogni caso essere superiore a 3 anni o a 4 anni nel caso di diploma professionale quadriennale. Raggiunta la qualificazione, i datori di lavoro potranno prorogare fino a un anno il contratto di apprendistato.

## Lavoro accessorio

Sembra definitivamente chiarita la determinazione del legislatore di voler estendere l'utilizzo di questo sistema di lavoro. Il nuovo testo ha ampliato il ricorso ai voucher da 5.000 euro per lavoratore a 7.000 euro



complessivi per anno civile. Le imprese hanno un limite di 2.000 euro di voucher per prestatore annualmente rivalutati. Si prevede l'obbligo di comunicazione preventiva alla Direzione Territoriale del Lavoro competente per provincia, attraverso modalità telematiche di tutti i dati inerenti la prestazione lavorativa.

## Contratti di collaborazione

Dal 1 gennaio 2016 i rapporti di collaborazione nel settore privato saranno superati, poiché agli stessi si applicherà la disciplina del rapporto di lavoro subordinato, quando si concretino "in prestazioni di lavoro esclusivamente personali, continuative e le cui modalità di esecuzione sono organizzate dal committente anche con riferimento ai tempi e al luogo di lavoro" a eccezione di:

- a) le collaborazioni disciplinate in accordi collettivi per particolari esigenze produttive ed organizzative del settore;
- b) le collaborazioni dei professionisti iscritti ad Albi;
- c) quelle dei componenti degli organi di amministrazione e controllo delle società e dai partecipanti a collegi e commissioni;
- d) le collaborazioni rese a fini istituzionali in favore delle associazioni e società sportive dilettantistiche.

**I**l sistema duale vuole coniugare la formazione sul lavoro effettuata in azienda con il percorso di studio

Restano salve le collaborazioni previste dall'art. 409, n. 3 del c.p.c. vale a dire quelle che si concretizzano in una prestazione di opera continuativa e coordinata, prevalentemente personale, anche se non a carattere subordinato.

## Mansioni del lavoratore e Jus Variandi Datoriale

In materia di disciplina delle mansioni, il sunto del provvedimento potrebbe essere questo: "l'equivalenza delle mansioni lascia il posto alla corrispondenza delle mansioni". Per meglio comprendere il concetto è necessario andare indietro nel tempo con un po' di storia. Fermo restando l'obbligo a carico del datore, di adibire il prestatore alle mansioni per le quali è stato assunto non si dovrà più procedere a una comparazione tra precedenti mansioni e mansioni di nuova assegnazione in termini di "equivalenza", purché le nuove mansioni assegnate siano inquadrabili nel livello contrattuale e nella categoria legale acquisiti dal lavoratore, mentre l'assegnazione a mansioni riconducibili nel livello di inquadramento inferiore a quello acquisito dal lavoratore sarà possibile e legittima soltanto se disposta in caso di modifica degli assetti organizzativi aziendali incidenti sulla posizione del lavoratore, mantenendo, in tal caso, il diritto del lavoratore al superiore inquadramento contrattuale già conseguito, nonché del trattamento economico acquisito.

Esemplificando, se, alla luce della contrattazione collettiva, il lavoratore, in base alle ultime mansioni effettivamente svolte, fosse inquadrabile come "impiegato", il datore, nell'attribuzione di nuove mansioni, non potrà assegnare il medesimo a mansioni che siano inquadrabili nella categoria di "operaio". Ora si è ripristinato il concetto, secondo cui



qualunque assegnazione a mansioni superiori, anche se non supportata dall'equivalenza, costituisce promozione ed è pienamente legittima.

È riconosciuto al datore di lavoro il diritto-potere di "sradicare" il lavoratore dall'area professionale nella quale il datore stesso lo aveva inizialmente inserito con provvedimento unilaterale che deve essergli comunicato, sotto pena di nullità, per iscritto, a mansioni di livello inferiore rispetto a quello di inquadramento delle mansioni precedenti soltanto:

a) nel caso in cui l'impresa debba operare interventi sugli assetti organizzativi aziendali e la modifica degli stessi comporti mutamenti in pejus della posizione professionale del collaboratore;

b) nelle ipotesi di assegnazione a mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore previste dai contratti collettivi, anche aziendali.

Come può rilevarsi, la novella normativa conferma:

a) il diritto del lavoratore, ove venga assegnato a mansioni superiori, al trattamento, retributivo e non, previsto per l'inquadramento contrattuale di competenza di dette mansioni superiori, senza che, per questo, il lavoratore possa vantare anche il diritto all'inquadramento nel livello superiore proprio delle assegnate mansioni superiori;

b) il diritto all'assegnazione definitiva (ovverosia il diritto a essere inquadrato nel livello in cui sono riconducibili le superiori mansioni) soltanto ove l'assegnazione stessa non abbia avuto luogo per sostituire un lavoratore assente (vale a dire, soltanto ove l'assegnazione abbia avuto luogo per sostituire un collega che si era assentato e che non rientrerà in servizio, in quanto, ad es., licenziato, dimissionario o deceduto o assegnato definitivamente ad altra funzione), dopo il periodo fissato dai contratti collettivi, anche aziendali, stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o, nel caso in cui nulla dispongano in merito i richiamati contratti collettivi, dopo un periodo di sei mesi continuativi. Il periodo, trascorso il quale l'assegnazione diviene definitiva, può essere fissato anche dalla contrattazione collettiva aziendale.

Il legislatore intende sempre più affidare alla contrattazione collettiva aziendale un ruolo di protagonista autonomo rispetto alla contrattazione collettiva nazionale, delle relazioni industriali a livello aziendale e, addirittura, di singola articolazione organizzativa aziendale. Il periodo, decorso il quale l'assegnazione diviene, comunque, definitiva, è pari a sei mesi continuativi. Il nono e ultimo comma dell'art. 2103 nella formulazione introdotta dall'art. 3 del D.Lgs. n.81/2015 stabilisce che "salvo che ricorrano le condizioni, di cui al secondo e al quarto comma e fermo quanto disposto al sesto comma, ogni patto contrario è nullo". Le ragioni che ispirano questa norma sono le medesime che avevano ispirato il legislatore statutario: proteggere il lavoratore contro possibili atteggiamenti



del datore che, volendogli attribuire mansioni inferiori anche al di fuori delle surrichiamate ipotesi e non potendo procedere unilateralmente, allettando il collaboratore con l'offerta di prospettive di vantaggi, economici e non, potrebbe riuscire nell'intento attraverso l'acquisizione del consenso del lavoratore all'operazione. Insomma, non potendo agire mediante un provvedimento unilaterale, il datore potrebbe pensare di raggiungere l'obiettivo attraverso un accordo con il lavoratore.

## Conciliazione Famiglia – Lavoro

La conciliazione famiglia/lavoro riguarda le valorizzazioni delle politiche di conciliazione, siano esse nazionali o territoriali, dei tempi lavorativi con le esigenze familiari e delle reti di imprese che offrono servizi di welfare. In merito a tale esigenza il decreto attuativo del Jobs Act n. 80 15/6/2015 "Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro" contiene alcuni importanti correttivi al testo unico di maternità e paternità (Decreto 151/2001).

### **Congedo di Maternità (ex astensione obbligatoria)**

Ogni lavoratrice ha diritto a 5 mesi di astensione obbligatoria (2 mesi precedenti al parto e 3 mesi successivi al parto o flessibilmente 1 mese

**A**.P.I. ha aderito alle alleanze territoriali con partner istituzionali per sostenere e sviluppare attività progettuali per introdurre pratiche di conciliazione nelle aziende



prima del parto e 4 mesi successivi al parto). In caso di adozione, il congedo decorrerà dalla data di ingresso del minore in famiglia. Il Jobs Act ha previsto una fruizione più flessibile in caso di parto prematuro o di ricovero del neonato.

#### **Congedo parentale (ex astensione facoltativa)**

I genitori possono astenersi dal lavoro complessivamente 10 mesi (aumentabili a 11 mesi qualora il padre si astenga dal lavoro per più di 3 mesi) con un limite di 6 mesi per la madre e sette mesi per il padre, a meno che non ci sia un unico genitore che godrà dell'intero periodo. Con i decreti attuati del Jobs Act la fruibilità del congedo parentale passa dagli 8 anni di vita del bambino ai 12 anni. Il periodo indennizzato al 30% passa dai 3 anni di vita del bambino ai 6 anni (anche per i figli adottivi e affidatari). Anche nel caso di figlio con handicap in condizioni di gravità, il prolungamento del congedo parentale potrà essere goduto entro i 12 anni di vita del figlio.

#### **Fruizione oraria del congedo parentale**

Viene introdotta la possibilità di ogni genitore di utilizzare il congedo parentale a ore piuttosto che su base giornaliera anche qualora non sia inserito nelle proprie previsioni contrattuali. La fruizione su base oraria è consentita in misura pari alla metà dell'orario medio giornaliero del pe-

riodo di paga quadri settimanale o mensile immediatamente precedente a quello nel corso del quale ha inizio il congedo parentale. Non è possibile cumulare il congedo a ore con permessi o riposi. I genitori devono dare un preavviso di almeno 5 giorni (prima 15 giorni) e l'indicazione dell'inizio e della fine del proprio congedo. Il preavviso è di soli 2 giorni se il congedo è su base oraria.

### **Voucher per l'infanzia (in alternativa al congedo parentale)**

In via sperimentale fino al 2015 la madre lavoratrice ha la possibilità di richiedere, al termine del congedo di maternità ed entro gli 11 mesi successivi, in alternativa al congedo parentale:

- Voucher per l'acquisto di servizi di baby-sitting;
- Un contributo per far fronte agli oneri dei servizi per l'infanzia, pubblici o privati accreditati anche qualora il congedo sia stato già usufruito in parte.
- La fruizione di uno dei due benefici comporta la riduzione (rinuncia) del congedo parentale della madre di un numero di mesi pari a quelli di contributo richiesto (mesi interi).

## Viene introdotto il divieto della cassa a zero ore per tutti i dipendenti per tutto il lasso di tempo fruibile dalla cassa

Anche la Regione ha definito le “Linee guida per la valorizzazione delle politiche territoriali di conciliazione famiglia-lavoro e delle reti di imprese” (delibera1081) e ha richiesto a ogni ASL di predisporre un Piano di Azione Territoriale che prevede diverse azioni, gestite da soggetti pubblici e privati.

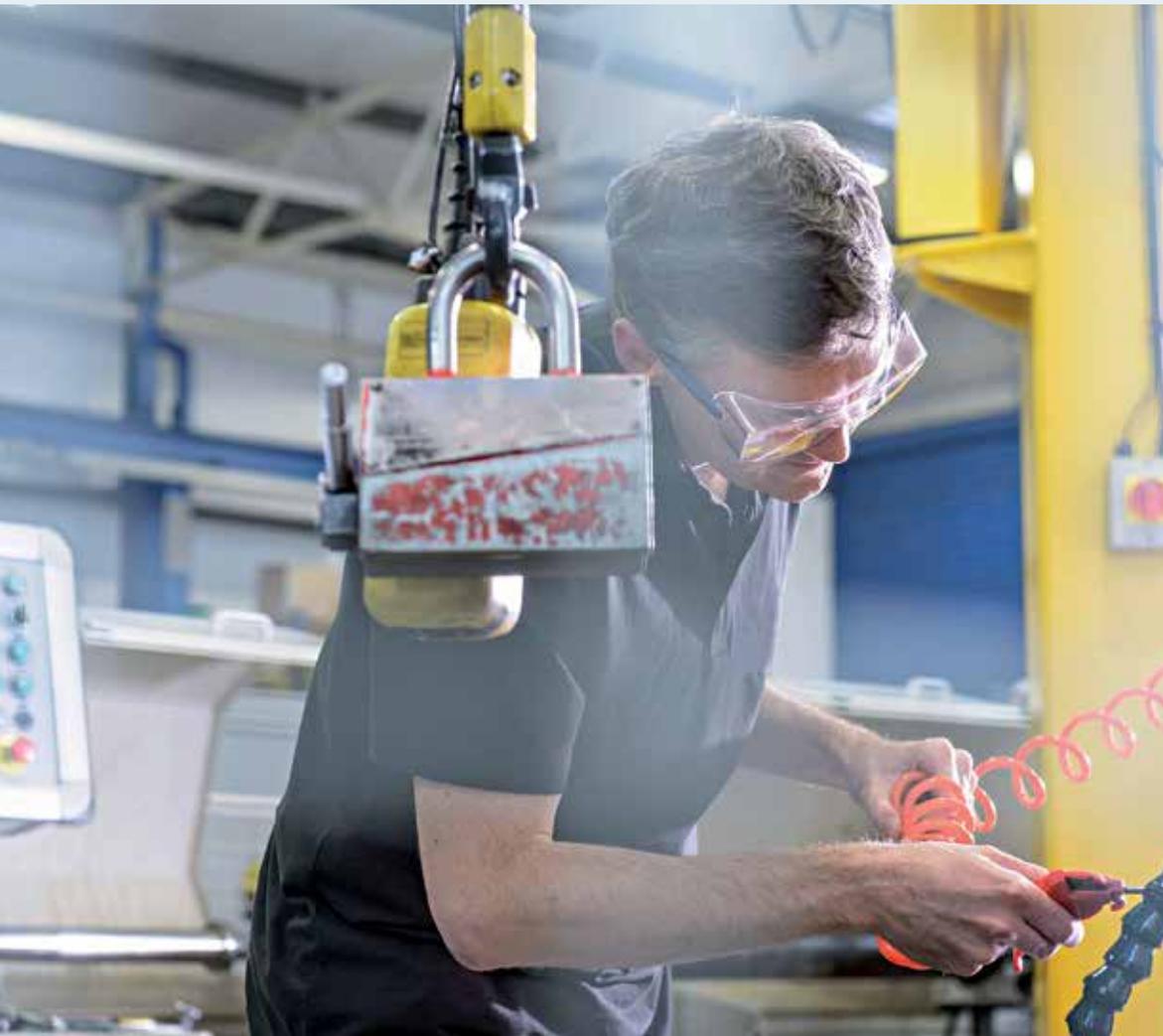
A.P.I. ha aderito alle alleanze territoriali con partner istituzionali per sostenere e sviluppare attività progettuali per introdurre pratiche di conciliazione nelle aziende al fine di favorire la diffusione delle buone prassi attive nell’ambito del welfare aziendale. Sul territorio di Monza e Brianza, A.P.I. ha aderito all’alleanza ambito Seregno: “Start-up conciliazione: prime azioni di conciliazione lavoro-famiglia nell’ambito di Seregno.

Per il medesimo territorio A.P.I. è partner anche del progetto “La Bottega delle professioni – Professionisti del welfare” finanziato da Regione Lombardia, dal Ministero dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca e dal Fondo Sociale Europeo mirato a formare figure professionali destinate a operare nell’ambito dei servizi di welfare, nell’area dei servizi alla persona e dei cosiddetti servizi salva-tempo. L’obiettivo principale

del progetto è di rispondere ai bisogni occupazionali del territorio avviando all’attività lavorativa persone maggiorenni, residenti o domiciliate in Lombardia, in cassa integrazione ordinaria, straordinaria o in deroga, disoccupate o inoccupate.

A.P.I. ha, inoltre, aderito in qualità di partner, al progetto “La conciliazione innova la piccola impresa: un modello da promuovere”, proposto dal Comune di Legnano, con l’obiettivo di sensibilizzare le pmi verso una cultura della conciliazione e di welfare territoriale. La prima parte del progetto ha visto il coinvolgimento di diverse imprese del distretto Sud Ovest, chiamate a partecipare al focus group pmi per analizzare i bisogni sia produttivi che di gestione del personale. Il progetto proseguirà con il coinvolgimento dei lavoratori al quale verrà loro sottoposto un questionario di valutazione per conoscere i bisogni e costruire insieme un modello sperimentale di conciliazione pmi. Le imprese aderenti al progetto potranno inoltre contare su una premialità per favorire interventi a supporto della conciliazione.





dall'avvio della riduzione o sospensione.

Per quanto riguarda la Cassa integrazione straordinaria (CIGS), sono state introdotte varie semplificazioni. È prevista l'estensione dell'integrazione salariale ordinaria anche per gli apprendisti con contratto di tipo professionalizzante purché possiedano un'anzianità lavorativa di almeno 90 giorni di effettivo lavoro, anzianità richiesta anche per tutti i lavoratori subordinati interessati dalle sospensioni salariali. Coerentemente con l'intento del Legislatore, sono state semplificate anche le procedure di consultazione sindacale, tra cui i rigidi vincoli in materia di comunicazione alle OO.SS in fase di avvio, ossia i criteri di individuazione dei lavoratori da sospendere e le modalità di rotazione; inoltre, sarà possibile richiedere la CIGS per tutto il periodo consentito (direttamente 24 mesi per riorganizzazione).

Per i contratti di solidarietà (che diventano una causale di CIGS,

## Gli Ammortizzatori Sociali

### Cassa integrazione guadagni ordinaria e straordinaria

Il Decreto introduce un unico testo normativo di 47 articoli per la cassa integrazione e per i fondi di solidarietà, abrogando oltre 15 leggi e norme stratificatesi negli ultimi 70 anni, dal 1945 a oggi. Ciò costituisce una semplificazione enorme per imprese, consulenti e potenziali investitori esteri poiché d'ora in poi la disciplina delle integrazioni salariali è contenuta in un unico testo.

Con il decreto si realizza anche una maggiore certezza per le imprese e per lo Stato: si prevede che l'impresa provveda al conguaglio delle integrazioni pagate ai lavoratori o ne richieda il rimborso entro 6 mesi dalla fine del periodo di cassa integrazione. Per quanto riguarda la Cassa integrazione ordinaria (CIGO), il decreto prevede una semplificazione delle procedure di autorizzazione, con l'abolizione delle commissioni provinciali e l'autorizzazione dei trattamenti direttamente da parte dell'INPS.

Altra novità è che la domanda di CIGO deve avvenire entro 15 giorni

prendendone tutte le regole), anche 36 mesi di fila in presenza di determinate condizioni. Tempi più contingentati anche rispetto alla decorrenza dell'effettiva sospensione in CIGS poiché la stessa potrà partire per le richieste presentate dal 1 Novembre 2015 solo 30 giorni dopo la domanda all'INPS. Semplificati anche i controlli ispettivi: il decreto prevede un unico controllo tre mesi prima della fine del periodo di CIGS.

Per quanto riguarda la durata massima complessiva delle integrazioni salariali che le aziende avranno a disposizione, viene prevista per ciascuna unità produttiva, una durata massima complessiva di 24 mesi in un quinquennio mobile. Utilizzando la CIGS per causale contratto di solidarietà tale limite complessivo può essere portato a 36 mesi nel quinquennio mobile, perché la durata dei contratti di solidarietà viene computata nella misura della metà per la parte non eccedente i 24 mesi e per intero per la parte eccedente.

Nel settore edile, la durata massima complessiva della cassa ordinaria e straordinaria è stabilito in 30 mesi per ciascuna unità produttiva, in considerazione delle specificità di tale settore che tipicamente non consentono l'utilizzo dei contratti di solidarietà. Il decreto prevede altresì un meccanismo di responsabilizzazione delle imprese attraverso le aliquote del contributo d'uso (contributo addizionale). Il contributo addizionale non è dovuto nei casi di eventi oggettivamente non evitabili. A fronte di

questo incremento progressivo del contributo addizionale, viene introdotta per la CIGO una riduzione generalizzata del 10% sul contributo ordinario pagato su ogni lavoratore (la CIGS è strutturalmente a carico della fiscalità generale).

Viene previsto, sia per la CIGO sia per la CIGS, il divieto di autorizzare l'integrazione salariale per tutte le ore lavorabili da tutti i lavoratori per tutto il periodo disponibile. In sostanza, viene introdotto il divieto della cassa a zero ore per tutti i dipendenti per tutto il lasso di tempo fruibile dalla cassa.

Tale divieto, che per la CIGS non si applica per i primi 24 mesi dall'entrata in vigore del decreto, serve anche a favorire la rotazione nella fruizione del trattamento di integrazione salariale, nonché il ricorso alla riduzione dell'orario di lavoro rispetto alla sospensione.

Per la CIGS, il decreto razionalizza la disciplina delle causali di concessione del trattamento.

L'intervento straordinario di integrazione salariale può essere concesso per le seguenti causali alternative tra loro, ossia riorganizzazione aziendale (che riassume le attuali causali di ristrutturazione, riorganizzazione o conversione aziendale), nel limite di 24 mesi in un quinquennio mobile; crisi aziendale, nel limite di 12 mesi in un quinquennio mobile. Inoltre, a decorrere dal 1° gennaio 2016, come già precedentemente previsto, non può più essere concessa la CIGS nei casi di cessazione dell'attività produttiva dell'azienda o di un ramo di essa.

## Contratti di solidarietà

Per riguarda la disciplina del Contratto di Solidarietà (CDS), nel decreto si esplicita che i contratti di solidarietà sono un caso particolare di cassa integrazione straordinaria, con proprie regole specifiche che permangono nella sua disciplina e con un utilizzo che diventa 'agevolato' grazie a un "bonus" riguardante l'estensione della durata complessiva massima di utilizzo, come innanzi già descritto. Infatti, il contratto di solidarietà può essere utilizzato, sino a 24 mesi in un quinquennio mobile, che possono diventare 36 se l'impresa non utilizza CIGO o altre causali di CIGS nel quinquennio.

Gli attuali contratti di solidarietà di tipo "A", previsti per le imprese rientranti nell'ambito di applicazione della CIGS, diventano quindi una causale di quest'ultima e ne mutuano integralmente le regole in termini di misura della prestazione e di contribuzione addizionale. Per quanto riguarda la decorrenza delle nuove regole, il decreto prevede un periodo di transizione rispetto alle nuove disposizioni. Le nuove regole si applicano solo ai trattamenti richiesti a decorrere dalla data di entrata in vigore del decreto.

Ai trattamenti pregressi si applicano le norme previgenti, e le loro durate si computano ai fini del limite massimo di durata complessiva nel quinquennio mobile solo per il periodo successivo alla data di entrata in vigore del decreto.

Nel nuovo quinquennio mobile, quindi, non si computano i periodi fruiti in passato, ma i nuovi limiti di durata incidono dalla fine del 2017.

## Fondi di solidarietà

Il decreto consente, infine, di partire effettivamente con i fondi di solidarietà destinati a fornire le integrazioni salariali a datori di lavoro e loro lavoratori non coperti dalla cassa integrazione.

Per quanto riguarda la disciplina dei cosiddetti fondi di solidarietà bilaterali, è previsto l'obbligo di estendere entro il 31 dicembre 2015 i fondi di solidarietà bilaterali per tutti i settori che non rientrano nell'ambito di applicazione delle integrazioni salariali ordinarie o straordinarie, per i datori di lavoro che occupano mediamente più di 5 dipendenti e non solo in relazione ai datori di lavoro che occupano mediamente più di 15 dipendenti; inoltre, a decorrere dal 1° gennaio 2016, il fondo di solidarietà residuale, ossia il fondo che opera per tutti i settori che non rientrano nell'ambito di applicazione delle integrazioni salariali ordinarie o straordinarie e che non hanno costituito fondi di solidarietà bilaterali, è denominato Fondo di Integrazione Salariale ed è soggetto a una nuova disciplina.

La nuova disciplina prevede in particolare che tale Fondo di Integrazione Salariale si applicherà ai datori di lavoro che occupano mediamente più di 5 dipendenti (ora rientrano solo i datori di lavoro che occupano mediamente più di 15 dipendenti). La disciplina organica dei Fondi di solidarietà in vigore dal 1° gennaio 2016 è rimandata ad apposito decreto ministeriale.



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

### La Spending Review 2015, le nuove misure per il contenimento della spesa sanitaria

L'obbligo di avviare la procedura di rinegoziazione non si dovrebbe applicare a tutti i contratti indistintamente, ma soltanto a quelli in essere alla data di entrata in vigore della norma (15/08/2015)



La Spending Review 2015 (per brevità “**SR2015**”), incide sull’acquisto di beni e servizi della sanità pubblica, nonché sulle forniture di dispositivi medici agli Enti del Servizio Sanitario Nazionale.

Con questo scritto si vuole focalizzare l’attenzione sui principali aspetti delle nuove regole per la razionalizzazione della spesa pubblica in tema di fornitura di **beni e servizi del settore sanitario** e di acquisto di **dispositivi medici**, tralasciando per esigenze metodologiche il tema dell’acquisto di farmaci.

Per l’acquisto dei **beni e servizi** elencati nella Tabella A allegata al Decreto Legge in esame (ad esempio: servizi di pulizia, mensa, lavanderia, cancelleria, etc.) la norma prevede che: “*gli Enti del SSN sono tenuti a proporre ai fornitori una **rinegoziazione** dei contratti in essere che abbia l’effetto di **ridurre i prezzi unitari di fornitura e/o i volumi di acquisto**, rispetto a quelli contenuti nei contratti in essere, e **senza che ciò comporti modifica della durata del contratto**, al fine di conseguire una **riduzione su base annua del 5 per cento** del valore complessivo dei contratti in essere”.*

Da una prima lettura della norma emerge che:

- La disposizione si applica soltanto ai beni e servizi contemplati nella Tabella A;
- la disposizione non si applica ai dispositivi medici;

- gli Enti del S.S.N. devono contattare i fornitori proponendo una rinegoziazione dei contratti, dunque non si tratta di un taglio o di uno “sconto” a condizioni invariate;
- nell’ambito della rinegoziazione la durata del contratto deve rimanere fissa, mentre le parti sono libere di rimodulare prezzi e/o volumi (quantità) della fornitura, oppure altre condizioni contrattuali (ad esempio: servizi accessori, termini di pagamento);
- l’obiettivo della rinegoziazione è conseguire un risparmio annuale di spesa pari al 5% del valore dei contratti in essere.

In tema di acquisto di **dispositivi medici**, la norma stabilisce che gli Enti del S.S.N. “*al fine di garantire, in ciascuna regione, il rispetto del **teito regionale di spesa per l’acquisto di dispositivi medici** (...) fermo restando il **teito di spesa nazionale fissato al 4,4% per cento** (...) sono tenuti a **proporre** ai fornitori di dispositivi medici una rinegoziazione dei contratti in essere che abbia l’effetto di **ridurre i prezzi unitari di fornitura e/o i volumi di acquisto**, rispetto a quelli contenuti nei contratti in essere, **senza che ciò comporti modifica della durata del contratto stesso**”.*

Anche in questo caso, dalla prima lettura del testo risulta che:

- La disposizione si applica soltanto ai dispositivi medici;
- gli Enti dovranno verificare il tetto regionale di spesa che verrà approvato per la propria Regione di appartenenza;



- in ogni caso gli enti dovranno tenere in considerazione il tetto nazionale di spesa per l'acquisto dei dispositivi medici, fissato nel 4,4% del finanziamento stanziato a livello nazionale;
- gli Enti dovranno proporre ai fornitori una rinegoziazione dei prezzi unitari e/o dei volumi (quantità) di acquisto annuo di dispositivi medici, oppure di altre condizioni contrattuali (ad esempio: assistenza tecnica, termini di pagamento), senza variazione della durata dei contratti;
- lo scopo della rinegoziazione è garantire il rispetto dei tetti regionali e comunque del tetto nazionale di spesa;
- la percentuale di variazione negoziale dei prezzi e/o dei volumi di acquisto non viene **fissata**.

Poste queste prime osservazioni, si ritiene necessario sottolineare che, in base al testo letterale della norma, l'obbligo di avviare la procedura di rinegoziazione non si dovrebbe applicare a tutti i contratti indistintamente, ma soltanto ai *"contratti in essere"*, dunque ai **contratti già stipulati alla data di entrata in vigore della SR2015 (15/08/2015)**. I contratti stipulati dopo tale data, dunque, non dovrebbero essere soggetti a rinegoziazione.

La richiesta di rinegoziazione da parte degli Enti, inoltre, dovrebbe tenere in considerazione il fatto che i contratti di fornitura di beni e servizi della Sanità dal 2012 hanno già subito altre manovre di contenimento.

È poi utile rammentare che la SR2012 (art. 15 comma 13 del D.L.95/2012, convertito il L.135/2012) imponeva la rinegoziazione in presenza di "differenze significative di prezzo", intendendosi con ciò "differenze superiori al 20% rispetto al prezzo di riferimento".

Posto che la SR2015 in esame richiama espressamente la norma del 2012, si ritiene che sarebbe opportuno, per ragioni di equità contrattuale, che anche in questo caso in sede di rinegoziazione si valuti l'effettiva ampiezza dello scostamento dei prezzi praticati dai prezzi di riferimento.

È utile ricordare, inoltre, che in seguito ai forti dubbi di contrasto con i principi della disciplina europea sui contratti pubblici sollevati dalla

prima edizione della Spending Review (SR2012) il Ministero della Salute, con Circolare del 27/02/2013, aveva *"opportunamente segnalato che le aziende sanitarie, nell'avvalersi della suddetta possibilità, si limitino a forniture o appalti di importo inferiore alla soglia comunitaria"*. Sarebbe auspicabile, dunque, che anche nell'applicazione della SR2015 si seguisse tale indicazione prudenziale e quindi si limitasse la rinegoziazione ai soli **contratti sotto soglia comunitaria**.

Infine, si osserva che in caso di mancato accordo con i fornitori nel termine di **30 giorni** dalla trasmissione da parte dell'Ente della proposta di rinegoziazione, sia gli enti pubblici che gli operatori economici hanno la facoltà di **recedere dal contratto, senza oneri**.

Chi scrive ritiene comunque che l'ente, in caso di esito negativo della rinegoziazione, qualora ritenga che non vi sia modo di ottenere un risparmio di spesa attraverso le vie alternative di approvvigionamento indicate dalla norma in esame (adesione a convenzioni quadro già esistenti, affidamento diretto a condizioni più convenienti) ben possa **evitare il recesso e confermare il contratto in essere**. L'unico obbligo posto dalla norma a carico degli enti del SSN, infatti, è quello di avviare la procedura di rinegoziazione, non già quello di recedere dal contratto quando un contenimento di spesa non sia concretamente ottenibile.

Questa considerazione risulta supportata anche dal testo dell'art. 9 septies della legge in esame, che stabilisce che l'obiettivo economico-finanziario di contenimento della spesa può essere conseguito **"anche adottando misure alternative, purché assicurino l'equilibrio del bilancio sanitario con il livello del finanziamento ordinario"**.

"Da ultimo, si segnala che la SR2015 è stata impugnata avanti la Corte Costituzionale. Il processo è attualmente pendente. In attesa di conoscerne l'esito, si auspica che le autorità competenti stabiliscano in modo specifico i criteri interpretativi della norma, onde evitarne una applicazione indiscriminata e potenzialmente illegittima".

Si auspica che a breve le autorità competenti stabiliscano i criteri interpretativi della SR2015, onde evitarne una applicazione indiscriminata e potenzialmente illegittima.



INFO & DOC  
Servizi Appalti  
Tel. 02.94969793  
appalti@apmi.it

### UE, 2015 Trade and investment Barrier Report

Le più significative restrizioni al commercio che interessano le aziende UE nei confronti delle 6 principali nazioni partner



L'edizione 2015 del Trade and Investment Barrier Report (Tibr) è la pubblicazione UE riportante le più significative restrizioni al commercio che interessano le aziende UE nei confronti delle 6 principali nazioni partner: Cina, India, Giappone, Russia, Stati Uniti e paesi del Mercosur.

#### Lo stato attuale dei negoziati

L'UE è impegnata in diversi negoziati per firmare accordi multilaterali, plurilaterali e bilaterali di libero scambio con un cospicuo numero di nazioni terze quali India, Malesya, Vietnam e Marocco ma a oggi la gran parte delle trattative sono focalizzate sul Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP), altrimenti noto come Partenariato Transatlantico sul Commercio e gli Investimenti con gli Stati Uniti, le cui trattative sono iniziate a giugno 2013 e i negoziati sono tuttora in corso.

Gli obiettivi che l'accordo si propone sono:

- apertura degli USA alle imprese dell'UE;
- riduzione degli oneri amministrativi per le imprese esportatrici;
- definizione di nuove norme per rendere più agevole ed equo esportare, importare e investire oltreoceano.

#### Eu-Canada Trade agreement (CETA)

I negoziati si sono conclusi nell'agosto 2014; il testo è ora al vaglio dei legali della Commissione. Una volta tradotto nelle lingue ufficiali UE, sarà discusso dal Consiglio e dal Parlamento. Qualora approvato, il testo definitivo, potrebbe entrare in vigore nel 2016 considerando anche il placet da parte dei legislatori canadesi.

L'accordo economico e commerciale globale punta a rimuovere il 99%

di tutte le tariffe attualmente in essere nelle due economie, eliminare i dazi doganali, porre fine alle limitazioni nell'accesso agli appalti pubblici, aprire il mercato dei servizi, offrire condizioni prevedibili agli investitori e, cosa non meno importante, contribuire a prevenire le copie illecite di innovazioni e prodotti tradizionali dell'UE.

#### Deep and Comprehensive Free Trade Area (DCFTA)

L'accordo economico e commerciale con l'Ucraina, pur essendo già stato firmato, entrerà in vigore dal 1 gennaio 2016.

#### Stato dell'arte delle barriere al commercio e agli investimenti da parte dei paesi partner dell'UE

##### BRASILE E ARGENTINA

A oggi, in Brasile, vi sono limitazioni alla proprietà estera nei settori media, telecomunicazioni, aeronautico, trasporti e minerario mentre la partecipazione alle gare pubbliche è distorta a favore delle imprese nazionali in quanto sono stabiliti margini preferenziali destinati ai prodotti nazionali.

**C**ina, permangono difficoltà nel rispetto dei titoli di proprietà intellettuale

Le imprese nazionali che esportano il 50% e più dei loro prodotti possono godere di una esenzione fiscale nell'acquisto di beni capitali.

In Argentina vengono applicate restrizioni sui trasferimenti di valuta estera, dividendi e royalties. Recentemente è stata reintrodotta una luxury tax sui veicoli, imbarcazioni, aerei e motociclette

L'ostacolo più importante è la DJAI -Declaración Jurada Anticipada de Importación - in quanto l'importatore deve presentare il DJAI (Special Import Affidavit) alle dogane prima dell'arrivo della merce indipendente-



mente dalla modalità di spedizione (aria, terra e mare); in caso contrario le merci verranno rifiutate dalla dogane e dovranno essere rispeditte. Tale misura viola le norme stabilite dal WTO.

## CINA

La Cina applica forti restrizioni agli investimenti stranieri. Anche l'operatività nel settore dell'IT è molto limitata in quanto le tecnologie dell'Information Security non sviluppate sul suo territorio sono considerate non "safe". La nazione continua a considerare "safe" solamente le tecnologie sul suo territorio applicando un concetto di "national security" che va al di là delle normali pratiche internazionali.

Nei settori delle apparecchiature medicali, dei farmaci e dei cosmetici il sistema si attende un allineamento con gli standard internazionali e i requisiti per la registrazione.

Permangono invece difficoltà nel rispetto dei titoli di proprietà intellettuale.

## INDIA

Le aziende europee devono ancora affrontare importanti barriere al mercato nei settori IT e dei prodotti elettronici.

Nel 2014 sono state introdotte 30 categorie per prodotti IT ed elettronica di consumo che devono obbligatoriamente essere registrati in India. Anche per il labelling e il packaging in diversi settori (dal food al cosmetico, all'ICT) persistono regole severe. In particolare nel settore cosmetico sono state introdotte l'anno scorso diverse misure relative al labelling (obbligo di indicare l'origine vegetariana e non), vietando il test sugli animali e di conseguenza l'utilizzo di ingredienti che compongono i prodotti di bellezza impedendone quindi l'importazione.

## GIAPPONE

Sono stati fatti passi avanti per eliminare diverse barriere tra cui quelle sul cibo bio e per facilitare le licenze per la distribuzione di bevande alcoliche.

## USA

Vige ancora la clausola "buy american" nel public procurement.

I negoziati TTIP dovrebbero inoltre contribuire alla protezione delle indicazioni geografiche sui prodotti alimentari e le bevande (specialmente per i vini, formaggi e carne).

## RUSSIA

La nuova legge sulla localizzazione dei dati personali prevede che tutti i dati personali dei cittadini russi siano conservati e processati in Russia, anche i dati commerciali, determinando il non utilizzo di sistemi cloud fuori dal territorio russo.

Nell'ambito delle attuali barriere tecniche al commercio permangono pesanti regolamenti tecnici che spesso impongono requisiti di conformità e di certificazione tecnica. L'Unione Eurasiatica (Russia, Bielorussia e Kazakistan) impone, ad esempio, requisiti tecnici per la sicurezza di prodotti di consumo e beni destinati ai minori.

**N**el 2014 sono state introdotte 30 categorie per prodotti IT ed elettronica di consumo che devono obbligatoriamente essere registrati in India



**INFO & DOC**  
Servizio Internazionalizzazione  
Tel. 02.67140228  
Tel. 039.9418640  
Tel. 0371.944466  
internazionalizzazione@apmi.it

mondo api

### Bandi e finanziamenti, supporto alla liquidità delle imprese

Focus sugli strumenti utili alle pmi per finanziare idee innovative, acquistare nuovi materiali, assumere personale



Nell'ambito dell'accesso assistito agli strumenti di finanza agevolata si segnalano i principali bandi attualmente operativi che riguardano diversi ambiti come internazionalizzazione, occupazione, proprietà intellettuali, ricerca&sviluppo. In un contesto di difficoltà A.P.I., infatti, continua nella propria azione di rappresentanza delle istanze delle proprie imprese associate presso le istituzioni al fine di progettare strumenti in grado di sostenere il rilancio del sistema industriale lombardo attraverso la formulazione di piani per offrire opportunità finanziarie a misura di pmi.

#### Acquisto di macchinari nuovi

**Nuova Sabatini:** agevolazioni per l'acquisto di nuovi macchinari, impianti ed attrezzature, hardware, software e tecnologie digitali. Beneficiarie le pmi, operanti in tutti i settori produttivi, con sede operativa in Italia per investimenti effettuati dopo la presentazione della domanda di accesso al contributo. L'importo di spesa ammissibile minimo è pari a 20.000 euro, quello massimo a 2.000.000 euro. L'agevolazione consiste in un contributo in conto interessi pari al 2,75% ad abbattimento del tasso stabilito sul finanziamento/leasing erogato da banche e intermediari finanziari convenzionati. Il finanziamento può coprire fino al 100% degli investimenti.

#### FRIM – Linea 1: sviluppo aziendale

Programmi di ammodernamento e ampliamento produttivo (opere murarie, impiantistiche, sistemi gestionali, marchi e brevetti). Si tratta di un finanziamento agevolato con le seguenti caratteristiche:

- importo da un minimo di 20.000 euro a un massimo di 1.500.000 euro;
- durata compresa tra i 3 ed i 7 anni, di cui massimo 2 anni di pre-ammortamento;
- tasso fisso e pari allo 0,5% applicato alle risorse FRIM;
- tasso di interesse applicato alle risorse messe a disposizione dalla banca definito nell'ambito del rapporto convenzionale con il soggetto gestore.

#### Internazionalizzazione

##### SIMEST- L. 133/08 (art. 6 c.2/c)

Finanziamenti agevolati per la prima partecipazione a fiere/mostre nei mercati extra-UE.

Sono ammissibili spese di funzionamento (affitto spazio espositivo, allestimento, personale esterno); spese per attività promozionali (consulenze, materiale pubblicitario, workshop e similari ecc. riconducibili alla fiera/mostra); spese per interventi vari (20% forfettario della somma delle spese precedenti). L'importo massimo finanziabile è di 100.000 euro con una copertura massima delle spese dell'85%.

##### SIMEST - L. 100/90

Partecipazione al capitale di imprese estere

Finanziamenti concessi per l'acquisizione di quote di capitale di imprese operanti all'estero oppure per la sottoscrizione di aumenti di capitale.

#### SIMEST - L. 133/08 (art. 6 c.2/a)

Programmi di insediamento di strutture permanenti in mercati esteri quali uffici, show room, magazzini, punti vendita, negozi a supporto dell'acquisizione di nuovi mercati. Sono ammissibili le spese per strutture permanenti, azioni promozionali e spese varie per un massimo del 30% delle spese totali. Il finanziamento a tasso agevolato copre al massimo l'85% delle spese del progetto.

#### SIMEST - L. 133/08 (art. 6 c.2/c)

Patrimonializzazione delle pmi esportatrici con forma societaria spa. Il finanziamento, per un importo massimo di 300.000 euro e nel limite del 25% del patrimonio netto dell'impresa, viene erogato a un tasso di riferimento di cui alla normativa comunitaria entro 6 mesi dalla richiesta.

#### FRI Internazionalizzazione

Intervento finanziario a sostegno delle pmi per investimenti diretti o joint venture con imprese stranieri. Investimento minimo 100.000 euro per aziende del settore manifatturiero e 50.000 euro per settore servizi e costruzioni. Agevolazione a fondo perduto del 40% e finanziamento agevolato del 60% con durata massima di 7 anni di cui 2 di preammortamento con tasso fisso del 0,5%.

## Occupazione

#### Credito d'imposta per assunzioni di personale altamente qualificato

L'agevolazione consiste in un credito di imposta pari al 35% del costo aziendale con un limite annuo di 200.000 euro per l'assunzione di personale con lauree magistrali in discipline di ambito tecnico o

scientifico presenti in un apposito elenco. Le istanze dovranno essere presentate in formato elettronico per assunzioni a tempo indeterminato oppure per trasformazioni di contratti da tempo determinato in contratti a tempo indeterminato nel periodo dal 1 gennaio 2014 al 31 dicembre 2014.

## Proprietà intellettuali (marchi, brevetti e modelli)

Incentivi per la brevettazione e valorizzazione economica dei brevetti a favore delle MPMI.

Le imprese devono trovarsi in una delle seguenti condizioni:

- essere titolari o aver depositato 1 o più brevetti
- aver depositato 1 o più domande di brevetto
- essere in possesso di un accordo preliminare per l'acquisto di un brevetto

Contributo a fondo perduto fino a massimo l'80% dei costi ammissibili e fino ad un massimo di 70.000 euro.

Il bando "Brevetti + 2" favorisce l'acquisto di servizi specialistici finalizzati alla valorizzazione economica di un brevetto in termini di redditività, produttività e sviluppo di mercato da parte di MPMI, anche di nuova costituzione, con sede legale ed operativa in Italia che rispettino le seguenti condizioni:

- Siano titolari o licenziatari di un brevetto rilasciato successivamente al 01/01/2013
- Titolari di una domanda di brevetto depositata successivamente al 01/01/2013



- In possesso di un accordo preliminare di acquisto o acquisizione in licenza del brevetto, rilasciato successivamente al 01/01/2013 Contributo a fondo perduto nella misura massima dell'80% delle spese ammissibili fino ad un massimo di 140.000 euro. Tutte le spese devono essere effettuate dopo la data di invio telematico della domanda di ammissione ed entro 18 mesi dalla sua approvazione. Il contributo rientra nel regime de minimis. Le domande potranno essere presentate dal 6 ottobre 2015.

## Ricerca e sviluppo/Innovazione di prodotto e processo

### Credito d'imposta per la R&S

L'agevolazione consiste in un credito d'imposta per attività di R&S pari al 25% delle spese relative a quote di ammortamento delle spese di acquisizione o utilizzo di strumenti ed attrezzature e competenze tecniche e privative industriali relative a brevetti, sostenute in eccedenza rispetto alla media dei medesimi investimenti realizzati nei periodi d'imposta 2012-2013-2014 e un credito d'imposta pari al 50% delle spese relative a personale interno altamente qualificato e contratti di ricerca, sostenute in eccedenza rispetto alla media dei medesimi investimenti realizzati nei periodi d'imposta 2012-2013-2014. Il credito d'imposta è riconosciuto, fino a un massimo annuale di 5 milioni di euro per ciascun beneficiario, a condizione che siano sostenute spese per attività di ricerca e sviluppo almeno pari a 30 mila euro.

### FRIM FESR 2020 – Progetti di ricerca, sviluppo e innovazione

Progetti di ricerca, sviluppo e innovazione riguardanti le aree di specializzazione: aerospazio, agroalimentare, eco-industria, industrie creative e culturali, industria della salute, manifatturiero avanzato, mobilità sostenibile possono usufruire di un finanziamento da 100.000 euro e un massimo di 1.000.000 euro, con una durata da 3 a 7 anni massimo, a copertura del 100% delle spese ammissibili.

Sono ammissibili le sole spese sostenute dopo la presentazione della domanda inerenti ai costi del personale, alle consulenze tecniche e servizi esterni finalizzati all'attività di ricerca e sviluppo, ai materiali direttamente connessi alla realizzazione del progetto, alla quota di ammortamento di impianti macchine e attrezzature necessarie per la realizzazione del progetto.

## Sviluppo aziendale

### BEI – CREDITO ADESSO

Destinato a sostenere le necessità di capitale circolante permanente. Sono ammissibili l'accettazione di ordini o contratti con oggetto la fornitura di beni e/o servizi. L'ordine (accettazione ordine/contratto) deve essere inevaso, regolare e antecedente massimo 3 mesi rispetto alla presentazione della domanda di finanziamento da parte della pmi.

Per richieste di finanziamento fino a 45.000 euro non sono richiesti ordini/contratti (per aziende con fatturato medio degli ultimi due anni superiore a 200.000 euro). Possibilità di concedere più finanziamenti ad una singola impresa, comunque nel limite dell'importo massimo previsto per il singolo finanziamento.

### CREDITO IN CASSA B2B

Aiuta lo smobilizzare di crediti vantati verso altre imprese o altre tipologie di soggetto debitore, ad esclusione degli Enti Locali.

L'intervento è costituito da una linea di credito concessa dall'intermediario e da una garanzia. Le linee di credito potranno essere: anticipo per operazioni di factoring; anticipo salvo buon fine (s.b.f.); anticipo su fatture; altri anticipi su effetti e documenti rappresentativi di crediti commerciali; sconto di portafoglio commerciale; finanziamento a fronte di cessioni di credito effettuate ai sensi dell'art. 1260 c.c.; anticipi su crediti futuri connessi con operazioni di factoring. L'importo della linea credito può variare da 10.000 euro a 1.500.000 euro. La Garanzia, prestata a titolo gratuito all'intermediario e nel rispetto delle previsioni del Regolamento deMinimis, copre l'80% del valore della linea di credito concessa. Sarà possibile presentare richiesta fino al 30 giugno 2016.

### FRIM – Linea 4: crescita dimensionale dell'impresa

Acquisizione di partecipazione in azienda target che non dovrà essere ad essa collegata. Si tratta di un finanziamento agevolato con le seguenti caratteristiche:

- importo da un minimo di 50.000 euro ad un massimo di 1.500.000 euro;
- durata compresa tra i 3 ed i 7 anni, di cui massimo 2 anni di pre-ammortamento.



**INFO & DOC**  
**Servizio Finanziario**  
 Tel. 02.67140223  
 finanza@apmi.it

mondo api

# A.P.I. Servizi Srl

**Investi  
per far crescere  
il tuo business!**

**A.P.I. Servizi Srl\*** da oltre un decennio fornisce alle PMI una vasta gamma di servizi, in continua espansione, attraverso una struttura snella ed efficiente, che rappresenta per l'azienda un interlocutore unico e affidabile.

Avvalendosi di società e professionisti qualificati eroga servizi ad alto valore aggiunto, a condizioni economiche competitive, garantendone un costante monitoraggio.

## Principali aree di intervento



### **SICUREZZA E SALUTE SUL LAVORO**

Consulenze personalizzate, redazione di documenti, valutazioni strumentali (rumore, vibrazioni, inquinanti aerodispersi), corsi di formazione in aula e presso la sede dell'impresa, check-up in azienda.



### **AMBIENTE: inquinamento atmosferico - scarichi idrici - rifiuti - impatto acustico - imballaggi**

Consulenze personalizzate, check-up in azienda, predisposizione domande di autorizzazioni, analisi (aria, acqua, rifiuti), corsi di formazione in aula.



### **SORVEGLIANZA SANITARIA**

L'azienda e il Medico competente: visite mediche ed accertamenti diagnostici, presso la sede dell'impresa.



### **IGIENE DEGLI ALIMENTI**

Consulenze personalizzate, redazione di documenti, corsi di formazione in aula e presso la sede dell'impresa.



### **QUALITÀ**

Certificazione di sistema e post-certificazione ISO 9001, ISO 140001, ISO 18001...  
Certificazione di prodotto.



### **FISCALE**

Servizi fiscali tradizionali e fiscale societario - gestionale, incluso il supporto legale.  
Es. operazioni straordinarie (ristrutturazioni societarie, concordati, scissioni, fusioni, etc.).



### **LEGALE - APPALTI**

Recupero crediti, contrattualistica (appalti privati e pubblici), supporto per eventuali azioni legali, corsi di formazione.



### **FINANZA AGEVOLATA**

Consulenza e assistenza (incentivi finanziari, strumenti regionali, nazionali, europei).



### **INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Supporto import ed export; intrastat; pratiche doganali; certificazioni per l'esportazione; traduzioni e interpretariato.



### **INFORMATICA**

Assistenza informatica e sistemistica; manutenzione dei database; sistema CRM; automazione del magazzino; accesso ai propri dati attraverso l'archiviazione in cloud; supporto per word ed excel.



### **COMUNICAZIONE**

Strumenti di marketing, di comunicazione, di promozione, social network, siti internet, foto e video, web reputation...



### **RISCHIO AZIENDALE**

Analisi e gestione del rischio aziendale e personale dei soci e degli amministratori (risk management); ricerca della soluzione assicurativa adeguata.

Per maggiori informazioni:

**A.P.I. Servizi - Viale Brenta, 27 - 20139 Milano**

Tel. 02.67.140.251 - Fax 02.45.503.113 - Email [info@apmiservizi.it](mailto:info@apmiservizi.it)

**A.P.I.**  
Associazione Piccole e Medie Industrie

PMI Energy Srl

**META**  
**ENERGIA** E.S.Co.

L'EFFICIENZA ENERGETICA SU MISURA.



Accordo con **Metaenergia E.S.Co.**

Per tutti gli **Associati** di **A.P.I.** soluzioni vantaggiose per **ottimizzare i consumi energetici.**

Lo staff Metaenergia E.S.Co. fornisce impianti chiavi in mano, utilizzando componentistica di alta qualità, di preferenza Made in Italy. Garantisce consulenza durante tutti gli step operativi del progetto, dalla diagnosi energetica, alla predisposizione della documentazione per le pratiche autorizzative e di richiesta di eventuali incentivi. Svolge il servizio di manutenzione ordinaria, straordinaria e di controllo, per assicurarti la piena funzionalità delle installazioni.

**META**  
**ENERGIA**  
Energia e gas su misura.

SCEGLI L'EFFICIENZA ENERGETICA DI METAENERGIA E.S.CO.  
UN PARTNER AFFIDABILE PER LA CURA E L'INNOVAZIONE DEGLI IMMOBILI.

**PER SAPERNE DI PIÙ**

contatta il numero **02/67140229** o invia una e-mail a [pmienergy@pmienergy.it](mailto:pmienergy@pmienergy.it)

[metaenergia.it](http://metaenergia.it)