

RELAZIONE SULL'ATTIVITÀ 2011

ASSEMBLEA GENERALE
11 GIUGNO 2012



ASSOLOMBARDA

RELAZIONE SULL'ATTIVITÀ 2011



ASSOLOMBARDA

INDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUZIONE | 9 |
| L'ASSOCIAZIONE | 10 |
| 1. L'IDENTITÀ | 11 |
| 2. LA GOVERNANCE | 12 |
| 2.1. Gli Organi | 12 |
| 2.1.1. Il supporto conoscitivo ai processi decisionali | 13 |
| 2.2. I Comitati Tecnici | 14 |
| 2.3. Le Componenti | 14 |
| 2.3.1. I Gruppi Merceologici | 15 |
| 2.3.2. L'Organizzazione Zonale | 15 |
| 2.3.3. La Piccola Impresa | 16 |
| 2.3.4. Il Gruppo Giovani Imprenditori | 16 |
| 3. ASSOLOMBARDA IN PROGRESS | 17 |
| 3.1. Tre buone ragioni per cambiare | 17 |
| 3.2. I punti fermi | 17 |
| 3.3. Il cambiamento come costante evolutiva | 18 |
| 3.4. Un anno di 'transizione' | 18 |
| 3.5. Una visione nuova dell'impresa | 19 |
| 3.6. Il metodo: fare rete | 19 |
| 3.7. Il territorio come vocazione | 20 |
| 4. DALLA STRATEGIA ALL'AZIONE | 21 |
| 4.1. I 'nuovi' Gruppi Merceologici | 21 |
| 4.2. Un'Organizzazione Zonale sempre più vicina al territorio | 22 |
| 4.3. A tutto campo contro la crisi | 22 |
| 4.4. La capacità di aggregazione: il Green Economy Network | 23 |
| 4.5. La cultura d'impresa fuori dall'impresa | 24 |
| 4.6. Un sistema di formazione continua territoriale | 25 |
| 4.7. ECOLE, sinergia di Sistema | 26 |
| 5. ASSOLOMBARDA E CONFINDUSTRIA | 27 |
| 5.1. Il ruolo di Assolombarda nel Sistema Confindustria | 27 |
| 5.2. Le Associazioni collegate ad Assolombarda | 28 |
| 6. UNA RETE AL SERVIZIO DELLE IMPRESE | 29 |
| 6.1. Le partecipazioni | 29 |
| 6.2. Le altre organizzazioni collegate | 30 |
| 7. LA STRUTTURA | 31 |
| 7.1. Le persone | 31 |
| 7.1.1. Gli stage | 31 |
| 7.2. La struttura organizzativa | 32 |
| 7.3. La gestione delle risorse umane | 32 |
| 7.3.1. Le linee guida | 32 |
| 7.3.2. L'ottimizzazione organizzativa | 33 |
| 7.3.3. Il professionista associativo | 33 |
| 8. CONOSCERE LE IMPRESE, CONOSCERE IL CONTESTO | 34 |
| 8.1. Le indagini periodiche, gli studi e le ricerche | 34 |
| 8.1.1. Le partnership | 34 |
| 8.1.2. La competitività | 35 |
| 8.1.3. L'economia | 35 |
| 8.1.4. I settori produttivi | 35 |
| 8.1.5. Il lavoro | 36 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 8.1.6. | L'internazionalizzazione | 36 |
| 8.2. | Una fotografia del sistema produttivo | 37 |
| 8.3. | Lo scenario di riferimento | 38 |
| 9. LE IMPRESE ASSOCIATE | | 39 |
| 9.1. | Le imprese associate e i loro dipendenti | 39 |
| 9.2. | Le imprese associate per dimensione | 39 |
| 9.3. | Le imprese associate per Gruppo Merceologico | 40 |
| 9.4. | Le imprese associate per anzianità associativa | 40 |
| 10. LA RAPPRESENTANZA DEGLI INTERESSI IMPRENDITORIALI | | 41 |
| 10.1. | Gli interlocutori | 42 |
| 10.1.1. | Gli incontri a livello nazionale | 42 |
| 10.1.2. | Gli incontri a livello locale | 42 |
| 10.1.3. | La collaborazione con le Camere di Commercio | 43 |
| 10.2. | L'Assemblea Generale 2011 | 43 |
| 10.2.1. | I temi | 43 |
| 11. I SERVIZI PER LE IMPRESE | | 44 |
| 11.1. | La gamma dei servizi | 44 |
| 11.2. | Le pubblicazioni | 47 |
| 11.3. | I desk e gli sportelli | 47 |
| 11.4. | Le convenzioni | 48 |
| 11.5. | La fruizione dei servizi | 48 |
| 11.5.1. | Gli incontri | 48 |
| 11.6. | Il dialogo con le imprese associate | 49 |
| 11.6.1. | L'accoglienza | 49 |
| 11.6.2. | L'ascolto e la fidelizzazione | 49 |
| 11.7. | La comunicazione con le imprese associate | 50 |
| 11.7.1. | Il sito Internet | 50 |
| 11.7.2. | Le newsletter di posta elettronica | 50 |
| 11.7.3. | Assolombarda Informa | 50 |
| 11.7.4. | Fax, mail e comunicazioni mirate | 51 |
| 11.7.5. | ViaPantanoNews | 51 |
| 11.8. | La qualità dei servizi | 51 |
| LE AZIONI PER LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO | | 52 |
| 12. L'IMPEGNO DELLE COMPONENTI DELL'ASSOCIAZIONE | | 53 |
| 12.1. | I Gruppi Merceologici | 53 |
| 12.1.1. | I progetti | 53 |
| 12.1.2. | I convegni e gli incontri informativi | 54 |
| 12.1.3. | I rapporti con gli enti e gli attori locali | 54 |
| 12.2. | L'Organizzazione Zonale | 55 |
| 12.2.1. | Gli incontri sul territorio | 55 |
| 12.2.2. | I rapporti con gli enti e gli attori locali | 55 |
| 12.2.3. | Il rapporto tra imprese e territorio | 56 |
| 12.2.4. | I progetti | 56 |
| 12.3. | La Piccola Impresa | 57 |
| 12.3.1. | I progetti, le iniziative, i convegni e gli incontri | 57 |
| 12.4. | Il Gruppo Giovani Imprenditori | 58 |
| 12.4.1. | I progetti | 58 |
| 12.4.2. | I convegni e gli incontri informativi | 58 |
| 12.4.3. | La valorizzazione del territorio | 58 |
| 13. IL LAVORO | | 59 |
| 13.1. | L'orientamento nell'applicazione delle norme | 59 |
| 13.1.1. | Lo Sportello Inps | 60 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 13.2. | L'azione di rappresentanza | 60 |
| 13.3. | Il dialogo con le organizzazioni sindacali per il lavoro | 61 |
| 13.4. | L'assistenza sindacale alle imprese | 62 |
| 13.5. | Un kit per la gestione delle imprese in crisi | 62 |
| 13.6. | La formazione continua e i fondi interprofessionali | 63 |
| 13.6.1. | L'assistenza alle aziende: Sportello Fondi e Sportello Apprendistato | 63 |
| 13.6.2. | Il dialogo con le organizzazioni sindacali per la formazione | 63 |
| 13.6.3. | I progetti sperimentali: M-Power e certificazione delle competenze | 64 |
| 14. LA SALUTE E LA SICUREZZA SUL LAVORO | | 65 |
| 14.1. | La Convention RSPP 2011 | 65 |
| 14.2. | La promozione della cultura della sicurezza tra i giovani | 66 |
| 14.3. | I rapporti con gli enti di controllo | 66 |
| 14.4. | L'Organismo Paritetico Provinciale di Milano | 66 |
| 14.5. | Incontri informativi e attività di formazione | 67 |
| 14.6. | REACH-Regolamento europeo sulle sostanze chimiche | 67 |
| 14.7. | I Gruppi di lavoro tematici | 67 |
| 15. IL CREDITO E LA FINANZA | | 68 |
| 15.1. | Filo Diretto Credito, gli sportelli per le imprese e l'assistenza personalizzata | 68 |
| 15.2. | Il rapporto banca-impresa | 69 |
| 15.3. | Gli accordi e le collaborazioni con le banche e gli altri interlocutori | 70 |
| 15.4. | Gli Osservatori e le azioni di monitoraggio e servizio | 70 |
| 15.5. | Le attività di informazione e formazione | 71 |
| 15.6. | La patrimonializzazione delle aziende | 71 |
| 16. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE | | 72 |
| 16.1. | Dall'attività istituzionale al supporto alle imprese | 72 |
| 16.2. | Il supporto alle imprese che vogliono operare all'estero | 73 |
| 16.2.1. | Partnership, iniziative e <i>green economy</i> | 73 |
| 16.2.2. | Le missioni <i>incoming</i> | 74 |
| 16.2.3. | Internazionalizzazione e sostenibilità | 75 |
| 16.2.4. | I rapporti commerciali, la contrattualistica, i bandi internazionali e la cooperazione | 75 |
| 16.3. | I Country Desk | 76 |
| 16.3.1. | Canada Desk | 76 |
| 16.3.2. | Japan Desk | 76 |
| 16.3.3. | China Desk | 77 |
| 16.3.4. | Russia Desk | 77 |
| 17. LE ALLEANZE E LE RETI TRA IMPRESE | | 78 |
| 17.1. | La sensibilizzazione delle imprese | 78 |
| 17.2. | Punto Alleanze | 78 |
| 17.3. | Il Green Economy Network (GEN) | 79 |
| 17.3.1. | Le attività per l'internazionalizzazione delle imprese | 79 |
| 17.3.2. | I Gruppi di lavoro e le collaborazioni esterne | 79 |
| 17.3.3. | Il repertorio delle imprese | 79 |
| 18. LA RICERCA, L'INNOVAZIONE E I PROCESSI DI MIGLIORAMENTO | | 80 |
| 18.1. | Il Desk Innovazione & Tecnologie | 80 |
| 18.1.1. | Le partnership per supportare le imprese | 81 |
| 18.1.2. | Far nascere startup innovative | 81 |
| 18.1.3. | ICT e 'imprese digitali' | 81 |
| 18.2. | La qualità | 82 |
| 18.3. | Il marketing e la comunicazione d'impresa | 82 |
| 18.4. | La proprietà intellettuale | 82 |

| | |
|---|------------|
| 19. IL FISCO E IL DIRITTO SOCIETARIO | 83 |
| 19.1. Le attività di informazione e formazione | 83 |
| 19.2. Gli sportelli per le imprese | 84 |
| 19.2.1. Lo Sportello Equitalia | 84 |
| 19.2.2. Lo Sportello D.Lgs. 231 | 84 |
| 19.3. Il Tavolo sulla semplificazione tributaria | 84 |
| 20. L'AMBIENTE | 85 |
| 20.1. Il Gruppo di lavoro Qualità ambientale | 85 |
| 20.2. I rapporti con gli enti locali | 86 |
| 20.2.1. L'Accordo con il Comune di Settala e il progetto "Life" | 86 |
| 20.3. Le attività di informazione e formazione | 86 |
| 21. L'ENERGIA | 87 |
| 21.1. Il supporto alle imprese: lo Sportello Energia | 87 |
| 21.2. I rapporti con gli enti locali | 87 |
| 21.3. Il Gruppo di lavoro Efficienza energetica | 88 |
| 21.4. Le attività di informazione e formazione | 88 |
| 22. LA MOBILITÀ E LE INFRASTRUTTURE | 89 |
| 22.1. L'Osservatorio OTI NordOvest | 89 |
| 22.2. MCE – Mobility Conference | 90 |
| 22.3. Le partnership e le collaborazioni in campo infrastrutturale | 90 |
| 22.4. La mobilità urbana e sostenibile | 91 |
| 23. IL TERRITORIO E GLI IMMOBILI D'IMPRESA | 92 |
| 23.1. Il rapporto impresa-territorio | 92 |
| 23.2. La gestione degli immobili d'impresa | 93 |
| 24. LA SCUOLA E L'UNIVERSITÀ | 94 |
| 24.1. I rapporti con il sistema scolastico | 94 |
| 24.1.1. L'alternanza scuola-lavoro | 94 |
| 24.2. L'orientamento | 94 |
| 24.3. Il dialogo con il sistema educativo per l' <i>employability</i> dei giovani | 95 |
| 24.3.1. Le indagini sulle competenze dei giovani | 95 |
| 24.3.2. Gli stage e i tirocini | 95 |
| 24.3.3. La sperimentazione regionale sull'apprendistato di alta formazione | 96 |
| 24.3.4. Il Dottorato di ricerca 'executive' | 96 |
| 24.4. I rapporti con il sistema universitario | 96 |
| 24.4.1. Il Tavolo Assolombarda-Rettori | 96 |
| 24.4.2. Il Collegio di Milano | 96 |
| 25. LA CULTURA D'IMPRESA | 97 |
| 25.1. La relazione con il sistema dei media | 97 |
| 25.2. La promozione della cultura d'impresa | 98 |
| 25.2.1. Il progetto "Ti racconto un'impresa" | 98 |
| 25.2.2. La partecipazione alla Giornata Nazionale della Lettura | 98 |
| 25.2.3. La Settimana della Cultura d'Impresa | 98 |
| 26. LA RESPONSABILITÀ SOCIALE | 99 |
| 26.1. I valori | 99 |
| 26.2. Il dialogo con gli <i>stakeholder</i> | 100 |
| 27. LA LEGALITÀ | 101 |
| 27.1. La cultura della legalità sul territorio | 101 |
| 27.2. La gestione dei beni confiscati alla criminalità organizzata | 101 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 27.3. | La lotta alla contraffazione | 102 |
| 27.4. | La legalità nel lavoro | 102 |
| 27.5. | La responsabilità amministrativa degli enti | 102 |

28. EXPO 2015 **103**

| | | |
|-------|---|-----|
| 28.1. | Il sito Internet dedicato | 103 |
| 28.2. | Il "Progetto Strategico ICT" | 103 |
| 28.3. | Le partnership nell'ambito del Sistema Confindustria | 104 |
| 28.4. | Le partnership sul territorio | 104 |
| 28.5. | La sensibilizzazione delle imprese e dell'opinione pubblica | 104 |

IL SISTEMA ASSOLOMBARDA **106**

| | |
|---|-----|
| ACF S.p.A. | 107 |
| Assocaaf S.p.A. | 107 |
| Assoservizi S.p.A. | 108 |
| Centro Reach S.r.l. | 108 |
| Confidi Province Lombarde | 109 |
| Consorzio Qualità | 109 |
| ECOLE-Enti CONfindustriali Lombardi per l'Education | 110 |
| Associazione Museimpresa | 110 |
| Fondazione Sodalitas | 111 |

INTRODUZIONE

Un anno di vita associativa non è solo un anno di vita dell'Associazione.

È un anno di ascolto e di vita vissuta al fianco delle imprese in una fase che impone mutamenti profondi nelle strategie, nella gestione, nella stessa cultura aziendale.

Questi cambiamenti – nello scenario da un lato e nelle esigenze delle imprese dall'altro – richiedono ad Assolombarda di affinare e amplificare la sua capacità di ascolto, di interpretazione dei bisogni e di assistenza agli associati. Così come il brusco ritorno di attenzione all'economia reale richiama a un impegno ancora più intenso chi, come noi, rappresenta le imprese e ne tutela gli interessi.

Sono sfide complesse che implicano, da parte dell'Associazione, la disponibilità incondizionata a mettere continuamente in discussione le proprie logiche decisionali, a rivedere i propri meccanismi di funzionamento e a ripensare dinamicamente il set dei propri 'strumenti di lavoro'. Ma anche ad avere ben saldi valori e principi di riferimento.

Il primo è la consapevolezza del fatto che il cambiamento stesso diventa la costante evolutiva dell'Associazione: solo se siamo pronti a variare nel tempo il nostro mix di identità collettiva, rappresentanza degli interessi e servizi, infatti, saremo certi di poter offrire a ciascuna delle nostre imprese la combinazione più adeguata, momento per momento, rispetto alle sue esigenze.

Un altro è la scelta della multidisciplinarietà e dell'approccio integrato, olistico, ai bisogni degli associati, dettato dalla complessità crescente del contesto competitivo in cui si muovono, che a sua volta rende più sfaccettate le situazioni che l'Associazione è chiamata ad affrontare per sostenerli.

Il terzo coincide con la volontà di essere protagonisti dei processi evolutivi del territorio e di 'contare' in quelli del Paese.

Un ulteriore punto fermo è l'identificazione del fare rete come metodo privilegiato di lavoro e la volontà di applicarlo a tutto campo: all'interno del Sistema Confindustria, per far crescere la capacità di rappresentanza degli interessi delle imprese e di risposta ai loro bisogni ottimizzando l'uso delle risorse e valorizzando le eccellenze; sul territorio, per innalzarne il livello di competitività unendo gli sforzi dei tanti soggetti che vi operano; a un livello ancora più ampio, per avere un peso maggiore rispetto alle scelte che dovranno portare a un nuovo ciclo di sviluppo per il Paese, combinando il potenziale di più territori.

Due su tutti, però, sono i pilastri del nostro agire. Uno è la consapevolezza che fare rappresentanza è sempre meno sollecitare e chiedere, e sempre più proporre e fare insieme. Ed è questa l'attitudine con cui ci rivolgiamo ai nostri interlocutori.

L'altro è la consapevolezza che le imprese sono prima di tutto organismi fatti di persone, e che mai come oggi quello dell'imprenditore è un mestiere difficile e carico di responsabilità. Per questo sentiamo forte la necessità e l'urgenza di fare tutto il possibile perché i nostri associati non provino mai la sensazione di essere lasciati soli.

Alberto Meomartini

Antonio Colombo

L'ASSOCIAZIONE





L'IDENTITÀ

Tra le organizzazioni imprenditoriali più antiche d'Italia (rifondata il 25 giugno 1945 da 54 soci), Assolombarda è l'associazione delle imprese industriali e del terziario che operano nelle province di Milano, Lodi e Monza e Brianza: **5.512 aziende**, nazionali e internazionali, piccole medie e grandi, produttrici di beni e servizi in tutti i settori, per un totale di **307.512 dipendenti sul territorio** e altre centinaia di migliaia nel resto del Paese e nel mondo.

Per dimensioni è l'associazione più rappresentativa del Sistema Confindustria, nel cui ambito è tra le pochissime ad avere una competenza sovra-provinciale.

L'interesse di questo insieme di imprese è il valore che qualifica Assolombarda e che la differenzia rispetto agli altri soggetti, ed è il perno su cui poggia la sua attività. Si tratta di un interesse collettivo che è parte dell'interesse generale del Paese.

L'essenza prima di Assolombarda è la tutela di questo interesse collettivo, il cui rilievo all'interno dell'interesse generale è commisurato alla considerazione di cui gode l'Associazione e all'autorevolezza che essa è in grado di esprimere verso le imprese associate e potenzialmente associabili, verso il Sistema Confindustria e verso i soggetti esterni 'influenti' a livello locale e nazionale.

L'IDENTITÀ

Per dimensioni Assolombarda è l'associazione più rappresentativa del Sistema Confindustria, nel cui ambito è tra le pochissime ad avere una competenza sovra-provinciale.





LA GOVERNANCE

GLI ORGANI

GLI ORGANI

La struttura di governo di Assolombarda garantisce la rappresentatività delle aziende nei momenti decisionali.

La **struttura di governo** di Assolombarda garantisce la rappresentatività delle aziende nei momenti decisionali. Ne fanno parte:

- il **Comitato di Presidenza**. Riunito 8 volte nel 2011, è l'Organo finalizzato ad assicurare uno stretto coordinamento delle attività delegate dal Presidente;
- il **Consiglio Direttivo** (34 componenti effettivi e 19 invitati). Con 5 riunioni all'attivo, è l'Organo ristretto che, nell'ambito delle direttive dell'Assemblea e della Giunta, stabilisce l'azione a breve termine dell'Associazione e propone piani per la sua attività nel medio-lungo periodo;
- la **Consulta dei Presidenti dei Gruppi Merceologici**. Organo di raccordo tra la base associativa e il Presidente dell'Associazione, si è riunito 4 volte nel corso dell'anno;
- la **Giunta** (149 componenti effettivi e 25 invitati). Organo di governo che ha il compito di curare il conseguimento dei fini statutari, ha all'attivo 5 riunioni;

• l'**Assemblea**. Organo in cui viene garantita l'espressione di tutte le attività merceologiche e di tutti gli orientamenti degli associati, il 13 giugno ha approvato le linee programmatiche biennali dell'Associazione.

Sono Organi dell'Associazione anche il **Tesoriere** (organo politico con ruolo di vigilanza), i **Probiviri** (organo di controllo etico-giuridico) e il **Collegio dei Revisori contabili** (organo di controllo contabile).

Il **Presidente** rappresenta l'Associazione; per la sua elezione, la Giunta elegge una Commissione di Designazione con il compito di effettuare la più ampia consultazione degli associati.

Sotto l'indirizzo del Presidente, il **Direttore Generale** gestisce l'Associazione e il suo funzionamento, sovrintende alla struttura operativa e partecipa alle riunioni di tutti gli Organi associativi.

Il Presidente affida ai Vice Presidenti elettivi deleghe su progetti e aree di attività.



La squadra di Presidenza – Deleghe e incarichi

| | |
|--|---|
| Presidente | Alberto Meomartini (Saipem S.p.A.) Scuola, Formazione e Università |
| Vice Presidenti elettivi | Giuliano Asperti (PM Group S.p.A.) Territorio e Infrastrutture Giorgio Basile (Isagro S.p.A.) Finanza, Diritto d'Impresa e Fisco Nicolò Codini (Disa Diesel S.p.A.) Credito Alessandro Spada (VRV S.p.A.) Organizzazione, Sviluppo Associativo, Organizzazione Zonale e Associazioni collegate |
| Vice Presidenti di diritto | Luigi Lucchetti (Sinpar S.r.l.) Alvise Biffi (Secure Network S.r.l.) |
| Consigliere Incaricato Centro Studi | Umberto Quadrino (IEO-Istituto Europeo di Oncologia S.r.l.) Centro Studi |
| Consiglieri Incaricati | Carlo Bonomi (Extra.it S.r.l.) Ricerca, Innovazione e Agenda digitale Antonio Calabrò (Pirelli & C. S.p.A.) Legalità, Cultura d'Impresa e Responsabilità sociale Giuseppe Castelli (Perfetti Van Melle S.p.A.) Relazioni Internazionali Gian Francesco Imperiali (Abb S.p.A.) Relazioni industriali e Affari sociali |
| Progetti | Arturo Artom (Muvis S.r.l.) Fuori Expo Adriana Mavellia (GC Governance Consulting S.r.l.) Marketing, Sviluppo e Promozione Immagine Assolombarda Giovanni Milesi (Vernici Egidio Milesi S.p.A.) Ricerca sul futuro della Piccola Impresa Roberto Testore (Fante S.r.l.) Sicurezza, Energia e Ambiente Stefano Venturi (Hewlett Packard Italiana S.r.l.) Semplificazione |
| Tesoriere | Antonio Zoncada (T.C.A. S.p.A.) |

IL SUPPORTO CONOSCITIVO AI PROCESSI DECISIONALI

Per i componenti degli Organi i Settori e le Aree di Assolombarda realizzano diversi **strumenti informativi** funzionali ai processi decisionali e all'esercizio della rappresentanza:

- **Comunicazioni flash** (11 numeri nel 2011). Propone informazioni e aggiornamenti sulla vita dell'Associazione e del Sistema, sull'andamento delle attività strategiche di rappresentanza e di lobby, sulle 'macro' novità normative e i loro effetti sul sistema produttivo, sulle novità rilevanti relative al contesto esterno (economia, lavoro, politica, territorio) e sugli eventi futuri più significativi;
- **Nota economica** (11 numeri nel 2011). Fotografa la situazione dello scenario macroeconomico a livello mondiale, europeo, nazionale e locale, soffermandosi di volta in volta

sui 'temi caldi' dal punto di vista congiunturale ed evidenziando gli indicatori più significativi rispetto ai fenomeni e ai processi in corso;

- **Nota sull'attualità sindacale e del lavoro** (13 numeri nel 2011). Propone aggiornamenti sugli sviluppi normativi più rilevanti, sulla scena sindacale, sull'andamento delle trattative dei diversi contratti e sulla situazione a livello locale;
- **Assolombarda sui giornali** (8 numeri nel 2011). Rassegna integrale della presenza di Assolombarda sui media, evidenzia la visibilità dell'Associazione, delle sue azioni e dei suoi protagonisti rispetto a tematiche di interesse sia nazionale che locale;
- **Instant survey** (5 nel 2011) finalizzate a rilevare il *sentiment* della *governance* associativa rispetto all'andamento dell'economia.

I COMITATI TECNICI

I COMITATI TECNICI

I Vice Presidenti elettivi e il Consigliere Incaricato per il Centro Studi si avvalgono di Comitati Tecnici composti in modo da assicurare un'adeguata rappresentanza delle imprese.

Per definire e approfondire gli ambiti d'azione delle deleghe ricevute dal Presidente, i Vice Presidenti elettivi e il Consigliere Incaricato per il Centro Studi si avvalgono di Comitati Tecnici formati da componenti scelti in modo da assicurare anche un'adeguata rappresentanza delle imprese. Di Comitati analoghi possono avvalersi anche singoli Consiglieri quando il Consiglio Direttivo abbia attribuito loro incarichi specifici e temporanei.

Nel 2011 i Comitati Tecnici Energia, Finanza, Fisco, Relazioni industriali e affari sociali, Relazioni internazionali, Ricerca innovazione e Agenda digitale, Scuola formazione e università, e Territorio e infrastrutture – che resteranno in carica fino

a giugno 2013 – hanno tenuto, complessivamente, 19 riunioni.

Rispetto ai diversi ambiti e temi di competenza, la loro azione si è articolata su diversi piani: l'approfondimento del posizionamento dell'Associazione, anche attraverso il confronto con *testimonial* autorevoli su focus tematici specifici; la definizione a livello strategico di spunti e indicazioni che la struttura ha il compito di tradurre operativamente in progetti, servizi e iniziative a favore delle imprese associate; la proposta di politiche e iniziative specifiche, da realizzare anche con il coinvolgimento di partner esterni, e l'attivazione di relazioni funzionali al raggiungimento di questo obiettivo.

LE COMPONENTI

LE COMPONENTI

Le Componenti svolgono due tipologie di attività: quella istituzionale, affidata ai rispettivi Organi, e quella progettuale.

Le imprese associate partecipano alla vita associativa attraverso:

- i **Gruppi Merceologici** (GM) che raggruppano le imprese per settori di appartenenza e ne supportano le istanze (cfr. §§ 4.1 e 12.1);
- l'**Organizzazione Zonale** (OZ) che è attenta ai problemi del territorio e ai rapporti con le Amministrazioni locali (cfr. §§ 4.2 e 12.2);
- la **Piccola Impresa** (PI) che evidenzia le esigenze specifiche delle imprese più piccole (cfr. § 12.3);
- il **Gruppo Giovani Imprenditori** (GGI) che raccoglie gli stimoli dei soci più giovani e li guida nel confronto sulla

cultura d'impresa (cfr. § 12.4).

Le Componenti svolgono in via prioritaria due tipologie di **attività**: quella **istituzionale**, affidata ai rispettivi Organi (descritta nei paragrafi seguenti) e quella **progettuale**, volta a esplorare nuovi possibili ambiti di intervento di Assolombarda, a sperimentare – con il supporto della struttura dell'Associazione – modalità innovative di erogazione dei servizi, a sviluppare e consolidare partnership con soggetti esterni, a rappresentare Assolombarda in una molteplicità di contesti, a concorrere alla valorizzazione dell'azione associativa sul territorio (cfr. §§ 3.7, 4.2 e 23.1).



I GRUPPI MERCEOLOGICI

Le 4 **Assemblee non elettive** del 2011 (Gruppo Merceologico Aziende Videofonografiche, Gruppo Merceologico Servizi per la Comunicazione di Impresa, Gruppo Merceologico Sistema Moda e Gruppo Merceologico Terziario Innovativo) e le 81 riunioni dei **Consigli** dei 18 Gruppi Merceologici (una media di circa 5 riunioni per Gruppo) hanno rappresentato occasioni utili sia per rilevare i fabbisogni dei diversi settori, sia per raccogliere le loro istanze di rappresentanza, espresse dai rispettivi eletti.

Grazie all'intervento di esperti dell'Associazione e a numerose testimonianze imprenditoriali mirate sui diversi temi di volta in volta all'ordine del giorno (EXPO, mercato del lavoro, *education*, formazione finanziata, salute e sicurezza sul lavoro ecc.), le riunioni hanno permesso di fornire ai Consiglieri e alle loro imprese tutti gli elementi conoscitivi necessari per operare al meglio negli specifici campi di appartenenza, oltre che per esercitare l'azione di rappresentanza nel modo più efficace.

Lo stesso obiettivo ha caratterizzato l'attività per progetti realizzata dai Gruppi Merceologici e la costituzione di numerosi gruppi di lavoro tematici che, nel 2011, hanno organizzato oltre 40 riunioni.

In linea con le previsioni statutarie, i Presidenti dei Consigli dei Gruppi Merceologici, i Vice Presidenti e i Membri Aggiunti di Giunta hanno continuato a rappresentare il *trait d'union* tra la base del sistema di rappresentanza associativo (i Gruppi Merceologici, appunto) e gli Organi dell'Associazione.

Inoltre, nell'ambito delle 4 riunioni che la Consulta dei Presidenti dei Gruppi Merceologici ha tenuto nel 2011 in concomitanza con il Consiglio Direttivo dell'Associazione, ciascun Presidente dei GM ha avuto modo di presentare le attività, i progetti e le particolarità del proprio Gruppo, in modo da stimolare la creazione di sinergie inter-gruppo e la *cross fertilization* tra settori affini, anche attraverso una conoscenza più approfondita delle rispettive aree di business.

L'ORGANIZZAZIONE ZONALE

Le 6 **Assemblee di Zona** organizzate tra marzo e aprile hanno eletto i Consigli di Zona per il biennio 2011-2013. Nella loro parte pubblica, le Assemblee hanno rappresentato momenti di confronto e dibattito con altri attori sociali, economici e istituzionali locali, su vari temi: il governo del territorio, la responsabilità sociale dell'impresa, la *green economy*, le politiche industriali a scala locale, la

legalità, le infrastrutture.

Con l'obiettivo di ampliare il più possibile la partecipazione delle imprese alla vita associativa, le riunioni dei Consigli (23 nel 2011) hanno previsto in tutte le Zone la partecipazione di imprenditori o manager 'invitati' (complessivamente 38 persone), interessati a confrontarsi con i colleghi e a dare il proprio contributo di idee.



LA PICCOLA IMPRESA

La presenza del Presidente della Piccola Impresa nel Comitato di Presidenza e nel Consiglio Direttivo di Assolombarda, e quella – insieme al Vice Presidente – nella Giunta dell'Associazione, rappresentano occasioni di partecipazione attiva alla vita associativa, mettendo a disposizione degli Organi e dei loro vertici i contributi raccolti nell'ambito del Consiglio Direttivo (8 riunioni nel 2011) e del Comitato (5 riunioni nel 2011) della Piccola Impresa.

Inoltre, ai lavori del Consiglio Direttivo della Piccola Impresa partecipano i rappresentanti della PI nel Consiglio Direttivo dell'Associazione e nei Comitati Tecnici territoriali, regionali e nazionali, in modo da garantire un collegamento sistematico e un interscambio reciproco di istanze e di aggiornamenti sull'andamento delle rispettive attività.

Il **Comitato Piccola Impresa**, formato dai rappresentanti delle piccole imprese eletti nei Consigli dei Gruppi Merceologici, rappresenta un ambito di contatto e confronto tra istanze settoriali diverse, ma accomunate dalla di-

menzione aziendale. Nel 2011 il Comitato ha eletto il Consiglio Direttivo PI per il biennio 2011-2013 e ha organizzato incontri di approfondimento su temi (credito, internazionalizzazione, politica industriale, diffusione della cultura d'impresa ecc.) di particolare interesse per le piccole imprese.

Il **Consiglio Direttivo della Piccola Impresa**, a sua volta, ha svolto un ruolo di regia e di coordinamento delle attività sfociate nei Comitati Tematici e, nel complesso, dell'attività della Piccola Impresa in generale (in particolare con raccolta dei feedback dei rappresentanti della PI nei Comitati Tecnici e nei Gruppi di lavoro). Nel 2011 ha rivolto un'attenzione particolare alla preparazione della partecipazione ai *focus group* costituiti nell'ambito delle "Assise Confindustria e Piccola Industria di Bergamo", anche per portare il contributo della Piccola Impresa di Assolombarda al Comitato Regionale Piccola Impresa e alla Piccola Industria nazionale.

IL GRUPPO GIOVANI IMPRENDITORI

Il Gruppo Giovani Imprenditori di Assolombarda tende a concentrarsi su tematiche 'subsidiarie' rispetto a quelle storicamente presidiate dall'Associazione, assumendo un ruolo di **think tank associativo** rivolto soprattutto alle nuove espressioni dell'imprenditoria (startup, acceleratori di impresa ecc.).

Attraverso la presenza del suo Presidente nel Comitato di Presidenza, nel Consiglio Direttivo e nella Giunta, il Gruppo partecipa attivamente alla vita istituzionale dell'Associazione. Le riunioni degli Organi rappresentano infatti occasioni per portare all'attenzione dei

vertici associativi i contributi di idee raccolti negli incontri del **Consiglio Direttivo** del Gruppo Giovani, spesso allargati ai partecipanti alle Commissioni Tematiche istituite dal Gruppo Giovani nazionale.

La trasversalità del Gruppo Giovani Imprenditori dal punto di vista settoriale permette di creare, attraverso la presenza di alcuni soci nei Consigli dei Gruppi Merceologici, un collegamento tra le rappresentanze di comparto e il Gruppo stesso, propedeutico alla progettazione e alla realizzazione di iniziative comuni.





ASSOLOMBARDA IN PROGRESS

TRE BUONE RAGIONI PER CAMBIARE

La fase economica impone alle imprese di ridisegnare le strategie, di rivedere le logiche e le modalità di gestione, di cambiare mercati e, perfino, di mettere in discussione la loro stessa cultura aziendale. **La crisi determina un ritorno di attenzione all'economia reale** che ricolloca l'impresa al centro della considerazione generale, come motore di creazione di valori economici e sociali.

Il territorio è sempre meno una mera collocazione geografica e sempre più un

sistema vitale, pulsante e articolato, che implica nuove modalità di presenza, di relazione, di partecipazione.

Queste tendenze – solo in parte nuove, ma che vanno assumendo proporzioni sempre più significative – impongono ad Assolombarda un processo di riflessione continua sull'attualità della propria visione, dei propri processi decisionali, delle proprie logiche di funzionamento e dei propri strumenti rispetto alle sfide da affrontare. E, a valle, la disponibilità a rimetterli in discussione.

TRE BUONE RAGIONI PER CAMBIARE

La fase economica impone alle imprese di ridisegnare le strategie, la crisi determina un ritorno di attenzione all'economia reale e il territorio è sempre più un sistema vitale.

I PUNTI FERMI

A fronte della scelta di cambiamento assunta da Assolombarda, restano un punto fermo le sue linee di azione. L'Associazione:

- **tutela gli interessi delle imprese associate** nel rapporto con le istituzioni e la Pubblica Amministrazione, il mondo politico e sindacale, la società civile nelle sue diverse espressioni, in tutte le sfere che influiscono sul sistema produttivo;
- **favorisce il progresso degli associati**, sia fornendo servizi specialistici di informazione e assistenza su tutti gli aspetti strategici e gestionali della vita aziendale, sia promuovendo la solidarietà e la collaborazione reciproca tra imprese;

- **promuove lo sviluppo dell'industria e dell'imprenditorialità** sul territorio.

Allo stesso modo, resta un punto fermo la consapevolezza che **il mix di identità collettiva, rappresentanza degli interessi e servizi di cui è 'fatta' l'Associazione deve variare nel tempo** per fare in modo che ciascuna impresa possa, in qualunque momento, ottenere la combinazione più adeguata rispetto alle sue esigenze.

E resta un punto fermo la volontà di Assolombarda di **essere protagonista, con e per le imprese associate, dei processi evolutivi del territorio** e parte integrante e propositiva di quelli del Paese.

I PUNTI FERMI

L'Associazione tutela gli interessi delle imprese associate, ne favorisce il progresso e promuove lo sviluppo dell'industria e dell'imprenditorialità sul territorio.

IL CAMBIAMENTO COME COSTANTE EVOLUTIVA

IL CAMBIAMENTO COME COSTANTE EVOLUTIVA

Un'associazione che sa innovare e rinnovarsi esprime nel modo più efficace la volontà di tener fede alla propria missione.

Sulla scorta di queste riflessioni, Assolombarda ha imboccato da tempo un **percorso di trasformazione** volto a modificare profondamente il suo modo di agire e di interagire con le imprese associate, con gli *stakeholder* esterni e con il territorio.

Alla sua base, la consapevolezza che un'associazione imprenditoriale concepita in modo 'tradizionale' (come erogatore di risposte alle domande avanzate dalle imprese, o come fornitore di soluzioni ai problemi segnalati dalle aziende) non solo in termini relativi non è più funzionale rispetto alle esigenze del cliente-impresa, ma arriva in termini assoluti a perdere senso e significato. Può continuare a esistere riproducendo e riproponendo un modello superato, accontentandosi di navigare ai margini del

panorama associativo e del proprio contesto di riferimento, ma tradisce se stessa e le imprese che ne fanno parte.

Al contrario, **un'associazione che sa innovare e rinnovarsi**, in un processo costante di sintonizzazione della propria visione e del proprio metodo di lavoro rispetto alle diverse variabili del contesto in cui opera, **esprime nel modo più efficace la volontà di tener fede alla propria missione**. E, in più, si fa promotrice del processo di rinnovamento più ampio che l'intero sistema della rappresentanza imprenditoriale è chiamato ad affrontare, esplorando nuove vie e nuovi terreni dell'agire associativo e sperimentando modalità di intervento innovative, replicabili anche in realtà differenti.

UN ANNO 'DI TRANSIZIONE'

UN ANNO 'DI TRANSIZIONE'

Il 2011 ha visto l'Associazione affrontare passaggi cruciali, dare corpo a cambiamenti organizzativi sostanziali, sviluppare nuovi approcci e consolidare modalità di lavoro innovative.

Quello che Assolombarda sta affrontando è un **processo graduale e 'aperto'**, di cui è impossibile identificare un punto d'inizio e sarebbe insensato, per definizione, fissare un momento conclusivo. Un processo in cui è presente – come in ogni cambiamento voluto e non subito – la consapevolezza dell'assunzione del rischio di 'sbagliare', ma anche

quella del fatto che l'inerzia è un errore certo, e non solo possibile.

Di questo 'cantiere permanente', **il 2011 è una sorta di 'anno simbolo'**, perché ha visto l'Associazione affrontare alcuni passaggi cruciali, dare corpo a cambiamenti organizzativi sostanziali, sviluppare nuovi approcci e consolidare modalità di lavoro innovative.



UNA VISIONE NUOVA DELL'IMPRESA

Alla base del percorso di cambiamento imboccato da Assolombarda c'è una **visione nuova dell'impresa**, che supera ampiamente il concetto di azienda come semplice 'somma di esigenze e di bisogni' per arrivare all'idea dell'**impresa-organismo** che vive solo se il complesso dei suoi 'organi vitali' – le funzioni aziendali – funziona in modo organizzato e coordinato.

Conseguenza inevitabile di questa concezione è la scelta dell'**approccio integrato, olistico, all'interlocutore azienda**: una scelta che impone all'Associazione di lasciarsi alle spalle una visione di sé come 'insieme di competenze specialistiche di eccellenza' per adottare una **modalità di intervento multidisciplinare** e 'ad assetto variabile', capace di volta in volta di attivare il mix di strumenti – competenze, esperienze, relazioni ecc. – più adeguato a fare in modo che quello che l'azienda considera un problema specifico possa trasformarsi in un'occasione di business, di crescita e di sviluppo a tutto

tondo. Da solutore di problemi, **l'Associazione diventa generatore e moltiplicatore di opportunità** per le imprese.

In parallelo, è cresciuta all'interno di Assolombarda la consapevolezza che – se l'azione di rappresentanza e di lobby non può che continuare a fondarsi sulla ricerca della sintesi degli interessi imprenditoriali di cui l'Associazione è portatrice e promotrice – **ogni impresa è unica e diversa da tutte le altre**: nel dialogo con l'associato la scelta non può che essere, quindi, quella della valorizzazione della sua specificità.

Questa lettura del soggetto impresa porta Assolombarda a instaurare un rapporto diretto Associazione-Associato, che non si esaurisce in occasione dell'erogazione di un servizio o della partecipazione dell'azienda a un particolare momento della vita associativa, ma implica uno sforzo sistematico in termini di **ascolto, accompagnamento, stimolo, proposta e sollecitazione di feedback**.

UNA VISIONE NUOVA DELL'IMPRESA

Da solutore di problemi, l'Associazione diventa generatore e moltiplicatore di opportunità per le imprese.

IL METODO: FARE RETE

Come si è visto, l'approccio integrato all'impresa concepita come organismo vitale induce Assolombarda a adottare la multidisciplinarietà – che la vede mettere in rete le diverse competenze presenti al suo interno – come modalità di intervento nei confronti delle aziende associate.

Anche in termini di metodo più generale, **Assolombarda identifica nel 'fare rete' la modalità privilegiata di lavoro** rispetto ai mutamenti in corso sul piano economico, sociale e politico, e lo adotta con sistematicità nelle diverse declinazioni del proprio agire.

All'interno del **Sistema Confindustria**, infatti, mettere in comune le competenze di più associazioni significa far crescere la capacità di rappresentanza degli interessi della base associativa e quella di risposta ai suoi bisogni, ottimizzando l'uso delle risorse e valoriz-

zando le eccellenze.

Al **livello locale**, unire gli sforzi di più soggetti attivi sul territorio permette di concorrere in modo efficace a innalzare ulteriormente il livello di competitività di un'area che già oggi rappresenta un punto di forza nel panorama nazionale.

In un **ambito sovra-locale**, aggregare il potenziale di più territori significa avere maggior peso rispetto alle scelte che devono e dovranno portare a un nuovo ciclo di sviluppo economico e sociale per il Paese.

Non a caso, del resto, lo stesso **'fare rete'** – tra imprese, ma anche con altri soggetti – **è la modalità di azione che Assolombarda suggerisce di adottare agli associati per affrontare il mercato**, come leva di competitività, come strumento di crescita e come generatore di occasioni di business.

IL METODO: FARE RETE

Assolombarda identifica nel 'fare rete' la modalità privilegiata di lavoro rispetto ai mutamenti in corso e lo adotta con sistematicità nelle diverse declinazioni del proprio agire.

IL TERRITORIO COME VOCAZIONE

IL TERRITORIO COME VOCAZIONE

*L'Associazione
concorre allo sviluppo
delle variabili che
determinano
la competitività
del territorio, convinta
che nella dimensione
locale le imprese
debbano poter
trovare fattori
eccellenti per
competere.*

Il territorio è la 'vocazione' di Assolombarda. Per la sua connotazione territoriale, infatti, e in base alla convinzione che l'area in cui opera meriti una considerazione particolare nelle scelte nazionali, l'Associazione è particolarmente attenta all'ambito locale nelle sue diverse componenti. E lo è tanto più per il fatto che, nella commistione di globale e locale che caratterizza questi anni, cresce la competizione tra singole aree per l'attrazione di investimenti e iniziative imprenditoriali. Per questo **L'Associazione concorre allo sviluppo delle variabili che determinano la competitività del territorio**, convinta che nella dimensione locale le imprese debbano poter trovare in misura crescente l'offerta complessiva di fattori eccellenti per competere: risorse umane adeguatamente formate e professionalità pregiate, infrastrutture moderne, comunità della conoscenza che interagiscano con il sistema produttivo, una finanza e un credito disponibili a comprendere e sostenere il rischio imprenditoriale, un fisco trasparente e non vessatorio, una Pubblica Amministrazione capace di passare dal dogma delle procedure alla cultura dei risultati, politiche locali capaci di fare sistema.

Assolombarda promuove questa visione

sistemica dello sviluppo imprenditoriale attraverso il dialogo e la collaborazione con i suoi interlocutori e la promozione di politiche che consentano uno sviluppo equilibrato dei fattori economici, sociali, territoriali e ambientali: politiche che partano dalla necessità di far crescere la qualità della vita delle città e del territorio e il benessere di chi ci abita e lavora, per aprire nuove possibilità di sviluppo sostenibile, di occupazione e di attrazione di investimenti e di talenti.

Questo implica anche una modalità di lavoro che moltiplica le occasioni di contatto diretto dell'Associazione con il territorio, attraverso:

- l'implementazione delle **visite alle imprese associate** presso le loro sedi;
- il **'decentramento' di alcune attività di servizio** (ad esempio, gli incontri informativi);
- la proposta di un numero crescente di **iniziative di respiro più ampio extra muros**;
- il **coinvolgimento crescente delle imprese associate** – e in particolare degli imprenditori che ricoprono cariche associative – **nelle relazioni attivate con gli interlocutori locali**, e nelle attività di rappresentanza sul territorio.





DALLA STRATEGIA ALL'AZIONE

Alcune azioni realizzate da Assolombarda nel 2011, attinenti a diverse sfere, esemplificano in modo particolarmente significativo la scelta del cambiamento

come strategia di fondo dell'Associazione e l'assunzione del 'fare rete' e della multidisciplinarietà come metodi privilegiati di lavoro.

I 'NUOVI' GRUPPI MERCEOLOGICI

Nella seconda metà del 2011 Assolombarda ha affrontato un **cambiamento organizzativo** sostanziale, ridefinendo il ruolo, le competenze e le modalità di intervento dei Gruppi Merceologici (cfr. §§ 2.3.1 e 12.1), e la loro collocazione con riferimento alla struttura operativa, mantenendone e addirittura sviluppandone la coerenza con le previsioni statutarie.

Dalla focalizzazione sulle tematiche sindacali e contrattuali (affidata a sua volta a un Settore dedicato, data la delicatezza e la complessità dell'area di intervento), i Gruppi sono divenuti il **'luogo' di sviluppo della progettualità dell'Associazione** rivolta ai diversi comparti a cui fanno capo le imprese associate (cfr. § 9.3). Una progettualità che i Gruppi stessi sono chiamati a declinare valorizzando le specificità e le peculiarità di ciascun settore, ma ancor più in una **logica intersettoriale e di filiera**, individuando ambiti di interesse e di intervento comuni, obiettivi condivisi, possibili sinergie.

Perché i Gruppi Merceologici possano sviluppare tutto il potenziale insito in questa nuova configurazione, Assolombarda ha dedicato alle attività di segreteria e di supporto dei Gruppi stessi un pool di 5 funzionari con una professionalità specifica, caratterizzata da una competenza consolidata sotto il profilo organizzativo-statutario, da una conoscenza approfondita dei diversi settori produttivi e da una spiccata attitudine relazionale.

La stessa task force, inoltre, svolge una funzione di cerniera volta a migliorare la relazione tra la singola impresa associata e Assolombarda:

- personalizzando il rapporto e professionalizzando l'attività di *customer care*;
- qualificando e sviluppando i flussi informativi in entrata e in uscita, in modo da trasferire agli stessi Gruppi Merceologici il *sentiment* della base associativa e indicazioni utili a indirizzare l'attività progettuale verso gli ambiti e i temi considerati più strategici dalle imprese dei diversi settori.

I 'NUOVI' GRUPPI MERCEOLOGICI

I Gruppi sono divenuti il 'luogo' di sviluppo della progettualità dell'Associazione rivolta ai diversi comparti a cui fanno capo le imprese associate.

UN'ORGANIZZAZIONE ZONALE SEMPRE PIÙ VICINA AL TERRITORIO

UN'ORGANIZZAZIONE ZONALE SEMPRE PIÙ VICINA AL TERRITORIO

Se il territorio è la vocazione di Assolombarda, per l'Organizzazione Zonale il rapporto con il territorio stesso rappresenta l'attività core.

Se il territorio è la vocazione di Assolombarda, l'Organizzazione Zonale (cfr. §§ 2.3.2 e 12.2) è la Componente dell'Associazione per cui il rapporto con il territorio stesso rappresenta in assoluto l'attività core.

Da qui, lo sviluppo di un'azione a 360 gradi che porta **Assolombarda sempre più vicino alle imprese**, ma anche a tutti quei soggetti e a quegli ambiti dai quali dipendono scelte di carattere locale che incidono fortemente sulla competitività dell'area in cui l'Associazione opera e sulla sua capacità di attrarre investimenti e risorse qualificate.

Se l'**organizzazione di incontri e iniziative decentrate** (cfr. § 12.2.1) è un'attività più che consolidata dell'Organizzazione Zonale, rappresentano elementi di novità la numerosità e la varietà degli interventi, oltre al metodo di lavoro posto alla base di questo impegno, che ha visto diventare sempre più sistematico il rapporto con le diverse articolazioni della struttura di Assolombarda (Settori e Aree) e quello con le altre Componenti dell'Associazione (GM, PI, GGI), in una logica matriciale che intreccia le speci-

ficità territoriali con quelle settoriali e dimensionali delle imprese.

Lo stesso tipo di sinergia ha caratterizzato in misura incisiva anche l'**attività progettuale** dell'Organizzazione Zonale (cfr. § 12.2.4), che a sua volta ha dato un forte impulso al processo di radicamento dell'Associazione sul territorio, anche grazie alle collaborazioni sviluppate con una molteplicità di soggetti attivi in ambito locale.

Inoltre è decisamente decollata, nel 2011, l'azione volta a sviluppare e consolidare il **rapporto con gli enti e gli attori del territorio** (cfr. § 12.2.2), sia attraverso incontri diretti con i rappresentanti istituzionali, sia mediante la partecipazione a tavoli di lavoro e di confronto a livello comunale e sovra comunale.

Nel complesso, l'impegno rivolto al territorio ha trovato riscontro sia nel coinvolgimento attivo di un numero sempre maggiore di imprenditori e manager delle imprese associate nelle diverse iniziative, sia nella presenza crescente di Assolombarda sulla stampa locale.

A TUTTO CAMPO CONTRO LA CRISI

A TUTTO CAMPO CONTRO LA CRISI

L'Associazione risponde alle difficoltà delle imprese attivando una task force interdisciplinare in grado di affrontare la situazione nelle sue diverse sfaccettature.

L'esperienza più emblematica della scelta di Assolombarda di adottare un approccio multidisciplinare a fronte di una visione integrata dell'impresa è forse quella relativa al supporto alle aziende impegnate ad affrontare le conseguenze della crisi economica.

Alle difficoltà crescenti che richiedono alle imprese interventi gestionali sempre più complessi e sfaccettati rispetto ai diversi ambiti della vita aziendale coinvolti (difficoltà di accesso al credito, relazione con l'Amministrazione finanziaria, riduzioni della forza lavoro, riorganizzazioni ecc.), l'Associazione ha infatti risposto attivando una **task force interdisciplinare** in grado di affrontare la situazione nelle sue diverse componenti senza perdere di vista la visione d'insieme.

Grazie a questo servizio Assolombarda, mobilitando le *expertise* più qualificate presenti al proprio interno – a partire dagli esperti di credito e finanza, fisco e relazioni sindacali (e coinvolgendo all'occorrenza professionisti esterni con competenze complementari a

quelle già disponibili) – è in grado di diagnosticare lo stato di salute delle imprese e di proporre loro soluzioni di tipo gestionale, finanziario, organizzativo ecc., utili sia a prevenire situazioni critiche sia, nei casi già compromessi, a contenerne gli effetti.

Altra componente essenziale per il raggiungimento di questo risultato è l'**attivazione del sistema di relazioni** che l'Associazione ha costruito e consolidato nel tempo con le banche (cfr. § 15.2), con le Amministrazioni finanziarie (cfr. § 19.3) e con le altre Amministrazioni Pubbliche, che le consente di supportare le imprese nel dialogo – che la loro situazione rende particolarmente delicato e difficile – con questi soggetti.

Sempre frutto di un gruppo di lavoro multidisciplinare, infine, è il **kit** che Assolombarda ha messo a disposizione delle imprese in crisi per illustrare l'intera gamma degli **strumenti normativi e gestionali** a cui le aziende possono ricorrere per affrontare, nel rapporto con il personale, le situazioni di difficoltà sul fronte occupazione (cfr. § 13.5).

LA CAPACITÀ DI AGGREGAZIONE: IL GREEN ECONOMY NETWORK

La conoscenza approfondita del sistema produttivo e di un mercato in crescita costante, e la capacità di 'leggere' il contesto e cogliere i segnali che permettono di individuarne il potenziale, sono i fattori che a metà 2011 hanno permesso ad Assolombarda di dar vita al Green Economy Network (GEN) (cfr. § 17.3).

Esperienza innovativa, nell'ambito del panorama associativo ma non solo, il progetto ha riunito le **aziende delle principali filiere verdi** – trasversali a una gamma decisamente ampia di settori produttivi – per stimolare le alleanze e valorizzare le competenze specifiche.

Attraverso la logica della rete, il Network – che ha visto già in partenza l'adesione di circa 300 imprese associate e registra un costante incremento dei partecipanti – persegue due obiettivi: da un lato, **moltiplicare le opportunità di business per le aziende** puntando sulle alleanze e le aggregazioni come strumento di crescita e di sviluppo; dall'altro, **fare di Milano un punto di riferimento per il mercato nazionale e internazionale**, sviluppando la potenzialità di un sistema che può fare dell'area milanese la capitale del business

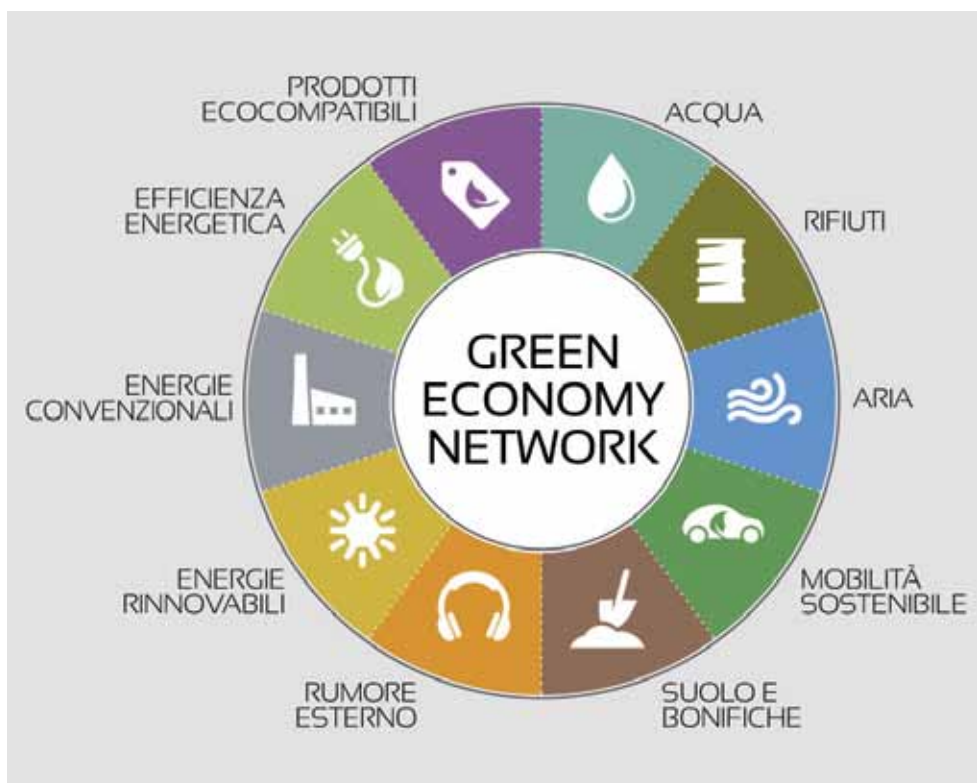
ecologico, anche grazie all'attivazione di sinergie con un tessuto di istituzioni economiche e finanziarie, centri di ricerca, laboratori, università e associazioni che costituisce un patrimonio di risorse unico a livello nazionale.

Operativamente, questi obiettivi si traducono nelle linee di azione del **Comitato Promotore del GEN**: supporto alla nascita di alleanze tra le aziende del Network, sviluppando progetti congiunti di crescita, innovazione e internazionalizzazione, favorendo la condivisione di esperienze e *know-how*, e creando nuovi percorsi di formazione per i dipendenti; implementazione della visibilità, singola e aggregata, delle imprese aderenti; supporto alle aziende di altri settori nella ricerca di *green partner* o, semplicemente, di prodotti, tecnologie e servizi energetici e ambientali; promozione del Network e attrazione di investimenti sul territorio.

Da sottolineare la scelta dei promotori del Green Economy Network di lasciare aperta l'adesione a tutte le imprese aderenti a Confindustria, superando in questo modo i tradizionali confini territoriali tipici dei distretti e affermando la natura 'globale' del Network stesso.

LA CAPACITÀ DI AGGREGAZIONE: IL GREEN ECONOMY NETWORK

Assolombarda ha riunito le aziende delle principali filiere verdi, trasversali a un'ampia gamma di settori, per stimolare le alleanze e valorizzare le competenze specifiche.



LA CULTURA D'IMPRESA FUORI DALL'IMPRESA

LA CULTURA D'IMPRESA FUORI DALL'IMPRESA

La promozione della cultura d'impresa è una costante di tutte le azioni e le iniziative che l'Associazione rivolge anche a interlocutori diversi dalle imprese associate.

Assolombarda – convinta che la cultura d'impresa rappresenti una componente chiave della cultura del Paese e debba essere il più possibile patrimonio condiviso della comunità sociale – considera la sua diffusione una priorità assoluta.

Per questo, la promozione della cultura d'impresa è una costante di tutte le azioni e le iniziative – incontri, convegni, eventi, pubblicazioni, interventi di sensibilizzazione, servizi ecc. – che l'Associazione rivolge anche a interlocutori diversi dalle imprese associate, di tutte le relazioni e le partnership che essa attiva con soggetti esterni che appartengono a contesti differenti dalla *business community*, e di tutti i progetti che sviluppa in collaborazione con altri interlocutori.

Se questa azione attraversa in modo trasversale l'intera attività di Assolombarda, e trova un riscontro forte nell'interazione con il sistema dei media (cfr. § 25.1), essa vede anche un **impegno di comunicazione mirato**.

Fa capo a questa linea di azione la scelta di una **presenza attiva e pervasiva sul web**, con l'attivazione e l'implementazione di canali e strumenti dedicati, strettamente interconnessi gli uni con gli altri.

Il **sito Internet www.assolombarda.it** (la cui funzione primaria resta comunque fornire informazioni ed erogare servizi alle imprese associate), ad esempio, permette a un pubblico estremamente vasto di conoscere Assolombarda e il suo posizionamento sui temi di interesse imprenditoriale, e di essere al corrente di tutte le sue iniziative, in moltissimi casi aperte al pubblico esterno. Tanto che, del milione e 200 mila visite registrate dal sito nel 2011, più di 87.000 sono state effettuate non per accesso diretto, ma attraverso link provenienti da motori di ricerca esterni (cfr. § 11.7.1).

La stessa scelta di fondo ha suggerito ad Assolombarda di essere presente con un proprio **canale su YouTube** (www.youtube.com/user/AssolombardaVideo), il sito web che consente la condivisione di video tra gli utenti. Attraverso questo strumento l'Associazione propone materiale video relativo alle sue iniziative, tra cui le registrazioni degli eventi più rilevanti della vita associativa e interviste televisive ai vertici della struttura (15 video pubblicati nel 2011). Oltre ad offrire alle imprese associate un ulteriore strumento di informazione e di dialogo, attraverso YouTube Assolombarda si rivolge direttamente all'opinione pubblica (con un'attenzione particolare ai giovani) proprio per concorrere alla diffusione della cultura imprenditoriale e

alla promozione del sistema produttivo milanese con una modalità non convenzionale, aumentando contestualmente la propria visibilità. Anche il **web magazine ViaPantano-News** risponde a questa logica: nato a metà 2010 come punto di riferimento per la *community* degli associati (cfr. § 11.7.5), ha visto crescere nel corso del 2011 la funzione di 'finestra sull'Associazione': punto d'incontro tra l'interno e l'esterno, di fatto rappresenta uno strumento per creare una relazione più diretta e più forte con tutti gli *stakeholder* e un luogo virtuale in cui confrontarsi sui temi dell'economia, del lavoro, del territorio e dell'impresa. Non a caso, delle 28.900 visite ricevute, oltre il 46% arriva dai motori di ricerca e il 22% generato dai *referral* è originato solo in parte dalla newsletter del sito.

A fine giugno, inoltre, Assolombarda ha aperto un proprio **account Twitter** (twitter.com/Assolombarda) per raggiungere in modo semplice e diretto gli associati, ma anche un pubblico più vasto, comunicando con aggiornamenti flash il lancio di servizi e iniziative, i nuovi eventi, il posizionamento ufficiale sulle normative e sui grandi temi nazionali. Il fatto che in pochi mesi i *follower* dell'Associazione siano già diventati centinaia, e che appartengano ad ambiti estremamente diversi (da soggetti aggregati, come istituzioni, enti pubblici, associazioni, ordini professionali, aziende ecc., a soggetti individuali, come rappresentanti del mondo politico e sindacale, imprenditori, professionisti, studenti e semplici 'cittadini del web') è prova del fatto che Twitter è un canale privilegiato per dialogare con il mondo esterno. Nei primi sei mesi di vita del canale, Assolombarda ha postato oltre 340 messaggi e ha proposto la diretta di due eventi.

Nasce invece fuori dal web – ma trova ampio spazio all'interno del sito dell'Associazione – **TG@PMI**, la trasmissione televisiva settimanale di approfondimento promossa ormai da diversi anni dalla Piccola Impresa (cfr. § 12.3.1) di Assolombarda: un 'contenitore' che propone una panoramica dei momenti salienti della vita associativa, realizza speciali su iniziative e progetti di particolare rilievo, evidenzia l'azione di Assolombarda sul territorio e presenta storie d'impresa e *best practice* 'raccontate' in prima persona dagli stessi imprenditori, partendo dal presupposto che i casi aziendali di piccole imprese possano contribuire a diffondere la cultura imprenditoriale. Nel 2011 sono state realizzate 32 puntate di TG@PMI, in onda su Telelombardia¹.

UN SISTEMA DI FORMAZIONE CONTINUA TERRITORIALE

Convinta che la formazione rappresenti una leva fondamentale per superare le criticità generate dalla crisi, e addirittura strategica perché le imprese possano inglobare e capitalizzare tutte le competenze che si renderanno necessarie per affrontare i mercati al momento della ripresa, Assolombarda rivolge un impegno particolare alla diffusione del ricorso alla formazione finanziata (cfr. §§ 4.6 e 13.6). Non a caso, la sua base associativa è ormai da tempo – e si è confermata nel 2011 – il maggiore utilizzatore, a livello territoriale, di questo strumento.

L'azione dell'Associazione per promuovere l'utilizzo dei fondi interprofessionali da parte delle aziende si fonda su alcune linee di indirizzo specifiche:

- semplificare l'accesso ai finanziamenti, riducendo la complessità burocratica grazie al costante **confronto con Fondimpresa e Fondirigenti a livello nazionale**;
- favorire la massima diffusione delle iniziative di formazione finanziata per le PMI attraverso un'offerta territoriale flessibile e mirata, gestita da enti di formazione qualificati;
- sollecitare l'emergere di una domanda formativa da parte di aggregazioni di imprese che esprimano fabbisogni di filiera e/o di settore, guardando soprattutto alla competitività sui mercati internazionali;
- mettere al centro della progettazione degli interventi formativi tematiche innovative (ad esempio, l'introduzione di innovazioni tecnologiche nelle PMI manifatturiere e il consolidamento delle aziende che operano nell'ambito di contratti di rete);
- prevedere interventi per imprese e lavora-

tori coinvolti in crisi aziendali (come i percorsi per la riqualificazione di personale in cassa integrazione e in mobilità, e gli interventi di *outplacement* per dirigenti in difficoltà occupazionale).

Se il **confronto con le organizzazioni sindacali** è sistematico rispetto al complesso dell'azione di Assolombarda volta a promuovere l'utilizzo dei fondi interprofessionali, è proprio in quest'ultimo ambito che si esprime più compiutamente la progettazione e la realizzazione congiunta di interventi formativi. Interventi che – grazie alle risorse rese disponibili dai fondi e alla funzione di indirizzo garantita dalle parti sociali – anche nel 2011 hanno creato condizioni concrete di occupabilità che favoriscono il reinserimento delle persone coinvolte nel mercato del lavoro.

Inoltre, sulla promozione del ricorso alla formazione finanziata da parte delle imprese Assolombarda ha attivato, e sviluppato lungo l'intero corso dell'anno, una collaborazione sempre più intensa con altre Associazioni territoriali, a partire dalle quelle lombarde, finalizzata a condividere e replicare le rispettive *best practice* e funzionale allo sviluppo complessivo delle politiche formative messe in atto dal Sistema Confindustria.

Anche grazie a queste sinergie, oltre che alla stretta collaborazione con ECOLE (cfr. §§ 4.7 e Sistema Assolombarda), l'offerta di servizi e azioni formative messa a punto da Assolombarda si va configurando come un vero e proprio **sistema di formazione continua territoriale**, riconosciuto come modello di intervento a livello nazionale.

UN SISTEMA DI FORMAZIONE CONTINUA TERRITORIALE

Assolombarda promuove il ricorso alla formazione finanziata: la sua base associativa è ormai da tempo il maggiore utilizzatore, a livello territoriale, di questo strumento.



Fondirigenti

Innovatori per formazione



Fondimpresa

ECOLE, SINERGIA DI SISTEMA

ECOLE, SINERGIA DI SISTEMA

Mettere in rete le professionalità e le esperienze migliori del Sistema confederale in ambito formativo è la ragion d'essere di ECOLE.

Mettere in rete le professionalità e le esperienze migliori del Sistema confederale in ambito formativo è la ragion d'essere di ECOLE (Enti CONfindustriali Lombardi per l'Education), il soggetto per la formazione e i servizi al lavoro nato a metà 2009 dalla sinergia tra Assolombarda, Confindustria Monza e Brianza, Confindustria Lecco e UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE attraverso le rispettive società di servizi.

Nell'ambito del Sistema Confindustria, il principale elemento di innovatività sta indiscutibilmente nella **trasversalità** della Società consortile, dato che coinvolge, su temi centrali per lo sviluppo delle imprese, tre importanti Associazioni territoriali operative in quattro province e un'Associazione di categoria che, a sua volta, agisce in ambito nazionale.

La scelta di mettere a fattore comune le competenze degli enti consorziati per qualificare ulteriormente i servizi proposti attraverso la 'rete' ha permesso anche di identificare **linee di indirizzo condivise** da declinare nell'operatività: considerare la piccola impresa portatrice di bisogni formativi propri (e non mutuati dalla grande), e svolgere nei suoi confronti un ruolo di orientamento; affiancare le direzioni risorse umane delle grandi aziende nella gestione dei diversi canali di formazione finanziata a supporto dei propri piani formativi; affiancare l'impresa

stessa nella lettura del fabbisogno di formazione e nell'individuazione di soluzioni operative coerenti e orientate allo sviluppo; definire un'offerta formativa a catalogo che si rivolga in modo sempre più mirato a reti di imprese e filiere produttive; dare luogo a 'buone prassi' formative replicabili, in stretto raccordo con gli scenari e le tendenze del mercato del lavoro.

Nel 2011, in particolare, la crisi economica ha fatto crescere la domanda delle aziende in merito alla **gestione di situazioni di riqualificazione e di ricollocazione del personale in esubero**. Anche in questo caso, ECOLE ha attivato una risposta a tutto campo, da un lato attraverso il supporto alla gestione dei piani formativi aziendali e dei piani di sistema, dall'altro intervenendo in sinergia con Fondimpresa nella riqualificazione dei lavoratori in mobilità, dall'altro ancora fornendo un supporto al progetto "M-Power" di Assolombarda e ALDAI Federmanager per la ricollocazione dei dirigenti disoccupati (cfr. § 13.6.3).

Altra 'novità' del 2011, il rafforzamento del legame tra ECOLE e Assolombarda con lo **spostamento della sede della Società consortile presso quella dell'Associazione**, ma anche la scelta di allargare la compagine degli enti consorziati coinvolgendo altre Associazioni del Sistema, come avverrà di fatto nei primi mesi del 2012.





ASSOLOMBARDA E CONFINDUSTRIA

Assolombarda aderisce a **Confindustria, organizzazione imprenditoriale nazionale rappresentata nel CNEL**, organo di rilievo costituzionale competente in materia di legislazione economica e sociale, che opera con funzioni consultive a favore del Governo, del Parlamento e delle Regioni, e ha diritto di iniziativa legislativa. Al 31 dicembre, Confindustria associa **140.046 imprese**, con **5.439.195 ad-**

detti, collocate nei settori manifatturiero, della produzione e distribuzione di energia, dei trasporti e comunicazioni, del turismo, dei servizi alle imprese e alle persone. Confindustria si articola in 100 Associazioni territoriali intersettoriali, raggruppate a livello regionale in 18 Confindustrie Regionali, e in 97 Associazioni nazionali di categoria che, in alcuni settori, sono raggruppate in 23 Federazioni Nazionali di settore.

IL RUOLO DI ASSOLOMBARDA NEL SISTEMA CONFINDUSTRIA

Proprio perché è l'Associazione più rappresentativa di tutto il Sistema confindustriale per dimensione, in termini sia di imprese sia di addetti, e contribuisce a circa il 9% delle entrate contributive totali della confederazione, **Assolombarda fa sentire la voce delle sue imprese in tutti gli organi di Confindustria.**

In particolare in **Giunta**, composta da 186 membri, Assolombarda esprime 6 dei 20 rappresentanti generali eletti da tutte le Associazioni del Sistema e 7 dei 66 rappresentanti territoriali (espressione di 100 Associazioni). Inoltre, vi siedono a vario titolo 32 rappresentanti di imprese associate. In **Consiglio Direttivo**, composto da 32 membri, Assolombarda esprime 4 dei 10 membri eletti da tutte le Associazioni del Sistema e, a vario titolo, vi siedono altri 7 rappresentanti

di imprese associate. All'interno di Confindustria, inoltre, Assolombarda partecipa attivamente con propri rappresentanti a oltre 100 tra **comitati tecnici, commissioni e gruppi di lavoro.**

Nell'ambito di **Confindustria Lombardia**, Assolombarda rappresenta circa il 40% del totale della Federazione in termini di imprese, addetti e contributi associativi. Partecipa attivamente con propri rappresentanti, oltre che agli **Organi di governo** (Comitato Esecutivo, Giunta, Comitato Regionale Piccola Industria, Comitato Regionale Lombardo Giovani Imprenditori), a 25 tra **organismi, comitati tecnici e gruppi di lavoro.**

Inoltre, attraverso Confindustria Lombardia, Assolombarda è promotrice del **Patto per lo sviluppo** (l'ambito nel quale la Regione Lombardia e le parti sociali si confrontano

IL RUOLO DI ASSOLOMBARDA NEL SISTEMA CONFINDUSTRIA

Assolombarda fa parte di tutti gli organi di Confindustria e di Confindustria Lombardia, ed è presente in numerosi organismi di Associazioni e Federazioni nazionali.

sui principali elementi di programmazione del governo regionale sui temi economico-sociali) e firmataria degli **Accordi regionali sugli ammortizzatori in deroga** e del **Patto per le politiche attive**, che complessivamente regolano l'accesso agli ammortizzatori sociali da parte dei datori di lavoro che non possono usufruirne in base alla normativa 'ordinaria' o che, pur potendone usufruire, ne hanno esaurito la disponibilità. Infine, l'Associazione esprime il suo ruolo di indirizzo nel Sistema confederale anche attraverso la presenza di propri esponenti

in 39 organismi, commissioni e consulte di **Associazioni e Federazioni nazionali**, tra cui Federmeccanica, Federchimica, Sistema Moda Italia, Federlegno-Arredo, Federturismo, Federalimentare, Federazione Gomma Plastica e Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici. In diversi casi, inoltre, imprenditori di aziende associate ad Assolombarda ricoprono posizioni apicali nell'ambito delle Federazioni di settore e delle Associazioni di categoria, promuovendo una forte integrazione tra le diverse componenti del Sistema.



LE ASSOCIAZIONI COLLEGATE AD ASSOLOMBARDA

LE ASSOCIAZIONI COLLEGATE AD ASSOLOMBARDA

Assolombarda intrattiene rapporti specifici di collaborazione con alcune "Associazioni collegate" i cui rappresentanti fanno a loro volta parte degli Organi dell'Associazione.

Assolombarda intrattiene rapporti specifici di collaborazione con l'Associazione Industriali del Lodigiano, Confindustria Alto Milanese, l'Unione Industriali Grafici Cartotecnici Trasformatori Carta e affini della Provincia di Milano, Assimpredil Ance (associazione delle imprese

edili e complementari operanti nelle province di Milano, di Lodi e di Monza e Brianza) e l'Associazione Orafa Lombarda. I rappresentanti di queste organizzazioni, definite "Associazioni collegate" dallo Statuto, fanno parte degli Organi di Assolombarda.



UNA RETE AL SERVIZIO DELLE IMPRESE

Nel tempo, l'Associazione ha dato vita a un insieme di organizzazioni sinergiche (che la vedono di volta in volta controllore, socio, promotore, sostenitore ecc.), realiz-

zando così una 'rete' che integra l'offerta complessiva dell'Associazione, sul piano dei servizi e della promozione della cultura d'impresa.

LE PARTECIPAZIONI

Al 31 dicembre, le organizzazioni partecipate da Assolombarda sono:

- **Assoservizi S.p.A.** (controllata al 100%) – Fornisce servizi operativi in materia di *outsourcing* di processi amministrativi e di elaborazione delle paghe, sviluppo delle risorse umane attraverso percorsi formativi specialistici, noleggio di sale congressuali, consulenza nella sicurezza sul lavoro e nelle attività gestionali delle imprese, servizi linguistici, editoria (cfr. Sistema Assolombarda);
- **Assocaaf S.p.A.** (partecipata al 38,31%) – Svolge assistenza fiscale per le imprese e per i loro dipendenti (cfr. Sistema Assolombarda);
- **Centro Reach S.r.l.** (partecipata al 34,25%) – Effettua consulenza per il sistema

produttivo nella redazione dei dossier sulle sostanze chimiche, coordinamento delle strutture idonee a effettuare i test sulle sostanze e gestione dei consorzi (cfr. Sistema Assolombarda);

- **ACF S.p.A.** (partecipata al 5,00%) – Svolge consulenza e assistenza nella finanza d'impresa, in particolare per le PMI (cfr. Sistema Assolombarda);
- **SFC Sistemi Formativi Confindustria S.c.p.A.** (partecipata al 3,28%) – Promuove, istituisce, organizza e coordina iniziative di formazione, addestramento e perfezionamento professionale e, con quote inferiori all'1%, **Centro Tessile Cotoniero S.p.A.**, **Autostrade Lombarde S.p.A.** e **Il Sole 24 ORE S.p.A.**

LE PARTECIPAZIONI

L'Associazione ha dato vita a un insieme di organizzazioni sinergiche realizzando una 'rete' che integra l'offerta complessiva sul piano dei servizi e della promozione della cultura d'impresa.

LE ALTRE ORGANIZZAZIONI COLLEGATE

LE ALTRE ORGANIZZAZIONI COLLEGATE

Altre realtà vedono Assolombarda promotore, sostenitore ecc. insieme ad altri soggetti.

Assolombarda è anche fondatore, promotore e/o sostenitore a vario titolo di:

- **Confidi Province Lombarde** (CPL) – Facilita le PMI nell'accesso al sistema creditizio attraverso la prestazione di garanzia (cfr. Sistema Assolombarda);
- **Consorzio Qualità** – Supporta le aziende, in particolare le PMI, nel miglioramento continuo della qualità, nell'attuazione e certificazione del sistema di gestione per la qualità e nella ricerca dell'eccellenza (cfr. Sistema Assolombarda);
- **Associazione Museimpresa** – Promuove le politiche culturali delle imprese mettendo a sistema quelle che hanno individuato nell'archivio o nel museo aziendale

una forma importante di comunicazione e diffusione della cultura d'impresa (cfr. Sistema Assolombarda);

- **Fondazione Sodalitas** – Ha come finalità l'educazione all'impegno e alla coesione sociale, promuovendo in particolare la cultura d'impresa orientata al sociale (cfr. Sistema Assolombarda);

- **ECOLE, Enti Confindustriali Lombardi per l'Education** – È l'interlocutore per la formazione e i servizi al lavoro sorto dalla sinergia tra Confindustria Lecco, Assolombarda, Confindustria Monza e Brianza e UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE, attraverso le rispettive società di servizi (cfr. §§ 4.7 e Sistema Assolombarda).





LA STRUTTURA

LE PERSONE

Al 31 dicembre 2011, il personale in forza in Assolombarda è di 187 persone (21 dirigenti, 101 funzionari, 65 impiegati e intermedi), 15 delle quali part-time; nel corso dell'anno l'Associazione si è avvalsa anche di 5 collaboratori a progetto.

L'anzianità associativa media è di 15,38

anni, l'età anagrafica media di 44,38 anni; la presenza femminile è del 61,50% e la percentuale di donne sul totale del personale dirigente è del 42,90%.

Il 52,94% del personale è laureato (prevalentemente in giurisprudenza, scienze politiche e discipline economiche) e il 29,95% è diplomato.

LE PERSONE

Al 31 dicembre 2011, il personale in forza in Assolombarda è di 187 persone.

GLI STAGE

Guardando in prospettiva al ricambio generazionale della propria struttura ma soprattutto, più in generale, all'opportunità di farsi veicolo di cultura imprenditoriale e associativa tra le nuove generazioni, nel 2011 l'Associazione ha attivato 10 stage, per un totale di 60 mesi di presenza.

Alcuni di questi interventi fanno capo al **pro-**

getto "100 Giovani Confindustria" al quale Assolombarda ha partecipato accogliendo al proprio interno 5 stagisti (2 dei quali saranno assunti nel 2012).

Sempre nel 2011 l'Associazione ha aderito al successivo **progetto "Confindustria per i Giovani"**, dando la propria disponibilità ad ospitare, sempre in stage, 2 risorse nel 2012.

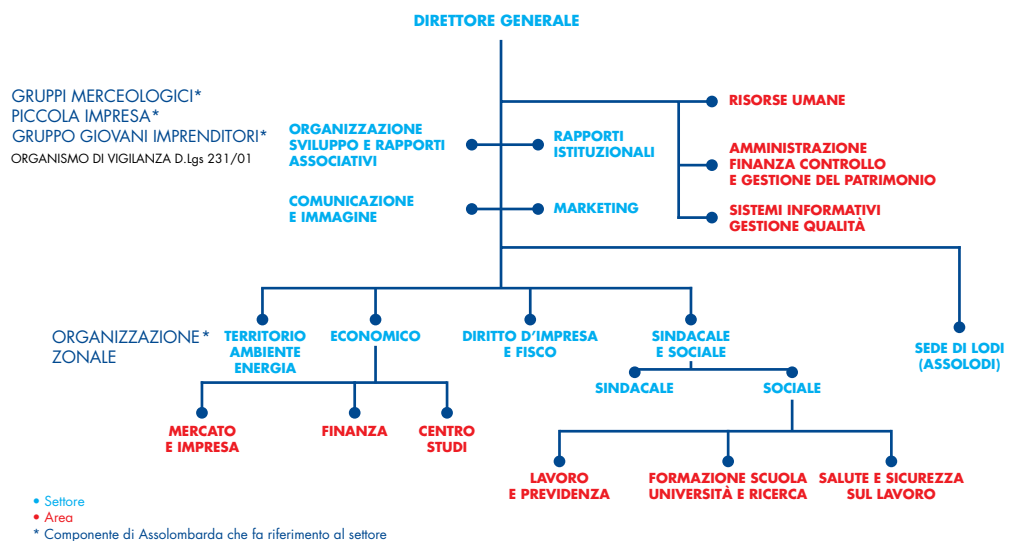
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'Associazione si è dotata di una struttura capace di dialogare con i suoi diversi interlocutori e di rispondere in maniera dinamica e flessibile alle esigenze delle imprese.

La complessità e i mutamenti continui che caratterizzano la realtà in cui Assolombarda opera rendono sempre più necessaria una struttura capace di dialogare con i suoi diversi interlocutori e di rispondere in maniera dinamica e flessibile alle esigenze delle imprese, tenendo conto dello scenario esterno e della sua evoluzione. Per questo l'Associazione ha scelto di dotarsi di una struttura organizzativa articolata in **Settori e Aree** che operino se-

condo logiche sempre più interfunzionali e integrate. Questo approccio permette di attivare, di volta in volta, la task force più adeguata – per professionalità, autorevolezza, esperienza e mix di competenze – ad affrontare una casistica variegata e complessa di problematiche aziendali, e a esercitare un'azione di rappresentanza efficace, rispetto agli obiettivi associativi di riferimento, anche in ambiti non tradizionali o consolidati.



LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

La soddisfazione delle esigenze degli associati è il riferimento per la gestione del personale.

Lungo l'intero arco dell'anno tutte le azioni riconducibili alla gestione delle risorse umane hanno avuto come punto di riferimento la soddisfazione delle esigenze, consolidate, nuove ed emergenti, delle imprese associate, perseguita attraverso una struttura flessibile a matrice, una gerarchia sostanziale e non formale, un ridisegno organizzativo, la condivisione delle strategie e la circolazione delle informazioni, lo sviluppo del senso di appartenenza e dell'essere 'squadra', e l'integrazione delle prestazioni fra articolazioni

diverse della struttura.

Vanno in questa direzione:

- il sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi e delle abilità;
- l'integrazione e la complementarietà crescenti tra le attività svolte dall'Associazione e quelle realizzate da Assoservizi;
- la formazione del personale;
- l'azione di sensibilizzazione culturale;
- gli interventi di razionalizzazione della struttura;
- le politiche di incentivazione.

LE LINEE GUIDA

L'OTTIMIZZAZIONE ORGANIZZATIVA

La gestione delle risorse umane è sempre più ispirata a logiche che premiano, oltre al merito e alla professionalità, anche la fidelizzazione, lo stile manageriale e la tendenza al risultato. Va in questa direzione la **rivisitazione organizzativa** che Assolombarda ha affrontato negli ultimi mesi del 2011, nell'ambito dei processi interni volti a una più generale ottimizzazione delle risorse. Questo intervento ha permesso di accorpate alcune funzioni e di realizzare operazioni di *job rotation* e interventi di crescita professionale. Inoltre, è proseguito

il processo di riduzione progressiva del personale che svolge esclusivamente attività di supporto operativo.

La **politica di incentivazione**, a sua volta, è legata a incrementi di produttività ed efficienza organizzativa: anche per il 2011 l'Associazione ha quindi confermato, secondo una prassi consolidata, il sistema di *management by objectives* (MBO) per i dirigenti e il premio a obiettivo collettivo per il personale non dirigente, commisurato ai risultati economici dell'Associazione.

IL PROFESSIONISTA ASSOCIATIVO

Assolombarda intende il professionista associativo come una figura a tutto tondo che integra il pre-requisito di base dell'eccellenza tecnico-specialistica con un insieme di caratteristiche imprescindibili che lo distinguono e lo qualificano rispetto al professionista *tout court*:

- la condivisione dei valori e della visione associativa;
- la consapevolezza dell'impatto dei comportamenti personali e relazionali, anche extra-professionali, sulla reputazione e sulle *performance* dell'Associazione;
- la capacità di lettura del contesto economico, politico, sociale e territoriale in cui operano l'Associazione e le imprese;
- l'attitudine all'esercizio della lobby;
- la capacità di comunicazione.

Allo sviluppo di questa professionalità e alla sua diffusione al proprio interno, Assolombarda finalizza un insieme coordinato di azioni e interventi, a partire da quelli formativi (di cui l'Associazione valuta sistematicamente la bontà e l'efficacia) e di sensibilizzazione, che nel 2011 si sono concentrati soprattutto su:

- la strategicità della comunicazione, per fare in modo che ciascuno percepisca le competenze comunicative come parte integrante della propria professionalità e concorra quindi a migliorare l'efficacia della comunicazione associativa nel suo complesso in termini di

chiarezza, pertinenza ed efficacia rispetto ai diversi obiettivi e destinatari;

- l'aggiornamento specialistico, per mantenere il livello della preparazione tecnico-professionale elevato in termini assoluti e, in termini relativi, adeguato alla complessità delle esigenze delle imprese associate;
- l'interfunzionalità, per aumentare la capacità di dare risposte e soluzioni integrate agli associati;
- l'ottimizzazione dei processi, per coinvolgere le risorse umane in una riflessione a 360 gradi sui concetti di orientamento al cambiamento, di contrasto all'inerzia psicologica, di atteggiamento proattivo, di lotta agli sprechi;
- la cultura informatica, per sviluppare la padronanza degli strumenti e l'attitudine a sfruttarne professionalmente tutto il potenziale;
- la cultura della sicurezza, per sviluppare la capacità di affrontare e prevenire razionalmente gli infortuni, anche fuori dal contesto lavorativo;
- l'aggiornamento sui temi della responsabilità amministrativa degli enti (D.Lgs. 231/01) e della qualità.

Per realizzare gli interventi di formazione, specialistici e trasversali (410 partecipanti per 5.388 ore in totale), anche nel 2011 Assolombarda ha fatto ricorso massiccio alle opportunità offerte dai fondi interprofessionali Fondimpresa e Fondirigenti.



CONOSCERE LE IMPRESE, CONOSCERE IL CONTESTO

LE INDAGINI PERIODICHE, GLI STUDI E LE RICERCHE

LE INDAGINI PERIODICHE, GLI STUDI E LE RICERCHE

Assolombarda produce, condivide e diffonde informazioni e dati finalizzati a supportare la competitività delle imprese associate e del sistema produttivo.

Assolombarda produce, condivide e diffonde informazioni e dati finalizzati a supportare la competitività delle imprese associate e del sistema produttivo:

- analisi tese a fornire indicazioni sull'evoluzione congiunturale, consuntiva e prospettica dei principali settori economici dell'area milanese;
- sintesi e dati su studi economici condotti a

livello nazionale e internazionale;

- iniziative finalizzate a fornire indicazioni sui possibili sviluppi della realtà economica e territoriale nel suo complesso.

Questa attività, svolta prevalentemente dal Centro Studi dell'Associazione, coinvolge in misura crescente le diverse componenti della struttura organizzativa in funzione dei temi di volta in volta oggetto di analisi e approfondimento.

LE PARTNERSHIP

Nel corso del tempo il potenziamento di quest'area di intervento ha comportato lo sviluppo e il consolidamento di partnership e collaborazioni strutturate con altri soggetti, sia nell'ambito del **Sistema Confindustria** – il Centro Studi Confindustria e quelli di altre Associazioni sono ormai da tempo partner consolidati di Assolombarda – sia rispetto a un novero sempre più ampio di interlocutori esterni.

In particolare, nel 2011 l'Associazione, nell'ambito della relazione con gli **enti di ricerca** e le **istituzioni**, ha rafforzato l'interazione con l'Istat e il Cnel (attraverso la partecipazione al Comitato Cnel/Istat sugli indicatori di progresso e benessere) e ha consolidato quella con Prometeia, GEI-Gruppo Economisti d'Impresa, l'Ufficio Studi della Camera di Commercio di Milano e la sede della Lombardia della Banca d'Italia.

All'interno del **mondo accademico**, a sua volta, Assolombarda conta come partner 'storici' per l'attività di analisi e approfondimento l'Università Commerciale Luigi Bocconi, l'Università Cattolica del Sacro Cuore, l'Università degli Studi di Milano e l'Università degli Studi di Brescia. Nel 2011, oltre ad aver reso più sistematiche queste relazioni, ha avviato nuove collaborazioni con l'Università degli Studi di Bergamo, l'Università degli studi di Pavia e l'Università degli Studi di Torino.

Altri interlocutori consolidati dell'Associazione per l'attività di analisi – nel caso specifico di tematiche attinenti il mondo del lavoro – sono le **organizzazioni sindacali milanesi**: il rapporto strutturato con Cgil, Cisl e Uil locali su questo fronte rende possibile, ormai da diversi anni, realizzare una lettura condivisa di una molteplicità di variabili e di fenomeni che si sviluppano sul territorio.

LA COMPETITIVITÀ

Il tema è una costante dell'ambito di analisi e di studio dell'Associazione, al punto che dal 1994 è attivo l'**Osservatorio Assolombarda-Bocconi sulla competitività delle imprese milanesi e lombarde**.

A gennaio 2011 l'Osservatorio ha presentato i risultati dell'**indagine "Imprese oltre la crisi"**, realizzata nel 2010 e finalizzata ad analizzare le mosse strategiche attuate e pianificate dalle imprese milanesi,

anche in risposta alle difficoltà che investono l'economia.

Lo studio, condotto intervistando i massimi vertici di 60 aziende di successo, si è inserito all'interno di un progetto di ricerca più ampio, coordinato da Confindustria, che ha coinvolto quasi 500 imprese a livello nazionale.

Nel 2012 verrà reso disponibile il rapporto di ricerca integrale, completo dei 60 casi aziendali analizzati.



L'ECONOMIA

Al filone dell'economia sono riconducibili i **sondaggi semestrali** realizzati dall'Associazione **sulle previsioni delle imprese milanesi**. Il loro scopo è raccogliere le opinioni delle imprese del manifatturiero, del terziario innovativo e della distribuzione industriale su questioni di attualità economica (2 edizioni nel 2011).

Attengono allo stesso ambito anche diversi 'pro-

dotti' realizzati a esclusivo uso interno, come i **sondaggi tematici** che l'Associazione effettua in occasione delle riunioni istituzionali, la **Nota economica** che mette a disposizione dei propri Organi (cfr. § 2.1.1), le **note di sintesi** e valutazione sulle principali misure di politica economica e industriale, e quelle relative alle principali pubblicazioni/eventi economico-statistici realizzati da altri soggetti.

I SETTORI PRODUTTIVI

Manifatturiero, terziario innovativo, distribuzione industriale, industria alberghiera e sanità privata sono al centro di diverse indagini periodiche realizzate da Assolombarda, anche in collaborazione con partner esterni.

In particolare:

- **l'Indagine 'Rapida' sul settore manifatturiero milanese** monitora mensilmente l'andamento congiunturale del comparto, analizzando diverse variabili come il clima di fiducia, la produzione, gli ordini, il fatturato, l'occupazione e le scorte, oltre alle aspettative degli imprenditori rispetto alla produzione, agli ordini e alle tendenze generali dell'economia (10 edizioni nel 2011);
- **le Indagini sul terziario innovativo e sulla distribuzione industriale** monitorano trimestralmente l'andamento congiunturale dei due settori, esaminando in entrambi i casi il clima di fiducia, gli ordini, il fatturato, l'occupazione e i prezzi, oltre alle aspettative in termini di ordini,

fatturato, occupazione, prezzi e tendenze generali dell'economia (4 edizioni nel 2011);

- **l'Indagine sul settore alberghiero high level** monitora trimestralmente l'andamento congiunturale del settore terziario turistico di fascia più alta dell'area milanese. In questo caso le variabili analizzate – fatturato camere, fatturato *food and beverage*, fatturato totale, presenze, camere occupate, tasso di occupazione delle camere e permanenza media – sono dettate dalle caratteristiche peculiari del comparto (4 edizioni nel 2011);

- l'Osservatorio Assolombarda-Cergas Bocconi realizza annualmente un **Rapporto sullo stato del Sistema Sanitario Nazionale e Regionale**, con un focus particolare sulla sanità privata. Ulteriori approfondimenti dell'edizione 2011 riguardano il progetto "CReG (Chronic Related Group)" della Regione Lombardia e il rapporto ospedale-territorio (cfr. § 12.1.1).

L'ambito del lavoro nelle sue diverse declinazioni è forse quello che ha visto Assolombarda sviluppare da più tempo un'attività intensa e diversificata di analisi e di approfondimento.

La prima **Indagine sul mercato del lavoro nell'industria manifatturiera e nelle attività terziarie**, ad esempio, risale al 1992.

Si tratta di un'analisi annuale della struttura e della dinamica dell'occupazione, degli orari e delle assenze dal lavoro, e delle retribuzioni di fatto. Nel corso del tempo questo lavoro – originariamente dedicato al solo settore manifatturiero – ha ampliato il suo raggio di azione, fino a coprire l'intero sistema produttivo rappresentato dall'Associazione. Metodologicamente l'indagine è stata fatta propria dall'intero Sistema Confindustria, sia per le modalità che per i tempi di rilevazione e diffusione dei risultati.

L'Indagine sulla cassa integrazione

guadagni, licenziamenti e disoccupazione ha origini ancora più 'antiche': dal 1971 monitora mensilmente l'andamento delle ore di Cig Ordinaria concesse dall'apposita Commissione Provinciale, e quello del numero di licenziamenti decisi nell'ambito di vertenze condotte in Assolombarda (11 edizioni nel 2011).

Più recente, ma con un'eco più forte anche al di fuori della cerchia degli studiosi ed esperti delle problematiche del mondo del lavoro, è **"Il Lavoro a Milano"** (cfr. §§ 8.1.5 e 13.3), realizzato in partnership con Cgil, Cisl e Uil territoriali. Questa collaborazione permette di produrre un rapporto annuale – arrivato nel 2011 alla sesta edizione – che sistematizza i dati disponibili sul mercato del lavoro milanese e fornisce una base conoscitiva condivisa tra Assolombarda e le organizzazioni sindacali.

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

All'attenzione che il sistema produttivo locale rivolge ai mercati esteri è dedicata l'**Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese milanesi**, che approfondisce annualmente le caratteristiche dei processi di internazionalizzazione delle aziende associate, proponendo anche confronti con le altre province, non solo lombarde. L'indagine monitora il livello e l'evoluzione del grado

di apertura internazionale delle imprese, le loro modalità di presenza sui diversi mercati e aree geografiche, le traiettorie di sviluppo e il ricorso a fornitori esteri.

Nel corso del tempo l'indagine – che conta anche sulla collaborazione di SACE – ha permesso di attivare diverse partnership (Confindustria Lombardia, Unione Industriale di Torino, Camera di Commercio di Milano).



UNA FOTOGRAFIA DEL SISTEMA PRODUTTIVO



Nell'area milanese – le province di Milano, Lodi e Monza Brianza, territorio di competenza dell'Associazione – è concentrato oltre il 5% delle imprese italiane e il 35% di quelle lombarde. Le imprese industriali del territorio producono quasi l'11% del valore aggiunto dell'industria italiana ed esportano una quota pari al 13% del totale dell'export nazionale.

La provincia di Milano in particolare, grazie alla presenza di un tessuto produttivo molto dinamico nel quale industria e terziario interagiscono positivamente, è il polo di eccellenza dei servizi alle imprese. Infatti, qui sono presenti il 56% delle unità locali lombarde del settore e il 10% di quelle italiane.

Le imprese milanesi sono leader in settori merceologici importanti: meccanica strumentale; arredamento, design e moda; chimica e farmaceutica; sanità e salute; media e editoria; Information Technology; finanza e assicurazioni; consulenza di direzione e organizzazione aziendale; marketing, ricerche di mercato, pubblicità e relazioni pubbliche.

Il mercato del lavoro dell'area milanese può contare su una folta élite professionale di quadri e dirigenti, su livelli di scolarità molto elevati e su una partecipazione femminile ampia e qualificata.

Dalle informazioni raccolte tra le aziende associate, lo *skill ratio* (l'incidenza dei lavoratori a elevata specializzazione sul totale della forza lavoro) risulta in costante crescita, la percentuale di laureati tra gli occupati si conferma sensibilmente superiore alla media lombarda e italiana, e la pre-

senza femminile è elevata e sta crescendo soprattutto nei ruoli a maggior contenuto professionale (dirigenti e quadri).

Anche grazie a queste caratteristiche, a Milano il tasso di disoccupazione si mantiene molto al di sotto della media nazionale (5,8% nel 2011, rispetto all'8,5% dell'Italia) e il tasso di attività delle donne in età lavorativa sfiora il 63%, rispetto al 51% del Paese.

Il capitale umano rappresenta uno dei principali asset competitivi delle imprese milanesi sui mercati mondiali e costituisce al tempo stesso un forte fattore di attrazione: in provincia di Milano hanno sede circa 2.000 imprese multinazionali estere (il 45% di quelle presenti in Italia).

Le imprese internazionalizzate, a loro volta, sono un vero esercito: oltre il 60% tra le associate ad Assolombarda, in gran parte di piccola e media dimensione.

I paesi dove sono attive continuano a essere soprattutto quelli europei (in particolare Francia, Germania, Spagna e Regno Unito), ma al centro delle intenzioni di sviluppo nei prossimi tre anni ci sono mercati nuovi, non solo in orbita europea (come Russia e Turchia), ma sempre più anche in aree più lontane (soprattutto Cina, India, Brasile e USA). Questo riposizionamento geografico è in atto da qualche anno e dimostra la flessibilità delle imprese nello spostarsi verso i mercati in crescita. La crisi ha accelerato il processo: ancora nel 2008 le esportazioni milanesi si distribuivano equamente tra paesi UE e resto del mondo, mentre in soli 3 anni la quota extraeuropea è salita al 60%.

UNA FOTOGRAFIA DEL SISTEMA PRODUTTIVO

Nelle province di Milano, Lodi e Monza Brianza, territorio di competenza dell'Associazione, è concentrato oltre il 5% delle imprese italiane e il 35% di quelle lombarde.

LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

Assolombarda approfondisce la conoscenza del contesto in cui operano le imprese analizzando lo scenario macroeconomico a livello mondiale, europeo, nazionale e locale.

A livello mondiale, dopo il consistente rimbalzo del 2010 (+5,3% il Pil mondiale), nel 2011 il recupero globale ha decelerato (+3,9%).

L'attività economica ha toccato il picco nella prima parte dell'anno, per poi chiudere in rallentamento. Un rallentamento che è stato indotto, in parte, dalla flessione fisiologica della crescita dopo lo slancio post-crisi e, in parte, dal riacutizzarsi della crisi del debito in Europa.

Dall'estate, infatti, i dubbi dei mercati sulla sostenibilità delle finanze pubbliche di alcuni paesi periferici dell'Area Euro, tra i quali l'Italia, hanno comportato una nuova ondata di turbolenze finanziarie: i tassi dei titoli di Stato di questi paesi hanno registrato una nuova impennata, repentina e consistente, rendendo necessarie misure fiscali che hanno avuto come effetto collaterale la compressione dell'attività economica e delle prospettive. Nel contempo, la sfiducia dei mercati finanziari ha investito violentemente anche le banche di quegli stessi paesi (a causa delle rilevanti quote di titoli pubblici che detengono), comportando un inasprimento delle condizioni di accesso al credito per famiglie e imprese, e quindi una trasmissione della tempesta dal mondo del credito all'economia reale. Le risposte della politica economica europea hanno contenuto l'emergenza: i tassi dei bond governativi sono stati ricondotti a livelli sostenibili attraverso (obbligate) politiche di restrizione fiscale e la massa di liquidità con la quale la BCE ha soccorso le banche europee. La situazione resta ancora aperta in chiusura d'anno: alle politiche di emergenza vanno affiancate strategie di ampio respiro in grado di innalzare la competitività e il potenziale di crescita dell'Area Euro.

In Italia l'incremento del Pil nel complesso del 2011 è stato modesto e pari allo 0,4%, contro una performance media dell'Area Euro dell'1,4%. Considerando che in Italia la caduta del 2009 è stata del -5,5% e il recupero del 2010 si è attestato all'1,8%, resta ampio il gap per tornare ai livelli di ricchezza pre-crisi.

A livello di fatturato del manifatturiero, nel 2011 è proseguito il recupero intrapreso nel 2010 (+5,6% la variazione annua), ma anche in questo caso non si sono colmate le perdite accumulate nel 2009 (il divario rispetto al 2008 è del -5,7%).

Le imprese attive sui mercati esteri sono

quelle che hanno saputo mettere a segno le performance migliori, beneficiando del traino della domanda internazionale. Infatti, nel 2011 l'export del manifatturiero italiano è cresciuto del +11,4% in valore rispetto al 2010; l'espansione è stata comune a tutti i settori e, soprattutto, le esportazioni complessive sono tornate sopra i livelli pre-crisi (+2,6% rispetto al 2008).

In linea con l'andamento italiano, l'indagine di Assolombarda sul settore manifatturiero milanese ha evidenziato un picco positivo dell'indice del clima di fiducia nei primi mesi del 2011, per poi registrare un deterioramento continuo e costante nella restante parte dell'anno. La discesa della domanda interna si è rivelata brusca, mentre gli ordini esteri hanno mostrato una tenuta maggiore, soprattutto nella prima metà dell'anno. Conseguentemente alla diminuzione della domanda, le aspettative di produzione sono calate e le scorte si sono accumulate nei magazzini.

Al contrario, il clima di fiducia del terziario innovativo dell'area milanese è progressivamente migliorato nel corso dell'anno, grazie al recupero degli ordini e delle opinioni degli imprenditori sulle tendenze future dell'economia italiana. L'andamento diametralmente opposto rispetto al manifatturiero non deve sorprendere, considerato il consueto ritardo di trasmissione del ciclo economico al settore dei servizi.

Sul fronte del mercato del lavoro, nel complesso del 2011 il tasso di disoccupazione nazionale si è confermato all'8,4% come nel 2010, ma il profilo mensile ha evidenziato una riduzione nei primi mesi dell'anno e pressioni crescenti nel periodo finale. A Milano la disoccupazione è diminuita dal 5,9% nel 2010 al 5,8% nel 2011.

A livello nazionale le ore autorizzate di Cassa integrazione guadagni si sono ridotte del -21% rispetto al 2010 e tutte le componenti hanno registrato una flessione (Ordinaria -34%; Straordinaria -16%; in Deroga -15%). Nell'area milanese il calo complessivo è stato più accentuato e pari al -28%, grazie al crollo della Cig Ordinaria (-55%), alla frenata della Cig Straordinaria (-29%) e alla flessione della Cig in Deroga (-6%). Infine, la contrazione della Cassa Ordinaria è stata ancora più significativa per le sole imprese associate ad Assolombarda, che nel 2011 hanno ridotto del -67% le ore richieste.



LE IMPRESE ASSOCIATE

LE IMPRESE ASSOCIATE E I LORO DIPENDENTI

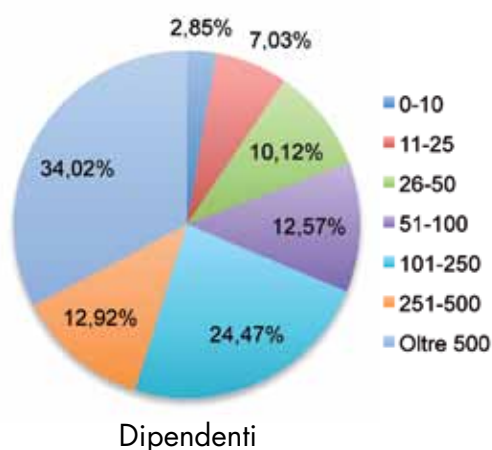
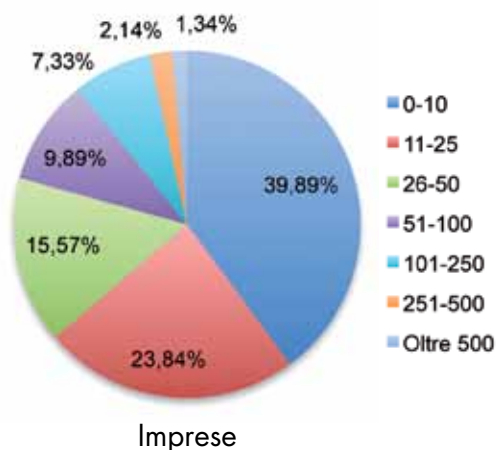
Possono aderire ad Assolombarda le imprese che producono beni o servizi e che hanno sede o unità produttive nelle province di Milano, Lodi e Monza e Brianza, nel rispetto delle competenze territoriali definite

secondo i principi confindustriali.

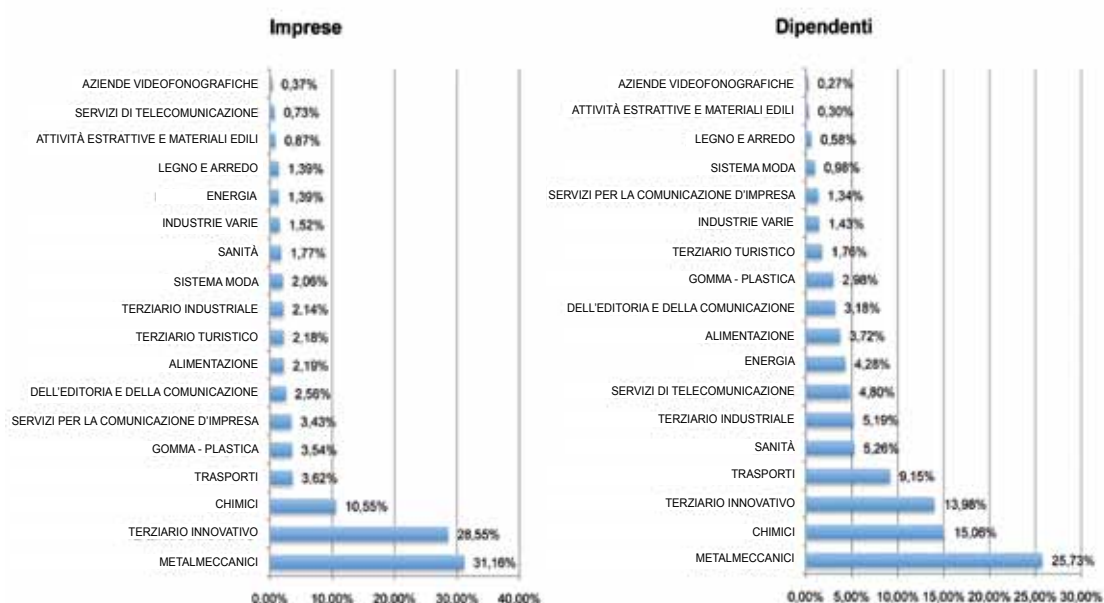
Al 31 dicembre 2011 aderiscono ad Assolombarda 5.512 imprese con 307.512 dipendenti nel territorio di competenza dell'Associazione.

LE IMPRESE ASSOCIATE PER DIMENSIONE

| Scaglioni | Imprese | % | Dipendenti | % |
|-----------|---------|--------|------------|--------|
| 0-10 | 2.199 | 39,89 | 8.773 | 2,85 |
| 11-25 | 1.314 | 23,84 | 21.630 | 7,03 |
| 26-50 | 858 | 15,57 | 31.116 | 10,12 |
| 51-100 | 545 | 9,89 | 38.669 | 12,57 |
| 101-250 | 404 | 7,33 | 62.959 | 24,47 |
| 251-500 | 118 | 2,14 | 39.743 | 12,92 |
| Oltre 500 | 74 | 1,34 | 104.622 | 34,02 |
| Totale | 5.512 | 100,00 | 307.512 | 100,00 |



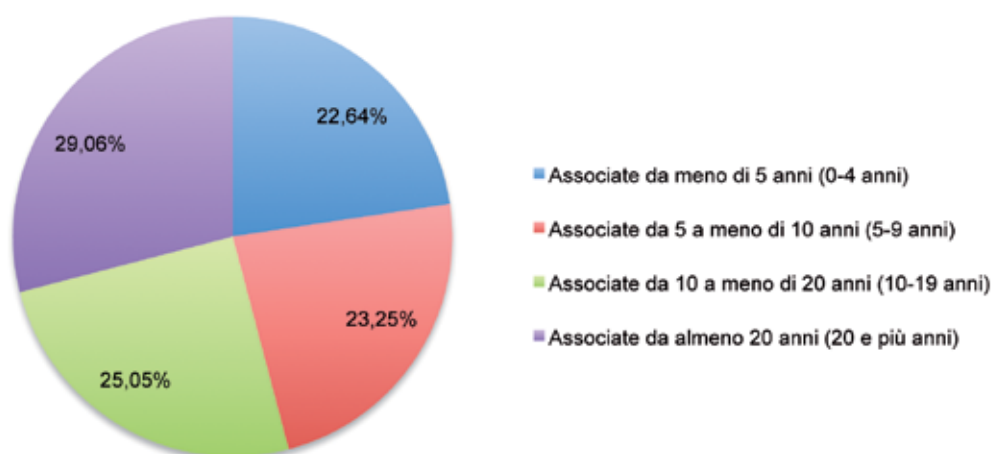
LE IMPRESE ASSOCIATE PER GRUPPO MERCEOLOGICO



LE IMPRESE ASSOCIATE PER ANZIANITÀ ASSOCIATIVA

I dati testimoniano una fedeltà associativa media elevata, considerando che quasi tutte le imprese con anzianità inferiore ai 5 anni sono nuove associate.

| Anzianità associativa ² | Imprese | % |
|--|---------|--------|
| Associate da meno di 5 anni (0-4 anni) | 1.091 | 22,64 |
| Associate da 5 a meno di 10 anni (5-9 anni) | 1.120 | 23,25 |
| Associate da 10 a meno di 20 anni (10-19 anni) | 1.207 | 25,05 |
| Associate da almeno 20 anni (20 e più anni) | 1.400 | 29,06 |
| Totale | 4.818 | 100,00 |



² Sono escluse le imprese associate tramite l'Unione Grafici, la Sezione Lombarda Installatori e la FIAIP-Federazione Italiana Agenti Immobiliari Professionisti.



LA RAPPRESENTANZA DEGLI INTERESSI IMPRENDITORIALI

Oggi Assolombarda – non diversamente dalle altre componenti dell’associazionismo d’impresa – è chiamata a rispondere a bisogni nuovi delle aziende, in un contesto caratterizzato dalla società della conoscenza e delle relazioni, da orizzonti che dal territorio si proiettano a livello globale, dalle profonde trasformazioni che nel tempo hanno caratterizzato il ruolo delle istituzioni (dal livello locale a quello europeo) e il loro rapporto reciproco, da una situazione dell’economia estremamente difficile e caratterizzata dall’incertezza, da uno scenario politico e di governo della cosa pubblica per alcuni aspetti unico nella storia del Paese. Per questo l’Associazione interpreta la propria ragion d’essere e il proprio impegno – creare identificazione, aggregare interessi, costruire una voce comune – in una relazione sempre più stretta con i

bisogni emergenti del sistema produttivo e con i cambiamenti che caratterizzano il contesto a tutti i livelli.

In questa logica, lobby e tutela negoziale restano – in sinergia con l’erogazione dei servizi – al centro dell’azione associativa, ma sono sviluppati con modelli nuovi, in grado di far crescere una capacità di orientamento e di intermediazione qualificata, di promuovere un ambiente adeguato sia a sostenere le imprese nei momenti di criticità, sia a favorirne e accompagnarne la crescita, di concorrere con altri interlocutori alla costruzione di nuove opportunità, di promuovere reti – oltre che tra le stesse imprese – tra associazioni imprenditoriali e soggetti, pubblici e privati, che a vario titolo e con diverso peso incidono sulla capacità competitiva del sistema produttivo e del territorio.



GLI INTERLOCUTORI

GLI INTERLOCUTORI

Assolombarda instaura con i suoi interlocutori un rapporto di collaborazione e confronto per gli aspetti che interessano la comunità e il territorio, ma anche per tematiche di interesse generale.

Nella sua azione di rappresentanza e nel perseguire lo sviluppo responsabile e il miglioramento della qualità della vita economica, sociale e ambientale del suo territorio di riferimento, Assolombarda interagisce con diverse tipologie di interlocutori e portatori di interessi.

Tra Assolombarda e questa molteplicità di soggetti esiste un rapporto diretto di collaborazione e confronto, soprattutto per gli aspetti che interessano la comunità e il territorio, ma anche per tematiche di interesse più generale, come quelle relative al sistema economico e al mondo del lavoro. Questo permette all'Associazione di cogliere i segnali che gli *stakeholder* inviano costantemente al mondo imprenditoriale, di far conoscere il proprio posizionamento e di promuovere proposte di indirizzo e for-

me di collaborazione su problematiche di interesse delle imprese e del territorio.

Uno dei luoghi 'naturali' di esercizio dell'azione di rappresentanza e di lobby sono i soggetti alla cui vita Assolombarda prende parte con propri rappresentanti. Complessivamente, l'Associazione partecipa a numerosissimi enti, istituzioni e organismi, pubblici e privati, attivi in una molteplicità di campi, con un impegno che la vede presente in oltre 470 ambiti.

Gli incontri tra l'Associazione e i rappresentanti delle istituzioni e di altri enti, a loro volta, rappresentano occasioni di ascolto reciproco e di scambio di informazioni. Avvengono nell'ambito di convegni ed eventi organizzati da Assolombarda o sotto forma di incontri, formali e informali, con i suoi vertici o rappresentanti.

GLI INCONTRI A LIVELLO NAZIONALE

Per il 2011, a livello nazionale si segnalano, in particolare, gli incontri con **Roberto Maroni, Ministro dell'Interno, Mariastella Gelmini, Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Maurizio Sacconi, Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali.**

Complessivamente, Assolombarda ha incontrato

47 tra autorità e rappresentanti del Parlamento e delle relative Commissioni, del Governo e dei Ministeri, di partiti e forze politiche, di organizzazioni sindacali, di istituzioni ed enti pubblici attivi negli ambiti dell'economia, del lavoro e della previdenza, del fisco, della ricerca, dell'energia, dell'ambiente, della sanità, e di associazioni di rappresentanza di interessi³.

GLI INCONTRI A LIVELLO LOCALE

A livello locale, Assolombarda ha incontrato – in diversi casi più volte nel corso dell'anno – 186 tra Presidenti, Assessori e dirigenti regionali e provinciali, Sindaci, Assessori comunali e rappresentanti dei Consigli di Zona comunali di Milano, rappresentanti della Questura, della Prefettura, dell'Arma dei Carabinieri, della Guardia di Finanza, della Polizia Tributaria e dei Vigili del Fuoco, rappresentanti del sistema giudiziario, rappresentanti di consorzi, istituzioni ed enti economici territoriali, responsabili e dirigenti delle ASL, dell'ARPA Lombardia e di altri enti in campo sanitario, ambientale ed energetico, rappresentanti di partiti e organizzazioni politiche, datoriali e

sindacali locali, rettori, pro-rettori e dirigenti di università e istituzioni formative, rappresentanti di enti previdenziali, assistenziali e lavoristici.

Da evidenziare gli **incontri della Giunta dell'Associazione con i principali candidati a Sindaco del Comune di Milano** – Letizia Moratti, Manfredi Palmeri e Giuliano Pisapia – in vista delle elezioni amministrative della primavera 2011, per ascoltare i rispettivi programmi, ma anche per presentare le priorità e le urgenze evidenziate dal sistema produttivo, sintetizzate in un apposito *position paper*: Expo 2015, viabilità, federalismo fiscale municipale e vivibilità urbana.

3. Sono esclusi gli incontri con rappresentanti del Sistema Confindustria.

LA COLLABORAZIONE CON LE CAMERE DI COMMERCIO

Assolombarda designa una parte significativa dei rappresentanti delle imprese negli organi direttivi della **Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Milano**. L'Associazione collabora con la Camera in diverse forme: iniziative specifiche in forme societarie e consortili direttamente condivise (la Camera di Commercio partecipa alla compagine azionaria di ACF S.p.A., oltre che al Confidi Province Lombarde e al Consorzio Qualità); la partecipazione ad Aziende (Parcam S.r.l.) e Aziende Speciali (Camera Arbitrale, Formaper, Innovhub, Osmi, Promos, Digicamer S.c.a.r.l.), comitati e osservatori promossi dalla Camera in relazione sia all'attuazione di proprie iniziative, sia all'attività di monitoraggio dell'economia milanese, delle sue criticità, della definizione e attuazione di politiche specifiche; l'elaborazione di linee guida di iniziative a sostegno delle imprese, poi formalizzate in bandi e progetti della Camera stessa o delle sue Aziende; la progettazione e la realizzazio-

ne di iniziative comuni di valorizzazione della competitività del contesto economico-territoriale, a partire dall'organizzazione congiunta della Mobility Conference (cfr. § 22.2).

Complessivamente, Assolombarda conta uno o più rappresentanti in 44 tra organi, commissioni, comitati, osservatori, Aziende e Aziende Speciali, progetti e tavoli di lavoro della Camera di Commercio di Milano.

Inoltre, Assolombarda designa una parte dei rappresentanti delle imprese negli organi direttivi della **Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Monza e Brianza** e, all'interno di quest'ultima, partecipa a comitati e altri organismi.

Analogamente, attraverso Assolodi l'Associazione designa una parte dei rappresentanti delle imprese nella Giunta e nel Comitato della **Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Lodi** e, anche in questo caso, fa parte di comitati e altri organismi camerati.

L'ASSEMBLEA GENERALE 2011

L'Assemblea Generale è per definizione il momento più alto della vita associativa e, insieme, l'occasione più significativa di dialogo con le istituzioni, il mondo politico e sindacale, i media e gli altri *stakeholder* dell'Associazione.

L'Assemblea del 13 giugno 2011, in particolare, ha visto un'affluenza record di **oltre mille imprenditori**, ai quali hanno portato il loro saluto il neo Sindaco Giuliano Pisapia – che ha proposto di lavorare a un tavolo comune per la semplificazione burocratica e il federalismo fiscale – il Presidente della Provincia di Milano Guido

Podestà e il Presidente della Regione Lombardia Roberto Formigoni.

Al Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali Maurizio Sacconi è toccato il compito di rappresentare il Governo, mentre la Presidente di Confindustria Emma Marcegaglia è intervenuta sui temi 'nazionali'.

Quanto agli ospiti, a una folta rappresentanza del Governo e delle forze politiche si è accompagnata una partecipazione nutrita di esponenti di punta delle istituzioni locali e nazionali, insieme alla presenza di moltissime personalità della vita economica, culturale e sindacale milanese e lombarda.

L'ASSEMBLEA GENERALE 2011

L'assemblea Generale è per definizione il momento più alto della vita associativa.

I TEMI

Il Presidente Alberto Meomartini ha concentrato la sua relazione sulle imprese e sulle sinergie che l'Associazione ha saputo attivare sul territorio, identificandole come metodo di lavoro da consolidare nel secondo biennio (giugno 2011-giugno 2013) del suo mandato.

Tra i numerosissimi temi affrontati raccontando un anno di vita associativa e fissando gli obiettivi per il futuro: l'invito a fare squadra (rivolto prima di tutto agli imprenditori, ma anche agli altri rappresentanti della *business community* e a quelli delle istituzioni e dei tanti attori della vita economica, sociale e culturale del territo-

rio); il dialogo e la progettualità condivisa con la città e con il territorio; l'affermazione della legalità e il contrasto alle organizzazioni criminali; l'unicità del tessuto imprenditoriale milanese e lombardo come fattore di fiducia nelle capacità del Paese di contrastare la crisi; l'attenzione concreta ai giovani e l'obiettivo di qualificare Milano come 'città dei talenti e delle intelligenze'; la richiesta – rivolta in primo luogo alla stessa Associazione e alle sue imprese, ma anche e soprattutto alle istituzioni e alla politica – di mettere in gioco pienamente capacità e responsabilità.



I SERVIZI PER LE IMPRESE

LA GAMMA DEI SERVIZI

LA GAMMA DEI SERVIZI

Assolombarda offre alle imprese associate un'ampia gamma di servizi specialistici che le aiutano a reagire alle difficoltà e a prepararsi ad affrontare i mercati.

La crescente complessità che caratterizza gli scenari economici, tecnologici, culturali, sociali e politico-istituzionali rende sempre più difficile, per le imprese, reagire alle difficoltà e mantenere salda la propria capacità competitiva preparandosi,

nel contempo, ad affrontare i mercati nel momento della ripartenza dell'economia. Assolombarda offre alle imprese associate un'ampia gamma di servizi specialistici che concorrono al perseguimento di questi obiettivi.

| |
|--|
| Alleanze tra imprese |
| Informazioni e assistenza per la realizzazione di alleanze tra imprese, con focalizzazione sugli aspetti strategici, normativi, gestionali, finanziari e fiscali inerenti le aggregazioni, oltre che sulla ricerca di possibili partner. |
| Ambiente |
| Informazione, interpretazione normativa e formazione per gestire in modo consapevole l'ambiente e i relativi adempimenti; assistenza nella gestione del rapporto e risoluzione di controversie con gli enti preposti e gli organi di vigilanza e controllo; elaborazione di indirizzi operativi e strumenti di supporto. |
| Assistenza sindacale |
| Assistenza nell'applicare e interpretare i contratti e le normative sul rapporto di lavoro e le relazioni sindacali, nella contrattazione aziendale, nelle procedure per mobilità e Cig, nella consultazione sindacale per trasferimenti d'azienda e nelle occasioni di confronto sindacale. |
| Comunicazione |
| Rassegna stampa online; informazione sui media; promozione di casi aziendali emblematici presso i media; diffusione della cultura della comunicazione. |
| Credito |
| Informazione sull'accesso al credito bancario; assistenza su opportunità e modalità di finanziamento; analisi di bilancio e supporto nel processo di razionalizzazione della struttura finanziaria; convenzioni e accordi con istituti bancari. |
| Cultura d'impresa |
| Promozione e diffusione della cultura d'impresa, anche attraverso il coinvolgimento delle aziende in progetti settoriali; supporto alle imprese che intendono investire in cultura; informazione su collaborazioni pubblico-privato; promozione di archivi e musei aziendali. |
| Diritto societario |
| Aggiornamento e assistenza sull'applicazione corretta delle norme vigenti in materia di diritto delle società commerciali: forme societarie e loro organi, bilancio civile, operazioni societarie, profili di diritto amministrativo e comunitario. |

| |
|---|
| Energia elettrica e gas |
| Informazione, interpretazione di norme, indirizzi comportamentali e formazione per una gestione dell'energia consapevole e razionale, per l'investimento in impianti di generazione di energia alimentati da fonti rinnovabili e assimilate, e per l'acquisto di energia elettrica e gas naturale sul libero mercato. |
| Expo 2015 |
| Monitoraggio, informazione e aggiornamento su gare, appalti e opportunità di sponsorizzazione pubblicate dalla società di gestione Expo 2015 S.p.A. |
| Finanza |
| Supporto alle imprese attraverso il reperimento di mezzi finanziari alternativi al credito bancario; accompagnamento verso Fondi d'investimento e Borsa Italiana; informazioni su strumenti finanziari per la raccolta di capitale di rischio. |
| Fisco |
| Informazione e aggiornamento sugli adempimenti fiscali e tributari e sull'applicazione delle norme vigenti in materia fiscale; formazione e assistenza finalizzate ad aiutare le imprese a compiere scelte gestionali corrette. |
| Formazione |
| Formazione imprenditoriale e manageriale; assistenza e informazione su tirocini, contenuti formativi dei contratti di apprendistato e inserimento, finanziamenti alla formazione (FSE, L. 236/93, Fondimpresa/Fondirigenti); collaborazione con università, scuole e formazione professionale. |
| Gare e appalti pubblici |
| Informazione, interpretazione normativa e supporto in tema di disciplina generale dei lavori, delle forniture e dei servizi pubblici, normativa antimafia, normativa sulla tracciabilità dei flussi finanziari, Codice degli Appalti, associazioni temporanee di imprese. |
| Gestione immobili d'impresa |
| Orientamento al mercato immobiliare degli edifici non residenziali; accompagnamento nella gestione dei servizi di supporto alla produzione aziendale principale; accompagnamento alla localizzazione e segnalazione di opportunità di aree per la localizzazione di insediamenti produttivi. |
| Incentivi e finanziamenti agevolati |
| Informazione sul sistema degli incentivi e delle agevolazioni finanziarie comunitarie, nazionali, regionali e locali; consulenza nell'analisi della fruibilità da parte delle aziende, indirizzo alle soluzioni praticabili e assistenza operativa alla gestione delle richieste. |
| Information Technology |
| Informazione e assistenza in tema di commercio elettronico, e-procurement, e-marketplace, PEC, certificazione di qualità dei siti Internet e impatto dell'e-business sui processi aziendali; assistenza personalizzata sugli aspetti tecnici e giuridico-fiscali. |
| Informazioni economiche |
| Informazione, analisi statistica e ricerca sulla realtà sociale ed economica, in particolare dell'area milanese, anche in coordinamento con università, centri studi ed enti pubblici e privati che operano nello stesso campo. |
| Internazionalizzazione |
| Assistenza nell'approccio ai mercati esteri e nella ricerca di partner e opportunità in loco; organizzazione di <i>country presentation</i> e b2b in occasione di delegazioni <i>incoming</i> ; informazione su pagamenti e contrattualistica internazionale, dogane, assicurazione crediti export, finanziamenti a sostegno dell'internazionalizzazione. |
| Lavoro |
| Informazione, aggiornamento e assistenza su adempimenti, normativa e giurisprudenza in materia di lavoro, assunzioni agevolate, inserimento dei disabili e assunzione di lavoratori stranieri; assistenza nei rapporti con gli uffici ministeriali, la Regione e la Provincia. |
| Marchi e brevetti |
| Informazione e assistenza sull'iter di registrazione dei marchi e di deposito dei brevetti, sull'analisi del valore economico e la gestione strategica dei marchi e brevetti, sulla difesa contro eventuali contraffazioni di marchi e brevetti in Italia e all'estero. |

| |
|--|
| Mediazione |
| Informazione sull'istituto della mediazione, i suoi vincoli e le sue opportunità. |
| Mercato |
| Informazione e supporto in tema di tutela del consumatore e responsabilità del produttore, altre forme di regolamentazione del mercato, termini di pagamento, approvvigionamenti, subfornitura, design, organizzazione delle reti di vendita, marketing, problemi della distribuzione, disciplina delle fiere. |
| Mobilità e trasporti |
| Informazione in tema di progetti infrastrutturali; circolazione, sosta, carico e scarico merci; reti e servizi del trasporto pubblico locale; mobility management e mobilità sostenibile; piani urbani della mobilità, del traffico e dei parcheggi; Codice della Strada. |
| Previdenza e assistenza |
| Informazione, aggiornamento e assistenza su adempimenti, normativa e giurisprudenza in materia previdenziale e assistenziale; assistenza nei rapporti con gli enti previdenziali e assistenziali (Enasarco, Enpals, Fasi, Inail, Inpgi, Inps, Previdai). |
| Privacy |
| Informazione e assistenza nell'applicazione della disciplina sulla privacy: protezione e trattamento dei dati sensibili e giudiziari, autorizzazioni, procedure aziendali. |
| Qualità |
| Informazione e supporto su norme ISO 9000, certificazione di sistema, di prodotto e del personale, normazione tecnica, sistemi di gestione per la qualità e qualità totale, autovalutazione, premi e incentivi pubblici. |
| Responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi |
| Informazione e supporto sulla normativa e sui modelli organizzativi. |
| Ricerca e innovazione |
| Supporto per l'innovazione e il trasferimento di tecnologia; analisi dei fabbisogni di innovazione; informazione e assistenza nel ricorso a finanziamenti, nella definizione e sviluppo di progetti di innovazione, e nei rapporti con università e laboratori di ricerca. |
| Servizi assicurativi |
| Informazione e assistenza su tematiche specifiche di risk management; analisi, valutazione e controllo dei rischi aziendali per progettare programmi assicurativi efficaci. |
| Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro |
| Informazione, interpretazione normativa, formazione, elaborazione di indirizzi operativi e strumenti di supporto per le imprese; assistenza per la predisposizione di pratiche; affiancamento nella gestione del rapporto con Enti di vigilanza e soggetti pubblici e privati. |
| Settori merceologici/produttivi |
| Informazione, aggiornamento e assistenza su tematiche settoriali e su opportunità relative ai diversi comparti. |
| Urbanistica e territorio |
| Affiancamento nel rapporto con le P.A. locali per la localizzazione delle imprese e nel rapporto con gli Sportelli Unici per le Attività Produttive; informazione sulle norme per il governo del territorio e sulla pianificazione locale. |

LE PUBBLICAZIONI

Accanto all'assistenza diretta nella gestione delle problematiche aziendali, Assolombarda mette a disposizione delle imprese associate, gratuitamente, diverse **pubblicazioni utili ad affrontare con successo la vita d'impresa**, tanto negli ambiti di attività tradizionali quanto in quelli più innovativi e complessi, con un'attenzione particolare alle PMI. Tutti i contributi vengono resi disponibili anche sul sito Internet dell'Associazione, e alcuni di essi sono proposti con modalità e caratteristiche innovative (navigazione ipertestuale, multimedialità, app).

In particolare, oltre a diverse pubblicazioni più specifiche, l'Associazione realizza le collane **"Dispense Assolombarda"**, **"Monografie online"** e **"Quaderni del territorio"**.

Complessivamente, nel corso dell'anno Assolombarda ha pubblicato e/o aggiornato 16 pubblicazioni:

- Indirizzi all'uso pratico delle schede dati di sicurezza – SDS (dispensa);
- La trattativa d'acquisto: suggerimenti per generare contatti e contratti (dispensa);
- Linee guida per il Marketing e la Comunicazione ambientale: come valorizzare prodotti e servizi sostenibili ed evitare i

rischi del greenwashing (dispensa);

- Marketing Metrics: strumenti operativi per ottimizzare le attività di marketing e vendita (dispensa);
- Assistenza sanitaria integrativa (monografia ipertestuale online);
- Cassa integrazione guadagni in deroga (monografia ipertestuale online);
- CCNL Industria Turistica (monografia ipertestuale online);
- Collocamento dei disabili (monografia ipertestuale online);
- Infortunio sul lavoro e malattia professionale (monografia ipertestuale online);
- La disciplina fiscale degli omaggi (monografia ipertestuale online);
- Rivalutazione di terreni e partecipazioni (monografia ipertestuale online);
- Azioni Sviluppo (fascicolo illustrativo, in italiano e in inglese);
- Il patrimonio immobiliare delle imprese: una gestione attiva (Quaderno del Territorio);
- Il mercato degli immobili d'impresa. Orientamento ai prezzi degli immobili non residenziali (dossier);
- Opportunità e strumenti per gestire le crisi aziendali (kit multimediale);
- Vademecum internazionalizzazione PI (app).

LE PUBBLICAZIONI

Assolombarda mette a disposizione delle imprese pubblicazioni utili ad affrontare con successo la vita aziendale, con un'attenzione particolare alle PMI.

I DESK E GLI SPORTELLI

Per rafforzare il proprio impegno negli ambiti più strategici per lo sviluppo del business aziendale e in quelli che le stesse imprese hanno segnalato come di maggior interesse, Assolombarda ha attivato 20 desk e sportelli specialistici che forniscono agli associati un supporto personalizzato e una consulenza individuale mirata.

Frutto in molti casi di *joint venture* con interlocutori istituzionali e della collaborazione con esperti di diverse discipline, i desk e gli sportelli rappresentano il naturale complemento della normale attività di assistenza svolta dall'Associazione.

Accanto ai Country Desk finalizzati a supportare i processi di internazionalizzazione delle imprese in alcuni mercati specifici

(Canada, Cina, Giappone e Russia quelli attivi nel 2011, insieme allo Sportello USA Green Economy; cfr., rispettivamente, § 16.3 e § 16.2.1), Assolombarda mette a disposizione degli associati sportelli dedicati a diverse variabili della vita aziendale e a diversi aspetti del contesto all'interno del quale essi operano.

Apprendistato, comunicazione, credito e incentivi, design, dogane, energia, fisco e responsabilità amministrativa degli enti, formazione finanziata e fondi interprofessionali, gestione degli immobili d'impresa, innovazione e tecnologie, marchi, brevetti e lotta alla contraffazione sono gli ambiti nei quali i desk e gli sportelli dell'Associazione hanno operato nel 2011.

I DESK E GLI SPORTELLI

Assolombarda ha attivato numerosi desk e sportelli specialistici che forniscono agli associati un supporto personalizzato e una consulenza individuale mirata.

LE CONVENZIONI

LE CONVENZIONI

Attraverso le convenzioni Assolombarda offre alle imprese associate la possibilità di usufruire di servizi e prodotti a condizioni vantaggiose.

L'Associazione stipula convenzioni con alcune società fornitrici e promuove quelle che Confindustria mette a disposizione delle Associazioni del Sistema per offrire alle imprese associate la possibilità di usufruire di servizi e prodotti a condizioni vantaggiose.

Le convenzioni e gli accordi proposti agli associati (74 nel 2011) spaziano in moltissimi campi: dall'assistenza sanitaria all'erogazione di carburante, dal noleggio auto all'*office automation*, dalla ristorazione alla telefonia, dai servizi assicurativi al trasporto aereo, ferroviario e cittadino. Ma anche *incentive*, informazioni economiche e recupero crediti, norme tecniche, gestione delle risorse umane, spedizioni e logistica, archiviazione documentale, viaggi e tempo libero.

Lo sconto medio su prodotti e servizi convenzionati è del 10%, ma in qualche caso gli sconti sui prezzi di listino arri-

vano a superare il 35%. Tanto che, usufruendo di queste opportunità, molte PMI riescono a ripagare integralmente la quota associativa. Inoltre, spesso le imprese possono contare anche sull'esenzione dal pagamento di commissioni e altre voci di spesa, o su servizi complementari come la consegna, la manutenzione e l'assistenza.

Vantaggi e sconti, in molti casi, non sono limitati alle imprese: sono più di 20, infatti, le convenzioni di cui possono usufruire anche i loro dipendenti. Un 'di più' che non genera costi per l'imprenditore, ma che può contribuire concretamente a migliorare il clima aziendale.

Il 18 aprile Assolombarda ha dedicato alle convenzioni, insieme a Confindustria, la **giornata "Una rete al servizio della tua impresa"**, per ricordare agli imprenditori i risparmi che possono ottenere utilizzando queste opportunità.

LA FRUIZIONE DEI SERVIZI

LA FRUIZIONE DEI SERVIZI

Nel 2011 hanno usufruito dei servizi proposti da Assolombarda 4.002 imprese associate, generando 92.493 contatti con la struttura dell'Associazione.

Le aziende usufruiscono dei servizi attraverso incontri individuali, consultazioni telefoniche e via e-mail, la partecipazione a incontri e altri eventi informativi e formativi ecc. Com-

pletivamente, nel 2011 hanno usufruito dei servizi proposti da Assolombarda 4.002 imprese associate, generando 92.493 contatti con la struttura dell'Associazione.

GLI INCONTRI

Nel corso dell'anno l'Associazione ha proposto alle imprese 324 tra convegni, seminari, workshop, incontri informativi, formativi e di sensibilizzazione.

Ai 25.565 partecipanti complessivi vanno aggiunti i 12.675 accessi alle registrazioni

video degli incontri informativi (78 quelle messe a disposizione degli associati nel 2011) che Assolombarda pubblica sul proprio sito Internet per permettere a chi non ha avuto modo di partecipare di seguire i relativi lavori 'in differita'.



IL DIALOGO CON LE IMPRESE ASSOCIATE

Assolombarda dialoga con le imprese associate per ascoltare le loro esigenze, fornire informazioni e aggiornamenti sui temi di loro interesse, suggerire opportunità da cogliere, segnalare appuntamenti, proporre iniziative, promuovere servizi, condividere i momenti più importanti della vita associativa.

Rispetto a questi obiettivi, ogni momento e ogni modalità di incontro e di comunicazione è un'opportunità di scambio e di conoscenza reciproca, ma l'Associazione ha adottato diversi strumenti e attivato diverse occasioni dedicate specificamente a questo scopo.

IL DIALOGO CON LE IMPRESE ASSOCIATE

Assolombarda dialoga con le imprese associate per ascoltare le loro esigenze, suggerire opportunità, proporre iniziative, condividere i momenti chiave della vita associativa.

L'ACCOGLIENZA

Assolombarda propone periodicamente ai nuovi soci incontri di benvenuto finalizzati ad approfondire la conoscenza dell'Associazione, delle opportunità che essa offre e delle modalità di partecipazione alla vita

associativa.

Gli incontri (4 nel 2011) danno anche modo agli imprenditori di presentare la propria realtà aziendale, confrontandosi con gli altri neoassociati.



L'ASCOLTO E LA FIDELIZZAZIONE

Per monitorare il livello di soddisfazione e il reale *sentiment* degli imprenditori associati, rilevare i fabbisogni delle imprese, aggiornarle e orientarle sulle attività dell'Associazione e sull'utilizzo dei servizi, nell'aprile 2011 Assolombarda ha messo a punto un **programma specifico di ascolto e fidelizzazione**.

L'Associazione torna una prima volta a visitare le nuove imprese associate dopo 9 mesi dall'adesione, altre due volte dopo altri 12 e 24 mesi e, poi, programma ulteriori visite ogni 24 mesi.

Inoltre, pianifica le visite alle imprese associate prima del 2010 dando priorità a quelle

che risultano meno attive nell'utilizzo dei servizi, nell'adesione alle iniziative proposte e nel rapporto con la struttura, con l'obiettivo di stimolarne la partecipazione alla vita associativa.

Nel 2011 l'Associazione ha visitato 240 imprese, riscontrando un buon livello di soddisfazione e nessuna particolare criticità.

Inoltre, è sempre a disposizione degli associati lo **Sportello Help Servizi**, finalizzato a orientarne le richieste (155 nel 2011) e ad aiutarli a cogliere tutte le opportunità e i vantaggi derivanti dalla scelta di far parte di Assolombarda.

LA COMUNICAZIONE CON LE IMPRESE ASSOCIATE

LA COMUNICAZIONE CON LE IMPRESE ASSOCIATE

*Assolombarda
comunica con le
imprese associate
attraverso il sito
Internet, le newsletter,
il periodico
Assolombarda
informa e un web
magazine pensato
soprattutto per gli
imprenditori.*

IL SITO INTERNET

Il **sito Internet www.assolombarda.it** (cfr. § 4.5) è lo strumento più utilizzato, tanto da Assolombarda quanto dalle imprese: nel 2011 ha ricevuto in totale 1.213.665 visite. Al 31 dicembre, gli utenti registrati ai contenuti riservati del sito (che nel corso dell'anno hanno dato luogo a 297.558 accessi mediante riconoscimento utente) sono 13.003, riconducibili a 4.431 imprese associate; di queste, 2.427 contano, a fine anno, più di un utente registrato.

Attraverso il sito, gli associati utilizzano i servizi che l'Associazione eroga online. I contatti alle pagine dedicate all'erogazione dei servizi (348.012 nel 2011) sono quindi complementari rispetto ai contatti tradizionali (cfr. § 11.5). In più, Assolombarda mette a disposizione una **rassegna stampa online** che, attraverso una selezione quotidiana di articoli, offre un aggiornamento sulla stessa Associazione, su Confindustria e sui principali temi di interesse aziendale e territoriale.

LE NEWSLETTER DI POSTA ELETTRONICA

Da diversi anni Assolombarda mette a disposizione delle imprese associate numerose newsletter di posta elettronica, dedicate a temi specifici (ambiente, banca e finanza, convenzioni e risparmi, energia, estero, fisco e diritto societario, formazione, informazioni economiche, lavoro e previdenza,

mercato, ricerca e innovazione, sicurezza e prevenzione, territorio), ad alcuni Gruppi Merceologici, agli appuntamenti dell'Associazione e all'attività di Assoservizi. Complessivamente, al 31 dicembre gli abbonamenti alle newsletter di posta elettronica sono 33.506.

ASSOLOMBARDA INFORMA

Assolombarda Informa è una raccolta settimanale di informazioni multitematiche di interesse delle imprese. Periodico 'storico' dell'Associazione, è una testata registrata

che offre due diverse edizioni: al 31 dicembre, 2.010 associati (in progressivo calo) sono abbonati a quella cartacea e 4.243 (in progressiva crescita) a quella via e-mail.



FAX, MAIL E COMUNICAZIONI MIRATE

Per comunicare con le imprese associate viene utilizzato anche un sistema che permette l'invio massivo di e-mail e fax. Attraverso questo strumento, nel 2011 Assolombarda ha inviato alle aziende 89 messaggi a target generico e 188 a target specifico. Le circolari di Gruppo Merceologico (cfr. §

2.3.1), a loro volta, sono lo strumento adottato dall'Associazione per comunicazioni, prevalentemente legate a tematiche sindacali e contrattuali, che interessano specificamente le imprese che appartengono ai diversi Gruppi. Nel 2011 ne sono state inviate 35.

VIAPANTANONEWS

Nel maggio 2010 Assolombarda ha lanciato il web magazine ViaPantanoNews, per informare gli imprenditori – ma lo strumento è accessibile a tutti – sull'attività dell'Associazione, sulle sue iniziative, sul posizionamento rispetto alle questioni di interesse imprenditoriale, sull'azione di rappresentanza, sulle partnership con altri soggetti, sulle opportunità a disposizione degli associati (cfr. § 4.5).

Composta dal **sito www.viapantano-news.it** e da una **newsletter quindicinale**,

la testata propone notizie, segnalazioni, report, interviste ai vertici associativi, sintesi di indagini ecc., organizzati in sezioni: economia, lavoro, territorio, fare impresa, vita associativa, punti di vista, video. Inoltre, rende disponibile un'agenda che segnala i principali eventi organizzati da Assolombarda e da Confindustria.

Nel 2011 Assolombarda ha pubblicato su ViaPantanoNews, che al 31 dicembre conta 4.833 abbonati alla newsletter, 275 articoli, 20 video, 94 eventi e 11 gallerie di immagini.

LA QUALITÀ DEI SERVIZI

Nel 1997 Assolombarda si è dotata di un sistema qualità secondo le Norme UNI EN ISO 9001:1994. Nel gennaio 2003 ha ottenuto la certificazione per aver adeguato il proprio Sistema alle nuove Norme UNI EN ISO 9001:2000 e, nell'aprile 2009, quella per il passaggio all'edizione 2008

della norma.

Nel 1998 Assolombarda ha costituito, insieme alle Associazioni territoriali di Treviso, Pesaro Urbino e Lecco, il **Club delle Associazioni Certificate del Sistema Confindustria**. Al 31 dicembre 2011, il Club conta 22 associazioni partecipanti.

LA QUALITÀ DEI SERVIZI

Fin dal 1997 Assolombarda si è dotata di un sistema qualità secondo le Norme UNI EN ISO 9001:1994, adeguando nel tempo il proprio Sistema alle edizioni successive della norma.



LE AZIONI PER LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO





L'IMPEGNO DELLE COMPONENTI DELL'ASSOCIAZIONE

Accanto all'attività più strettamente istituzionale e alla partecipazione alla vita associativa (cfr. § 2.3), le Componenti di Assolombarda – Gruppi Merceologici, Organizzazione Zonale, Piccola Impresa e Gruppo Giovani Imprenditori – svolgono un'intensa attività progettuale, in stretta sinergia con la struttura operativa dell'Asso-

ciazione, caratterizzata da un forte tasso di innovatività rispetto alle linee di intervento più tradizionali, dal coinvolgimento diretto degli imprenditori associati, dallo sviluppo di relazioni e forme di collaborazione strutturate con soggetti esterni e dall'intento di valorizzare il territorio e le sue eccellenze.

I GRUPPI MERCEOLOGICI

I PROGETTI

L'**attività progettuale** gestita dai Gruppi Merceologici nel 2011 ha permesso di realizzare numerose iniziative. Tra le tante vale la pena di segnalare, a titolo di esempio:

- **Hospitality Milano**, servizio del GM Terziario Turistico per migliorare l'attrattività delle aziende associate del comparto, e **Hospitality Business Magazine**, inserto incluso in una pubblicazione di settore, dedicato alle attività di rappresentanza di Assolombarda, curato sempre dal GM Terziario Turistico;
- il **Rapporto OASI 2011 Sanità Privata**, 8a edizione del Rapporto sulla Funzionalità delle Aziende Sanitarie in Italia, con focus sulla medicina territoriale, promosso dal GM Sanità;
- la **IX Giornata della Comunicazione d'Impresa**, organizzata dal GM Servizi per la Comunicazione d'Impresa;
- il **progetto "EXPOniamoci"**, finalizzato

ad attivare iniziative, nel settore *food*, legate a EXPO 2015, realizzato dal GM Alimentazione;

- il **concorso "Immagini & Parole"**, rivolto agli studenti delle scuole elementari e medie, realizzato dal GM Editoria e Comunicazione;
- lo **Sportello Comunicazione** (cfr. § 18.3) che Assolombarda mette a disposizione delle imprese associate, al quale collabora il GM Servizi per la Comunicazione d'Impresa;
- la proposta di un nuovo **servizio di assistenza personalizzata alle imprese su problemi di facility management** (cfr. § 23.2) che vede il coinvolgimento del GM Terziario Industriale.

Tutte le iniziative, oltre a richiamare l'attenzione sulle peculiarità dei comparti che ne sono oggetto, permettono di aumentare la visibilità dell'attività progettuale dei Gruppi presso i diversi *stakeholder* interni ed esterni all'Associazione.

I GRUPPI MERCEOLOGICI

I Gruppi Merceologici svolgono un'intensa attività progettuale, in stretta sinergia con le altre Componenti dell'Associazione.



I CONVEGNI E GLI INCONTRI INFORMATIVI

Tradizionalmente i Gruppi Merceologici organizzano convegni e incontri informativi per valorizzare le specificità settoriali, senza però trascurare l'opportunità di creare momenti trasversali di condivisione e di interrelazione tra Gruppi.

Nel 2011 i GM hanno realizzato **14 convegni e incontri**, per un totale di **759 partecipanti**, su un'ampia gamma di tematiche: dalla formazione finanziata nel settore della

sanità e della farmaceutica, all'etichettatura dei prodotti alimentari, dalle nuove regole sulla disciplina del trasporto, al rinascimento digitale e alla sicurezza informatica.

Attraverso l'intervento di imprenditori, docenti universitari, rappresentanti del mondo politico ed esponenti delle istituzioni, i convegni e gli incontri hanno rappresentato un'occasione di confronto e dibattito tra le imprese, e di rappresentanza dei loro interessi.

I RAPPORTI CON GLI ENTI E GLI ATTORI LOCALI

Nell'ambito delle iniziative finalizzate a costruire o consolidare il rapporto con le istituzioni comunali, provinciali e regionali, per sostenere il punto di vista delle imprese sui diversi temi propri dei relativi settori, nel 2011 i Gruppi Merceologici, attraverso i propri rappresentanti, hanno sviluppato il dialogo con:

- il Comune di Milano (Assessorato al Turismo, Marketing Territoriale e Identità);
- la Provincia di Milano (Assessorato al Turismo);
- la Regione Lombardia (Assessorato al Commercio, Turismo e Servizi; Assessorato alle Infrastrutture e Mobilità; Assessorato all'Ambiente, Energia e Reti; Assessorato alla Sanità; Assessorato alla Famiglia, Conciliazione e Solidarietà Sociale);
- l'ASL Milano (Direzione Generale).

Oltre ad aver coinvolto in prima persona i vertici dei diversi organismi in occasioni specifiche, questa attività – che ha dato luogo a circa 40 incontri nel corso dell'anno – ha permesso di creare o consolidare un rapporto sistematico con i rappresentanti degli Assessorati e, attraverso la partecipazione a tavoli di lavoro permanenti pubblico-privato, ha consentito di veicolare direttamente le istanze raccolte nei Consigli dei Gruppi Merceologici.

Infine, è da sottolineare la partecipazione del Gruppo Merceologico Sanità a:

- il **Tavolo Tecnico "Appropriatezza, Accredimento e Controlli"**, costituito nell'ambito della Direzione Generale dell'Assessorato regionale alla Sanità che, attraverso un confronto tra rappresentanti degli Erogatori Privati Accreditati, delle ASL e delle Aziende Ospedaliere Pubbliche, fornisce indicazioni cogenti sui criteri di accreditamento e sulle codifiche delle prestazioni;
- il **Tavolo Tecnico "GEP-Gruppo Erogatori Privati - CRS-SISS"**, costituito anch'esso nell'ambito della Direzione Generale dell'Assessorato alla Sanità della Regione Lombardia, che monitora e valuta lo stato di avanzamento dell'integrazione degli Erogatori Privati Accreditati nel Sistema Informativo Socio Sanitario;
- il **Gruppo di Lavoro "Miglioramento della gestione del rischio in Sanità"**, nel quale un network di professionisti pubblici e privati analizza i fattori di rischio e i processi di miglioramento della qualità delle prestazioni delle strutture sanitarie.

Il Gruppo Sistema Moda, a sua volta, esprime la presenza di Assolombarda nella Commissione Prezzi Materie Prime Tessili e Prodotti Tessili della Camera di Commercio di Milano.

L'ORGANIZZAZIONE ZONALE

GLI INCONTRI SUL TERRITORIO

L'organizzazione di iniziative e incontri de-centrati sul territorio è un'attività consolidata dell'Organizzazione Zonale. Nel 2011 ha dato luogo a:

- 10 **incontri tecnico-informativi** sulla sicurezza del lavoro, sulla gestione dei rifiuti e su tematiche lavoristiche e previdenziali (191 partecipanti);
- il ciclo di 4 **incontri di formazione**

manageriale "Serate per l'Imprenditore sul territorio", in collaborazione con le principali *business school* milanesi (58 partecipanti);

- 2 **incontri di carattere conviviale** (34 partecipanti);
- 1 **incontro sperimentale** in Zona Est, dedicato all'aggregazione delle imprese dei settori meccanico ed elettromeccanico (11 partecipanti).

L'ORGANIZZAZIONE ZONALE

I rapporti con gli enti e gli attori locali sono al centro dell'azione dell'Organizzazione Zonale.

I RAPPORTI CON GLI ENTI E GLI ATTORI LOCALI

Nell'ambito delle iniziative finalizzate a costruire o consolidare il rapporto con gli amministratori locali per sostenere il punto di vista delle imprese su diversi temi – mobilità, urbanistica, energia, formazione professionale, sicurezza, legalità ecc. – nel 2011 l'Organizzazione Zonale è entrata in relazione diretta con i **Sindaci** e/o gli **Assessori** di 26 Comuni:

- Zona Sud: Basiglio, Pantigliate, Rozzano, San Donato Milanese, San Giuliano Milanese;
- Zona Est: Cernusco sul Naviglio, Gorgonzola, Pioltello, Settala, Vimodrone;
- Zona Nord: Bollate, Cologno Monzese, Cinisello Balsamo, Cusano Milanino, Paderno Dugnano, Sesto San Giovanni;
- Zona Ovest: Abbiategrasso, Cesano Boscone, Corsico, Magenta, Pero, Rho, Settimo Milanese, Trezzano sul Naviglio;
- Zona Monza e Brianza: Desio, Limbiate.

In alcuni casi, questa azione ha dato vita a forme di collaborazione strutturate, con la costituzione di **tavoli di lavoro** partecipati anche da altri soggetti locali e/o associazioni datoriali:

- il Tavolo dei produttori di San Giuliano Milanese, volto al miglioramento delle condizioni delle aree produttive;
 - il tavolo di lavoro attivato dal Comune di Desio per rafforzare le attività del proprio Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP);
 - il tavolo di confronto con il Comune di Corsico sui temi della legalità e del contrasto alle infiltrazioni criminali nell'economia locale.
- Inoltre, nell'ambito del **Tavolo Territoriale**

di Confronto dell'Ovest Milanese attivato dalla Regione Lombardia nel 2011 per coinvolgere enti locali e parti sociali in un disegno complessivo di riqualificazione e rilancio produttivo del territorio, l'Organizzazione Zonale ha seguito in particolare i gruppi di lavoro relativi ai territori dell'Abbiatense e del Magentino.

Tra gli altri **attori e ambiti sovra-comunali** con cui l'Organizzazione Zonale ha sviluppato rapporti di collaborazione vanno ricordati:

- il Sistema delle Ville Gentilizie Lombarde e il network di Comuni "Insieme Groane", per le politiche culturali e la valorizzazione del patrimonio architettonico nel Nord Ovest Milanese;
 - Milano Metropoli Agenzia di Sviluppo e Bic La Fucina, per la riqualificazione produttiva nel Nord Milano;
 - la Fondazione Comunitaria Nord Milano, per la responsabilità sociale d'impresa;
 - le Agenzie per la Formazione e l'Orientamento al Lavoro (AFOL) dell'Est, del Sud e del Nord Milano, per la formazione professionale e l'orientamento al lavoro;
 - il Consorzio dei Comuni dei Navigli, per la valorizzazione turistica nell'Ovest Milanese.
- In provincia di Monza e Brianza, infine, l'Organizzazione Zonale ha sviluppato relazioni e contatti istituzionali, rivolgendo un'attenzione particolare a enti di livello sovra-comunale quali la Provincia, la Camera di Commercio e la Fondazione Distretto Green and High Tech Monza e Brianza.

IL RAPPORTO TRA IMPRESE E TERRITORIO

Nell'ambito delle attività di monitoraggio della pianificazione urbanistica comunale svolta da Assolombarda (cfr. § 23.1), l'Organizzazione Zonale ha promosso diversi incontri con le imprese associate – a Pero, San Donato Milanese, Corsico, Trezzano

sul Naviglio – per raccogliere segnalazioni sulle criticità locali e condividere i contenuti dei pareri e delle osservazioni ai PGT elaborati dall'Associazione, spesso con la partecipazione di amministratori e tecnici comunali.

I PROGETTI

Lanciato dalla Zona Milano Città nel 2011, il **progetto "Assolombarda in Quartiere"** si rivolge agli associati delle diverse Zone di Decentramento del Comune di Milano per:

- informarli sulle trasformazioni urbanistiche e infrastrutturali in corso e previste dal nuovo Piano di Governo del Territorio di Milano;
- raccogliere le segnalazioni – relative al trasporto e alla mobilità di merci e lavoratori, alla qualità e sicurezza delle zone destinate ad attività economiche, al fabbisogno di servizi pubblici locali – da trasferire all'Amministrazione comunale e alle altre autorità pubbliche competenti, perché le loro politiche e i loro interventi per il territorio tengano maggiormente in conto le esigenze del mondo produttivo.

I due incontri realizzati nel 2011 hanno riguardato la Zona 9 e le Zone 7 e 8.

Avviato nel 2010 a seguito del riordino dei Cicli dell'Istruzione Superiore, nel 2011 il **progetto "Reti di imprese per l'istruzione tecnica"** si è sviluppato per consolidare i rapporti di collaborazione avviati tra istituti tecnici (15) e imprese (35) del territorio: cinque gruppi di lavoro misti scuole-imprese relativi agli indirizzi/settori dell'ICT, dell'elettronica, della meccanica, della chimica e dell'amministrazione hanno lavorato per realizzare progetti di alternanza scuola-lavoro e per definire metodologie condivise per la valutazione delle competenze degli studenti (17 riunioni) (cfr. § 24.1).



LA PICCOLA IMPRESA

I PROGETTI, LE INIZIATIVE, I CONVEGNI E GLI INCONTRI

Nell'ambito dell'attività progettuale, nel 2011 il **Gruppo di lavoro Comunicazione** ha proseguito l'attività dell'anno precedente, focalizzandosi sul miglioramento della comunicazione tra i componenti della Piccola Impresa e aprendo in via sperimentale un **gruppo LinkedIn** riservato ai membri del Consiglio Direttivo PI, utile a raccogliere spunti per massimizzare l'efficacia delle riunioni del Comitato PI e, più in generale, per aumentare la partecipazione alle iniziative associative.

A sua volta il **Gruppo di lavoro Internazionalizzazione** – che nel 2011 ha rinnovato la propria composizione – ha focalizzato l'attività sull'opportunità di una presa di coscienza, da parte delle piccole imprese, di puntare sull'apertura ai mercati esteri come leva per affrontare la crisi. Ha quindi realizzato una **'cassetta degli attrezzi'** che mette a disposizione delle aziende un questionario di autovalutazione (le cui risposte indirizzano l'associato ai numerosi servizi di Assolombarda), un 'decalogo dell'esportatore', un'azione di *mentoring* su paesi specifici realizzata da colleghi imprenditori, e la possibilità di utilizzare gli istituti di credito partner di Assolombarda come 'antenne' sui diversi mercati (cfr. § 15.2).

La 'cassetta degli attrezzi' è stata presentata in anteprima in occasione dell'**evento sul territorio "PMI oltre i confini. Strumenti per competere domani"** del 21 settembre, con 86 partecipanti (cfr. § 15.5): l'intervento delle istituzioni locali, le testimonianze di imprenditori già fortemente impegnati all'estero o nella realizzazione di reti di imprese, le relazioni dei rappresentanti delle banche con le quali Assolombarda intrattiene rapporti di collaborazione, e quelle degli esperti dell'Associazione per la finanza e l'internazionalizzazione, hanno evidenziato l'importanza di una 'internazionalizzazione consapevole'.

Altra linea d'azione fondamentale per le PMI è quella relativa al credito: Assolombarda ha ospitato la firma del rinnovo dell'**Accordo tra Confindustria Piccola Industria e Intesa Sanpaolo**, che prevede

linee di credito specifiche per sviluppare i principali filoni utili alle piccole imprese per affrontare la crisi puntando sulla competitività. Assolombarda parteciperà al tavolo di monitoraggio territoriale previsto per valutare lo stato di attuazione dell'accordo, tenendo conto delle indicazioni provenienti dalla Piccola Impresa.

Sempre in tema di credito e finanza, il Comitato Piccola Impresa di novembre ha previsto un confronto con esperti dell'Università degli studi di Pavia e dell'ABI su tematiche connesse al problema del **credit crunch** e, più in generale, all'evoluzione che la crisi economica ha determinato nell'atteggiamento delle banche nei confronti delle imprese.

Ancora, nell'ambito della partecipazione a iniziative organizzate dalla Piccola Industria Nazionale, la Piccola Impresa di Assolombarda ha messo a disposizione degli studenti delle scuole medie inferiori alcuni itinerari industriali che hanno permesso loro di conoscere piccole e medie realtà aziendali che rappresentano una ricchezza economica e culturale del territorio, in occasione della **Giornata Nazionale delle Piccole e Medie Imprese (PMI Day)** di Confindustria realizzata in concomitanza con la decima "Settimana della Cultura d'Impresa" (cfr. § 25.2.3).

Anche nel 2011, inoltre, è proseguita l'attività del **Difensore PMI**, lo sportello che affianca le aziende associate vittime di comportamenti sleali, soprusi o posizioni dominanti da parte di altre imprese, enti terzi o Pubbliche Amministrazioni, trattando e risolvendo i relativi casi di contenzioso. Il Difensore fa riflettere le parti in causa e richiama l'attenzione sull'opportunità di risolvere i problemi senza litigi e contrasti. Agisce attraverso un Comitato di imprenditori che analizza le richieste e individua le possibili soluzioni, e conta sul supporto tecnico dell'intera struttura di Assolombarda.

Infine, la Piccola Impresa di Assolombarda promuove la realizzazione della trasmissione televisiva **TG@PMI**, dedicata a tematiche di interesse imprenditoriale (cfr. § 4.5).

LA PICCOLA IMPRESA

Strutturandosi per Gruppi di lavoro, la Piccola Impresa dà vita a un insieme di progetti e iniziative pensati specificamente per le PMI.

IL GRUPPO GIOVANI IMPRENDITORI

IL GRUPPO GIOVANI IMPRENDITORI

L'attività progettuale del Gruppo Giovani Imprenditori è focalizzata su temi di attualità e si rivolge soprattutto alle nuove generazioni.

L'attività progettuale 2011 del Gruppo Giovani Imprenditori di Assolombarda ha avuto come filo conduttore la promozione dell'imprenditoria giovanile, il rientro dei 'cervelli' e la valorizzazione dell'attrattività territoriale. La stessa Assemblea annuale del Gruppo, non a caso, ha proposto un confronto tra esperienze di imprenditori che hanno scelto di 'fuggire' all'estero e di imprenditori che hanno preferito 'tornare' in Italia per sviluppare il proprio business.

Alcuni dei temi sviluppati lungo questo filone dal Gruppo Giovani di Assolombarda (riduzione dell'Irap alle imprese 'giovani', semplificazione amministrativa e burocratica ecc.) hanno trovato eco non solo negli interventi della Presidenza Nazionale dei Giovani Imprenditori, ma addirittura in alcune disposizioni normative adottate dal Governo Monti. Il **concorso "Dall'Idea all'Impresa"**, la partecipazione e la collaborazione con il **network Startupbusiness** (con il quale

Assolombarda ha stipulato un accordo), il **"Silicon Valley Study Tour 2011"** e la **community "Social2Business®"** rappresentano esempi concreti di questo impegno. Inoltre, il Gruppo è fortemente impegnato sui temi dell'*education* e della promozione, al proprio interno ma anche verso l'esterno, dello sviluppo della cultura d'impresa. Nel 2011 questo impegno ha trovato riscontro nella realizzazione di una nuova edizione del **"Management Game"**, nella partecipazione al *board* di **Junior Achievement** e nella realizzazione del primo **"Orientagiovani GGI"** (cfr. § 24.4), rivolto agli studenti delle ultime due classi delle scuole superiori: condotta dal creatore del progetto multimediale "Italiani di Frontiera", Roberto Bonzio, e animata dall'intervento di Mattia Conti, vincitore del Campiello Giovani 2011 (esempio di *reverse mentoring* in letteratura), la manifestazione ha registrato la partecipazione di 480 studenti.

I PROGETTI

I CONVEGNI E GLI INCONTRI INFORMATIVI

Sono 17 gli eventi organizzati dal Gruppo Giovani Imprenditori di Assolombarda nel 2011, con il coinvolgimento di rappresentanti delle istituzioni, del mondo del *venture capital* e degli investitori istituzionali, delle imprese, degli atenei milanesi e di altri soggetti attivi nel panorama dello sviluppo imprenditoriale del territorio.

Si è infatti parlato di **mergers and acquisitions** con Credit Suisse e Università

Bocconi, di **networking relazionale** e di **e-commerce**, di **business angels** e di **passaggio generazionale**. Non sono mancati gli aperitivi relazionali e le occasioni legate alla Corporate Social Responsibility; in quest'ultimo ambito, nel 2011 il Gruppo Giovani ha sostenuto il FAI Fondo Ambiente Italiano, promuovendo la stipula di una convenzione per le imprese associate tra l'ente e Assolombarda.

LA VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO

A sancire la qualità del rapporto del Gruppo Giovani Imprenditori di Assolombarda con la città e con il territorio è l'**Attestato di Benemerita Civica dell'Ambrogino**

d'Oro, che il Gruppo ha ricevuto il 7 dicembre da parte del Comune di Milano come riconoscimento dell'attività rivolta alla promozione del contesto locale.



IL LAVORO

L'ORIENTAMENTO NELL'APPLICAZIONE DELLE NORME

Porre le aziende in condizione di operare al meglio nella gestione del personale fa parte dell'impegno quotidiano di Assolombarda. Per questo l'Associazione fornisce aggiornamenti sulle novità normative e la prassi amministrativa, diffonde la **Rassegna previdenziale**, predispone monografie e organizza incontri di approfondimento tematico. In particolare, anche nel 2011 Assolombarda ha realizzato due **cicli di incontri**, i **"Mercoledì della previdenza"** e i **"Seminari del lavoro"**, che rappresentano ormai un appuntamento fisso per le imprese associate. Inoltre, l'Associazione ha organizzato altri incontri 'fuori ciclo', dedicati all'approfondimento di aree tematiche specifiche che l'evoluzione normativa e il dibattito pubblico hanno reso attuali nei diversi momenti dell'anno. Complessivamente, si

è trattato di 24 incontri ai quali hanno partecipato in totale 1.607 persone. Nota caratterizzante di questa attività informativa, l'impegno a coinvolgere nella realizzazione del massimo numero possibile di iniziative le strutture pubbliche (Direzione Territoriale del Lavoro, Inps,...) che presidiano l'applicazione delle diverse normative, anche per favorire la conoscenza reciproca e il dialogo tra questi soggetti e le imprese, in un contesto privo delle criticità che possono emergere quando l'interazione si svolge tra l'ente e la singola azienda. Da sottolineare, in questo panorama, gli incontri realizzati sul territorio monzese per creare i primi contatti e momenti di riflessione comune con le strutture dell'Assessorato al Lavoro e dell'Inps della provincia di Monza e Brianza.

L'ORIENTAMENTO NELL'APPLICAZIONE DELLE NORME

Porre le aziende in condizione di operare al meglio nella gestione del personale fa parte dell'impegno quotidiano di Assolombarda.



Accompagnare le aziende nell'applicazione delle norme non significa solo tenerle costantemente informate e aggiornate, e non si esaurisce neppure nella promozione del dialogo con gli interlocutori pubblici.

Un'azione che 'va oltre' questo tipo di interventi è quella scaturita dal **Protocollo d'intesa con la Direzione Provinciale Inps di Milano** che Assolombarda ha sottoscritto il 31 maggio. L'accordo, infatti, ha portato all'attivazione dello Sportello Inps, il primo del genere in Lombardia.

In pratica, si tratta di un punto di riferimento e di consulenza dell'Associazione dedicato alle imprese associate che hanno la necessità di affrontare questioni complesse e situazioni

problematiche con il supporto di un funzionario dell'istituto, in un contesto in grado di metterle a loro agio e dove un collegamento telematico consente di verificare in tempo reale lo stato di fatto delle tematiche in discussione.

A rendere possibile questa iniziativa, la volontà dell'Inps di superare le difficoltà che le stesse aziende avevano segnalato ad Assolombarda nella fruizione dei servizi dell'istituto dopo la sua riorganizzazione territoriale. In questo senso, lo sportello rappresenta un esempio efficace di azione sinergica fra mondo imprenditoriale e Pubblica Amministrazione per rendere più facili e diretti i contatti tra le imprese e la macchina amministrativa.



L'AZIONE DI RAPPRESENTANZA

L'AZIONE DI RAPPRESENTANZA

Assolombarda tutela e promuove gli interessi delle imprese sul fronte del lavoro e della previdenza attraverso la partecipazione a una pluralità di organismi.

Assolombarda tutela e promuove gli interessi delle imprese sul fronte del lavoro e della previdenza anche attraverso la partecipazione a una pluralità di organismi, in alcuni casi anche in rappresentanza dell'imprenditoria lombarda e nazionale. Si tratta complessivamente di decine di organi collegiali – commissioni, comitati, consigli, gruppi di lavoro, gruppi ristretti – che vedono attiva l'Associazione in questi ambiti. Fanno capo al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, alla Regione Lombardia, alle Province di Milano e Monza e Brianza, alla Prefettura e al Tribunale di Milano, all'Inps e all'Inail.

In questo quadro di azione, sono due gli elementi di novità per il 2011. Da un lato, l'attivazione di organi che hanno competenza sul territorio della provincia di Monza e Brianza, di cui anche Assolombarda è entrata a fare parte. Dall'altro, la partecipazione a diversi tavoli che le Amministrazioni locali hanno costituito in alcuni territori sub-provinciali (Cernusco sul Naviglio, Cinisello Balsamo) in materia di politiche attive del lavoro, e che stanno operando con l'obiettivo di realizzare iniziative funzionali a potenziare l'occupabilità dei lavoratori e a migliorare il funzionamento del mercato del lavoro sul territorio.

IL DIALOGO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI PER IL LAVORO



La relazione dell'Associazione con le organizzazioni sindacali territoriali, nella diversità naturale e strutturale degli interessi tutelati, è volta a definire punti di incontro e a perseguire con pragmatismo obiettivi condivisi a vantaggio dei lavoratori, delle imprese e dell'intero territorio.

Presupposto conoscitivo condiviso alla base di questa interazione è **"Il Lavoro a Milano"**, il rapporto annuale realizzato congiuntamente da Assolombarda e Cgil, Cisl, Uil che 'legge' i principali dati relativi all'andamento economico occupazionale locale (cfr. § 8.1.5).

L'edizione 2011 del report ha dedicato un focus particolare al tema del **welfare aziendale**, analizzando i servizi e le iniziative (assistenza sanitaria integrativa, asilnido, 'carrello della spesa',...) che sempre più frequentemente le aziende mettono a disposizione dei collaboratori, sia come iniziative autonome, sia in quanto esito della contrattazione.

La lettura della realtà proposta da "Il Lavoro a Milano" è il substrato su cui poggiano sia la relazione dell'Associazione con enti e istituzioni locali, per cercare di orientarne le decisioni, sia la definizione delle linee di intervento che Assolombarda sviluppa, nel corso dell'anno, con le organizzazioni sindacali.

Sono da sottolineare, a quest'ultimo pro-

posito, gli **accordi** che Associazione e Sindacati hanno stipulato **in materia di formazione** (cfr. § 13.6.2): la situazione di crisi in cui versa il territorio, infatti, ha reso ancora più pressante l'esigenza di aggiornare le professionalità di chi lavora, anche per consentire alle aziende di accrescere la propria capacità di rispondere rapidamente alla domanda proveniente da mercati in rapida trasformazione.

Sempre nell'ambito delle relazioni con le organizzazioni sindacali vanno ricordati anche:

- l'Accordo siglato con Cgil, Cisl, Uil di Milano, Lodi e Monza e Brianza sulla **detasazione dei premi di risultato**;
- il Protocollo stipulato con le organizzazioni sindacali monzesi e la Provincia di Monza e Brianza per consentire ai lavoratori interessati dalla Cassa integrazione guadagni Straordinaria di ricevere da alcuni istituti bancari un'**anticipazione del trattamento economico di Cassa**;
- il Protocollo sottoscritto con Cgil, Cisl, Uil di Monza e Brianza per permettere alle aziende soggette alle norme sul **collocamento dei disabili** di assolvere una quota parte dei relativi obblighi attraverso l'affidamento di commesse a cooperative sociali;
- la partecipazione al Tavolo della Provincia di Monza e Brianza che presidia il tema della **conciliazione lavoro-famiglia**.

IL DIALOGO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI PER IL LAVORO

La relazione dell'Associazione con le organizzazioni sindacali territoriali è volta a definire punti di incontro e a perseguire obiettivi condivisi a vantaggio dei lavoratori e delle imprese.

L'ASSISTENZA SINDACALE ALLE IMPRESE

L'ASSISTENZA SINDACALE ALLE IMPRESE

Le imprese associate esprimono una domanda significativa di assistenza sulla gestione del rapporto di lavoro.

Nel corso dell'anno le imprese associate hanno mantenuto su livelli particolarmente elevati la richiesta di assistenza sindacale indirizzata all'Associazione, rivolta fortemente – in relazione alla situazione economica – a licenziamenti e ricorsi agli ammortizzatori sociali: un'azione che implica anche interventi frequenti a livello ministeriale e amministrativo regionale, e che Assolombarda svolge coniugando la soddisfazione delle esigenze delle singole aziende con le linee di indirizzo associative e confederali.

La stessa Associazione, inoltre, partecipa direttamente alla negoziazione e ai conseguenti rinnovi dei principali Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro.

Strettamente coordinata con l'assistenza sulla gestione del rapporto di lavoro, nel 2011 l'attività riconducibile all'ambito sindacale ha riguardato quasi il 55% dei contatti generati complessivamente dalle imprese associate con la struttura dell'Associazione, integrati da un 18% relativo all'assistenza giuslavoristica e previdenziale.

UN KIT PER LA GESTIONE DELLE IMPRESE IN CRISI

UN KIT PER LA GESTIONE DELLE IMPRESE IN CRISI

Una linea di intervento specifica aiuta le aziende in difficoltà occupazionale a gestire le situazioni critiche.

Tra le 'novità' del 2011 è da segnalare, per il suo carattere innovativo e l'efficacia del metodo di lavoro adottato, la linea di intervento dedicata alle aziende in difficoltà occupazionale per aiutarle a gestire le situazioni critiche grazie alla disponibilità di supporti conoscitivi specifici e all'azione di orientamento proposta dall'Associazione (cfr. § 4.3).

Un gruppo di lavoro multidisciplinare interno all'Associazione ha elaborato un **kit** che presenta l'intera gamma degli **strumenti normativi e gestionali** a cui le aziende possono ricorrere per affrontare, nel rapporto con il personale, le situazioni di difficoltà sul fronte occupazione.

Il kit, proposto su cd-rom e online, supporta le imprese interessate al ricorso agli ammortizzatori sociali (CigS e Cig in Deroga), ai finanziamenti per la riqualificazione dei lavoratori e all'*outplacement*: un tema, quest'ultimo, rispetto al quale lo strumento illustra anche esperienze aziendali emblematiche e propone una presentazione degli operatori (Agenzie per il Lavoro) che il sistema normativo abilita a svolgere

questa attività.

In termini di contenuti, uno dei punti più qualificanti di questo strumento è il **"Catalogo dell'offerta formativa"** che Assolombarda ha definito con Cgil, Cisl e Uil milanesi, al quale le imprese possono fare riferimento diretto, anche nell'ambito di accordi sindacali aziendali, per trovare risposta ai bisogni di riqualificazione del personale.

Il seminario di presentazione del kit – che ha affrontato il tema della gestione delle difficoltà occupazionali mettendo a confronto punti di vista differenti (giuridico, economico, sociale,...) sull'uso degli strumenti normativi – ha di fatto segnato l'avvio di un percorso, tuttora in atto, di approfondimento dei diversi temi trattati e delle diverse prospettive proposte: un lavoro che, partendo dall'esperienza di alcune aziende e dagli elementi più significativi che emergono dal contatto quotidiano con gli associati e con le istituzioni, ha lo scopo di 'restituire' alle imprese strumenti che facilitino la loro capacità di intervento e ne potenzino l'efficacia.

LA FORMAZIONE CONTINUA E I FONDI INTERPROFESSIONALI

L'ASSISTENZA DELLE AZIENDE: SPORTELLO FONDI E SPORTELLO APPRENDISTATO

Nel 2011 è stata intensa l'attività di Assolombarda volta a promuovere e supportare le imprese associate nella realizzazione di piani di formazione continua per la crescita professionale dei lavoratori (cfr. § 4.6).

In particolare, lo **Sportello Fondimpresa e Fondirigenti** ha garantito alle aziende un'assistenza puntuale nella fase di presentazione dei piani formativi a valere sulle risorse dei due fondi interprofessionali del Sistema confindustriale.

Complessivamente, nel 2011 lo Sportello ha effettuato più di 1.700 consulenze che hanno consentito di incrementare l'accesso delle imprese del territorio alle risorse dei fondi. Anche grazie a questa azione, infatti:

- per Fondimpresa, i piani formativi aziendali sono aumentati notevolmente, passando dai 791 del 2010 ai 1.024 del 2011

(+29,5%), con un incremento delle risorse impegnate (dai 24 milioni di euro del 2010 ai 25 del 2011) a parità di lavoratori coinvolti (circa 43 mila sia nel 2010 che nel 2011);

- per Fondirigenti, i piani formativi sono passati dai 183 del 2010 ai 197 del 2011, coinvolgendo 2.653 dirigenti rispetto ai 2.633 del 2010 e impegnando oltre 3,3 milioni di euro.

Analoga, ma con un target diverso, la funzione dello **Sportello Apprendistato**: con oltre 300 consulenze, lo sportello ha offerto assistenza alle imprese associate nella predisposizione del percorso formativo (il c.d. Piano Formativo Individuale) dei giovani assunti con contratto di apprendistato nelle sue diverse tipologie (professionalizzante e di alta formazione).

LA FORMAZIONE CONTINUA E I FONDI INTERPROFESSIONALI

Assolombarda supporta le imprese associate nella realizzazione di piani di formazione continua per la crescita professionale dei lavoratori.

IL DIALOGO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI PER LA FORMAZIONE

Il rapporto costruttivo instaurato da tempo con Cgil, Cisl e Uil ha consentito, anche nel 2011, di siglare diversi **accordi sindacali per promuovere progetti di formazione per i lavoratori occupati** sul territorio milanese, attraverso le risorse messe a disposizione da Fondimpresa.

Grazie quindi all'azione di promozione condotta da Assolombarda e Sindacati milanesi, nel 2011 le aziende associate hanno potuto disporre di corsi di formazione dedicati alle competenze trasversali per un valore di 4,1 milioni di euro sul conto di sistema, il 'contenitore' di Fondimpresa con finalità solidaristiche che si rivolge in particolare alle PMI. Le previsioni relative a questi progetti formativi – tuttora in corso – stimano il coinvolgimento di oltre 600 imprese e quasi 6.000 lavoratori.

Inoltre, attraverso l'attività della **Commissione Tecnica Paritetica per la Formazione Continua**, nel 2011 Assolombarda e Cgil, Cisl e Uil hanno condiviso 240 **piani formativi di aziende prive di rappresentanza sindacale interna**, consentendo loro di accedere alle risorse del conto formazione di Fondimpresa.

Particolarmente significativo, in relazione alla criticità della situazione occupazionale, è l'ac-

cordo, sottoscritto il 9 giugno, con il quale Assolombarda e i Sindacati milanesi hanno condiviso orientamenti formativi per qualificare la **formazione dei lavoratori coinvolti in processi di riorganizzazione aziendale**, dando origine a un catalogo di offerta formativa dedicato (cfr. § 13.5). Sulla stessa linea va segnalata la condivisione di due **progetti formativi rivolti a lavoratori iscritti alle liste di mobilità**, finanziati da un apposito avviso di Fondimpresa.

Anche con **ALDAI Federmanager**, il sindacato dei dirigenti delle aziende industriali, Assolombarda ha messo in campo diverse iniziative finanziate da Fondirigenti:

- la promozione di sei **piani territoriali** rivolti ad aziende con meno di 20 dirigenti, che hanno registrato la partecipazione di oltre 400 dirigenti provenienti da 130 aziende, per un valore finanziario che ha superato il milione di euro;

- la promozione del **piano solidale "In Tempo"**, destinato a 110 imprese che non avevano utilizzato parte delle risorse del proprio conto formazione, con un catalogo formativo focalizzato sui temi dell'internazionalizzazione, dell'organizzazione aziendale e della *green economy*.

I PROGETTI SPERIMENTALI: M-POWER E CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

Il 2011 ha visto Assolombarda lanciare, in collaborazione con ALDAI Federmanager, la realizzazione del **progetto "M-Power"** finalizzato a ricollocare oltre 70 manager disoccupati – grazie a un percorso di formazione e a un accompagnamento mirato – con il sostegno finanziario di Fondirigenti e della Regione Lombardia.

Questa iniziativa ha permesso di sperimentare:

- un modello efficace di raccordo tra le risorse regionali e quelle dei fondi interprofessionali, coerente con l'autonomia gestionale e le specificità di ciascuno strumento finanziario, in grado di generare nuove iniziative sul territorio;
- una collaborazione virtuosa, in termini di chiarezza di ruoli e attività, tra *business school* e società di *placement* quali partner di Assolom-

barda nella realizzazione di progetti di qualità per le aziende associate.

I risultati testimoniano la validità del progetto: infatti, a pochi mesi dalla sua conclusione, oltre la metà dei dirigenti coinvolti sono rientrati nel mercato del lavoro, sia come lavoratori subordinati, sia come liberi professionisti.

Inoltre, nel 2011 Assolombarda ha proseguito il confronto con la Regione Lombardia per attuare il Protocollo del 15 dicembre 2010 sulla **sperimentazione della certificazione delle competenze** dei lavoratori partecipanti ai percorsi di Fondimpresa. Questa interazione ha permesso di definire il processo operativo per la sperimentazione e di identificare una nuova linea di intervento legata alla sperimentazione del Libretto formativo del cittadino.





LA SALUTE E LA SICUREZZA SUL LAVORO

Assolombarda mantiene alta l'attenzione e il presidio sullo sviluppo della normativa in tema di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro per coglierne gli aspetti innovativi che derivano soprattutto dagli orientamenti comunitari, secondo i quali la prevenzione degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali deve tenere conto degli

aspetti organizzativi e relazionali, oltre che di quelli tecnici e impiantistici. In questa logica si inseriscono le iniziative sviluppate dall'Associazione, rivolte soprattutto alla crescita della cultura della salute e sicurezza sul lavoro, e alla proposta di strumenti metodologici e applicativi per una gestione più efficace delle attività produttive.

LA CONVENTION RSPP 2011

Per migliorare il confronto diretto con i referenti aziendali sulle tematiche della tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e per ricercare le soluzioni innovative che possano favorire le aziende nel rispetto delle previsioni normative, l'8ª Convention Assolombarda dei RSPP e ASPP (responsabili e addetti al servizio di prevenzione e protezione) si è concentrata sul bisogno crescente di **aggregazione** e di **modalità innovative di comuni-**

cazione espresso da queste figure nella consapevolezza di essere parte integrante della gestione aziendale.

Le esigenze segnalate dai RSPP e ASPP partecipanti (168) hanno spinto Assolombarda a realizzare tutte le azioni propeedeutiche alla creazione di un luogo virtuale di incontro (che vedrà la luce nel 2012) dedicato alla *community* dei professionisti che, nelle imprese associate, si occupano di sicurezza sul lavoro.

LA CONVENTION RSPP 2011

L'8ª Convention Assolombarda dei RSPP e ASPP si è concentrata sul bisogno di aggregazione espresso da queste figure.

LA PROMOZIONE DELLA CULTURA DELLA SICUREZZA TRA I GIOVANI

LA PROMOZIONE DELLA CULTURA DELLA SICUREZZA TRA I GIOVANI

Assolombarda realizza progetti volti a sviluppare la sensibilità al tema del rispetto di sé e della sicurezza nelle generazioni più giovani.

Con l'obiettivo di sviluppare la sensibilità al tema del rispetto di sé e della sicurezza fin dall'età scolare, Assolombarda e l'Ufficio Scolastico per la Lombardia hanno promosso anche nell'anno scolastico 2010-2011 il **bando "La Sicurezza attorno a me"**.

Sono quattro le scuole che hanno raccolto la sfida della promozione della cultura della sicurezza, lanciata dall'Associazione per aiutare i più giovani (studenti delle scuole superiori) a diventare in futuro buoni gestori di comportamenti, sia

come imprenditori o manager, sia come cittadini maggiormente sicuri nei propri ambienti di vita e lavoro.

Nel corso della premiazione dei progetti presentati dai ragazzi, le scuole superiori aderenti hanno illustrato gli elaborati che hanno mostrato come la sicurezza viene percepita e vissuta dagli studenti.

L'iniziativa ha potuto contare sul supporto di nove imprese associate che, oltre a mettere a disposizione i premi per i vincitori, hanno preso parte ai lavori della giuria.

I RAPPORTI CON GLI ENTI DI CONTROLLO

I RAPPORTI CON GLI ENTI DI CONTROLLO

L'Associazione mantiene rapporti diretti con i referenti degli enti di controllo e vigilanza competenti sul territorio e partecipa a comitati e gruppi di lavoro sulla sicurezza.

Assolombarda mantiene rapporti diretti con i referenti degli enti di controllo e vigilanza competenti territorialmente (ASL, Regione Lombardia, Inail, Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco ecc.) e partecipa ai lavori di diversi comitati e gruppi di lavoro attivi sia presso le ASL, sia presso la Regione, sia presso altri soggetti istituzionali, che consentono un confronto e uno scambio di idee continuo sulle modalità di interpretazione della normativa in tema di salute e sicurezza sul lavoro.

In particolare in Regione Lombardia,

nell'ambito della Cabina di Regia e in affiancamento a Confindustria Lombardia, l'Associazione prende parte a diversi **"Laboratori di approfondimento"** attivati in relazione alla normativa vigente (stress lavoro-correlato, sicurezza nei cantieri ed Expo, rischio chimico-REACH).

Inoltre, Assolombarda partecipa da anni al Comitato di Coordinamento Provinciale delle attività di prevenzione e vigilanza in materia di salute e sicurezza sul lavoro attivo presso la ASL della provincia di Monza e Brianza.

L'ORGANISMO PARITETICO PROVINCIALE DI MILANO

L'ORGANISMO PARITETICO PROVINCIALE DI MILANO

È sede di confronto e collaborazione per la gestione partecipata della sicurezza sul lavoro.

Spicca, nell'ambito dell'attività dedicata ai temi della prevenzione e della sicurezza, l'azione dell'Organismo Paritetico Provinciale (OPP) di Milano, costituito da Assolombarda e Cgil, Cisl e Uil milanesi come sede di confronto e collaborazione per la gestione partecipata della sicurezza sul lavoro.

Nel 2011 l'OPP di Milano ha focalizzato

l'attività sulla ridefinizione delle proprie regole per l'affiancamento dei lavoratori e dei soggetti del sistema aziendale per l'applicazione della normativa. Inoltre, si è concentrato sulla progettazione delle iniziative di formazione alla sicurezza sul lavoro, aspetto che ha avuto uno slancio ulteriore con l'approvazione degli Accordi della Conferenza Stato-Regioni.

INCONTRI INFORMATIVI E ATTIVITÀ DI FORMAZIONE

Nel 2011 Assolombarda ha organizzato 14 incontri informativi dedicati ai responsabili e addetti al servizio di prevenzione e protezione, ai datori di lavoro, ai tecnici, ai responsabili delle risorse umane, ai medici competenti, sui temi legati alla salute e sicurezza sul lavoro (es. stress lavoro-correlato, REACH, malattie professionali, sostanze pericolose, verifiche su attrezzature ecc.). I partecipanti complessivi sono stati 1.110.

Inoltre, il 2011 ha visto l'Associazione identificare con la salute e la sicurezza l'ambito nel quale sperimentare una sinergia e un coordinamento sempre più stretti con Assoservizi (cfr. Sistema Assolombarda), rispetto sia all'attività di consulenza richiesta dalle imprese, sia alla formazione.

Nel corso dell'anno questa collaborazione ha permesso di realizzare iniziative formative rivolte a diverse figure professionali: datori di lavoro e responsabili e addetti al servizio di prevenzione e protezione (100 corsi Assoservizi per oltre 1.000 aziende); rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (40 corsi per oltre 700 RLS, realizzati da Assoservizi nell'ambito dell'OPP di Milano); coordinatori per la sicurezza nei cantieri; addetti alle squadre di emergenza (antincendio e primo soccorso) ecc.

Assolombarda organizza incontri informativi per i RSPP e ASPP, i datori di lavoro, i tecnici e i responsabili delle risorse umane.

INCONTRI INFORMATIVI E ATTIVITÀ DI FORMAZIONE

Assolombarda organizza incontri informativi per i RSPP e ASPP, i datori di lavoro, i tecnici e i responsabili delle risorse umane.

REACH-REGOLAMENTO EUROPEO SULLE SOSTANZE CHIMICHE

Assolombarda monitora e approfondisce dal punto di vista tecnico e legale il tema del regolamento europeo sulle sostanze chimiche REACH insieme al **Centro Reach S.r.l.** (cfr. Sistema Assolombarda), la struttura che ha istituito insieme a Federchimica per offrire servizi alle imprese interessate dal regolamento (produttori, importatori e utilizzatori a valle di sostanze chimiche) e dalle normative comunitarie e nazionali connesse.

In particolare, gli incontri proposti alle imprese nel 2011 hanno affrontato gli aspetti

di gestione del REACH all'interno del sistema di gestione aziendale, il rapporto con i consorzi europei di registrazione e le nuove schede dati di sicurezza (SDS), modificate dal Regolamento sulla classificazione delle sostanze pericolose (CLP). Un altro ambito significativo di approfondimento – affrontato con la partecipazione degli enti di controllo (ASL, coordinate dal Gruppo di lavoro regionale al quale partecipa Assolombarda) – ha coinciso con le novità su controlli, sanzioni e tariffe.

REACH REGOLAMENTO EUROPEO SULLE SOSTANZE CHIMICHE

L'Associazione monitora e approfondisce il tema del regolamento europeo sulle sostanze chimiche REACH.

I GRUPPI DI LAVORO TEMATICI

Per un confronto sistematico con le imprese associate sui temi di maggiore interesse nel campo della salute e sicurezza sul lavoro, Assolombarda gestisce cinque Gruppi di lavoro (Appalti, REACH, Seveso, Sicurezza e Tossicodipendenze) impegnati nell'appro-

fondimento di tematiche tecniche e gestionali. Il contributo dei Gruppi di lavoro consente di ricavare sia linee di indirizzo applicative per le imprese, sia pareri e osservazioni da condividere nell'ambito del Sistema Confindustria.

I GRUPPI DI LAVORO TEMATICI

Per un confronto con le imprese associate su salute e sicurezza sul lavoro, Assolombarda gestisce cinque Gruppi di lavoro specifici.



IL CREDITO E LA FINANZA

FILO DIRETTO CREDITO, GLI SPORTELLI PER LE IMPRESE E L'ASSISTENZA PERSONALIZZATA

FILO DIRETTO CREDITO GLI SPORTELLI PER LE IMPRESE E L'ASSISTENZA PERSONALIZZATA

*Filo Diretto
Credito supporta
le imprese nella
costruzione e nel
mantenimento di
relazioni di qualità
con gli interlocutori
bancari.*

Attivato a dicembre 2008 per supportare le imprese nella costruzione e nel mantenimento di relazioni di qualità con gli interlocutori bancari in una fase in cui la crisi della finanza e dell'economia a livello globale aveva generato difficoltà di accesso al credito da parte del sistema produttivo, il servizio Filo Diretto Credito – che agisce in sinergia con un'azione analoga sviluppata a livello centrale da Confindustria e declinata a livello locale dalle Associazioni territoriali del Sistema – è il punto di riferimento per le imprese interessate a:

- segnalare problemi e criticità, ma anche esperienze positive, suggerimenti e proposte relative al rapporto con le banche;
- ottenere informazioni e approfondimenti;
- trovare risposte concrete ai propri bisogni finanziari, attraverso un servizio di assistenza mirato.

Fanno capo a Filo Diretto Credito anche alcuni **sportelli specifici** – **Agevolato**, **Credito** e **Derivati** – gestiti direttamente o in collaborazione con ACF S.p.A., Confidi Province Lombarde e alcune banche, attraverso i quali Assolombarda offre alle imprese associate un servizio di assistenza personalizzata, con incontri individuali che si svolgono in Associazione: nel 2011 ne hanno usufruito più di 300 associati. Il servizio più utilizzato è stato quello relativo al credito (con oltre il 64% delle richieste totali e un incremento del 10% rispetto al 2010) che permette all'azienda di confrontarsi con gli esperti di Assolombarda sul proprio bilancio e sulla propria struttura finanziaria, condividendo i punti di forza e i punti di debolezza e individuando, insieme, un percorso di miglioramento.

IL RAPPORTO BANCA-IMPRESA

Un contesto di mercato profondamente mutevole e caratterizzato da gravi crisi finanziarie fa dell'accesso al credito una delle maggiori incognite che oggi le aziende si trovano ad affrontare. Per questo Assolombarda ha ritenuto opportuno porre alla base della ricerca di percorsi di miglioramento della relazione banca-impresa un supporto conoscitivo solido e strutturato, costruito sull'esperienza diretta delle aziende. Al tema della relazione tra sistema produttivo e sistema del credito l'Associazione ha quindi dedicato la **ricerca "Il rapporto banca-impresa nel contesto della crisi: vincoli, esigenze, prospettive"**, svolta in collaborazione con Banca Popolare Commercio e Industria e l'Università degli studi di Pavia, che ha coinvolto 83 Chief Financial Officer e direttori finanziari di aziende delle province di Milano e Pavia con un fatturato dai 25 ai 150 milioni.

Per sviluppare la cultura finanziaria delle imprese e aiutarle a migliorare la relazione con il sistema finanziario, cercando di facilitare il dialogo e la collaborazione, Assolombarda ha dato corpo a diverse linee di azione – legate dal filo conduttore "più trasparenza" da parte delle imprese e "più fiducia" da parte delle banche – che sono pienamente condivise dagli istituti convenzionati e dalla Commissione Regionale Lombardia ABI. Nel corso dell'anno, infatti, l'Associazione:

- insieme alle principali banche del territorio (BPCI, BNL, BPM, Intesa Sanpaolo, MPS, Unicredit) e al Tribunale di Milano ha attivato un **tavolo per definire un modus operandi condiviso sulla gestione delle pratiche di ristrutturazione del debito**, finalizzato all'integrazione del Codice di comportamento bancario attraverso il coinvolgimento di ABI. Sono riconducibili al filone delle operazioni di ristrutturazione anche le azioni rivolte alla Provincia di Milano, che hanno portato alla creazione di un **fondo di controgaranzia di Federfidi verso i Confidi di primo grado** che sostengono operazioni di risanamento/ristrutturazione aziendale, e l'azione di sensi-

bilizzazione rivolta alla Regione Lombardia e al sistema camerale lombardo per l'attivazione di strumenti anti crisi;

- ha offerto alle aziende in probabili situazioni di difficoltà un **servizio gratuito di consulenza finanziaria**. Denominato **"Insieme prima della crisi"**, il servizio mette un analista senior a disposizione delle imprese che mostrano i primi segni di eventuali situazioni d'illiquidità, pre-insolvenza o tensione finanziaria;

- ha sottoscritto un **Protocollo d'intesa con Intesa Sanpaolo** che garantisce alle imprese associate che lo richiedono almeno due **visite in azienda** all'anno da parte del direttore/gestore di filiale, per ricostruire un rapporto di vicinanza tra imprese e banche finalizzato a una maggiore conoscenza reciproca;

- ha sottoscritto un **Protocollo d'Intenti con ABI Lombardia per mitigare l'impatto della riduzione dei termini dei crediti bancari scaduti/sconfinati**, che dal 1° gennaio 2012 è passato da 180 a 90 giorni, prima che l'impresa venga dichiarata 'past due';

- ha avviato una **collaborazione con la Rete di Aiuto Imprese in Difficoltà (RAID) della Regione Lombardia**, per seguire casi aziendali specifici;

- ha attivato l'**iniziativa "La settimana della banca in Associazione"**: un gruppo di banche convenzionate ha messo a disposizione a rotazione, per una settimana ciascuna, tutte le figure necessarie a rispondere alle esigenze delle imprese associate, che hanno utilizzato il servizio soprattutto per presentare ai propri istituti l'ultimo bilancio chiuso, con il supporto di Assolombarda;

- ha preso parte al **Tavolo Confindustria-ABI sulla comunicazione finanziaria**, insieme ai rappresentanti delle Associazioni di Torino, Genova, Firenze, Roma, Napoli, Treviso, Verona, e di Piccola Industria Confindustria, per definire una checklist documentale che semplifichi la presentazione delle richieste di finanziamento alle banche.

IL RAPPORTO BANCA-IMPRESA

Assolombarda sviluppa linee di azione per fare crescere la cultura finanziaria delle imprese e aiutarle a migliorare la relazione con il sistema finanziario.

GLI ACCORDI E LE COLLABORAZIONI CON LE BANCHE E GLI ALTRI INTERLOCUTORI

GLI ACCORDI E LE COLLABORAZIONI CON LE BANCHE E GLI ALTRI INTERLOCUTORI

*Gli accordi stipulati
con le banche
comprendono canali
di accesso privilegiati,
servizi di consulenza
personalizzata
e prodotti ad hoc.*

Fin dal 2009 Assolombarda ha attivato una nuova modalità di relazione con le banche, finalizzata a costruire **accordi innovativi** che comprendono **canali di accesso privilegiati, servizi di consulenza personalizzata e prodotti ad hoc**, creati insieme agli istituti di credito per rispondere alle esigenze delle imprese. Il tutto, con l'affiancamento diretto nel dialogo da parte dell'Associazione.

Nel 2011 Assolombarda ha siglato un nuovo accordo riconducibile a questo filone con BNL Retail (Gruppo BNP Paribas) e ha rinnovato quelli con Banca Carige e Intesa Sanpaolo. Inoltre, ha organizzato l'offerta convenzionata in funzione dei bisogni aziendali più diffusi, proponendo diversi 'pacchetti': **Pacchetto Liquidità, Pacchetto Capitalizzazione, Pacchetto Investimenti, Pacchetto Riequilibrio Finanziario, Pacchetto Innovazione e R&S, Pacchetto Internazionalizzazione, Pacchetto Ambiente e Pacchetto Turismo.**

Più in generale, nel 2011 le imprese associate hanno potuto contare sulle **convenzioni** stipulate dall'Associazione, nel tempo, con Banca Carige, Banca Europea per gli Investimenti (BEI), Banca Popolare Commercio & Industria (Gruppo UBI), Banca Popolare di Milano, BCC di Binasco,

BCC di Busto Garolfo e Buguggiate, BCC di Carate Brianza, BCC di Carugate, BCC di Cernusco sul Naviglio, BCC di Lesmo, BCC di Sesto San Giovanni, BCC di Triuggio, BNL (Gruppo BNP Paribas), Cariparma (Gruppo Crédit Agricole), Federazione Lombarda delle BCC, Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano, Monte dei Paschi di Siena e Unicredit.

Inoltre, sempre in funzione di esigenze specifiche delle imprese associate, Assolombarda ha stipulato due **nuove convenzioni**: con **Coface**, per l'assicurazione crediti commerciali e le cauzioni assicurative, e con **Sace Fct**, per la gestione e lo smobilizzo dei crediti commerciali verso la Pubblica Amministrazione.

Da ricordare anche l'**accordo di collaborazione con Unicredit** che l'Associazione ha sottoscritto per incrementare il supporto offerto alle aziende interessate a operare nei mercati esteri; l'accordo promuove l'internazionalizzazione degli associati verso diversi paesi in cui l'istituto di credito è presente con proprie sedi: Austria, Azerbaijan, Bosnia Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Estonia, Germania, Lettonia, Kazakistan, Kirghizistan, Lituania, Polonia, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Turchia, Ucraina, Ungheria.

GLI OSSERVATORI E LE AZIONI DI MONITORAGGIO E SERVIZIO

GLI OSSERVATORI E LE AZIONI DI MONITORAGGIO E SERVIZIO

*Grazie agli Osservatori,
l'Associazione
raccolge informazioni
per costruire un servizio
su misura che mette
al centro l'impresa
e i suoi bisogni.*

L'**Osservatorio permanente dei tassi e delle condizioni bancarie** monitora l'andamento delle principali voci di costo nel rapporto con la banca, per permettere alle aziende che partecipano alla relativa rilevazione di conoscere il proprio posizionamento all'interno del panel dei rispondenti, e all'Associazione di ottenere elementi oggettivi da utilizzare nelle trattative con le banche e con altri soggetti.

Il **servizio graduatorie bandi** monitora gli esiti e le graduatorie dei principali strumenti di finanza agevolata allo scopo

di disporre di dati statistici, monitorare tempi, modi e percentuali di partecipazione/successo delle aziende, molte delle quali associate, e proporre strumenti e servizi alternativi alle imprese che richiedono incentivi pubblici.

Grazie a queste attività, l'Associazione è in grado di proporsi proattivamente nei confronti degli associati, costruendo un servizio su misura che mette al centro l'impresa e i suoi bisogni, che spesso riesce ad anticipare grazie alle informazioni che raccoglie in modo sistematico.

LE ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE

Nel 2011 l'Associazione ha dedicato al tema del credito e della finanza per le imprese il **ciclo di incontri gratuiti "Finanza In-Forma"**, coinvolgendo anche partner esterni come ACF S.p.A., l'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Milano, Monte dei Paschi di Siena e Unicredit (24 incontri per 1.187 partecipanti). Tra i temi che hanno suscitato maggiore interesse, il contributo per progetti di ricerca e innovazione in settori strategici derivante dall'Accordo tra Regione Lombardia e Mi-

nistero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, gli effetti della predisposizione del budget previsionale sulla cassa, gli incentivi per l'innovazione e per il credito della Camera di Commercio di Milano, la gestione efficace del debito nella crisi d'impresa. Inoltre, l'Associazione ha organizzato un incontro su tematiche legate al credito nell'ambito dell'attività dell'Organizzazione Zonale sul territorio, con il coinvolgimento della Piccola Impresa (PMI oltre i confini. cfr. § 12.3.1).

LE ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE

L'Associazione dedica al credito e alla finanza per le imprese il ciclo di incontri gratuiti "Finanza In-Forma", coinvolgendo anche partner esterni.

LA PATRIMONIALIZZAZIONE DELLE AZIENDE

Assolombarda promuove la patrimonializzazione delle aziende come strumento per favorirne la crescita.

In quest'ambito, l'Associazione collabora con due interlocutori istituzionali, il **Fondo Italiano di Investimento e Futurimpresa S.g.r. S.p.A.**, per promuovere la partecipazione al capitale di rischio a sostegno di progetti di sviluppo aziendale a condizioni meno aggressive e di più lunga durata rispetto a quelle di mercato. In particolare, Assolombarda facilita la partecipazione dei fondi gestiti da queste due società di gestione del risparmio da parte delle im-

prese associate per supportare i loro processi di crescita, anche identificando le realtà a elevato potenziale più interessanti per le stesse società.

Inoltre, l'Associazione collabora con **Borsa Italiana** per promuovere l'apertura delle imprese al mercato dei capitali come ulteriore strumento di patrimonializzazione e di crescita: propone guide informative (2 nel 2011), individua le aziende potenzialmente quotabili e le coinvolge in incontri dedicati, mette a disposizione di quelle interessate un servizio completo di consulenza e di accompagnamento alla quotazione.

LA PATRIMONIALIZZAZIONE DELLE AZIENDE

Assolombarda promuove la patrimonializzazione delle aziende come strumento per favorirne la crescita.



ASSOLOMBARDA

è lieta di invitarLa alla 1ª edizione del convegno di BancaFinanza


10 OTTOBRE 2011

Milano - Assolombarda | Via Pantano 9



L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

DALL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE AL SUPPORTO ALLE IMPRESE

DALL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE AL SUPPORTO ALLE IMPRESE

*L'internazionalizzazione
è tra gli ambiti in cui
l'attività istituzionale
e la rappresentanza
svolgono un ruolo
strettamente
propedeutico
al supporto operativo
alle imprese.*

L'ambito dell'internazionalizzazione è tra quelli in cui **l'attività istituzionale e di rappresentanza** svolge un ruolo più strettamente propedeutico al supporto operativo alle imprese associate.

A livello di **rappresentanze istituzionali**, nel corso dell'anno Assolombarda ha incontrato il Presidente sloveno Danilo Turk, il Primo Ministro della Repubblica di Albania Sali Berisha, il Ministro per il Commercio e l'Industria dell'India Anand Sharma, il Presidente della Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry (FICCI) Rajan Bharti Mittal, il Ministro dell'Economia e dello Sviluppo Economico della Serbia Nebojsa Ciric, i rappresentanti istituzionali provenienti dalle cinque Regioni danesi, il Presidente di Confindustria Albania Gjergj Buxhuku, il Ministro del Commercio e dell'Industria del Kurdistan iracheno Abdulstar Esmat Younis, il Segretario della Camera di Commercio croata Ivan Marijanovi, il Ministro del Commercio e dell'Industria della Malesia Dato' Sri Mustapa Mohamed, l'Ambasciatore del Vietnam Dang Khanh Thoai, l'Ambasciatore del Giappone Masaharu Kohno, l'Ambasciatore di Spagna Alfonso Lucini Mateo, il Direttore del Ministero Indiano per le Micro Piccole e Medie Imprese Uda Kumar Varma, il Vice

Ministro per il Commercio e l'Industria della Namibia Tjekero Tweya, il Presidente della Mongolia Tsakhia Elbegdorj, il Ministro Consigliere per gli Affari Commerciali dell'Ambasciata USA Carmine D'Aloisio, il Governatore della Regione di Brest in Bielorussia Konstantin Andreevich Sumar.

Anche nel 2011 l'Associazione ha mantenuto attivi i rapporti operativi con tutte le principali rappresentanze consolari presenti in città, collaborando in occasione della visita di delegazioni istituzionali e commerciali a Milano e facilitando i rapporti degli associati con i rappresentanti del Corpo Consolare, per sviluppare sinergie utili sia a favorire la presenza delle imprese associate all'estero, sia a promuovere la localizzazione di imprese straniere nell'area milanese.

Tutte le *country presentation* organizzate da Assolombarda prevedono la partecipazione di un rappresentante dei rispettivi Consolati, ma il contributo delle **rappresentanze consolari** è stato particolarmente importante nelle iniziative dedicate alla Regione SADC (in particolare, ad Angola, Mozambico, Namibia e Sud Africa), alle opportunità nei Balcani (in particolare per il settore ambientale), alla Mongolia e alla Corea del Sud.

IL SUPPORTO ALLE IMPRESE CHE VOGLIONO OPERARE ALL'ESTERO

PARTNERSHIP, INIZIATIVE E GREEN ECONOMY

Assolombarda realizza iniziative dedicate all'internazionalizzazione anche sviluppando sinergie e partnership con gli altri soggetti che sulla piazza di Milano offrono assistenza e servizi alle imprese nello stesso campo, nell'ottica di ottimizzare le competenze e le risorse per offrire un supporto più efficace agli associati. Accanto alle rappresentanze consolari, la Camera di Commercio di Milano, l'ICE Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione, la Regione Lombardia, le camere di commercio miste e il sistema bancario sono interlocutori privilegiati per le iniziative di Assolombarda su questo tema.

La collaborazione con la Camera di Commercio di Milano, ed in particolare con l'Agenzia Speciale per l'internazionalizzazione **Promos**, è proseguita lungo l'intero arco dell'anno focalizzandosi soprattutto sull'organizzazione congiunta di alcune iniziative:

- il **Forum economico italo-albanese** organizzato in occasione della visita a Milano del Primo Ministro Sali Berisha (286 partecipanti);
- il **Forum economico Italia-Israele** dedicato ai settori *homeland security, environment/cleantech, medical/life science e media*, realizzato insieme all'Ufficio

commerciale dell'Ambasciata d'Israele a Milano. L'adesione di circa 500 aziende italiane ha convinto anche i rappresentanti delle istituzioni nazionali a fare del Forum un appuntamento fisso per Milano (321 partecipanti);

- la **Conferenza Euro-Araba** per il supporto alle PMI che ha visto intervenire oltre 70 relatori tra rappresentanti dei governi, delle istituzioni economiche e delle imprese delle due aree. L'evento ha sancito il ruolo delle PMI come fattore strategico per sviluppare l'occupazione e favorire la stabilità sociale e la crescita economica della macroarea;

- il **Business forum Italia-Mongolia** organizzato con FIFTA (agenzia per l'attrazione di investimenti in Mongolia) e con l'Italian-Mongolian Business Council in occasione della visita a Milano del Presidente Tsakhia Elbegdorj (102 partecipanti);

- l'**evento "Cile: opportunità e vantaggi per le PMI italiane. Focus su agricoltura, industria e servizi, energie rinnovabili"** organizzato con il supporto di RIAL-Rete Italia America Latina (143 partecipanti);

- il **Business forum su Kuwait, Bahrain e Pakistan**, con la partecipazione di rappresentanti istituzionali.

IL SUPPORTO ALLE IMPRESE CHE VOGLIONO OPERARE ALL'ESTERO

Assolombarda realizza servizi per l'internazionalizzazione anche in partnership con gli altri soggetti che offrono assistenza nello stesso campo.

FOCUS SERBIA

Un discorso a parte merita la partecipazione di Assolombarda al **progetto "Serbia: la sfida lombarda per competere"** di Confindustria Lombardia, ICE e Regione Lombardia, volto a identificare aziende interessate al mercato serbo, garantendo loro una consulenza specifica a 360 gradi grazie alla rete di contatti messa a punto dai diversi partner che hanno incontrato le aziende sul territorio nel corso di

un *roadshow* che ha toccato Bergamo, Lecco, Mantova e Varese.

In particolare, l'Associazione ha ospitato l'evento di lancio del 23 maggio e ha partecipato all'organizzazione dell'iniziativa *incoming* che a settembre ha accolto a Milano una delegazione di operatori serbi, a conclusione del progetto. Complessivamente, sono 84 i partecipanti agli eventi dedicati alla Serbia.

FOCUS COREA DEL SUD

La Corea del Sud, a sua volta, è stata uno dei paesi protagonisti delle iniziative realizzate nel corso dell'anno (con 155 partecipanti totali agli eventi dedicati), oltre che destinazione di una delle missioni di sistema di Confindustria. In particolare, in occasione dell'entrata in vigore dell'accordo di libero scambio UE-Corea del Sud (1° luglio) Assolombarda ha organizzato – con la collaborazione dell'Agenzia delle Dogane – un incontro di presentazione delle caratteristiche dell'intesa, delle implicazioni sugli scambi tra le due aree e degli adempimenti

richiesti per beneficiare delle agevolazioni previste.

Inoltre, in vista della missione di Sistema – organizzata dal 21 al 23 novembre da Confindustria, ABI e Unioncamere, sotto il patrocinio dei Ministeri degli Affari Esteri e dello Sviluppo Economico – l'Associazione ha organizzato con Confindustria una *country presentation* per illustrare le potenzialità del mercato coreano e i dettagli dell'iniziativa e, con ISPI, un Executive Briefing Korea per le aziende partecipanti alla missione.

FOCUS CINA

Altro paese sul quale si è focalizzata l'attività di Assolombarda è la Cina, da sempre al centro dei servizi di internazionalizzazione che l'Associazione propone alle imprese associate, anche grazie alla presenza del China Desk (cfr. § 16.3.2).

La gran parte degli eventi sulla Cina – che in totale hanno registrato 145 partecipanti – vede la partnership con la **Fondazione Italia Cina**, che ha consentito anche di realizzare un'iniziativa innovativa come il **"First Italy China Career Day"**, dedicato alle potenzialità del supporto che i giovani cinesi di seconda generazione, nel ruolo anche di mediatori culturali,

possono offrire alle aziende interessate al mercato cinese.

Altri eventi organizzati in collaborazione sono stati la presentazione del rapporto annuale della Fondazione "La Cina nel 2011: scenario e prospettive per le imprese" e l'incontro "Il futuro della Cina: investire sul Renminbi? Considerazioni sull'economia cinese e la sua valuta", organizzato nell'ambito del China Executive Seminar (CESE).

Infine, insieme al Ministero dello Sviluppo Economico e all'Ufficio Italiano Brevetti Assolombarda ha organizzato un incontro dedicato alla tutela della proprietà intellettuale in Cina.

FOCUS INDIA

Anche l'India è stata al centro di diversi interventi (sono 176 le presenze agli incontri dedicati al subcontinente): a febbraio Assolombarda ha ricevuto la **visita del Ministro per il Commercio e l'Industria** Anand Sharma, accompagnato da una delegazione di imprenditori guidata dal presidente di FICCI (Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry).

Con il Gruppo BNL BNP Paribas l'Associazione ha organizzato l'evento "Fare impresa nel mondo che cambia: l'India" in occasione dell'inaugurazione della mostra fotografica "Women changing India" organizzata per celebrare i 100 anni di presenza del gruppo bancario in India.

A sua volta, l'incontro con il Segretario generale del Ministero per le Micro Piccole e Medie Imprese Uday Kumar Varma ha rappresentato l'occasione per discutere il rafforzamento della cooperazione industriale tra Italia e India, a partire dal ruolo fondamentale ricoperto dalle piccole e medie imprese in entrambi i sistemi produttivi.

Infine, l'India è stata la destinazione di importanti missioni imprenditoriali gestite dal Sistema Confindustria, sia settoriali (*automotive*: Pune, 18-21 aprile) che di sistema (New Delhi, Chennai: 31 ottobre-3 novembre), che Assolombarda ha promosso tra le imprese associate.

FOCUS EUROPA

Quanto ai paesi europei, Assolombarda ha intensificato su vari fronti – dalle opportunità di business agli aspetti di carattere fiscale e giuslavoristico – la collaborazione con enti nazionali, enti camerali, agenzie di promozione degli investimenti.

Particolarmente significativa è stata la collaborazione con la **Camera di Commercio tedesca** che ha dato vita un incontro dedicato ai Länder Nordreno-Vestfalia e Sassonia Anhalt, in cui il settore chimico è fortemente sviluppato, e alle opportunità di partnership con le imprese associate del comparto.

La relazione avviata con **UE35-Union des Entreprises Ille et Vilaine** di Rennes (Associazione imprenditoriale bretone del sistema

MEDEF, corrispettivo francese di Confindustria) ha permesso all'Associazione di organizzare diverse iniziative per accogliere la visita a Milano, dal 5 al 7 ottobre, di una delegazione di 150 imprese e professionisti interessati a conoscere il sistema associativo e l'economia milanese e lombarda: una conferenza (in collaborazione con il Comune di Milano, Unioncamere e Bretagne International), una sessione di incontri b2b per le imprese bretoni interessate a sviluppare collaborazioni con imprese lombarde, una visita al Parco Tecnologico Padano per le aziende del settore agroalimentare e una visita dedicata al design. I Presidenti delle due associazioni hanno siglato la **charte per lo sviluppo delle relazioni economiche**.

LE MISSIONI INCOMING

Le missioni *incoming* rappresentano da sempre un elemento di interesse per le imprese, in quanto occasione di opportunità di incontri di business. L'**Albania** ha aperto le iniziative focalizzate su questo fronte, con l'accoglienza a gennaio di una delegazione di imprese accompagnata dal Primo Ministro Sali Berisha.

La 'stagione' è proseguita con l'organizzazione di altre sessioni di **incontri bilaterali** che hanno coinvolto delegazioni di imprese provenienti da **Bielorussia, Cina, Germania, Israele, Kurdistan iracheno, Mongolia, Pakistan, Romania, Serbia e Vietnam**, per un totale di 372 incontri b2b.

INTERNAZIONALIZZAZIONE E SOSTENIBILITÀ

Nel corso dell'anno Assolombarda ha portato avanti diverse attività a sostegno dell'internazionalizzazione delle aziende del Green Economy Network (cfr. §§ 4.4 e 17.3).

A seguito della firma, l'anno precedente, di uno specifico accordo di collaborazione con il Consolato USA, l'Associazione ha accolto una delegazione della Solar Electricity Power Association americana (SEPA), che si è confrontata con i rappresentanti delle principali aziende italiane del fotovoltaico, e ha proseguito gli incontri di approfondimento tematico tra aziende associate e rappresentanti del Consolato.

Alle opportunità legate al tema della sosteni-

nibilità sono riconducibili un workshop dedicato al mercato indiano delle energie rinnovabili e un incontro con una delegazione di piccole e medie imprese di FICCI con un focus sulle tecnologie per il trattamento delle acque. La gestione e il trattamento delle acque sono stati anche al centro di una collaborazione con la Regione Lombardia e l'Ufficio commerciale dell'Ambasciata di Israele per far conoscere al sistema lombardo delle *utilities* le principali tecnologie innovative in questo campo.

Altre iniziative legate alle opportunità nei settori ambientali hanno riguardato l'area dei Balcani, il Brasile e l'area dell'Asia Centrale.

I RAPPORTI COMMERCIALI, LA CONTRATTUALISTICA, I BANDI INTERNAZIONALI E LA COOPERAZIONE

Nell'ambito del supporto operativo alle imprese, meritano una segnalazione alcune ulteriori linee d'azione che Assolombarda ha consolidato nel corso dell'anno:

- la collaborazione con gli esperti legali di ISSEI-Istituto Sviluppo Sicurezza Esportazioni Italiane e con altri professionisti per l'organizzazione di iniziative operative focalizzate sulla **tutela nei rapporti commerciali** e sui temi delle **modalità di pagamento e del recupero crediti**, sulla base delle esigenze specifiche espresse dagli associati;

- i seminari in materia di **contrattualistica internazionale** e l'opportunità offerta agli associati di approfondire situazioni specifiche attraverso incontri personalizzati con professionisti legali ed esperti specializzati nelle peculiarità che caratterizzano la contrattualistica nei diversi paesi;

- la promozione della **piattaforma informativa gratuita Extender** attivata dal Ministero per gli Affari Esteri, Confindustria, Unioncamere e ICE per favorire la partecipazione delle imprese a progetti e gare internazionali, grazie a una diffusione e segnalazione mirata delle opportunità presenti sui vari mercati e alla messa a disposizione di studi di settore e analisi di mercato;

- la promozione della **cooperazione internazionale allo sviluppo** come canale non tradizionale per affacciarsi sui mercati emergenti, attraverso il monitoraggio e la segnalazione alle imprese delle iniziative attivate dal Ministero per gli Affari Esteri e dalla Regione Lombardia (cooperazione decentrata), e la partecipazione alla Commissione "Cooperazione Internazionale" di Confindustria. In particolare, l'Associazione si è fatta promotrice di un progetto, allargato in seguito a Confindustria Lombardia, per identificare e promuovere esempi di collaborazione fruttuosa tra imprese e ONG, rispetto al quale la Regione Lombardia sta valutando l'opportunità

di una partecipazione diretta;

- l'assistenza diretta e le iniziative sugli aspetti tecnici legati al commercio internazionale (operazioni doganali, origine della merce, pagamenti internazionali ecc).

- Nel corso dell'anno l'Associazione ha dedicato un'attenzione particolare al tema della sicurezza nel commercio internazionale nella sua accezione più ampia. Da un lato, ha proseguito la consueta azione di monitoraggio e segnalazione alle imprese associate delle novità normative riguardanti le diverse forme di controllo e restrizione che regolano gli scambi internazionali di beni, per aiutarle a operare in conformità a queste misure; dall'altro, ha focalizzato l'impegno sui fronti particolarmente 'caldi' a livello internazionale.

In particolare, Assolombarda ha seguito i diversi passaggi che, nel corso dell'anno, hanno visto evolvere le **restrizioni verso l'Iran**, mantenendo sempre aperto il confronto con Confindustria per fornire – anche grazie al concorso delle imprese associate presenti sul mercato iraniano – informazioni e dati funzionali all'azione di lobby nazionale ed europea.

Inoltre, l'Associazione ha voluto offrire un **supporto specifico alle imprese attive nei paesi arabi** – Tunisia, Egitto e Libia – più colpiti dalle rivolte scoppiate nella primavera 2011 per aiutarle ad affrontare le situazioni derivanti dai cambiamenti profondi che hanno caratterizzato i contesti politici, istituzionali ed economici. Assolombarda ha quindi attivato un **Desk Nord Africa** per raccogliere le segnalazioni di criticità da parte delle aziende e per rilevarne il livello di esposizione, soprattutto per quanto riguarda la Libia. Il Desk ha quindi segnalato tutte le istanze raccolte a Confindustria che le ha portate ai tavoli con i Ministeri degli Affari Esteri e dello Sviluppo Economico per cercare soluzioni in aiuto delle imprese.

I COUNTRY DESK

I COUNTRY DESK

I Country Desk, anche in joint venture con soggetti istituzionali stranieri, assistono le aziende che si vogliono affacciare su mercati strategici.

I Country Desk – iniziative di Assolombarda, anche in *joint venture* con soggetti istituzionali stranieri – assistono le aziende che si vogliono affacciare sui mercati strategici di

Canada, Cina, Russia e Giappone, mettendo a loro disposizione informazioni e un network di contatti in ambito sia di scambi commerciali che di investimenti esteri.

CANADA DESK

È proseguita anche nel 2011 l'attività del Canada Desk, nato nel 2008 come *joint venture* tra Assolombarda e l'Ambasciata del Canada di Roma dopo la chiusura del Consolato di Milano.

Il suo obiettivo è offrire assistenza alle imprese associate interessate al mercato canadese: grazie alla presenza settimanale di un funzionario dell'Ambasciata presso la sede dell'Associazione, il Desk fornisce infatti informazio-

ni sugli standard e la legislazione canadese, il sistema fiscale, le missioni di imprenditori canadesi in Italia, le opportunità di investimento e la localizzazione di siti produttivi, l'identificazione di partner per collaborazioni industriali, per la ricerca e per le nuove tecnologie sviluppate in Canada.

Nel 2011, il Desk ha offerto assistenza specializzata a 7 aziende con progetti di investimento o commerciali in Canada.



JAPAN DESK

Joint venture tra Assolombarda e Japan External Trade Organization (Jetro), il Japan Desk aiuta le imprese associate a stabilire con il Giappone rapporti commerciali finalizzati sia alla semplice esportazione, sia all'investimento diretto.

Grazie alla presenza di un rappresentante di Jetro in Assolombarda per quattro pomeriggi al mese, lo Sportello fornisce un servizio di consulenza personalizzata alle aziende, promuove la partecipazione di alcune di loro a manifestazioni fieristi-

che che prevedono agevolazioni attraverso la stessa Jetro (ad esempio, il Trade Show di Suwa dedicato alla componentistica di alta precisione) e organizza incontri con operatori giapponesi presenti a Milano in occasione di fiere (tra le altre, BIO-Europe Spring 2011).

Il Desk mantiene rapporti preferenziali con la *business community* giapponese a Milano, oltre che con il Consolato Generale di Milano e la Camera di Commercio e Industria Giapponese in Italia.

CHINA DESK

Joint venture tra Assolombarda e China Chamber of Commerce for Import/Export of Machinery and Electronic (CCCME), nel 2011 il China Desk ha seguito circa 50 imprese interessate a diverso titolo al mercato cinese: per esportare, ma anche per valutare forme di investimento e per cercare fornitori. Lo Sportello ha soddisfatto anche richieste di informazioni sui visti e permessi di lavoro in Cina, soprattutto da parte di aziende che hanno attività e rapporti consolidati con il paese, ed è stato contattato da diverse imprese che hanno segnalato casi di presunta truffa via Internet. Diverse sono state anche le richieste relative alla normativa cinese sull'etichettatura della merce (prodotti tessili e alimentari in particolare) e sugli aspetti dei controlli doganali.

Il Desk ha inoltre collaborato all'organizzazione di una missione commerciale con Confindustria Alto Milanese e ha tenuto i contatti

con le rappresentanze istituzionali cinesi a Milano (Consolato e China Council for the Promotion of International Trade-CCPIT) e i colossi bancari Bank of China e ICBC. Ha gestito la visita a Milano di delegazioni e operatori cinesi (Caohejing Industrial Park, Guangdong e CCPIT di Jiangsu) e ha mantenuto rapporti con il Tianjin Beichen Industrial Park, specializzato per il settore farmaceutico, che offre opportunità significative alle aziende.

Negli ultimi anni il China Desk di Assolombarda si è andato sempre più accreditando presso le autorità cinesi ed è diventato un punto di riferimento per rappresentanti delle amministrazioni provinciali e locali del Paese: un aspetto che assume particolare importanza alla luce di possibili investimenti cinesi nel territorio di competenza dell'Associazione e nel supporto alle delegazioni istituzionali e di business *incoming* dalla Cina.

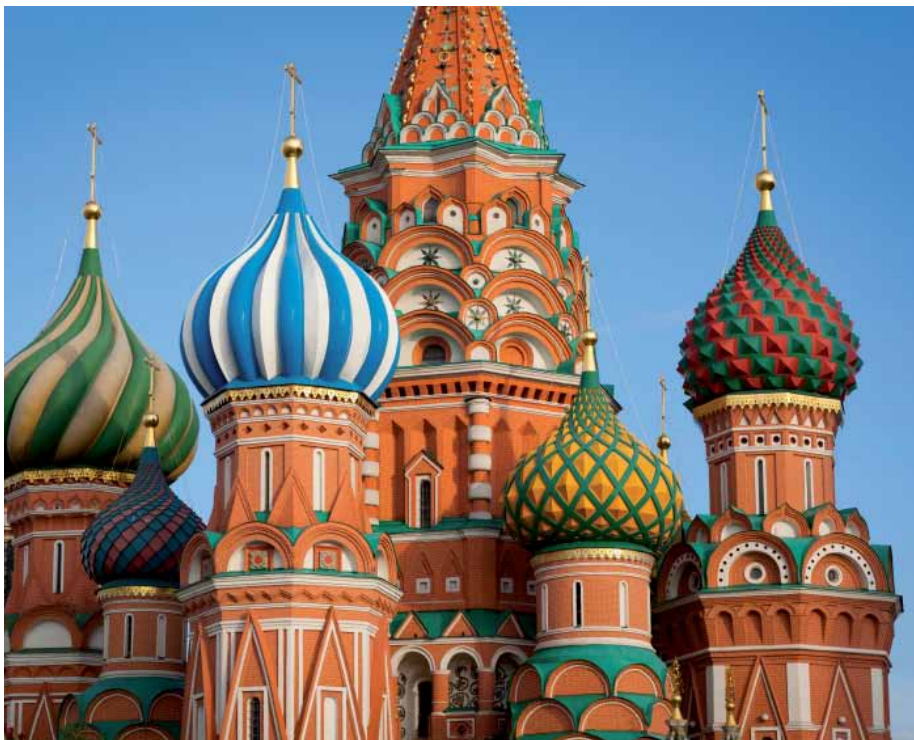
RUSSIA DESK

Nato come *joint venture* tra Assolombarda e Promos-Camera di Commercio di Milano, il Russia Desk offre alle imprese associate assistenza specialistica sul mercato russo, affiancando a servizi di carattere più generale altri ad alto valore aggiunto. La sua azione è integrata da quella di un Desk Assolombarda istituito presso l'ufficio Promos di Mosca.

Nel 2011 il Desk ha offerto assistenza specialistica a 7 aziende per la ricerca di partner

commerciali, certificazione GOST dei prodotti, reperimento di fonti normative russe, rapporti economici tra la Lombardia e la città di San Pietroburgo.

La collaborazione con Promos per il Russia Desk si è conclusa a giugno 2011, ma l'attività del Desk continua come punto di riferimento per tutte le iniziative e servizi sulla Russia, offrendo supporto alle aziende associate, grazie a una rete collaudata di esperti.





LE ALLEANZE E LE RETI TRA IMPRESE

Consapevole del fatto che diventa sempre più difficile per le singole realtà aziendali presidiare con tempestività, efficienza ed efficacia l'intera catena del valore, l'insieme delle diverse direzioni evolutive della concorrenza e le opportunità rese disponibili dalla tecnologia, Assolombarda promuove le alleanze e

le reti tra imprese come strumento per rafforzare la competitività aziendale e superare le inefficienze di scala legate alle dimensioni ridotte, aiutando le aziende a condividere competenze, capacità, risorse e conoscenze senza rinunciare all'identità aziendale e all'autonomia della *governance*.

LA SENSIBILIZZAZIONE DELLE IMPRESE

L'Associazione informa e sensibilizza le imprese per aiutarle ad affrontare il tema delle aggregazioni a 360 gradi.

LA SENSIBILIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Attraverso **convegni e incontri informativi** (4, con 182 partecipanti), **gruppi di lavoro e progetti dedicati**, l'Associazione ha svolto lungo l'intero arco dell'anno un'azione di informazione e sensibilizzazione per aiutare le imprese

ad affrontare il tema delle aggregazioni a 360 gradi, dagli aspetti finanziari a quelli normativi, da quelli manageriali a quelli relativi ai contributi pubblici, con il coinvolgimento di altri interlocutori attivi sullo stesso fronte.

PUNTO ALLEANZE

Punto Alleanze è un servizio innovativo che promuove la collaborazione tra aziende per favorirne la crescita attraverso forme di consulenza dedicate.

PUNTO ALLEANZE

Nel 2011 Assolombarda ha attivato Punto Alleanze, un servizio innovativo volto a promuovere forme di collaborazione tra aziende per favorirne la crescita attraverso modalità di consulenza dedicate, uno spazio sul sito Internet dell'Associazione che fornisce aggiornamenti e approfondimenti, e una bacheca online dove gli associati possono condividere i loro progetti di aggregazione e rete con altri imprenditori. Nella seconda metà dell'anno Punto Alleanze ha accelerato la sua evoluzione coinvolgendo le associazioni territoriali di Monza

e Brianza, Legnano, Como, Lecco e Pavia – più il TTO (Servizio Valorizzazione della Ricerca) del Politecnico di Milano e ACF S.p.A. – per costruire a livello interprovinciale il progetto **"Punto Alleanze Lombardia (PAL)"**. Tramite PAL, Assolombarda ha potuto partecipare al bando Ergon (Eccellenze Regionali a supporto della Governance e dell'Organizzazione dei Network di imprese) accreditando il servizio presso la Regione Lombardia, oltre a creare essa stessa un'aggregazione, di esempio per i propri associati.

IL GREEN ECONOMY NETWORK (GEN)

Altra realtà significativa rispetto all'obiettivo di favorire la diffusione di aggregazioni e reti tra imprese è il Green Economy Network, promosso da Assolombarda per stimolare nuove alleanze tra le imprese milanesi che offrono prodotti, tecnologie e servizi per la sostenibilità ambientale ed energetica, e per dare visibilità alle loro competenze (cfr. § 4.4).

Insieme a un gruppo di imprese associate, Assolombarda ha promosso la costituzione, nel maggio 2011, del Comitato Promotore

del Network, il cui obiettivo principale è supportare le aziende che aderiscono al progetto, consolidandone la conoscenza reciproca e valorizzando le possibili opportunità di business attraverso iniziative rivolte a comparti e mercati particolarmente rilevanti.

Due i principali filoni di attività nel 2011: l'animazione delle filiere ambiente ed energia, con approfondimenti sulle competenze distintive delle imprese, e il supporto all'internazionalizzazione delle aziende.

IL GREEN ECONOMY NETWORK (GEN)

Il Green Economy Network è promosso da Assolombarda per stimolare alleanze tra imprese che offrono prodotti, tecnologie e servizi per la sostenibilità ambientale ed energetica.

LE ATTIVITÀ PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Attività consolidata del GEN è il monitoraggio e la segnalazione dei principali progetti e bandi pubblici a livello internazionale e nazionale, oltre che di missioni all'estero organizzate dai sistemi confindustriale e camerale, per favorire un incremento del business in comparti e mercati particolarmente promettenti.

Il Network ha inoltre lavorato in sinergia con diverse rappresentanze diplomatiche alla realizzazione di iniziative relative a paesi e mercati specifici, anche con il coinvolgimento di esperti: agli 11 seminari organizzati, che hanno generato anche circa 250 incontri b2b, hanno parteci-

pato più di 900 aziende.

Infine, il GEN ha promosso incontri in collaborazione con l'Ufficio Commerciale e Investimenti dell'Ambasciata d'Israele, la Regione Lombardia e le *utilities* lombarde, per diffondere presso questi interlocutori la conoscenza di tecnologie particolarmente innovative in un settore strategico che nei prossimi anni vedrà intensificarsi gli investimenti infrastrutturali, soprattutto nel trattamento delle acque di scarico e nella distribuzione dell'acqua potabile, anche per rispondere all'istanza di maggiore qualità richiesta dalla Commissione europea (cfr. § 16.2.1).

I GRUPPI DI LAVORO E LE COLLABORAZIONI ESTERNE

Nell'ambito delle attività finalizzate all'approfondimento delle competenze distintive delle imprese e all'animazione delle filiere ambiente ed energia, il Green Economy Network ha costituito il **Gruppo di lavoro Smart Cities** per analizzare con le imprese interessate le prospettive di sviluppo di un mercato che presenta interessanti prospettive di crescita.

Inoltre, il GEN ha attivato una **collaborazione con il CNR** per approfondire alcuni ambiti di ricerca per le imprese, come i sistemi di abbattimento/smaltimento dei fanghi di depurazione,

la sostituzione di sostanze pericolose in prodotti e applicazioni (RoHS), i sistemi di accumulo a supporto del sistema elettrico.

A sua volta, la relazione avviata con AMAT (Agenzia Mobilità Ambiente Territorio del Comune di Milano) punta a implementare una collaborazione proficua su temi di interesse comune, come l'efficienza energetica negli edifici pubblici e la valorizzazione delle risorse idriche/falda/pompe di calore, e in merito ai nuovi materiali, componenti e servizi finalizzati alla manutenzione e all'arredo urbano.

IL REPERTORIO DELLE IMPRESE

Le imprese che fanno parte del Network compaiono nel Repertorio delle Aziende della *green economy*, consultabile sul sito www.greeneconomynetwork.it.

Alla luce della possibilità di aderire liberamente al Repertorio, il GEN ha promosso questo strumento presso altre associazioni territoriali e di

categoria del Sistema Confindustria: un'azione che nel 2011 ha portato alla sottoscrizione di accordi di adesione con ANIE, Assoreca, Associazione Industriali di Novara, Unione Industriali della Provincia di Varese, Unione Parmense degli Industriali, Assoconsult, Associazione Industriali della Provincia di Reggio Emilia.



LA RICERCA, L'INNOVAZIONE E I PROCESSI DI MIGLIORAMENTO

IL DESK INNOVAZIONE & TECNOLOGIE

IL DESK INNOVAZIONE & TECNOLOGIE

*Assolombarda
promuove la ricerca
e l'innovazione come
strumenti per la
crescita e lo
sviluppo delle
imprese associate.*

Nel corso del 2011 Assolombarda ha rafforzato la propria azione – in termini di proposte, progetti e servizi – sui temi della ricerca e dell'innovazione per promuovere questi fattori come strumento per la crescita e lo sviluppo delle imprese associate.

In particolare, il sostegno alle imprese è affidato al Desk Innovazione & Tecnologie, promotore e capofila di tutte le iniziative e i servizi svolti in questo campo, oltre che snodo del network di contatti con i soggetti pubblici e privati protagonisti del mondo della ricerca. Le attività e iniziative che il Desk ha proposto agli associati nel 2011 partono dalla constatazione che, nono-

stante la consapevolezza diffusa tra le imprese della necessità di innovare per essere competitive, l'esecuzione e il ritmo di implementazione dell'innovazione presentano difficoltà:

- nell'articolare in modo preciso la 'domanda di innovazione' (problematica che varia a seconda della dimensione aziendale e del settore di attività);
- nelle relazioni con le università e i centri di ricerca, soprattutto da parte delle PMI;
- nell'accesso a finanziamenti mirati e nella capacità di investimento limitata. Per questo, lo Sportello ha lavorato su più filoni tematici in parallelo.

LE PARTNERSHIP PER SUPPORTARE LE IMPRESE

Per aiutare le imprese ad esprimere una 'domanda di innovazione' corretta e a gestire in modo efficace le relazioni con università e centri di ricerca, il Desk ha organizzato **cicli di 'incontri tecnologici'** tenuti da ricercatori universitari. Gli incontri hanno fornito aggiornamenti sulle tecnologie disponibili in diversi ambiti applicativi e hanno rappresentato un'occasione per mettere in contatto imprese e atenei, ponendo i presupposti per successivi approfondimenti del dialogo e per l'avvio di progetti di innovazione da realizzare in partnership.

Per la stessa ragione – favorire l'interazione tra mondo della ricerca e imprese associate – il Desk Innovazione & Tecnologie ha rafforzato la collaborazione con alcune delle eccellenze del territorio e, a livello nazionale, con il CNR.

Con la **Fondazione Politecnico di Milano**, Assolombarda ha organizzato per le aziende sia incontri informativi con gruppi di ricerca, sia incontri individuali per fornire un'assistenza specifica in grado di arrivare fino alla stipulazione di contratti di ricerca.

Con l'**Università degli Studi di Milano**, e in particolare con il **Centro per l'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico UNIMITT**, l'Associazione ha avviato una nuova collaborazione per orientare la ricerca universitaria nei campi di interesse delle imprese, in particolare sfruttando lo strumento regionale della "Dote ricerca applicata" che prevede l'abbattimento dei costi per assegni di ricerca su progetti di ricerca applicata realizzati in collaborazione tra imprese e università. Analogamente, i partner hanno consolidato la relazione e potenziato lo scambio

di informazioni per attivare nuove collaborazioni su bandi di finanziamento per progetti di R&I tra imprese e università, oltre ad avviare una collaborazione specifica per strutturare un database che metterà a disposizione delle aziende un Repertorio delle Competenze dell'Università.

A livello nazionale poi, sempre attraverso il Desk Innovazione & Tecnologie, Assolombarda ha attivato un **tavolo di confronto con il CNR** sulle modalità per rendere le attività del Centro più facilmente fruibili da parte delle imprese, soprattutto in riferimento al trasferimento tecnologico, anche grazie all'individuazione di referenti specifici nell'ambito dell'istituto e alla realizzazione di incontri sia istituzionali che operativi.

Quanto alle criticità espresse dalle imprese sul fronte della capacità di investimento limitata e della difficoltà di accesso ai finanziamenti, anche nel 2011 l'impegno dell'Associazione (cfr. § 15) è stato finalizzato soprattutto a diffondere tra le imprese la conoscenza delle diverse opportunità disponibili, da un lato accompagnandole nella relazione con le banche, dall'altro dialogando con il sistema creditizio e con le istituzioni (in particolare, la Camera di Commercio di Milano e la Regione Lombardia) per rendere i diversi strumenti il più possibile rispondenti alle esigenze delle aziende.

Uno sforzo sempre maggiore è andato anche nella direzione di migliorare l'accesso ai finanziamenti europei per la ricerca e sviluppo, sia nell'ambito della programmazione comunitaria attuale, sia in vista della prossima programmazione, anche attraverso la partecipazione a consultazioni.

FAR NASCERE STARTUP INNOVATIVE

Assolombarda ha indirizzato un'ulteriore linea di azione a promuovere e supportare la nascita di nuove imprese innovative sul territorio, come volano per l'innovazione anche delle altre aziende e per favorire la crescita dell'occupazione.

In particolare, a gennaio l'Associazione ha firmato un **Accordo con l'Acceleratore d'Impresa del Politecnico di Milano** grazie al quale le startup incubate presso l'Acceleratore possono associarsi a condizioni di favore, e quindi accedere al valore aggiunto dei servizi

offerti dalla struttura associativa, acquisendo informazioni e competenze utili per fare impresa e potenziare le proprie prospettive di crescita e sviluppo.

Inoltre, Assolombarda ha promosso la **StartCup Milano Lombardia**, la competizione regionale che ha premiato le migliori idee d'impresa. L'iniziativa è stata promossa dal sistema lombardo delle università e degli incubatori d'impresa, con il coordinamento dell'Università degli Studi di Milano e il patrocinio dell'Associazione.

ICT E 'IMPRESSE DIGITALI'

Sul versante della digitalizzazione e dell'ICT, Assolombarda ha rivolto alle imprese associate un'attività intensa di assistenza e sensibilizzazione sull'obbligo relativo alla **Posta Elettronica Certificata (PEC)** e sulle sue modalità di utilizzo più efficaci.

Inoltre, ha confermato l'accordo con SMAU per offrire alle imprese associate la possibilità di accedere gratuitamente alla manifestazione ed ha avviato, nell'ambito dell'Osservatorio Assolombarda-Bocconi, un'indagine sul *cloud computing* i cui risultati saranno disponibili nel 2012.

LA QUALITÀ

LA QUALITÀ

L'Associazione compie azioni volte all'introduzione di processi di miglioramento nelle aziende come fattori di sviluppo della competitività.

Nell'ambito delle azioni finalizzate all'introduzione di processi di miglioramento nelle aziende come fattori di sviluppo della competitività, sul fronte della qualità Assolombarda ha preso parte attivamente alla realizzazione di tre iniziative gestite operativamente dal Consorzio Qualità (cfr. Sistema Assolombarda):

- la predisposizione del **volume "L'arte di conoscere il proprio vantaggio competitivo e saperlo comunicare"**, presentato il 7 giugno alla presenza di 170 operatori;

- il lancio del **nuovo servizio "Impresa Snella"**, che ha consentito a 10 imprese di mettere in atto principi e metodi della *lean organization* sotto la guida degli esperti del Consorzio;

- l'allestimento della **7a edizione dell'iniziativa "Benchmarking"**, che ha consentito un scambio fruttuoso di esperienze e prassi tra 14 imprenditori attraverso una serie di incontri ristretti animati da esperti facilitatori.

IL MARKETING E LA COMUNICAZIONE D'IMPRESA

IL MARKETING E LA COMUNICAZIONE D'IMPRESA

Assolombarda aiuta le imprese ad attivare le strategie e gli strumenti di comunicazione più adeguati per valorizzare l'immagine e l'attività aziendale.

Per assistere e consigliare le imprese associate nelle scelte relative alla propria comunicazione, aiutandole ad attivare le strategie e ad avvalersi degli strumenti più adeguati per comunicare e valorizzare l'immagine e l'attività aziendale, nel 2011 Assolombarda ha attivato lo **Sportello Comunicazione**, anche grazie al supporto delle imprese del Gruppo Merceologico Servizi per la Comunicazione d'Impresa.

Già utilizzato da un primo gruppo di cinque aziende, lo Sportello offre la possibilità di sottoporre a esperti del settore esigenze specifiche,

per ottenere indicazioni mirate sui percorsi più adeguati per strutturare un progetto di comunicazione a tutto tondo.

Inoltre, con la collaborazione di AISM (Associazione Italiana Marketing), Assolombarda ha proposto alle imprese associate la **guida "Marketing Metrics: strumenti operativi per ottimizzare le attività di marketing e vendita"**, che illustra quali sono gli indicatori e i parametri più significativi delle attività di marketing a supporto del processo decisionale aziendale.

LA PROPRIETÀ INTELLETTUALE

LA PROPRIETÀ INTELLETTUALE

L'Associazione diffonde la cultura e gli strumenti della proprietà intellettuale tra le imprese, in un'ottica di tutela e valorizzazione dei punti di forza aziendali.

In un'ottica di tutela e valorizzazione dei punti di forza aziendali, l'Associazione ha proseguito l'impegno per la diffusione della cultura e degli strumenti della proprietà intellettuale tra le imprese associate, sia attraverso l'organizzazione di incontri informativi su temi di attualità, sia attraverso l'azione di due sportelli che agiscono in stretta collaborazione.

Lo **Sportello Marchi e brevetti** propone alle imprese associate un primo orientamento sulle procedure di registrazione dei marchi e di deposito dei brevetti, sulle ricerche e sorveglianze sui marchi e brevetti stessi, sull'analisi

del loro valore economico e sulla loro gestione strategica, sulla tutela dei segreti industriali e del *know-how* e sulla difesa contro eventuali contraffazioni di marchi e brevetti in Italia e all'estero.

Lo **Sportello Anticontraffazione**, a sua volta, fornisce indicazioni e informazioni sui tipi di tutela esistenti (in particolare, sorveglianza doganale e successive azioni civili e penali), sugli aspetti legali e giudiziari e su quelli tecnico-operativi, sull'etichettatura di origine e provenienza dei prodotti e sulle problematiche relative al 'Made in' (cfr. 27.3).



IL FISCO E IL DIRITTO SOCIETARIO

LE ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE

Il 2011 è stato un 'anno caldo' sul fronte fiscale, contrassegnato dal succedersi delle manovre approvate dal Governo e, più in generale, da una molteplicità di novità normative che hanno avuto un impatto significativo sulla vita e sull'operatività delle imprese. Per questo Assolombarda, oltre a fornire tempestivamente agli associati tutte le informazioni utili per stare al passo con l'evoluzione del quadro normativo e le indicazioni necessarie al rispetto di vecchi e nuovi adempimenti, ha sviluppato due diverse modalità di coinvolgimento attivo delle aziende:

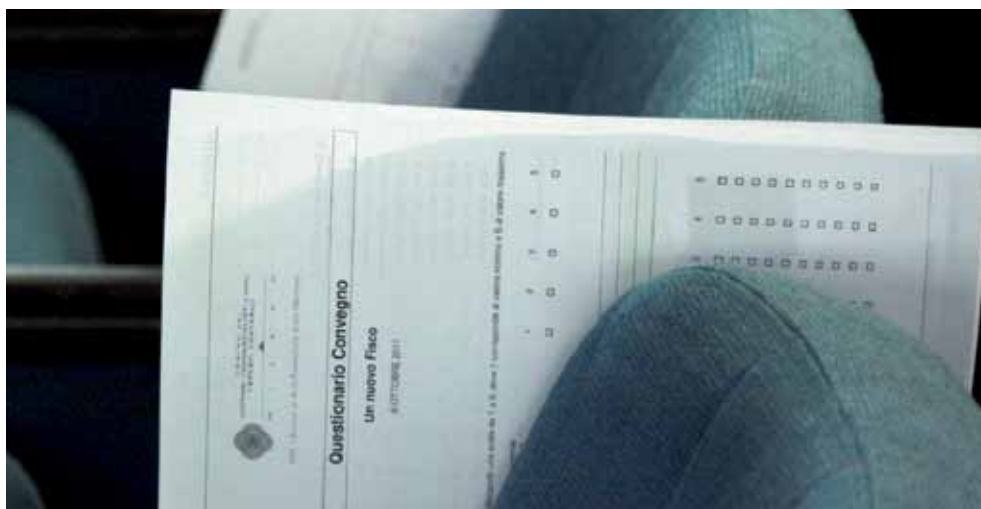
- un **ciclo di incontri informativi** sulle tematiche fiscali che le stesse imprese associate hanno segnalato come di particolare interesse (14 incontri, 978 partecipanti);
- l'**attività convegnistica** vera e propria, da cui emergono sia il posizionamento po-

litico dell'Associazione rispetto ai temi che impattano di più sulle aziende, sia ipotesi e proposte di miglioramento di molteplici aspetti del quadro normativo e del loro impatto operativo, anche grazie al confronto con gli interlocutori istituzionali – a partire dall'Agenzia delle Entrate – e al coinvolgimento dei partner 'storici' di Assolombarda in ambito fiscale, come Assonime, l'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano e la Scuola di alta formazione Luigi Martino, e il Consiglio Notarile di Milano (5 convegni, 1.076 partecipanti).

Inoltre, sempre nel 2011 l'Associazione ha messo a disposizione delle imprese associate due monografie di approfondimento: "Rivalutazione di terreni e partecipazioni" e "La disciplina fiscale degli omaggi".

LE ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE

Assolombarda fornisce alle imprese le informazioni utili per stare al passo con l'evoluzione del quadro normativo fiscale e le indicazioni necessarie al rispetto degli adempimenti.



GLI SPORTELLI PER LE IMPRESE

GLI SPORTELLI PER LE IMPRESE

Assolombarda ed Equitalia hanno firmato un Protocollo d'intesa per rendere più agevole la comunicazione tra le imprese associate e il concessionario.

Il 16 febbraio Assolombarda ed Equitalia hanno firmato un Protocollo d'intesa biennale finalizzato a rendere più agevole la comunicazione tra le imprese associate e il concessionario, semplificando le procedure di riscossione dei tributi. Effetto immediato dell'accordo è stato l'attivazione dello Sportello Equitalia, al quale nel corso dell'anno hanno fatto ricorso oltre 30 imprese associate. In gran parte – circa quattro su cinque – si tratta di PMI. Ma anche qualche azienda più grande, per quanto più

'attrezzata' per interagire con l'Amministrazione fiscale, ha riscontrato un'effettiva utilità dell'assistenza ricevuta.

La maggior parte delle imprese si è affidata a questo servizio per ottenere il cosiddetto 'estratto conto' dei carichi pendenti; altre, invece, hanno chiesto aiuto per la presentazione delle pratiche di rateazione dei tributi o delle istanze di autodichiarazione di sgravio di cartelle non corrette che risultavano ancora 'visibili' al concessionario.

LO SPORTELLLO EQUITALIA

LO SPORTELLLO D.LGS. 231

Attivato nel 2009 in collaborazione con l'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano e l'Ordine degli Avvocati di Milano, anche nel 2011 lo Sportello D.lgs. 231 ha proseguito la sua azione di supporto personalizzato in materia di **responsabilità amministrativa degli enti** (cfr. § 27.5).

Attraverso questo servizio, le imprese associate

hanno infatti la possibilità di usufruire di incontri individuali gratuiti per approfondire la conoscenza della normativa di riferimento, verificarne l'impatto sulla propria realtà aziendale, ottenere una prima valutazione sulla necessità o sull'opportunità di predisporre i modelli organizzativi e conoscere l'iter di creazione dei modelli stessi.

IL TAVOLO SULLA SEMPLIFICAZIONE TRIBUTARIA

IL TAVOLO SULLA SEMPLIFICAZIONE TRIBUTARIA

Il Tavolo sulla semplificazione tributaria sensibilizza gli interlocutori istituzionali sulla necessità di semplificare gli adempimenti fiscali a cui sono sottoposte le aziende.

Per sviluppare un processo strutturato di sensibilizzazione degli interlocutori istituzionali sulla necessità di semplificare gli adempimenti fiscali di cui sono oggetto le aziende, già nel 2009 Assolombarda aveva istituito il Tavolo sulla semplificazione tributaria, composto da rappresentanti delle imprese associate e coordinato dal Consigliere Incaricato per la finanza, il diritto d'impresa e il fisco (cfr. § 4.3).

Obiettivo del Tavolo è identificare e proporre interventi in grado di far risparmiare tempo e risorse alle imprese senza incidere sul gettito.

Delle 24 proposte identificate dal Tavolo sulla semplificazione tributaria e portate ufficialmente all'attenzione del Direttore dell'Agenzia delle Entrate Attilio Befera a fine 2010, 5 hanno trovato attuazione normativa nel 2011.



L'AMBIENTE

L'attività di Assolombarda sulle tematiche ambientali segue gli indirizzi tracciati a livello comunitario, nazionale e regionale, che impongono alle imprese una visione integrata delle variabili ambientali sempre più strategiche per la produttività e la competitività sui mercati.

Anche nel 2011 la partecipazione ai gruppi di lavoro istituiti da Confindustria, Con-

findustria Lombardia e dagli enti locali ha consentito di esprimere pareri su argomenti specifici e di proporre semplificazioni e soluzioni operative atte a tutelare gli interessi delle imprese associate.

Da segnalare inoltre, novità assoluta nell'ambito del panorama confindustriale, il lancio del Green Economy Network (cfr. §§ 4.4 e 17.3).

IL GRUPPO DI LAVORO QUALITÀ AMBIENTALE

Nell'ambito delle attività di Assolombarda rivolte alla promozione e al supporto della certificazione dei Sistemi di Gestione Ambientale (SGA) delle aziende è attivo dal 2008 il Gruppo di lavoro Qualità ambientale, punto di riferimento sia per le imprese associate che vantano un'esperienza consolidata nella gestione ambientale, sia per quelle che intraprendono per la prima volta il percorso verso la certificazione. Il Gruppo di lavoro:

- facilita lo scambio di esperienze fra le aziende aderenti;
- promuove lo sviluppo di metodologie e strumenti a supporto dell'applicazione e del mantenimento del SGA e della certificazione;
- supporta le imprese nella relazione con i diversi interlocutori del mondo della certificazione.

Nel 2011 il Gruppo di lavoro Qualità ambientale ha approfondito il tema della misurazione delle prestazioni ambientali del Sistema di Gestione attraverso indicatori finalizzati a supportare le imprese nel verificare in quali ambiti dell'operatività aziendale il proprio SGA funziona e con quale efficacia, in modo da poter fornire indicazioni utili al management aziendale.



IL GRUPPO DI LAVORO QUALITÀ AMBIENTALE

Il Gruppo di lavoro Qualità ambientale è il punto di riferimento per le imprese interessate alla certificazione dei Sistemi di Gestione Ambientale.

I RAPPORTI CON GLI ENTI LOCALI

I RAPPORTI CON GLI ENTI LOCALI

L'Associazione intrattiene un rapporto sistematico con enti e soggetti pubblici locali per realizzare iniziative e collaborazioni in campo ambientale.

È sempre intenso il rapporto dell'Associazione con enti e soggetti pubblici locali (Regione, Province, Comuni, Camere di Commercio, ARPA e altri Enti) anche al fine di realizzare iniziative e collaborazioni in campo ambientale, così come è proseguita anche nel

2011 la partecipazione a Tavoli di lavoro e rappresentanza, come il Tavolo Ambiente e mobilità, il Tavolo permanente in materia di autorizzazione integrata ambientale e il Tavolo Aria-Emissioni in atmosfera della Regione Lombardia.

L'ACCORDO CON IL COMUNE DI SETTALA E IL PROGETTO "LIFE"

Nel 2011 Assolombarda ha rinnovato l'**Accordo di cooperazione per la responsabilità socio-ambientale nel Comune di Settala** – sottoscritto anche dalla Provincia di Milano, da Federchimica e dall'Agenzia per la formazione, l'orientamento e il lavoro Est Milano – finalizzato a condividere sul territorio la responsabilità socio-ambientale delle imprese, ad accrescere la cultura scientifica e dello sviluppo sostenibile e a realiz-

zare lo sviluppo sostenibile del territorio attraverso un rapporto proattivo tra Amministrazione e imprese.

Sempre sul territorio di Settala, Assolombarda ha partecipato al progetto "Life+Eccelsa", volto a promuovere lo sviluppo di competenze locali e la capacità di gestione della conformità normativa in materia ambientale, attraverso strumenti ad hoc particolarmente accessibili per le piccole imprese.

LE ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE

LE ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE

Assolombarda organizza incontri in materia di gestione dei rifiuti, trasporto merci pericolose, CONAI, emission trading e carbon footprint, tutela penale dell'ambiente.

Nel 2011, oltre agli 11 seminari realizzati nell'ambito dell'attività del Green Economy Network (cfr. §§ 4.4 e 17.3), l'Associazione ha organizzato:

- 24 **incontri informativi** in materia di gestione dei rifiuti, trasporto di merci pericolose,

CONAI, *emission trading* e *carbon footprint*, tutela penale dell'ambiente ed emissioni odorigene, che hanno coinvolto 808 partecipanti;

- 6 **interventi formativi** aventi come focus i sistemi di gestione ambientale, per 355 partecipanti totali.





L'ENERGIA

La partecipazione ai gruppi di lavoro istituiti da Confindustria in materia energetica ha consentito ad Assolombarda di esprimere pareri e di portare il proprio contributo anche nell'ambito delle attività che

riguardano il contesto nazionale. Attraverso questi organismi, infatti, l'Associazione contribuisce attivamente alla discussione sui processi di sviluppo dell'assetto energetico del Paese.

IL SUPPORTO ALLE IMPRESE: LO SPORTELLLO ENERGIA

Per le attività operative a supporto delle imprese associate, all'inizio del 2011 Assolombarda ha costituito lo Sportello Energia. Lo Sportello fornisce servizi in materia di:

- lettura della bolletta energetica;
- connessione alla rete e rapporto con il distributore;
- imposte e accise sul consumo di energia elettrica e gas (anche grazie al rapporto diretto con l'Agenzia delle Dogane, lo Sportello fornisce informazioni sui continui aggiornamenti normativi);
- energia da fonti rinnovabili (fotovoltaico,

solare termico, biomasse, eolico) e assimilate (cogenerazione e micro cogenerazione), e relative incentivazioni e agevolazioni;

- valutazione delle offerte commerciali per la fornitura di energia elettrica e gas;
- cambio di fornitore di energia elettrica e gas, attraverso accordi con i più importanti operatori del mercato energetico nazionale; con questa attività, strettamente collegata a quella precedente, lo Sportello segue le aziende che lo richiedono dalle pratiche di disdetta dall'attuale fornitore di energia elettrica a quelle di attivazione del subentrante.

IL SUPPORTO ALLE IMPRESE: LO SPORTELLLO ENERGIA

Lo Sportello Energia fornisce servizi che vanno dalla lettura della bolletta al supporto dell'azienda nel cambio di fornitore di energia elettrica e gas.

I RAPPORTI CON GLI ENTI LOCALI

Nel 2011 Assolombarda ha attivato e/o consolidato le relazioni con i più importanti Comuni delle province di Milano e Monza e Brianza, sia per affrontare le tematiche energetiche che riguardano il contesto locale, sia per condividere progetti che riguardano l'energia in generale e, in particolare, il risparmio e l'efficienza energetica.

Sul territorio l'Associazione ha dato vita, in collaborazione con il Comune di Abbiategrasso, al **progetto "Efficienza Energetica nel settore industriale: come diffondere la cultura del fare efficienza nel tessuto industriale abbiatense"** sulla

scia di una precedente collaborazione sugli stessi temi, avviata come linea d'azione attuativa del Piano di Governo del Territorio (cfr. § 23.1). Il progetto mira a individuare strumenti efficaci per rendere consapevoli le imprese rispetto all'utilizzo delle risorse energetiche e alle relative opportunità di miglioramento.

Inoltre, Assolombarda ha partecipato a diversi tavoli di lavoro strutturati con le Pubbliche Amministrazioni per affrontare i punti critici, individuare soluzioni condivise e promuovere accordi e progetti congiunti: tra gli altri, il Tavolo di lavoro della Regione Lombardia sulle linee guida relative alle fonti di energia rinnovabile.

I RAPPORTI CON GLI ENTI LOCALI

Assolombarda interagisce con le Amministrazioni comunali per condividere progetti che riguardano il risparmio e l'efficienza energetica.

IL GRUPPO DI LAVORO EFFICIENZA ENERGETICA

IL GRUPPO DI LAVORO EFFICIENZA ENERGETICA

Il Gruppo di lavoro Efficienza energetica propone alle imprese percorsi gradualmente volti all'assunzione di comportamenti virtuosi nell'uso dell'energia.

Per sensibilizzare le imprese associate verso la cultura dell'efficienza energetica e delle opportunità che le applicazioni di questo settore possono offrire, Assolombarda propone un **percorso graduale**, finalizzato a favorire la diffusione di comportamenti virtuosi da parte delle aziende. A questo proposito l'Associazione ha co-

stituito un Gruppo di lavoro che ha avviato un progetto strutturato in più fasi: dalla divulgazione di concetti di base relativi all'utilizzo dell'energia in quanto risorsa, all'individuazione di interventi di efficienza energetica per comparti produttivi diversi, fino alla presentazione di casi eccellenti identificati tra le imprese associate.



LE ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE

LE ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE

La fiscalità energetica, i vantaggi e le criticità dei mercati energetici e la cogenerazione ad alta efficienza sono i temi al centro degli incontri proposti alle imprese.

Nel 2011 l'Associazione ha dedicato al tema dell'energia:

- 3 **incontri informativi** sulla fiscalità energetica, i vantaggi e le criticità dei mercati energetici, e la cogenerazione ad alta efficienza, per un totale di 179 partecipanti;
- 5 **convegni** in collaborazione con interlocutori del mondo istituzionale e uni-

versitario sui mercati internazionali dell'energia e le opportunità nell'ambito delle fonti rinnovabili, l'efficienza energetica (nell'ambito del relativo *roadshow* di Confindustria) e il mercato nazionale dell'energia e delle infrastrutture (nell'ambito della MCE 2011, cfr. § 22.2), per 540 partecipanti complessivi.



LA MOBILITÀ E LE INFRASTRUTTURE

L'OSSERVATORIO OTI NORDOVEST

Attraverso OTI NordOvest Osservatorio territoriale infrastrutture, a cui ha dato vita insieme all'Unione Industriale di Torino e a Confindustria Genova, Assolombarda si propone di effettuare il monitoraggio delle opere infrastrutturali necessarie al rafforzamento del sistema dei trasporti del Nordovest.

Nel 2011 l'Osservatorio ha realizzato:

- il **"Rapporto OTI NordOvest 2010"**, articolato in approfondimenti che analizzano lo stato di avanzamento e le criticità più significative rilevate nel corso dell'anno sui principali sistemi infrastrutturali del territorio, realizzato con la collaborazione della Fondazione Nord Est per fornire un quadro conoscitivo sui progetti infrastrutturali che interessano l'intero Nord Italia;
- il **documento "Le infrastrutture**

per il Nordovest: 2001-2011, dove eravamo dove siamo", realizzato in occasione del decennale di OTI NordOvest, che propone un'analisi critica dello stato di avanzamento dei progetti monitorati nel decennio;

- **9 dossier sui sistemi infrastrutturali** che compongono il quadro dei principali interventi che interessano il Nordovest: nodi infrastrutturali di Milano, Genova e Torino; sistema dei porti liguri; sistema delle infrastrutture di accessibilità a Malpensa; sistema delle infrastrutture di accessibilità all'area Expo 2015; asse pedemontano; Corridoio V; Corridoio dei due Mari;
- **4 newsletter trimestrali "NordOvest Infrastrutture"** con le principali novità sui temi delle infrastrutture, dei trasporti e della mobilità.

L'OSSERVATORIO OTI NORDOVEST

Assolombarda si propone di monitorare le opere infrastrutturali necessarie al rafforzamento del sistema dei trasporti del Nordovest.

MCE – MOBILITY CONFERENCE

MCE - MOBILITY CONFERENCE

È la manifestazione dedicata ogni anno ai temi dello sviluppo delle infrastrutture, della mobilità e dei trasporti in Italia.

Nel 2011 Assolombarda ha organizzato, insieme alla Camera di Commercio di Milano, la nona edizione della Mobility Conference, manifestazione dedicata ai temi dello sviluppo delle infrastrutture, della mobilità e dei trasporti in Italia. La MCE – che ha registrato la presenza di circa 1.000 partecipanti – ha dedicato sei diversi convegni e seminari all'approfondimento di temi specifici:

- **“Muoviamo l'Italia: politiche, reti e infrastrutture per il rilancio del Sistema Paese”** ha fatto il punto sulle infrastrutture e le reti di cui l'Italia ha bisogno, sui nodi che ne frenano la realizzazione e sui rischi che corre l'intero sistema nazionale a causa dei ritardi nel potenziamento infrastrutturale;
- **“Presente e futuro della mobilità sostenibile: prodotti e soluzioni per i veicoli aziendali”** ha permesso di illustrare l'offerta industriale e tecnologica su cui le imprese possono contare per dotarsi di veicoli puliti;
- **“Logistica e intermodalità merci in Lombardia: le condizioni per lo sviluppo”** ha puntato i riflettori sulla situazione lombarda e sulle proposte utili a

sciogliere i nodi che ancora frenano lo sviluppo della logistica e dell'intermodalità merci nel territorio. Un tema che sta particolarmente a cuore all'Associazione, e al quale è rivolta anche la sua partecipazione ai lavori del Tavolo sulla mobilità delle merci varato dalla Regione Lombardia;

- **“Finanziare le infrastrutture: strumenti e proposte per superare i vincoli della finanza pubblica”** ha proposto una riflessione sulle modalità e gli strumenti che possono liberare risorse per gli investimenti infrastrutturali necessari allo sviluppo del Paese;
- **“Politiche e azioni per dare energia al Paese”** ha fotografato le esigenze delle imprese e ha indicato le priorità da affrontare per costruire un orizzonte strategico chiaro, definito e condiviso rispetto alle politiche energetiche nazionali;
- **“Governare il territorio e infrastrutture per la Milano del futuro”** ha richiamato l'attenzione sugli scenari relativi allo sviluppo infrastrutturale di Milano, sulle modalità con cui si intende passare dai piani e dai programmi alle realizzazioni, e sui relativi obiettivi, tempi e risorse.

LE PARTNERSHIP E LE COLLABORAZIONI IN CAMPO INFRASTRUTTURALE

LE PARTNERSHIP E LE COLLABORAZIONI IN CAMPO INFRASTRUTTURALE

Assolombarda favorisce lo sviluppo infrastrutturale e il miglioramento della mobilità anche attraverso partecipazioni e partnership con altri soggetti.

Accanto all'Osservatorio OTI NordOvest, sono diverse le partecipazioni e le partnership strutturate attraverso le quali Assolombarda favorisce lo sviluppo infrastrutturale e il miglioramento della mobilità di merci e persone:

- **Autostrade Lombarde S.p.A.:** attraverso la partecipazione societaria, l'Associazione promuove la realizzazione dell'Autostrada diretta Brescia-Milano Brebemi;
- **il Comitato Promotore Transpadana** che nel 2011 ha promosso la realizzazione dell'Alta Capacità ferroviaria Lione-Torino-Venezia-Trieste-Ljubljana attraverso la realizzazione di incontri con interlocutori istituzionali e referenti politici a livello europeo, nazionale e locale, con la sua te-

stimonianza diretta nell'ambito di iniziative convegnistiche e seminariali, e con la realizzazione di uno spot TV andato in onda su diverse emittenti nazionali e locali;

- **l'Osservatorio I Costi del Non Fare**, al quale si deve l'organizzazione del convegno “Il rilancio delle infrastrutture. Siamo ad una svolta?”;
- **l'Osservatorio Infrastrutture e Sviluppo Sostenibile** della Camera di Commercio di Milano, finalizzato a individuare problematiche connesse alle tematiche infrastrutturali e ambientali, a mettere in rete conoscenze e opportunità, a monitorare lo stato di attuazione dei principali progetti infrastrutturali sul territorio milanese e a svolgere azioni di sensibilizzazione su iniziative specifiche.

LA MOBILITÀ URBANA E SOSTENIBILE

Assolombarda dedica un'azione sistematica anche al tema della mobilità urbana e sostenibile. Fanno capo a quest'area di intervento:

- il **convegno "E-car: grande domanda, offerta adeguata?"**, organizzato insieme a Deloitte e Unindustria in occasione della presentazione del 2° Osservatorio Deloitte dell'Auto elettrica per fare il punto sulle novità del settore dell'auto elettrica in Italia e nel mondo, analizzando le iniziative messe in atto dal sistema nel suo complesso (fornitori di componenti, distributori di energia e istituzioni nazionali e locali);
- il **monitoraggio delle politiche di mobilità di Milano finalizzate all'introduzione della congestion charge nella Cerchia dei Bastioni** (Area C), la partecipazione ai relativi tavoli di lavoro, la definizione di un *position paper* condiviso con altre dodici Associazioni territoriali e di categoria, e la realizzazione di uno studio comparativo con altre città italiane ed europee sulle politiche di mobilità;

- il **monitoraggio delle politiche di mobilità urbana comunali** attraverso la predisposizione di pareri e osservazioni nell'ambito del processo di realizzazione dei piani generali del traffico urbano e dei PGT (cfr. § 23.1). Altre azioni e iniziative relative al tema delle infrastrutture e della mobilità sono riconducibili all'attività dell'Organizzazione Zonale (cfr. §§ 4.2, 12.2.2 e 23.1) e, più in generale, all'azione di dialogo con i 'decisionari' e con le Amministrazioni del territorio. Per rafforzare questo tipo di intervento, l'Associazione esprime il proprio posizionamento sui diversi temi oggetto di confronto attraverso la diffusione di documenti dedicati. Nel 2011: il *position paper* relativo alla logistica e dell'intermodalità in Lombardia, il documento "Infrastrutture e Mobilità nella regione urbana milanese" e l'approfondimento sui costi, i finanziamenti disponibili e le risorse mancanti in relazione alle principali opere stradali, ferroviarie e metropolitane dell'area milanese.

LA MOBILITÀ URBANA E SOSTENIBILE

Assolombarda dedica un'azione sistematica al tema della mobilità urbana e sostenibile e monitora le politiche di mobilità di Milano e di altri Comuni del territorio.





IL TERRITORIO E GLI IMMOBILI D'IMPRESA

IL RAPPORTO IMPRESA-TERRITORIO

IL RAPPORTO IMPRESA-TERRITORIO

L'Associazione aiuta le imprese ad affrontare questioni legate alle scelte comunali di governo del territorio che incidono sull'attività produttiva.

Per supportare le imprese rispetto al contesto territoriale in cui operano, nel 2011 Assolombarda ha messo in campo una gamma di azioni che perseguono due obiettivi: da un lato, permettere alle aziende di conoscere e affrontare questioni legate a scelte di governo del territorio operate dai Comuni che incidono direttamente o indirettamente sull'attività produttiva; dall'altro, consentire alle Amministrazioni comunali di conoscere le esigenze espresse dalle imprese in termini di operatività sul territorio e relative alla propria specifica localizzazione.

Nel corso dell'anno, l'Associazione:

- ha proseguito la tradizionale azione di **monitoraggio dei Piani di Governo del Territorio (PGT) comunali**. Assolombarda informa le aziende sui processi di redazione dei PGT e sui modi e i tempi nei quali possono formalizzare eventuali richieste alle Amministrazioni, supportandole in questo tipo di situazione e aiutandole a comprendere gli aspetti più tecnici degli strumenti di pianificazione e dei relativi iter decisionali. Inoltre, l'Associazione sostiene gli interessi delle imprese confrontandosi con le Amministrazioni comunali sulle problematiche dei singoli PGT che impattano sull'attrattività e la competitività del sistema produttivo locale. Nel 2011 l'azione di monitoraggio ha interessato 54 Comuni;
- ha supportato le aziende nell'affrontare **problematiche e criticità specifiche collegate ai PGT e ad altri strumenti di regolazione edilizia e del territorio**. Nel 2011 ha seguito specificamente 12 aziende, sia negli aspetti contenutistici e procedurali, sia

nell'interazione con le Amministrazioni coinvolte nei singoli casi;

- ha espresso le proprie **posizioni sui problemi più ricorrenti rilevati negli strumenti di gestione del territorio**. In particolare, nel 2011 ha sviluppato linee di indirizzo sul tema dell'efficienza energetica all'interno dei Piani;
- ha collaborato con singole Amministrazioni per lo sviluppo di politiche, strumenti e *best practices* per il **miglioramento dell'attrattività del territorio**. In particolare, nel 2011 ha consolidato la collaborazione con il Comune di Abbiategrasso per l'attuazione del PGT (attraverso il progetto "Efficienza energetica nel settore industriale: come diffondere la cultura del fare efficienza nel tessuto industriale abbiatense", e un contributo sul Regolamento Edilizio comunale, cfr. § 21.2) e ha avviato la collaborazione con il Comune di Milano e il Comune di Corsico;
- nell'ambito dell'azione sulla pianificazione provinciale e sulla normativa regionale di settore, ha espresso in un apposito documento inviato alla Provincia di Milano il proprio posizionamento sul rapporto tra imprese e territorio in occasione dell'avvio del nuovo **Piano per il Parco Agricolo Sud Milano**;
- a livello regionale, in accordo con Confindustria Lombardia, è intervenuta sul progetto di legge cosiddetto **Piano casa 2** della Regione per ampliare le possibilità di intervento e qualificazione degli immobili d'impresa industriali, ricettivi e terziari. Buona parte delle richieste formulate dall'Associazione troverà spazio nella legge regionale approvata nel 2012.

LA GESTIONE DEGLI IMMOBILI D'IMPRESA

Dal 2004 Assolombarda supporta le imprese sui diversi fronti nei quali è coinvolto il patrimonio immobiliare strumentale. Gli immobili d'impresa, infatti, devono accompagnare con notevole flessibilità il processo di trasformazione e mutamento richiesto alle attività produttive che si trovano spesso in difficoltà per la mancanza di un panorama trasparente e consolidato su questi temi. Nel corso degli anni l'Associazione ha sviluppato, in collaborazione con il **Dipartimento Best del Politecnico di Milano**, una gamma di azioni che nel 2011 si è concretizzata in diverse forme:

- l'attivazione dello **Sportello Immobili d'Impresa**, con l'obiettivo di organizzare un sistema di competenze, conoscenze, metodologie in grado di rispondere alle esigenze di gestione immobiliare delle imprese. Lo Sportello, al quale fanno capo tutte le iniziative di Assolombarda relative alla gestione degli immobili d'impresa, si pone come punto di riferimento delle aziende per affrontare il ventaglio di problematiche riconducibili alla gestione e al mercato degli immobili non residenziali;
- il lancio dell'**Osservatorio sul mercato degli immobili d'impresa** con **Osmi-Borsa Immobiliare di Milano**. L'Osservatorio ha l'obiettivo di concorrere a rendere più trasparente questo segmento del mercato immobiliare mettendone in evidenza elementi critici e peculiarità, di offrire alle imprese un primo orientamento nelle decisioni delle strategie aziendali che riguardano gli investimenti o le valorizza-

zioni immobiliari e di rendere disponibili strumenti conoscitivi utili sia agli operatori della filiera immobiliare, sia alle Amministrazioni comunali che devono decidere come orientare la trasformazione del proprio territorio. Nel 2011 l'Osservatorio ha presentato il **1° dossier relativo al mercato degli immobili d'impresa di Milano**;

- l'organizzazione di **4 seminari di formazione e sensibilizzazione**, dedicati soprattutto alle imprese di medie e piccole dimensioni, sugli strumenti disponibili per il property e il facility management (95 partecipanti);
- la realizzazione del **convegno "Edifici per le imprese e Corporate Real Estate. Esperienze e soluzioni"**, in collaborazione con il Politecnico di Milano, per sensibilizzare le aziende sul Corporate Real Estate come ambito di riferimento per interventi di valorizzazione degli immobili d'impresa (75 partecipanti);
- la pubblicazione del **4° Quaderno del territorio "Il patrimonio immobiliare delle imprese: una gestione attiva"**, sempre in collaborazione con il Politecnico di Milano (Dipartimento Best);
- la proposta di un nuovo **servizio di assistenza personalizzata alle imprese su problemi aziendali di property e facility management**, quest'ultimo in collaborazione con le imprese associate del Gruppo Merceologico Terziario Industriale e con il supporto di consulenti esperti del settore.

LA GESTIONE DEGLI IMMOBILI D'IMPRESA

Assolombarda supporta le imprese sui diversi fronti che coinvolgono il patrimonio immobiliare strumentale e offre un servizio di assistenza personalizzata di property e facility management.

4

Quaderni
del territorio

La gestione del patrimonio immobiliare aziendale

Il patrimonio immobiliare delle imprese: una gestione attiva



LA SCUOLA E L'UNIVERSITÀ

I RAPPORTI CON IL SISTEMA SCOLASTICO

I RAPPORTI CON IL SISTEMA SCOLASTICO

L'interazione di Assolombarda con il sistema scolastico punta a consolidare le collaborazioni tra istituti tecnici e aziende del territorio e a diffondere l'alternanza scuola-lavoro.

Nel 2011 l'interazione di Assolombarda con il sistema scolastico ha seguito due linee di intervento complementari: da un lato, il consolidamento dei rapporti di collaborazione tra istituti tecnici e aziende del territorio, attraverso lo sviluppo del **progetto "Reti di imprese per l'istruzione tecnica"** (cfr. § 12.2.4),

che ha anche visto l'Associazione curare lo sviluppo di buone pratiche per la formazione dei docenti sulla progettazione didattica per competenze; dall'altro, la diffusione della pratica dell'alternanza scuola-lavoro come nuova modalità didattica-formativa in uso presso le scuole secondarie di secondo grado.

L'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO

Assolombarda opera da tempo per assicurare un contesto territoriale e relazionale favorevole all'applicazione e alla diffusione dell'alternanza scuola-lavoro.

Per questo nel 2011 l'Associazione ha consolidato ulteriormente la partecipazione, nell'ambito del Comitato regionale di Coordinamento per l'alternanza scuola-lavoro, alla sperimentazione avviata nel 2004 insieme all'Ufficio Scolastico per la Lombardia, al Polo Qualità della Scuola di Milano, a Formaper e ad alcuni licei,

istituti tecnici e istituti professionali lombardi (circa 90, per circa 5.000 studenti, nelle province di Milano, Lodi e Monza e Brianza).

Nel 2011 il Comitato ha prodotto le **Linee Guida per la Sperimentazione dei Progetti di Alternanza**. La partecipazione di Assolombarda e delle sue imprese alla sperimentazione, in particolare, è legata alle iniziative legate allo sviluppo qualitativo dell'istruzione tecnica, in sinergia con il relativo progetto "Reti di imprese".

L'ORIENTAMENTO

Nel 2011 Assolombarda ha organizzato a Milano, insieme a Federchimica, la **giornata nazionale "Orientagiovani"** di Confindustria "Tutti pazzi per la Chimica", che ha registrato la partecipazione di oltre 1.000 studenti delle scuole superiori lombarde.

Inoltre, l'Associazione ha organizzato un ciclo di sette eventi per le scuole superiori di primo e secondo grado, coinvolgendo oltre 100 istituti scolastici, 4mila studenti e 300 insegnanti. In particolare, il calendario 2011 è stato ca-

ratterizzato dall'attualità dei temi proposti (l'orientamento all'istruzione tecnica e professionale, il mestiere dell'imprenditore e i valori del 'fare impresa', l'industria e i suoi prodotti come patrimonio storico-culturale, le competenze più richieste ai giovani dal mondo del lavoro, gli strumenti per il passaggio dagli studi alla professione, i mestieri e le professionalità legate a Expo 2015) e dalla sperimentazione di una nuova modalità di comunicazione e orientamento – la 'lezione-spettacolo' – che combina

L'ORIENTAMENTO
Assolombarda ha organizzato a Milano, con Federchimica, la giornata nazionale "Orientagiovani" di Confindustria "Tutti pazzi per la Chimica".

linguaggi e approcci provenienti dal mondo della formazione e del teatro.

La qualità delle iniziative di orientamento si fonda sul coinvolgimento diretto delle diverse Componenti dell'Associazione (dai Gruppi Merceologici a Museimpresa, da Piccola Impresa al Gruppo Giovani Imprenditori) e delle imprese associate (che propongono testimo-

nianze e vivono questi eventi come occasioni di vita associativa e di *employer branding*), e sulla collaborazione con soggetti esterni attivi nello stesso campo (altre Associazioni del Sistema Confindustria, la Città dei Mestieri di Milano, lo Sportello Stage dell'Associazione Cultura e Tempo Libero-ACTL, l'associazione Junior Achievement).

IL DIALOGO CON IL SISTEMA EDUCATIVO PER L'EMPLOYABILITY DEI GIOVANI

LE INDAGINI SULLE COMPETENZE DEI GIOVANI

L'occupabilità dei giovani e il rafforzamento della corrispondenza dei loro curricula alle esigenze del mondo del lavoro rientrano tra gli obiettivi che Assolombarda persegue attraverso il dialogo con il sistema educativo e con le imprese.

In collaborazione con la **Fondazione Politecnico** (e nell'ambito dell'Osservatorio sulla figura dell'ingegnere costituito dalla Fondazione stessa) l'Associazione ha realizzato un modello di **survey online destinato ai laureati in ingegneria** già assunti ma con ridotta anzianità professionale, che fino al 2011 ha coinvolto quattro indirizzi dell'ingegneria industriale: elettrica, meccanica, energetica e chimica. L'indagine – che rappresenta un modello applicabile anche ad altri corsi di studi universitari per il monitoraggio del livello di competenze dei laureati – chiede ai giovani ingegneri di valutare le competenze trasversali e specialistiche possedute e le

modalità con cui le hanno acquisite (formazione universitaria, esperienza sul campo, formazione aziendale ecc.).

Inoltre, Assolombarda ha condotto un'**indagine online sul profilo di competenza che le imprese associate richiedono ai giovani diplomati tecnici** (periti chimici, meccanici, informatici, elettronici e ragionieri/periti in amministrazione e finanza) in ingresso nel mondo del lavoro. Le informazioni raccolte permettono agli istituti tecnici del territorio di aggiornare i programmi didattici sintonizzando maggiormente i *curricula* dei diplomati ai profili di competenza richiesti dal mondo del lavoro. Attraverso le altre Associazioni territoriali del Sistema Confindustria, l'indagine è stata estesa a livello regionale come contributo ai Tavoli di progettazione sull'istruzione tecnica attivati dall'Ufficio Scolastico per la Lombardia.

IL DIALOGO CON IL SISTEMA EDUCATIVO PER L'EMPLOYABILITY DEI GIOVANI

Occupabilità dei giovani e rafforzamento della corrispondenza tra curricula ed esigenze del mondo del lavoro sono obiettivi del dialogo tra Assolombarda, sistema educativo e imprese.

GLI STAGE E I TIROCINI

Nel 2011 Assolombarda ha proseguito l'azione di promozione dello stage come strumento di apprendimento *on the job* utile a supportare i giovani – studenti, neolaureati, neodiplomati – nella transizione dallo studio al lavoro.

Gli oltre 30.000 tirocini attivati nell'area milanese nel 2011 sono anche frutto delle **convenzioni-quadro** stipulate dall'Associazione con diversi soggetti promotori di tirocinio: le università (Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM, Politecnico di Milano, Università Cattolica del Sacro Cuore, Università Commerciale Luigi Bocconi, Università degli Studi di Milano, Università degli Studi di Milano Bicocca, Università Vita-Salute San Raffaele, Università Carlo Cattaneo di Castellanza LIUC, Università degli Studi dell'Insubria, Università degli studi di Pavia, Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli di Roma LUISS, Università degli Studi di Trento), lo Sportello Stage dell'Associazione Cultura e Tempo Libero-ACTL e l'Ufficio Tirocini "Job Café" dell'Agenzia per la Formazione e l'Orientamento

al Lavoro-AFOL della Provincia di Milano.

La rete delle convenzioni-quadro, che nel 2011 ha messo a punto progetti formativi basati su un modello di sviluppo e misurazione di competenze strategiche professionalizzanti condiviso tra imprese e università, semplifica le procedure amministrative e burocratiche che le aziende devono affrontare per inserire giovani in tirocinio.

Inoltre, Assolombarda svolge un **coordinamento periodico con gli Uffici Stage e Placement** convenzionati per:

- sensibilizzare le imprese, attraverso appositi incontri, al ricorso allo stage;
- individuare modalità innovative e flessibili di tirocinio universitario curricolare ed extra curricolare;
- favorire nei giovani laureandi/laureati la conoscenza del mercato del lavoro, attraverso incontri informativi dedicati alle tendenze dell'economia milanese, ai fabbisogni del mercato del lavoro, ai contratti di lavoro a contenuto formativo per i giovani.

LA SPERIMENTAZIONE REGIONALE SULL'APPRENDISTATO DI ALTA FORMAZIONE

Assolombarda ha svolto un'azione costante di sensibilizzazione nei confronti della Regione Lombardia per favorire la prosecuzione e l'ampliamento delle sperimentazioni del contratto di apprendistato in alta formazione. Grazie a questo intervento, l'Associazione ha ottenuto che le risorse regionali siano messe a disposizione con la modalità 'a sportello' che garantisce alle imprese la possibilità di disporre tutto l'anno delle risorse per coprire i costi della formazione presso le università o i consorzi universitari. La collaborazione con il **Politecnico di Milano**, a

sua volta, ha permesso di attivare quattro **Master di 1° livello** (Gestione aziendale, IT Governance, Security Specialist, Sistemi centralizzati per il *cloud computing*) con la partecipazione di 85 giovani assunti da 16 imprese associate che l'Associazione ha supportato nel processo di attivazione dei contratti. Da non dimenticare, infine, l'attività di coordinamento dell'offerta delle università milanesi svolta da Assolombarda con riferimento alla sperimentazione del contratto di apprendistato per il conseguimento del titolo di laurea.

IL DOTTORATO DI RICERCA 'EXECUTIVE'

Per promuovere le applicazioni industriali dei Dottorati di ricerca e il *placement* dei dottori di ricerca in ambito industriale, Assolombarda collabora con le università del territorio per diffondere il Dottorato di ricerca 'executive' (detto anche 'in co-tutela') destinato a dipendenti delle imprese, anche assunti contestualmente all'avvio del Dottorato con un contratto di apprendistato di alta formazione. Questa tipologia di PhD prevede un coinvolgimento forte delle imprese committenti, sia nella definizione dei

contenuti scientifici, sia nelle modalità organizzative e didattiche. Anche grazie all'azione di sensibilizzazione e di coordinamento svolta da Assolombarda a favore delle imprese associate, la pratica del Dottorato 'executive' si sta sviluppando con successo presso tutti gli atenei del territorio, supportata dall'autonomia organizzativa e gestionale delle Scuole di Dottorato e dei Dipartimenti, con particolare riferimento ai PhD a indirizzo scientifico e tecnologico.

I RAPPORTI CON IL SISTEMA UNIVERSITARIO

I RAPPORTI CON IL SISTEMA UNIVERSITARIO

*Espressione 'storica'
della collaborazione
con le università,
il Tavolo
Assolombarda-Rettori
è luogo di confronto su
temi legati
alla relazione
tra alta formazione
e competitività
del territorio.*

IL TAVOLO ASSOLOMBARDA-RETTORI

Espressione 'storica' della collaborazione con le università (attivo dal 2001), il Tavolo Assolombarda-Rettori è dedicato al confronto tra mondo delle imprese e atenei su temi strategici legati alla relazione tra alta formazione e competitività del territorio.

Nel 2011 il Tavolo ha approfondito il tema dell'internazionalizzazione del sistema universitario del territorio e dell'attrattività di Milano come polo internazionale del talento e della conoscenza. Per questo:

- ha implementato l'**Osservatorio sul livello di internazionalizzazione degli atenei milanesi e lombardi** che analizza alcuni indicatori

del livello di apertura internazionale del sistema di alta formazione del territorio (flussi di studenti stranieri in entrata e di italiani in uscita, numero di accordi internazionali, doppie lauree italiane/straniere, numero di *visiting professor* stranieri ecc.);

- ha organizzato per la prima volta, il 4 ottobre, una **rassegna delle università milanesi rivolta al Corpo Diplomatico di Milano** per promuovere l'offerta didattica e scientifica della città. All'incontro hanno partecipato i rappresentanti di 40 delegazioni diplomatiche (dal Brasile alla Francia, dal Giappone agli USA, passando per India, Turchia, Australia e Cina).

IL COLLEGIO DI MILANO

Assolombarda è socio fondatore della Fondazione Collegio di Milano (insieme alle università milanesi, Aspen Institute Italia, Assimpredil, Comune di Milano, Provincia di Milano, Regione Lombardia, Camera di Commercio di Milano e 12 tra imprese, istituti bancari, fondazioni, compagnie assicurative e finanziarie) che ospita ogni anno circa 100 studenti. Per la Fondazione, l'Associazione ha erogato un contributo di 50.000 euro per il 2011.

Il Collegio offre una formazione complementare e aggiuntiva a quella fornita dai corsi di studio e

crea un ambiente intellettualmente ricco e coinvolgente che richiama le esperienze dei college anglosassoni, delle *grandes écoles* francesi e degli illustri collegi storici italiani. Dal 2004, esso realizza anche laboratori con le imprese.

Nel 2011 il Collegio ha proseguito il **progetto "Expo College"**, finalizzato a realizzare – a partire dalla prima residenza inaugurata nel quartiere di Baggio – una rete di collegi universitari dedicati alla comunità di studenti e ricercatori stranieri.



LA CULTURA D'IMPRESA

Una costante dell'azione di Assolombarda è la diffusione della cultura d'impresa e la promozione dei valori – imprenditorialità, mercato, democrazia, libertà, competizione, merito, legalità, collaborazione e consenso – sui quali si basano un ambiente sociale e un ordinamento giuridico favorevoli all'impresa e al processo di sviluppo economico e di crescita civile del Paese (cfr. § 4.5).

Inoltre, la complessità dello scenario in cui opera l'Associazione le richiede di potenziare costantemente l'attività volta a far crescere la propria reputazione e a massimizzare la visibilità dei risultati perseguiti e conseguiti attraverso l'azione di rappresentanza di interessi, di influenza e di lobby, ma anche a migliorare costantemente la

capacità di stimolare la partecipazione da parte delle imprese associate e di attrarre nuovi soci.

Nell'azione di scambio conoscitivo e diffusione culturale per lo sviluppo, e nelle strategie di influenza dell'opinione pubblica e dei referenti istituzionali, amministrativi, politici, sindacali e sociali, nazionali, regionali e locali, l'Associazione dialoga con i propri interlocutori avvalendosi di tutti gli strumenti della comunicazione (stampa, televisione, radio, pubblicità, Internet).

L'organizzazione di eventi è il cardine di questa attività di comunicazione, insieme alla relazione con i media e a una presenza sempre più sistematica, incisiva, e integrata sul web (cfr. § 4.5).

LA RELAZIONE CON IL SISTEMA DEI MEDIA

Anche nel 2011 Assolombarda ha puntato su uno scambio corretto tra il sistema dei media e il sistema delle imprese milanesi, basato sulla tempestività, sulla trasparenza, sull'apertura a tutte le testate e sulla completezza delle informazioni. In particolare, l'Associazione ha promosso incontri dei propri vertici con i direttori e i responsabili dell'economia e delle pagine milanesi delle principali testate giornalistiche e televisive, e ha coinvolto opinion leader del mondo dei media in numerosi eventi, in veste di moderatori e coordinatori.

Nel corso dell'anno Assolombarda ha emesso 45 comunicati stampa. La sua presenza sui media si è concretizzata nella pubblicazione di 21 interviste rilasciate dal Presidente e dai vertici associativi, 2 opinioni firmate e 570 uscite stam-

pa, nell'ambito di agenzie stampa, quotidiani, periodici e testate specializzate di livello nazionale, stampa locale e testate online.

Completano il quadro 180 passaggi radio-televisivi che hanno coinvolto emittenti nazionali, emittenti specializzate in economia ed emittenti locali.

Il dialogo tra l'Associazione e i media riguarda trasversalmente tutte le problematiche di carattere economico e sociale che coinvolgono il sistema produttivo; nel 2011 esso ha rivolto un'attenzione specifica ad alcuni temi strategici: ricerca e innovazione, infrastrutture, politica economica, competitività dell'impresa, semplificazione, attrattività del territorio ed Expo, lavoro, formazione e giovani, legalità, cultura e responsabilità sociale.

LA RELAZIONE CON IL SISTEMA DEI MEDIA

L'Associazione punta su uno scambio corretto tra sistema dei media e sistema delle imprese milanesi, basato sulla tempestività, sulla trasparenza e sulla completezza delle informazioni.

LA PROMOZIONE DELLA CULTURA D'IMPRESA

LA PROMOZIONE DELLA CULTURA D'IMPRESA

Il contributo di Assolombarda sui temi della cultura d'impresa trova riscontro soprattutto nel supporto all'Associazione Museimpresa e alle sue iniziative.

Il contributo di Assolombarda sui temi della cultura d'impresa si traduce in iniziative e progetti propri e in attività ideate e organizzate dall'Associazione Museimpresa, che valorizza

e promuove i musei e gli archivi d'impresa come espressione esemplare della cultura progettuale e produttiva del sistema imprenditoriale italiano (cfr. Sistema Assolombarda).

IL PROGETTO "TI RACCONTO UN'IMPRESA"

Con "Ti racconto un'impresa", iniziativa varata nell'autunno 2011, Assolombarda si pone ancora una volta come anello di congiunzione tra mondo scolastico e sistema delle imprese, facilitandone il dialogo nel modo più semplice: **aprire le porte dell'industria a scopo didattico**, per consentire ai giovani di vedere e 'toccare con mano' quello che succede all'interno delle aziende.

Studenti-reporter di diversi istituti del territorio di competenza dell'Associazione varcano i cancelli delle aziende, 'scattano' per raccontare attraverso

le immagini luoghi, macchine, persone e, più in generale, i valori e la cultura aziendale raccolti in presa diretta, realizzando vere e proprie monografie fotografiche che vengono esposte nel centro congressi di Assolombarda.

La sede di Assolombarda diventa così una sorta di galleria di esposizioni temporanee che danno luogo, nel corso del tempo, a una vera e propria rassegna di reportage industriali. Ad aprire la serie, il 27 ottobre, il ritratto fotografico di **Edisport**, realizzato dagli studenti dell'**Istituto Maria Immacolata di Gorgonzola**.

LA PARTECIPAZIONE ALLA GIORNATA NAZIONALE DELLA LETTURA

Prendendo spunto dalla Giornata Nazionale della Lettura indetta nel 2009 dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Assolombarda, in collaborazione con l'Ufficio Scolastico per la Lombardia, ha partecipato nel 2011 alla terza edizione della Settimana della Lettura con il **progetto "Letteratura di fabbrica"**, che ha coinvolto docenti e studenti delle scuole medie superiori. Obiettivo del progetto è far conoscere la produzione narrativa di questo 'genere' realizzata in Italia nel Novecento, in particolare dal secondo dopoguerra a oggi, nella sua molteplicità e varietà di argomenti, interpreti e questioni, e

permettere agli studenti, attraverso la lettura di pagine del passato e la visita di aziende associate, di mettere a confronto due mondi lontani nel tempo.

L'iniziativa ha proposto un mosaico originale sulla storia del lavoro e dell'industria attraverso le parole di grandi protagonisti della letteratura italiana, da Primo Levi a Ottiero Ottieri, da Goffredo Parise a Luciano Bianciardi, Giovanni Testori, Vittorio Sereni, Nanni Balestrini, Aldo Nove e molti altri per raccontare agli studenti uno spaccato di storia del Paese e per testimoniare il legame esistente tra impresa e cultura.

LA SETTIMANA DELLA CULTURA D'IMPRESA

Nel 2011 Assolombarda ha partecipato all'ideazione e organizzazione di alcune attività della decima edizione della Settimana della Cultura d'Impresa, manifestazione promossa da Confindustria in collaborazione con l'Associazione Museimpresa e con il sostegno di Intesa Sanpaolo.

La collaborazione di Assolombarda ha riguardato in particolare tre iniziative:

• **"Racconti d'impresa - Immagine e narrazione tra memoria e rete"**: sulla base del Manifesto per la Cultura d'Impresa di Confindustria, un momento di confronto approfondito sulle modalità e gli strumenti che l'impre-

sa ha a disposizione per narrare se stessa;

• **"I luoghi del lavoro"**: in concomitanza con la Giornata Nazionale delle PMI (cfr. § 12.3.1), una proposta di itinerari di turismo industriale dedicati ai ragazzi delle scuole medie inferiori per scoprire alcune realtà aziendali di piccole e medie dimensioni che rappresentano la ricchezza economica e culturale del territorio;

• **"Gli oggetti che hanno fatto la storia"**: in occasione delle celebrazioni dell'Unità d'Italia, un viaggio nel tempo attraverso gli oggetti di alcune importanti imprese milanesi e lombarde che hanno segnato la storia e il costume del Paese.



LA RESPONSABILITÀ SOCIALE

Alla base del ruolo di rappresentanza e di tutela degli interessi imprenditoriali, come pure dell'azione di supporto e servizio alle imprese associate, Assolombarda pone una duplice consapevolezza: da un lato, che la ricchezza che le imprese producono è l'unico mezzo duraturo per la diffusione del benessere economico e sociale; dall'altro, che nessun sistema di imprese può essere competitivo al di fuori di un contesto ambientale e sociale coerente con questo obiettivo.

Inevitabilmente, dunque, **l'attività svolta dall'Associazione produce effetti e coinvolge destinatari che vanno ben oltre le sole imprese associate**, proprio per la necessità di promuoverne e tutelarne gli interessi nel modo più efficace possibile. Assolombarda è andata così definendo una

presenza a tutto campo che ha assunto un chiaro significato di cittadinanza sociale, che la vede sensibile alle problematiche della comunità e che la impegna a mettere al servizio del territorio le proprie competenze e la propria capacità progettuale.

Questo ruolo impone all'Associazione di definire con chiarezza i confini della sua competenza, ma implica anche, da parte sua, il costante affinamento della capacità di lettura dell'evoluzione del contesto di riferimento, e di quella di ascolto delle indicazioni che emergono dalle imprese, dalla *business community* e dalla società. Nei confronti di questo contesto Assolombarda intende quindi essere sensore, anticipatore, interlocutore e interprete, esprimendo responsabilmente la sua cittadinanza sociale.

I VALORI

I valori distintivi che Assolombarda esprime nell'esercizio della responsabilità sociale sono:

- la **centralità della persona**, intesa come rispetto dell'integrità fisica e culturale di ogni individuo in quanto portatore di valori e interessi legittimi e protagonista di relazioni sociali, economiche e ambientali;
- la **responsabilità**, cioè l'operare tenendo conto dell'impatto dei propri comportamenti sugli altri e perseguendo relazioni rispettose del contesto umano, sociale e ambientale;
- l'**indipendenza**, come spiega in modo chiaro lo Statuto: "...l'Associazione persegue le finalità e assolve alle funzioni sopra descritte senza obiettivi di lucro, in piena indipendenza da qualsiasi condizionamento e nel rispetto delle disposizioni

confederali in materia di ripartizione dei ruoli e delle prestazioni fra le componenti del Sistema"⁴;

- la **partecipazione/continuità**, che significa molte cose: il senso di appartenere a qualcosa che cresce nel tempo, il desiderio di partecipare alla sua costruzione, la coscienza e apprezzamento del lavoro di chi è venuto prima, il senso delle radici della cultura associativa e la consapevolezza che il futuro si costruisce giorno per giorno;
- la **conoscenza**, concepita come sistema strutturato e diffuso, capace di produrre ricerca e tecnologia, competenze e professionalità, in grado di generare innovazione;
- l'**innovazione**, intesa come fattore trainante dello sviluppo ed elemento fondamentale nella valutazione delle imprese;

I VALORI

I valori distintivi che Assolombarda esprime sono la centralità della persona, la responsabilità, l'indipendenza, la partecipazione/continuità, la conoscenza, l'innovazione e la cittadinanza sociale.

4. Statuto Assolombarda, stralcio art. 2.

- la **cittadinanza sociale**, che rappresenta il modo che l'Associazione ha scelto per contribuire volontariamente a creare coesione sociale e sviluppo sostenibile, attraverso la gestione responsabile delle relazioni con la comunità in cui operiamo. Inoltre, come recita lo Statuto, Assolombarda "adotta il **Codice etico confederale** e la **Car-**

ta dei valori associativi, ispira ad essi i propri comportamenti e le proprie modalità organizzative, impegnando alla loro osservanza tutti gli associati"⁵. E condivide il concetto di mutualità proprio dell'associazionismo confederale, fondato sullo 'stare insieme' per esprimere bisogni e tutelare interessi.

5. Statuto Assolombarda, stralcio art. 2.

IL DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER

Come emerge sistematicamente da questa relazione, nel perseguire lo sviluppo responsabile e il miglioramento della qualità della vita economica, sociale e ambientale del territorio, l'Associazione si confronta sia con interlocutori interni – cioè le risorse umane e le imprese associate – sia con un insieme di soggetti esterni, in diversi casi identificabili come 'sistemi di riferimento' che vedono interagire più attori e istituzioni che sono in relazione con il sistema associativo nell'ambito di particolari aree tematiche: ambiente e territorio, cultura, economia, lavoro, formazione, società civile ecc.

Con ciascuna di queste categorie di soggetti, Assolombarda dialoga quotidianamente e interagisce attraverso un coinvolgimento significativo degli interlocutori nella propria attività e forme di collaborazione volte a promuovere e rendere sostenibile lo sviluppo del sistema imprenditoriale e del territorio.

I canali di dialogo e coinvolgimento sono numerosi e strutturati, e si fondano sui principi di corresponsabilità e reciprocità. Tra le varie modalità che Assolombarda utilizza per confrontarsi o coinvolgere i propri *stakeholder* vi sono, ad esempio:

- la partecipazione delle imprese associate alla governance dell'Associazione (cfr. § 2);
- la partecipazione dell'Associazione agli organi, comitati e gruppi di lavoro del Sistema Confindustria (cfr. § 5.1);
- le visite alle imprese associate e altre modalità di dialogo diretto (cfr. § 11.6);
- la comunicazione online e offline (cfr. §§ 4.5 e 11.7);
- gli incontri con rappresentanti istituzionali nazionali e locali (cfr. §§ 10.1.1 e 10.1.2);
- i rapporti con istituti bancari e intermediari finanziari per la realizzazione di accordi per consolidare le relazioni privilegiate tra il circuito del credito e il mondo delle imprese (cfr. § 15.2);
- l'organizzazione e la promozione di missioni all'estero e incontri b2b (cfr. § 16.2);
- gli incontri con personalità e rappresentanti istituzionali, diplomatici e imprenditoriali di paesi esteri (cfr. § 16.1);

- la collaborazione con soggetti istituzionali di altri paesi per la costituzione e il funzionamento dei Country Desk (cfr. § 16.3);
- i rapporti con la comunità scientifica per promuovere l'innovazione e la relazione tra il sistema della ricerca e le imprese (cfr. § 18.1.1); le partnership con centri studi e altri soggetti esterni per la realizzazione di ricerche e indagini (cfr. § 8.1.1);
- gli incontri, le intese e gli accordi con le organizzazioni sindacali (cfr. §§ 13.3, 13.6.2 e 14.4);
- la partecipazione alle negoziazioni per i rinnovi dei principali CCNL (cfr. § 13.4);
- il confronto con gli enti previdenziali e assicurativi e con le organizzazioni sindacali per la riduzione del contenzioso (cfr. § 13.2);
- il coinvolgimento diretto degli RSPP e ASPP aziendali per la prevenzione e la sicurezza sui luoghi di lavoro (cfr. § 14.1);
- il confronto e la collaborazione con i rappresentanti del sistema educativo per favorire la modernizzazione del sistema stesso (cfr. § 24.1);
- le partnership per l'orientamento dei giovani al lavoro (cfr. § 24.2);
- la collaborazione con il sistema educativo per facilitare l'incontro fra domanda e offerta di profili professionali e per promuovere l'*employability* dei giovani (cfr. § 24.3);
- le convenzioni quadro con le università per la promozione degli stage e il Tavolo Assolombarda-Rettori (cfr. § 24.4.1);
- le partnership in campo ambientale, energetico e infrastrutturale (cfr. §§ 20.2, 21.2 e 22.3);
- le partnership, gli accordi e le collaborazioni con le Pubbliche Amministrazioni locali per lo sviluppo del territorio (cfr. § 23.1);
- la comunicazione con la stampa e con gli altri mezzi di comunicazione di massa (cfr. § 25.1); la rappresentanza presso enti, istituzioni e altri organismi esterni;
- l'organizzazione di convegni, seminari, incontri, workshop ecc., anche in collaborazione con altri soggetti;
- le attività di progettazione condivisa con altri soggetti.

IL DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER

Nel perseguire lo sviluppo responsabile e il miglioramento della qualità della vita del territorio, l'Associazione si confronta sia con interlocutori interni, sia con un insieme di soggetti esterni.



LA LEGALITÀ

LA CULTURA DELLA LEGALITÀ SUL TERRITORIO

Assolombarda dedica azioni e iniziative specifiche all'affermazione della cultura della legalità e della responsabilità, con un'attenzione particolare al proprio territorio di riferimento. Pilastro di questo impegno è il recepimento del Protocollo per la legalità tra Ministero dell'Interno e Confindustria,

finalizzato al contrasto della criminalità organizzata.

L'azione di sensibilizzazione e di diffusione della cultura della legalità sul territorio vede il coinvolgimento sistematico di Sindaci e altri Amministratori locali nella realizzazione di progetti specifici su questo tema.

LA CULTURA DELLA LEGALITÀ SUL TERRITORIO

Assolombarda persegue l'affermazione della cultura della legalità e della responsabilità nel sistema economico.

LA GESTIONE DEI BENI CONFISCATI ALLA CRIMINALITÀ ORGANIZZATA

Nel dicembre 2011 Assolombarda – insieme all'Agenzia Nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata, ad Aldai e a Fondirigenti – ha firmato una convenzione che rende operativo il progetto, nato da un input del Ministro Maroni nel corso dell'Assemblea 2010 dell'Associazione, finalizzato a va-

lorizzare le competenze dei dirigenti industriali di Milano e Lombardia nella gestione delle imprese sequestrate e confiscate alla criminalità organizzata.

Obiettivo di questa iniziativa è creare un pool di 60 manager che affiancheranno l'Agenzia nella valutazione della sostenibilità economica delle imprese confiscate da un lato e, dall'altro, nella loro gestione.

LA GESTIONE DEI BENI CONFISCATI ALLA CRIMINALITÀ ORGANIZZATA

L'Associazione punta a valorizzare le competenze dei dirigenti industriali nella gestione delle imprese confiscate alla criminalità organizzata, collaborando con l'Agenzia competente.

LA LOTTA ALLA CONTRAFFAZIONE

LA LOTTA ALLA CONTRAFFAZIONE

Assolombarda interagisce con altri soggetti attivi sul fronte della lotta alla contraffazione e offre alle imprese orientamento e assistenza attraverso uno sportello apposito.

LA LEGALITÀ NEL LAVORO

L'Associazione partecipa ai lavori di comitati e commissioni impegnati nel campo dell'affermazione della legalità.

LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DEGLI ENTI

Assolombarda persegue l'integrità e la correttezza nei rapporti con le istituzioni e con la Pubblica Amministrazione, garantendo chiarezza e trasparenza nelle relazioni.

Assolombarda è attiva anche sul fronte della lotta alla contraffazione. In particolare:

- collabora con il Centro Studi Anticontraffazione, per promuovere la cultura della legalità e diffondere principi e strumenti per la tutela della proprietà intellettuale;
- collabora con Business Software Alliance, associazione internazionale che contrasta la pirateria informatica, nel campo della violazione del copyright sui software

da parte delle aziende; al tema della sicurezza informatica, inoltre, ha dedicato un convegno nel novembre 2011;

- partecipa ai lavori del Comitato Istituzionale Milanese "anticontraffazione" e della Commissione di Confindustria dedicata a questo tema;
- offre alle imprese orientamento e assistenza attraverso lo **Sportello Anticontraffazione** (cfr. § 18.4).

LA LEGALITÀ NEL LAVORO

L'Associazione partecipa ai lavori di comitati e commissioni impegnati nel campo dell'affermazione della legalità nel sistema economico e nel mercato del lavoro:

- il Comitato per il lavoro e l'emersione dal sommerso (CLES) del Ministero del Lavoro;

• la Commissione Regionale per l'emersione del lavoro non regolare della Regione Lombardia;

- la Commissione Provinciale per l'emersione del lavoro irregolare della Provincia di Milano.

LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DEGLI ENTI

Assolombarda persegue l'obiettivo della massima integrità e correttezza nei rapporti con le istituzioni pubbliche e, in generale, con la Pubblica Amministrazione, per garantire la massima chiarezza nei rapporti istituzionali, in armonia con l'esigenza di autonomia organizzativa e gestionale propria di qualsiasi operatore economico. Anche per questo, adotta il **Modello di Organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/01**, di cui sono parte integrante i Principi Comportamentali e i Protocolli.

Il Modello di Organizzazione costituisce il riferimento ufficiale di policy sull'etica comportamentale e sulla prevenzione degli illeciti. I Principi Comportamentali, a loro volta, costituiscono l'insieme dei diritti, doveri e responsabilità che l'Asso-

ciatione assume nei confronti dei propri portatori di interessi nell'ambito dello svolgimento della propria attività, e si conformano ai principi indicati nelle Linee guida, nel Codice etico e nella Carta dei valori associativi di Confindustria adottati dall'Associazione.

In relazione agli stessi principi e valori, soprattutto attraverso lo **Sportello D.Lgs. 231** (cfr. § 19.2.2), Assolombarda promuove anche tra le imprese associate comportamenti dettati da principi di integrità e correttezza nei confronti degli interlocutori e la diffusione dell'adozione di Modelli organizzativi idonei a prevenire la commissione di reati relativi alla responsabilità amministrativa delle imprese stesse, secondo quanto previsto dal D.Lgs. 231/01.



EXPO 2015

Nel 2011 Assolombarda ha sviluppato l'azione di promozione e sostegno al pro-

getto "Expo 2015" attraverso una molteplicità di azioni e strumenti.

IL SITO INTERNET DEDICATO

Assolombarda mette a disposizione delle imprese associate il **sito www.expo2015.assolombarda.it**, dedicato all'informazione e aggiornamento degli imprenditori associati sui temi dell'esposizione universale.

Anche nel 2011 il sito – che dedica la parte istituzionale all'illustrazione del progetto

dell'Expo, del tema di riferimento (Feeding the Planet. Energy for Life) e del *masterplan* della manifestazione, ha proposto continui aggiornamenti attraverso le rubriche "Opportunità per le imprese", "News ed eventi", "Delegazioni e visitatori". Offre inoltre una rassegna stampa online e una sezione di link dedicate all'iniziativa.

IL SITO INTERNET DEDICATO

L'Associazione mette a disposizione delle imprese associate un sito dedicato all'informazione e all'aggiornamento sui temi dell'esposizione universale.

IL "PROGETTO STRATEGICO ICT"

Assolombarda – insieme a Confindustria, Camera di Commercio di Milano e Unione del Commercio di Milano – sostiene il "Progetto Strategico ICT", affidato al centro di ricerca Cefriel del Politecnico di Milano. Il progetto si propone di definire modalità, linee guida e criteri volti ad assicurare la realizzazione di infrastrutture e soluzioni ICT al servizio di tutti i fruitori di riferimento. In altri termini, intende realizzare una sorta di **ecosistema di servizi di tecnologie dell'informazione e della comunicazione** integrato e interoperabile che permetta al Sistema Expo di cogliere una molteplicità di obiettivi: moltiplicare la sua visibilità presso i potenziali visitatori, in Italia e nel mondo; facilitare la fruizione

di servizi di infomobilità; migliorare la visibilità dei servizi di ricettività; indirizzare i flussi di visitatori in modo da prevenire fenomeni di sovra e sotto saturazione dei siti e delle infrastrutture; arricchire l'esperienza di visita valorizzando le proposte dei servizi turistici, dello spettacolo e dell'intrattenimento; facilitare i percorsi turistici dei visitatori oltre l'area metropolitana di Milano; fornire supporto ai sistemi di gestione della sicurezza e dei servizi bancari e finanziari. L'esito del "Progetto Strategico ICT", che i partner metteranno a disposizione della Società Expo 2015 a titolo gratuito, costituirà un primo contributo concreto del mondo delle imprese al successo della manifestazione.

IL "PROGETTO STRATEGICO ICT"

Assolombarda sostiene il "Progetto Strategico ICT", volto a realizzare un sorta di ecosistema di servizi di tecnologie dell'informazione e della comunicazione per il Sistema Expo.

LE PARTNERSHIP NELL'AMBITO DEL SISTEMA CONFINDUSTRIA

LE PARTNERSHIP NELL'AMBITO DEL SISTEMA CONFINDUSTRIA

L'Associazione partecipa al "Progetto Speciale Expo 2015" di Confindustria e al Tavolo Fabbisogni Futuri con Confindustria, Confcommercio e Camera di Commercio di Milano.

Assolombarda partecipa al **"Progetto Speciale Expo 2015"** di Confindustria, articolato in 7 Gruppi di lavoro (promozione internazionale; turismo culturale, attrattività e ricettività; nutrizione; innovazione e sviluppo sostenibile; cooperazione allo sviluppo; mobilità e reti; Expo-generation e nuove professionalità) che coinvolgono oltre 200 imprese e Associazioni del Sistema per mettere in rete le proposte, le eccellenze e le capacità progettuali del sistema imprenditoriale e associativo, lavorando in sinergia con gli attori coinvolti dall'Expo (istituzioni, università, Camere di Commercio). L'Associazione, inoltre, prende parte al **Ta-**

volò Fabbisogni Futuri – con Confindustria, Confcommercio e Camera di Commercio di Milano – volto a creare un canale comunicativo efficace tra la società Expo 2015 S.p.A. e i rappresentanti dei soggetti potenzialmente interessati sia alle gare e agli appalti che alle sponsorizzazioni relative alla manifestazione.

Da ricordare anche, il 27 settembre, la partenza da Milano del **"Roadshow Confindustria-Expo 2015 S.p.A."**, finalizzato a illustrare alle oltre 140.000 imprese del Sistema le opportunità di coinvolgimento nella realizzazione, gestione e promozione dell'Esposizione Universale.

LE PARTNERSHIP SUL TERRITORIO

LE PARTNERSHIP SUL TERRITORIO

Insieme alla Camera di Commercio, Assolombarda ha dato vita alla Fondazione Milano per Expo-FMpE2015.

Insieme alla Camera di Commercio di Milano, Assolombarda ha dato vita alla **Fondazione Milano per Expo-FMpE2015**, concepita come strumento dell'imprenditoria milanese e lombarda a sostegno di iniziative benefiche e di utilità sociale svolte e promosse anche a seguito dell'impulso derivante dalla realizzazione della manifestazione Expo 2015. Inoltre, l'Associazione promuove il coinvolgimento diretto delle imprese associate nel

percorso che si concluderà con la manifestazione del 2015 attraverso l'inserimento dei membri del proprio Comitato di Presidenza, come rappresentanti dell'Associazione e delle sue imprese, nei **9 Tavoli Tematici Expo organizzati da Camera di Commercio-Promos** (accoglienza e ricettività; infrastrutture; energia e ambiente; credito; agroalimentare; salute; arte e cultura; solidarietà e nonprofit; giovani).

LA SENSIBILIZZAZIONE DELLE IMPRESE E DELL'OPINIONE PUBBLICA

LA SENSIBILIZZAZIONE DELLE IMPRESE E DELL'OPINIONE PUBBLICA

L'Associazione monitora e segnala alle imprese associate le opportunità derivanti da gare, appalti e sponsorizzazioni pubblicate da Expo 2015 S.p.A.

Nei confronti delle imprese associate, Assolombarda svolge un'azione sistematica di **monitoraggio e segnalazione delle opportunità derivanti da gare, appalti e sponsorizzazioni** pubblicate da Expo 2015 S.p.A. proprio a partire dal 2011 (a gennaio la società di gestione ha fornito l'elenco – tecnicamente, la 'preinformazione' – delle gare d'appalto previste per l'intero arco dell'anno).

Inoltre, l'Associazione dedica alla manifestazione l'organizzazione di eventi specifici (come l'incontro di orientamento rivolto agli studenti per far conoscere le professionalità del settore turistico guardando all'orizzonte dell'esposizione universale, realizzato nell'ambito di Orientagiovani, cfr. § 24.2), partecipa con propri rappresentanti a eventi organizzati da altri soggetti ed esprime il proprio posizionamento attraverso interventi sui media.





IL SISTEMA ASSOLOMBARDA

ACF S.P.A.



ACF – di cui Assolombarda è socia (5%) insieme a Confidi Province Lombarde, Camera di Commercio di Milano e IBS S.r.l. – opera sul mercato nell’ambito della consulenza e assistenza alle PMI, svolgendo analisi per verificare la coerenza della struttura finanziaria ai fabbisogni attuali e prospettici delle aziende.

Per conto delle imprese e in collaborazione con gli intermediari di credito (banche) e di garanzia (consorzi di garanzia fidi), ACF pianifica soluzioni adeguate al raggiungimento degli obiettivi strategici di sviluppo aziendale, offrendo un approccio strutturato alla gestione finanziaria, attraverso il supporto all’adozione di un approccio comunicativo più efficace da parte dell’impresa verso il mercato finanziario e la promozione degli strumenti per il miglioramento della strategia aziendale.

La società è in grado di soddisfare i bisogni di consulenza e assistenza delle impre-

se in tema di finanza aziendale, pianificazione, controllo e finanza straordinaria (M&A), oltre all’analisi del merito del credito: nel 2011 ha effettuato circa 2.000 analisi di rating.

Una linea di servizi che ha assunto un ruolo di rilievo nel corso dell’anno è relativa all’assistenza nella ristrutturazione del debito, in via stragiudiziale o giudiziale, attraverso i Piani di ristrutturazione o gli Accordi di ristrutturazione del debito (Legge Fallimentare. artt. 67 e 182 bis).

Con un dato dei ricavi sostanzialmente analogo rispetto al 2010, nel 2011 ACF S.p.A. ha visto un esercizio in ulteriore consolidamento organizzativo e commerciale. Il trend in corso deriva dalla fidelizzazione delle relazioni con i clienti serviti, dall’incremento della penetrazione del mercato lombardo e dalla collaborazione con Confidi Province Lombarde e con Assolombarda.

ASSOCAAF S.P.A.



Centro di Assistenza Fiscale (CAF) delle Associazioni confindustriali della Lombardia – di cui Assolombarda è socia (al 38,31%) insieme ad altre 19 Associazioni imprenditoriali del Sistema Confindustria e a 882 imprese, nazionali e multinazionali, tra le più rappresentative del sistema industriale italiano – Assocaaf è intermediario tra le aziende e l’Amministrazione finanziaria e offre assistenza fiscale per le imprese e per i loro dipendenti.

In quanto CAF, il Centro opera in regime di autorizzazione ministeriale e contribuisce al clima di collaborazione e al miglioramento delle relazioni in azienda. Il suo obiettivo primario è il servizio alle imprese e ai loro dipendenti, alle migliori condizioni tariffarie, ma la società si rivolge anche al cittadino contribuente e alla Pubblica Amministrazione. Nell’ambito dei servizi ai cittadini, anche nel 2011 Assocaaf ha messo a disposizione gratuitamente online una guida alla compilazione del modello 730. Con riferimento ai servizi per la Pubblica Amministrazione, la società ha gestito convenzioni con Inps e altri istituti previdenziali, università ed enti locali per prestare servizi di certificazione a

scopo sociale.

Nel corso dell’anno il Centro ha trasmesso 192.067 dichiarazioni mod. 730 e ha rilasciato 184.438 visti di conformità sulle dichiarazioni presentate. Inoltre, 269 imprese e gruppi industriali si sono rivolti ad Assocaaf per presentare le dichiarazioni fiscali, depositare atti camerali e soddisfare altri adempimenti e comunicazioni burocratiche. Sono 2.118 le dichiarazioni fiscali ricevute per la trasmissione telematica all’Agenzia delle Entrate e gli atti depositati, mentre le certificazioni a fini sociali effettuate sono state 3.055. Al 31 dicembre i ricavi e il patrimonio netto di Assocaaf sono pari, rispettivamente, a 6.664.317 e 4.779.713 euro.

Dall’indagine di *customer satisfaction* rivolta ai ‘maggiori clienti’ (919) tra le aziende che hanno aderito alla proposta di servizio Assocaaf per l’assistenza fiscale ai dipendenti emerge che il 98,9% considera il Centro un’alternativa valida ai sindacati, e il servizio prestato un contributo al miglioramento del clima aziendale e dei rapporti con il personale.

Assocaaf opera secondo le Norme UNI EN ISO 9001:2008 in un sistema qualità certificato.

Società controllata al 100% da Assolombarda, Assoservizi eroga servizi alle imprese in materia di outsourcing di processi amministrativi e di elaborazione delle paghe, sviluppo delle risorse umane attraverso percorsi formativi specialistici, noleggio di spazi congressuali, consulenza nella sicurezza sul lavoro e nelle attività gestionali delle imprese, servizi linguistici, editoria. Svolge attività di facility management per Assolombarda.

Il bacino di utenza primario di Assoservizi, certificata secondo le Norme UNI EN ISO 9001:2008, è costituito dalle imprese associate ad Assolombarda, alle quali essa si propone come fornitore di servizi personalizzati a completamento delle attività svolte dall'Associazione. La Società opera sul mercato del territorio di riferimento anche con imprese non associate, promuovendo nuove adesioni all'Associazione.

Nel 2011 la Società ha erogato 215 corsi di formazione che hanno coinvolto 2.752 partecipanti. Ha svolto 169 interventi nel

campo della salute e sicurezza, ha prestato il servizio di amministrazione del personale a 279 aziende (per un totale di oltre 13.000 cedolini paghe gestiti).

Nell'ambito formativo Assoservizi ha continuato a operare in sinergia con la società consortile per le attività formative in ambito finanziato ECOLE (cfr. §§ 4.7 e Sistema Assolombarda), per fornire una risposta ai bisogni formativi delle imprese anche attraverso l'utilizzo dei Conti formazione.

Inoltre, Assoservizi ha erogato attività di assistenza e consulenza in materia di privacy (D.Lgs. 196/2003), finalizzate al rispetto della normativa, e di progettazione e implementazione di Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/01 da parte delle imprese.

Sempre nel 2011 la Società ha stipulato un accordo commerciale per la fornitura di licenze d'uso software a condizioni di miglior favore per le aziende associate ad Assolombarda.

CENTRO REACH S.R.L.

Il Centro Reach S.r.l. – di cui Assolombarda è socia (al 34,25%) insieme a Federchimica e ad altre Associazioni territoriali e di categoria – supporta le imprese produttrici, importatrici e utilizzatrici di sostanze chimiche per quanto riguarda il rispetto del Regolamento per la registrazione, la valutazione, l'autorizzazione, la restrizione delle sostanze chimiche (REACH), anche grazie a una fitta rete di collaborazioni e partnership nazionali e comunitarie.

Inoltre, il Centro è un referente per i rapporti delle imprese con l'Agenzia Europea per la Chimica di Helsinki (ECHA) e l'Autorità Nazionale (Ministro della Salute).

Nel 2011, l'attività del Centro si è sviluppata nell'ambito delle macro aree della sua mission:

- la consulenza nella definizione delle strategie e nella pianificazione operativa delle procedure da attivare nei confronti del Regolamento REACH. Attraverso i ser-

vizi di gestione del 'portafoglio prodotti', di revisione delle schede dati di sicurezza, di help desk ecc., esso ha fornito servizi a 337 imprese;

- la formazione (63 corsi per 937 tra manager d'impresa e funzionari della Pubblica Amministrazione) in base all'evoluzione delle disposizioni del Regolamento e alle esigenze specifiche delle singole imprese o delle istituzioni che ne fanno richiesta;

- l'assistenza alle imprese sia nella fase di condivisione delle informazioni sulle sostanze chimiche (all'interno dei Forum 'SIEF'), sia nella partecipazione ai Consorzi per la registrazione delle sostanze chimiche attivi in seno all'Agenzia Europea per la Chimica di Helsinki (ECHA); il Centro ha avviato registrazioni per 27 sostanze e ha coinvolto nei Consorzi 44 imprese, di cui 11 in paesi UE diversi dall'Italia e 2 extra UE;

- il supporto nella partecipazione a bandi di finanziamento e progetti di R&S.

CONFIDI PROVINCE LOMBARDE



Confidi Province Lombarde (CPL) – di cui Assolombarda è promotore insieme alla Camera di Commercio di Milano, Confindustria Monza e Brianza, Confindustria Alto Milanese, Confindustria Salerno, Confindustria Caserta, Unione Grafici e Cartotecnici, Assimpredil Ance, UCIMU-Sistemi per produrre, GSI Associazione Imprese Italiane di Strumentazione e Assital – facilita le PMI nell'accesso al sistema creditizio attraverso la prestazione di garanzia.

Il 2011 ha rappresentato per Confidi Province Lombarde il primo esercizio da intermediario finanziario vigilato, fatto che ha comportato una riorganizzazione significativa del funzionamento della cooperativa.

Nell'anno Confidi Province Lombarde – che al 31 dicembre conta 6.445 imprese associate (+ 2,6% rispetto al 2010) – ha garantito nuovi finanziamenti per oltre 271 milioni di euro, ha gestito 1.712 operazioni, ha posto in essere 785,6 milioni di euro di affidamenti e ha concesso 133,3 milioni di euro di garanzie.

L'andamento operativo riflette l'andamento economico generale, caratterizzato dal peggioramento dei rating delle aziende e da condizioni di restringimento del credito concesso dalle banche. Di fronte a questa situazione, CPL ha cercato di tutelare l'integrità del patrimonio sociale attraverso un'analisi più severa nella concessione di nuovo rischio e un ricorso più articolato agli strumenti di mitigazione del rischio di credito assunto.

Inoltre, nel 2011 la partecipata Federfidi Lombarda è diventata anch'essa intermediario finanziario vigilato.

Nel corso dell'anno Confidi Province Lombarde ha proseguito l'attività di rinnovo e revisione delle convenzioni con le banche per valorizzare i benefici derivanti dall'iscrizione nell'elenco speciale degli intermediari finanziari vigilati, e ha siglato convenzioni con nuovi partner bancari: Deutsche Bank, BNL (Gruppo BNP Paribas), Banca Popolare di Sviluppo, BCC di Basso Sebino e BCC Agrobresciano.

CONSORZIO QUALITÀ



Promosso da Assolombarda e finanziato dalla Camera di Commercio di Milano⁶, il Consorzio Qualità è un punto di riferimento per le aziende fino a 250 dipendenti su tutti i problemi della qualità: supporta le aziende nel miglioramento continuo della qualità, nell'attuazione e certificazione del sistema di gestione per la qualità, e nella ricerca dell'eccellenza. Inoltre, si pone come interlocutore del settore della qualità nel suo complesso (organismi di certificazione, mondo della consulenza, scuole e università milanesi ecc.), per esprimere i bisogni e i punti d'interesse delle piccole e medie imprese.

Il Consorzio eroga servizi ideati e realizzati specificamente per le PMI, finalizzati a:

- fornire assistenza personalizzata e operativa alle imprese interessate a ottenere e/o mantenere la certificazione ISO 9000 e ad approfondire gli aspetti-chiave della qualità;
- promuovere e divulgare gli strumenti e i metodi della qualità attraverso l'attività editoriale;
- soddisfare le esigenze formative sui temi della gestione totale della qualità;
- mettere a punto servizi di supporto su ambiti specifici (ad esempio, "Impresa snella", incontri di "Benchmarking", "Check-up sul

Capitale Umano", "Gestione integrata qualità-ambiente").

La certificazione della qualità fornisce una garanzia per i consumatori e gli utenti di prodotti e servizi: l'impegno del Consorzio nella promozione della certificazione assume quindi una valenza positiva anche per questa tipologia di stakeholder. A conferma di questo impegno, il Consorzio ha conseguito la certificazione ISO 9000 fin dal 2000, poi adeguata alla Vision 2000 e, successivamente, alle norme ISO 9001:2008.

Nell'ambito delle iniziative di formazione e di aggiornamento, nel 2011 i corsi di formazione organizzati dal Consorzio hanno registrato 104 partecipanti. Le aziende aderenti sono passate da 951 a 974.

Inoltre, il Consorzio ha realizzato il progetto editoriale "L'arte di conoscere il proprio vantaggio competitivo e saperlo comunicare", presentato in un convegno il 7 giugno, ha promosso un nuovo servizio in tema di attuazione delle metodologie della 'Lean Organization' nelle PMI e ha riproposto l'iniziativa "Benchmarking", volta allo scambio di esperienze tra imprenditori, focalizzandola sul tema "obiettivi sfidanti, traguardi raggiungibili".

6. Assolombarda e Camera di Commercio di Milano sono enti sostenitori del Consorzio, mentre i soci sono imprese fino a 250 dipendenti.

ECOLE-ENTI CONFINDUSTRIALI LOMBARDI PER L'EDUCATION



ECOLE, Enti CONfindustriali Lombardi per l'Education (cfr. § 4.7), ha due obiettivi principali:

- promuovere, organizzare e coordinare iniziative di formazione, orientamento, addestramento e perfezionamento professionale, anche grazie alla possibilità di accedere ai finanziamenti dedicati;
- progettare e gestire i servizi al lavoro, anche alla luce dei nuovi interventi di legge in materia, primo fra tutti il supporto alla riqualificazione e ricollocazione di lavoratori in Cig o in mobilità.

La Società consortile è l'interlocutore per la formazione e i servizi al lavoro sorto dalla sinergia tra quattro Associazioni del sistema confindustriale – Assolombarda, Confindustria Lecco, Confindustria Monza e Brianza e UCIMU-Sistemi per Produrre – attraverso le rispettive società di servizi. Le Associazioni rappresentano più di 8 mila imprese e 450 mila addetti e sono attive su un territorio che comprende le provincie di riferimento dei soci e che, grazie alla presenza di UCIMU-Sistemi

per Produrre, raggiunge i confini nazionali. Una costante attenzione ai finanziamenti pubblici e una profonda conoscenza dei Fondi Paritetici Interprofessionali permettono a ECOLE di gestire progetti formativi significativi, offrendo alle imprese associate l'opportunità di sfruttare le risorse a disposizione per acquisire conoscenze ed esperienze all'interno di interventi formativi personalizzati.

Nel 2011 ECOLE ha erogato 793 corsi (pari a 13.843 ore di formazione) che hanno coinvolto complessivamente 4.870 partecipanti facenti capo a 743 aziende. Ha gestito 184 piani formativi aziendali nell'ambito del Conto formazione di Fondimpresa e 50 nell'ambito del Conto formazione di Fondirigenti.

Inoltre, la Società consortile partecipa a un progetto della Commissione europea sulla certificazione delle competenze e, sempre nel 2011, ha gestito un percorso per dirigenti disoccupati cofinanziato dalla Regione Lombardia e da Fondirigenti.

ASSOCIAZIONE MUSEIMPRESA



MUSEIMPRESA

Museimpresa-Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa – di cui Assolombarda è socio fondatore e promotore con Confindustria – promuove le politiche culturali dell'impresa mettendo a sistema le aziende che hanno individuato nell'archivio o nel museo una forma importante di comunicazione e diffusione della cultura d'impresa. Al 31 dicembre associa 53 archivi e musei d'impresa, cinque dei quali nuovi nell'anno: Collezione Storica e Archivi Rubelli, Galleria Campari, Museo Artistico Industriale-Fondazione Vittoriano Bitossi, Fondazione AEM, Fondazione Ansaldo.

L'Associazione tutela e promuove la storia e la cultura d'impresa, sia attraverso il supporto alle imprese dotate di archivi o musei aziendali sia, soprattutto negli ultimi anni, attraverso assistenza nella fase di startup alle imprese che manifestano l'intenzione di dotarsene. In particolare, offre occasioni di scambio

di informazioni ed esperienze, organizza momenti di formazione, promuove iniziative ed eventi volti ad aumentare la visibilità per le aziende, i loro archivi e i loro musei, con l'obiettivo di creare una rete, mettendo a disposizione competenze e servizi.

Assolombarda ospita la sede dell'Associazione, supporta le attività della struttura e ne ha espresso fino a oggi un componente del Consiglio Direttivo e il Segretario Generale.

Nel 2011 l'Associazione ha articolato le proprie attività in cinque macroaree (attività rivolte al grande pubblico e indirizzate alla promozione e alla diffusione della cultura d'impresa; attività rivolte agli Associati; attività orientate a consolidare le partnership strategiche con enti e istituzioni pubbliche e private; attività mirate al confronto con realtà europee; attività rivolte agli imprenditori), nell'ambito delle quali:

- ha partecipato al progetto "Archivi d'impresa", portale sviluppato dalla Direzione Generale per gli Archivi (MIBAC) per mettere in rete alcuni archivi d'impresa italiani;
- è stata partner del progetto "Cinemaimpresa.TV", ideato dall'Archivio Nazionale del Cinema d'Impresa di Ivrea e dalla Direzione Generale Archivi (MIBAC) con l'obiettivo di rendere consultabili in rete documenti audiovisivi fondamentali per ricostruire la storia economica e sociale italiana del Novecento;
- ha organizzato la visita degli associati alla Galleria Campari in occasione dell'assemblea annuale;
- ha organizzato il seminario di formazione "Museo e Archivio 2.0. Social network e interattività per musei e archivi d'impresa", presso i Musei del Cibo della Provincia di Parma;
- ha promosso la cultura d'impresa intervenendo in occasione di convegni, incontri e lezioni universitarie (tra le altre, "Musei

d'impresa. Un progetto per Firenze", a Firenze, e la "9th Annual Conference of the Network Corporate Museums", in Germania);

- ha ideato, organizzato e promosso 45 iniziative (per un totale di circa 7.500 partecipanti) per la decima edizione della Settimana della Cultura d'Impresa di Confindustria, tra cui la rassegna di cinema industriale "Viaggio in Italia", racconto dei 150 anni di unità nazionale attraverso immagini provenienti dai cinegiornali di Ferrovie dello Stato Italiane e dai fondi archivistici di Fondazione Dalmine e dell'Archivio storico Eni;
- ha gestito gruppi di lavoro finalizzati a sviluppare progetti di valorizzazione della cultura d'impresa;
- ha segnalato mostre, eventi di rilievo, informazioni bibliografiche e webliografiche sulla cultura d'impresa, anche attraverso il sito www.museimpresa.it.

FONDAZIONE SODALITAS



Assolombarda sostiene e accompagna l'azione di Fondazione Sodalitas, che ha fondato come associazione nel maggio 1995 e a cui aderisce come Fondatore d'Impresa. Prima organizzazione ad aver introdotto in Italia la sostenibilità d'impresa, la Fondazione ha come finalità l'educazione all'impegno e alla coesione sociale, promuovendo in particolare la cultura d'impresa orientata al sociale. Conta sul sostegno di 80 Fondatori d'impresa (associazioni, imprese, istituti bancari, fondazioni e consorzi) e sulla collaborazione di 133 consulenti volontari. Tra i suoi utenti annovera associazioni, fondazioni, organizzazioni di volontariato, organizzazioni non governative (nel 2011, 42), cooperative sociali (8), imprese (60), scuole ed enti di formazione (40).

Interlocutore qualificato delle istituzioni italiane ed europee, Fondazione Sodalitas è il partner italiano dell'Unione Europea per l'attuazione dell'Agenda in materia di Sostenibilità e, dal 1997, è rappresentante per l'Italia di CSR Europe, la rete b2b costituita nel 1996 come seguito attuativo del "Manifesto europeo delle imprese contro l'esclusione" che opera in Europa per la diffusione della responsabilità sociale delle imprese.

Tra le azioni più rilevanti volte a promuovere la responsabilità sociale d'impresa e la

sostenibilità ambientale, nel 2011 Fondazione Sodalitas:

- ha fatto parte del gruppo di lavoro ristretto che ha collaborato con la Commissione europea alla messa a punto della III Comunicazione sulla CSR pubblicata in ottobre;
- ha registrato l'ingresso della Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro – promossa dalla Fondazione e a cui a fine anno aderiscono 160 imprese – nello European Framework of Charter for Equal Opportunities;
- ha ricevuto ufficialmente, dall'Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni del Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri, l'incarico di diffondere una cultura moderna e inclusiva del lavoro nelle regioni dell'obiettivo Convergenza attraverso la costituzione di una rete di Tavoli regionali;
- ha attivato i laboratori Working Age, dedicato alla gestione delle diverse età in azienda, Lavoro & Disabilità, volto a sviluppare l'effettiva integrazione dei disabili in azienda, e Volontariato d'Impresa, finalizzato a mettere a punto strumenti di misurazione dell'impatto generato dalle attività di volontariato d'impresa;
- ha organizzato due edizioni, a Milano e a Roma, di Diversitalavoro, il career day grazie a cui 29 imprese hanno offerto op-

portunità lavorative qualificate a 600 candidati disabili (70%) o di origine straniera (30%);

- ha realizzato la ricerca "Per una Filiera Sostenibile: il punto di vista di imprese e consumatori" sull'impatto della sostenibilità di filiera sulle scelte d'acquisto di imprese e consumatori;

- ha implementato il progetto ambientale "CRESCO Crescita Compatibile" nei comuni di Abbiategrasso, Carugate, Calusco d'Adda, Saronno e Gorgonzola, sviluppando attività di formazione rivolte alle piccole e medie imprese, alle istituzioni locali, agli studenti e ai docenti delle scuole e alla la cittadinanza in generale;

- ha concluso la 9° edizione del Sodalitas Social Award, che ha registrato 251 candidature presentate da 206 imprese.

Rispetto all'obiettivo del sostegno dello sviluppo della capacità manageriale nel nonprofit, nel 2011 la Fondazione:

- ha collaborato con 42 organizzazioni nonprofit che hanno beneficiato di Nonprofit on demand, programma 'storico' di consulenza manageriale gratuita per il Terzo settore;

- ha lanciato l'iniziativa Sodalitas Social Innovation, volta a migliorare in modo diffuso la capacità progettuale del Terzo settore, e stimolare le organizzazioni nonprofit a definire proposte progettuali che si prestino a essere sviluppate insieme a imprese partner;

- ha sviluppato un'iniziativa di sistema, in collaborazione con Confindustria Lombardia e CoLomba (Associazione delle ONG Lombarde), per costituire partnership tra PMI e ONG nei paesi in via di sviluppo;

- ha collaborato con Fondazione Vodafone Italia al programma "World of Difference", che mette al servizio del Terzo settore professionalità specifiche attraverso il coinvolgimento diretto dei clienti e dipendenti dell'azienda;

- ha collaborato al programma di Accenture "Skills to succeed", che vede l'azienda impegnata in tutto il mondo a promuovere progetti di educazione e formazione finalizzati allo sviluppo di professionalità e oppor-

tunità occupazionali;

- ha realizzato la "IV Indagine sulle prassi gestionali e retributive nel Nonprofit", attraverso l'Osservatorio sulle Risorse Umane nel Nonprofit sviluppato con Hay Group;

- con l'iniziativa VisionLab ha organizzato oltre 20 incontri con accademici e specialisti del nonprofit, per individuare le tendenze evolutive del welfare in Italia e all'estero;
- attraverso uno scouting di quanto implementato in Canada, Regno Unito, USA e Nord Europa, ha avviato la messa a punto di strumenti ed esperienze di misura dell'impatto sociale relative alla attività delle organizzazioni nonprofit.

Sempre nel 2011, l'impegno di Fondazione Sodalitas per accompagnare i giovani dalla scuola al mondo del lavoro si è concretizzato nella partnership del progetto "Divento Grande", promosso dal Comune di Milano e rivolto a ragazzi tra i 16 e i 18 anni di età che hanno abbandonato prematuramente gli studi, e nel progetto "Giovani & Impresa". Quest'ultimo:

- ha formato 5.500 fra studenti e docenti di varie regioni, che hanno beneficiato nell'anno di oltre 2.200 ore di formazione in aula, arricchite da circa 150 testimonianze aziendali;

- ha raggiunto Piemonte, Veneto, Liguria e Campania, Puglia, Marche e Lazio;

- ha celebrato con l'evento "Giovani & Impresa, un'alleanza per il futuro del Paese", in aprile, i suoi 10 anni di vita e di impegno, riconosciuto anche da una targa di rappresentanza della Presidenza della Repubblica;

- ha coinvolto 34 studenti alla quarta edizione del corso di orientamento al profilo di Management Socialmente Responsabile, ospitata da Deutsche Bank, a settembre;

- ha realizzato la terza edizione della giornata ScopriTalenti, ospitata in ottobre da Randstad Italia, in cui 8 imprese hanno potuto incontrare 35 giovani potenziali talenti neo diplomati/laureati che si erano distinti durante i corsi "Giovani & Impresa";

- ha coinvolto nel programma di formazione i neoiscritti dell'Ordine degli Ingegneri di Milano.

