



ASSOLOMBARDA

RELAZIONE SULL'ATTIVITÀ 2012

ASSEMBLEA GENERALE
10 GIUGNO 2013

RELAZIONE SULL'ATTIVITÀ 2012



ASSOLOMBARDA

INDICE

LETTERA DEL PRESIDENTE	8
INTRODUZIONE	10
L'ASSOCIAZIONE	12
1. L'IDENTITÀ	13
2. LA GOVERNANCE	14
2.1. Gli Organi	14
2.1.1. Il supporto conoscitivo ai processi decisionali	15
2.2. I Comitati Tecnici	16
2.3. Le Componenti	16
2.3.1. I Gruppi Merceologici	17
2.3.2. L'Organizzazione Zonale	17
2.3.3. La Piccola Impresa	18
2.3.4. Il Gruppo Giovani Imprenditori	18
3. ASSOLOMBARDA E CONFINDUSTRIA	19
3.1. Il ruolo di Assolombarda nel Sistema Confindustria	19
3.2. Le Associazioni collegate ad Assolombarda	20
4. UNA RETE AL SERVIZIO DELLE IMPRESE	21
4.1. Le partecipazioni	21
4.2. Le altre organizzazioni collegate	22
5. LA STRUTTURA	23
5.1. Le persone	23
5.1.1. Gli stage	23
5.2. La struttura organizzativa	23
5.3. La gestione delle risorse umane	24
6. CONOSCERE LE IMPRESE, CONOSCERE IL CONTESTO	26
6.1. Le indagini periodiche, gli studi e le ricerche	26
6.1.1. Le partnership	26
6.1.2. La competitività	27
6.1.3. L'economia	27
6.1.4. I settori produttivi	27
6.1.5. Il lavoro	28
6.1.6. L'internazionalizzazione	28
6.2. Una fotografia del sistema produttivo	29
6.3. Lo scenario di riferimento	29
7. LE IMPRESE ASSOCIATE	31
7.1. Le imprese associate e i loro dipendenti	31
7.2. Le imprese associate per dimensione	31
7.3. Le imprese associate per Gruppo Merceologico	32
7.4. Le imprese associate per anzianità associativa	32
8. LA RAPPRESENTANZA DEGLI INTERESSI IMPRENDITORIALI	33
8.1. Gli interlocutori	34
8.1.1. Gli incontri a livello nazionale	34
8.1.2. Gli incontri a livello locale	34
8.1.3. La collaborazione con le Camere di Commercio	35
8.2. L'Assemblea Generale 2012	35
8.2.1. I temi	35
9. I SERVIZI PER LE IMPRESE	36

9.1.	La gamma dei servizi	36
9.2.	Le pubblicazioni	39
9.3.	I desk e gli sportelli	39
9.4.	Le convenzioni	40
9.5.	La fruizione dei servizi	40
9.5.1.	Gli incontri	40
9.6.	Il dialogo con le imprese associate	41
9.6.1.	L'accoglienza	41
9.6.2.	L'ascolto e la fidelizzazione	41
9.7.	La comunicazione con le imprese associate	42
9.7.1.	Il sito Internet	42
9.7.2.	Le newsletter di posta elettronica	42
9.7.3.	Assolombarda Informa	42
9.7.4.	Il <i>mass mailing</i>	42
9.7.5.	ViaPantanoNews	43
9.8.	La qualità dei servizi	43

LE AZIONI PER LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO 44

10. L'IMPEGNO DELLE COMPONENTI DELL'ASSOCIAZIONE 45

10.1.	I Gruppi Merceologici	45
10.1.1.	I progetti	45
10.1.2.	I convegni e gli incontri informativi	46
10.1.3.	I rapporti con gli enti e gli attori locali	47
10.2.	L'Organizzazione Zonale	47
10.2.1.	Gli incontri sul territorio	47
10.2.2.	I rapporti con gli enti e gli attori locali	48
10.2.3.	Il rapporto tra imprese e territorio	48
10.2.4.	I progetti	48
10.3.	La Piccola Impresa	49
10.3.1.	I progetti, le iniziative, i convegni e gli incontri	49
10.4.	Il Gruppo Giovani Imprenditori	50
10.4.1.	I progetti, le iniziative, i convegni e gli incontri	50

11. IL LAVORO 51

11.1.	L'orientamento nell'applicazione delle norme	51
11.1.1.	Lo Sportello Inps	52
11.2.	L'azione di rappresentanza	52
11.3.	Il dialogo con le organizzazioni sindacali per il lavoro	53
11.4.	L'assistenza sindacale alle imprese	54
11.5.	Il Ponte generazionale tra lavoratori anziani e giovani	54
11.5.1.	Dall'idea alla sperimentazione	54
11.5.2.	Come funziona il Ponte generazionale	55
11.6.	La formazione continua e i fondi interprofessionali	55
11.6.1.	L'assistenza alle aziende: Sportello Fondi e Sportello Apprendistato	55
11.6.2.	Il dialogo con le organizzazioni sindacali per la formazione	56
11.6.3.	I progetti sperimentali per dirigenti disoccupati e per la certificazione delle competenze	56

12. LA SALUTE E LA SICUREZZA SUL LAVORO 57

12.1.	La Convention RSPP 2012	57
12.2.	Il quaderno informativo sulle nuove tecnologie di comunicazione	58
12.3.	La <i>community</i> RSPP e ASPP	58
12.4.	I rapporti con gli enti di controllo	59
12.5.	L'Organismo Paritetico Provinciale di Milano	59
12.6.	Incontri informativi e attività di formazione	59
12.7.	REACH-Regolamento europeo sulle sostanze chimiche	60
12.8.	I Gruppi di lavoro tematici	60

13. IL CREDITO E LA FINANZA	61
13.1. Filo Diretto Credito, gli sportelli per le imprese e l'assistenza personalizzata	61
13.2. Il rapporto banca-impresa	62
13.3. Gli accordi e le collaborazioni con le banche e gli altri interlocutori	63
13.4. Gli Osservatori e le azioni di monitoraggio e servizio	63
13.5. Le attività di informazione e formazione	64
13.6. La patrimonializzazione delle aziende	64
14. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	65
14.1. Dall'attività istituzionale al supporto alle imprese	65
14.2. Il supporto alle imprese che vogliono operare all'estero	66
14.2.1. Partnership e iniziative	66
14.2.2. Le missioni <i>incoming</i>	67
14.2.3. Internazionalizzazione e sostenibilità	67
14.2.4. I rapporti commerciali, la contrattualistica, i bandi internazionali e la cooperazione	67
14.3. I Country Desk	68
14.3.1. Canada Desk	68
14.3.2. China Desk	68
14.3.3. Japan Desk	69
14.3.4. Russia Desk	69
15. LE ALLEANZE E LE RETI TRA IMPRESE	70
15.1. La sensibilizzazione delle imprese	70
15.2. Punto Alleanze Lombardia	70
15.3. Il Green Economy Network	71
16. LA RICERCA, L'INNOVAZIONE E I PROCESSI DI MIGLIORAMENTO	72
16.1. Il Desk Innovazione & Tecnologie	72
16.1.1. Le partnership per supportare le imprese	73
16.1.2. I finanziamenti per la ricerca e l'innovazione	73
16.1.3. L'Agenda digitale	74
16.2. La qualità	74
16.3. Il marketing e la comunicazione d'impresa	75
16.4. La proprietà intellettuale	75
17. IL FISCO E IL DIRITTO SOCIETARIO	76
17.1. Le attività di informazione e formazione	76
17.2. Gli sportelli per le imprese	77
17.2.1. Lo Sportello Equitalia	77
17.2.2. Lo Sportello D.Lgs. 231	77
17.3. Il Tavolo sulla semplificazione tributaria	77
17.4. Il dialogo con l'Agenzia delle Entrate	77
18. L'AMBIENTE	78
18.1. Il Gruppo di lavoro Qualità ambientale	78
18.2. I rapporti con gli enti locali	79
18.2.1. L'Accordo con il Comune di Settala e le attività sul territorio	79
18.3. Le attività di informazione e formazione	79
18.4. Carta dei Principi e Guida Operativa per la Sostenibilità Ambientale	80
18.5. Il riciclo dei rifiuti da apparecchiature elettriche ed elettroniche	80
19. L'ENERGIA	81
19.1. Il supporto alle imprese: lo Sportello Energia	81

19.2.	I rapporti con gli enti locali	82
19.3.	Il Gruppo di lavoro Efficienza energetica	82
19.4.	Le attività di informazione e formazione	82
20. LA MOBILITÀ E LE INFRASTRUTTURE		83
20.1.	L'Osservatorio OTI NordOvest	83
20.2.	MCE – Mobility Conference	84
20.3.	Le partnership e le collaborazioni in campo infrastrutturale	84
20.4.	La mobilità urbana e sostenibile	85
21. IL TERRITORIO E GLI IMMOBILI D'IMPRESA		86
21.1.	Il rapporto impresa-territorio	86
21.2.	La gestione degli immobili d'impresa	87
22. LA SCUOLA E L'UNIVERSITÀ		88
22.1.	I rapporti con il sistema scolastico	88
22.1.1.	L'alternanza scuola-lavoro	88
22.1.2.	Il progetto "Reti di imprese per l'istruzione tecnica"	88
22.2.	L'orientamento	89
22.2.1.	L'orientamento scolastico	89
22.2.2.	L'orientamento universitario	89
22.3.	Il dialogo con il sistema educativo per l' <i>employability</i> dei giovani	90
22.3.1.	Il monitoraggio del profilo di competenza dei giovani	90
22.3.1.1.	Le indagini sulle competenze dei diplomati	90
22.3.1.2.	Le indagini sulle competenze dei laureati	90
22.3.2.	Gli stage e i tirocini	91
22.3.3.	La sperimentazione regionale sull'apprendistato di alta formazione	91
22.3.4.	Il Dottorato di ricerca <i>executive</i>	91
22.4.	I rapporti con il sistema universitario	92
22.4.1.	Il Tavolo Assolombarda-Rettori	92
22.4.2.	Il Collegio di Milano	92
23. LA CULTURA D'IMPRESA		93
23.1.	Il web	93
23.1.1.	I siti Internet e l'Area Multimedia	93
23.1.2.	YouTube	94
23.1.3.	ViaPantanoNews	94
23.1.4.	Twitter	94
23.1.5.	La produzione video	94
23.2.	La relazione con il sistema dei media	95
23.3.	La promozione della cultura d'impresa	95
23.3.1.	Il progetto "Ti racconto un'impresa"	95
23.3.2.	La partecipazione alla Giornata Nazionale della Lettura	96
23.3.3.	La Settimana della Cultura d'Impresa	96
23.3.4.	Milano Politecnica	96
24. LA RESPONSABILITÀ SOCIALE		97
24.1.	I valori	97
24.2.	Il dialogo con gli <i>stakeholder</i>	98
25. LA LEGALITÀ		99
25.1.	La cultura della legalità sul territorio	99
25.2.	La gestione dei beni confiscati alla criminalità organizzata	99
25.3.	La lotta alla contraffazione	100
25.4.	La legalità nel lavoro	100
25.5.	La responsabilità amministrativa degli enti	100

26. EXPO 2015	101
26.1. Il sito Internet dedicato	101
26.2. Il "Progetto Strategico ICT"	101
26.3. Le partnership nell'ambito del Sistema Confindustria	102
26.4. Le partnership sul territorio	102
26.5. La legalità e la sicurezza	102
26.6. La sensibilizzazione delle imprese e dell'opinione pubblica	103

IL SISTEMA ASSOLOMBARDA	104
--------------------------------	------------

ACF S.p.A.	105
Assocaaf S.p.A.	105
Assoservizi S.p.A.	106
Centro Reach S.r.l.	106
Confidi Province Lombarde	107
Consorzio Qualità	107
ECOLE-Enti CONfindustriali Lombardi per l'Education	108
Associazione Museimpresa	109
Fondazione Sodalitas	111

L'Assemblea in cui viene presentata questa relazione coincide con la conclusione del mio mandato alla presidenza di Assolombarda. Quattro anni impegnativi e intensi, passati al fianco delle imprese. Anni difficili, caratterizzati da cambiamenti profondi nel contesto in cui opera il sistema produttivo, a livello internazionale, nel nostro Paese e nel nostro territorio.

Di questo periodo, vissuto dall'interno dell'Associazione, ho moltissimo da portare con me. A partire dalle tante persone che ho incontrato, i colleghi imprenditori prima di tutto, insieme alle quali ho avuto l'opportunità di costruire qualcosa.

Tra i moltissimi interventi messi in campo, prodighi di risultati su moltissimi fronti, sono tre, in particolare, quelli che anche per il loro valore simbolico mi preme ricordare.

Il primo è l'impegno di Assolombarda per la legalità, declinato su più fronti: dalla denuncia agli accordi programmatici con le istituzioni; dagli interventi per combattere la contraffazione a quelli per affermare la legalità nel lavoro; dalla realizzazione di progetti sul territorio con il coinvolgimento degli Amministratori locali, fino alla convenzione con l'Agenzia Nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata, da cui è nato il progetto che ha permesso di formare oltre 60 manager da affiancare all'Agenzia nella gestione del patrimonio sottratto alle mafie.

Il secondo coincide con lo sforzo grazie al quale le imprese associate hanno potuto fare un ricorso senza precedenti alle risorse della formazione finanziata: tra Fondimpresa e Fondirigenti, più di 128 milioni di euro in quattro anni, con un incremento del 40% dal 2009 al 2012 e con il coinvolgimento di oltre 223mila lavoratori.

Il terzo è l'azione a tutto tondo dell'Associazione verso i giovani, che ha dato continuità a quello che era già stato per molti anni il mio impegno in Assolombarda. Un impegno dettato dalla convinzione che, per il bene e per il futuro del Paese, dobbiamo ridare rispetto, speranza e fiducia a una generazione che sta pagando il prezzo di una situazione che non ha creato. Ed è stata per me una soddisfazione grandissima veder diventare realtà il Ponte generazionale, l'idea progettuale che avevo lanciato proprio un anno fa per promuovere l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro.

I progetti realizzati sono molti, e molti sarebbero i numeri da citare per testimoniare i risultati raggiunti nei diversi ambiti di intervento. Ne ricordo solo uno. Sono le 387.894 volte, centinaia ogni giorno, che in questi anni le imprese associate hanno scelto di confrontarsi direttamente con l'Associazione per cercare soluzioni, cogliere opportunità, vedere tutelati i loro interessi, dialogare con noi e tra loro.

Credo che in questo numero stiano il senso e il valore di un'organizzazione come la nostra e del suo lavoro: essere accanto agli associati, ascoltarli, aiutarli ad analizzare i problemi e a ricercare le soluzioni, ma anche a guardare a un orizzonte più ampio, in modo che oggi possano superare le criticità e, appena sarà il momento, possano farsi trovare pronte per un nuovo ciclo di sviluppo.

Perché abbiamo due punti fermi: la convinzione che da questa situazione usciremo e la consapevolezza che le imprese sono il punto di forza del Paese.



Alberto Meomartini

INTRODUZIONE

Il 2012 ha rappresentato, per le imprese, una prova di resistenza: una delle più dure degli ultimi decenni a fronte di una crisi che somma gli effetti della sua aggressività a quelli della sua durata.

Nello stesso tempo, molto è cambiato o sta cambiando nel contesto in cui le imprese operano, dal livello locale a quello internazionale, dal piano dell'economia a quello della politica, dal sistema delle regole di riferimento a quello delle relazioni tra i tanti soggetti che influiscono sulla competitività del territorio e del Paese.

Noi siamo convinti che, in momenti come questi, nulla valga più del 'mettere in comune', perché in comune le capacità si moltiplicano, le difficoltà si superano più facilmente, le opportunità diventano più numerose.

Cerchiamo di applicare questa logica al nostro interno, creando osmosi tra le diverse competenze al di là delle demarcazioni della nostra struttura organizzativa; cerchiamo di farlo all'interno del Sistema Confindustria, per far crescere la capacità di rappresentanza degli interessi della base associativa e quella di risposta ai suoi bisogni, ottimizzando l'uso delle risorse e valorizzando le eccellenze; cerchiamo di unire i nostri sforzi a quelli di tutti coloro che possono promuovere politiche e realizzare interventi che consentano uno sviluppo equilibrato dei fattori economici, sociali e ambientali nel nostro territorio; cerchiamo di creare le condizioni perché le imprese, insieme ad altre imprese, imbocchino la stessa via per innovare e per affrontare i mercati.

Il senso dei nostri comportamenti, l'obiettivo di riferimento, è creare valore per le imprese, nella consapevolezza che si tratta di una condizione imprescindibile per dare un futuro all'economia, alla società e al lavoro.

Saranno i nostri associati e i nostri *stakeholder* a dirci se avremo colto nel segno: il nostro impegno è stare al fianco delle imprese ogni giorno con responsabilità, determinazione e coerenza.

La stessa coerenza e la stessa responsabilità ci impongono di chiedere a chi ci governa, a chi scrive e applica le regole sul territorio, nel Paese e in Europa, di fare la stessa cosa: 'mettere in comune'. Servono un orizzonte lungo e una visione di futuro condivisa, per trovare la forza di affrontare i sacrifici che saranno ancora necessari da parte delle imprese e dei cittadini, ma soprattutto per ricostruire una fiducia messa troppe volte a dura prova. Servono scelte concrete ed efficaci per far tornare il Paese sull'unica strada possibile, quella della crescita.



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: al 31 dicembre 2012 conta **5.161 aziende**, nazionali e internazionali, piccole, medie e grandi, produttrici di beni e servizi in tutti i settori, per un totale di **298.621 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 stata la prima 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.





LA GOVERNANCE

GLI ORGANI

GLI ORGANI

Lo **Statuto** dell'Associazione disciplina le modalità di partecipazione attiva delle imprese alla vita associativa, prevedendo la rotazione delle cariche e disincentivandone il cumulo.

La **struttura di governo** dell'organizzazione garantisce la rappresentatività delle aziende nei momenti decisionali. La *governance* è composta da diversi organi:

- **Assemblea**: organo dell'Associazione in cui viene garantita l'espressione di tutte le attività merceologiche e di tutti gli orientamenti degli associati;
- **Giunta**: organo di governo con il compito di curare il conseguimento dei fini statutari; è composta da **157** componenti effettivi e da **24** invitati;
- **Consiglio Direttivo**: 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; è composto da **34** componenti effettivi e da **18** invitati;

- **Comitato di Presidenza**: organo finalizzato ad assicurare uno stretto coordinamento delle attività delegate dal Presidente;

- **Consulta dei Presidenti dei Gruppi Merceologici**: organo di raccordo tra la base associativa e il Presidente dell'Associazione; è composto dai Presidenti di tutti i Gruppi Merceologici;

- **Tesoriere**: organo politico con ruolo di vigilanza sulla gestione delle risorse;

- **Probiviri**: organo di controllo etico-giuridico;

- **Collegio dei Revisori contabili**: organo di controllo contabile.

Il **Presidente** rappresenta l'Associazione. Ai fini della 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.



La squadra di Presidenza – Delege 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 Presidente di diritto	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 (Mapei S.p.A.) Relazioni Internazionali Gian Francesco Imperiali (ABB S.p.A.) Relazioni Industriali e Affari Sociali
Progetti	Adriana Mavellia (GC Governance Consulting S.r.l.) Marketing, Sviluppo e promozione immagine Assolombarda 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, Assolombarda realizza diversi **strumenti informativi** – riuniti nella Documentazione per Organi e Componenti – funzionali ai processi decisionali e all'esercizio della rappresentanza:

- **Comunicazioni flash:** 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:** propone approfondimenti sull'evoluzione dello scenario di riferimento per le sfere di interesse del sistema produttivo (escluse quelle lavoristico-sindacali, cfr. la relativa Nota), evidenziandone i macro effetti sulle imprese, e aggiorna sul posizionamento di Assolombarda e Confindustria, sulle questioni più rilevanti e sulle azioni di rappresentanza del Sistema;
- **Nota sull'attualità sindacale e del**

lavoro: propone aggiornamenti sugli sviluppi normativi più rilevanti, sullo scenario sindacale, sull'andamento delle trattative dei diversi contratti e sulla situazione a livello locale;

- **Nota congiunturale:** 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.

L'Associazione mette inoltre a disposizione **Assolombarda sui giornali** (8 numeri nel 2012), rassegna integrale della presenza di Assolombarda sui media che evidenzia la visibilità dell'Associazione, delle sue iniziative e dei suoi protagonisti rispetto a tematiche di interesse sia nazionale che locale.

Nel corso delle riunioni degli Organi, infine, Assolombarda realizza diverse **instant survey** finalizzate a rilevare il *sentiment* dei loro componenti rispetto all'andamento dell'economia.

I COMITATI TECNICI

I COMITATI TECNICI

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 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 2012 i Comitati Tecnici Ambiente, 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, 22 riunioni.

Rispetto ai diversi ambiti e temi di competenza, la loro azione si è articolata su diversi piani: l'approfondimento del posizionamento dell'Associazione; 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; l'attivazione di relazioni funzionali al raggiungimento di questo obiettivo.

LE COMPONENTI

LE COMPONENTI

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. §§ 2.3.1 e 10.1);
- l'**Organizzazione Zonale (OZ)** che è attenta ai problemi del territorio e ai rapporti con le Amministrazioni locali (cfr. §§ 2.3.2 e 10.2);
- la **Piccola Impresa (PI)** che evidenzia le esigenze specifiche delle imprese più piccole (cfr. §§ 2.3.3 e 10.3);
- il **Gruppo Giovani Imprenditori (GGI)** che raccoglie gli stimoli dei soci più giovani e li guida nel confronto sulla

cultura d'impresa (cfr. §§ 2.3.4 e 10.4).

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. § 10).



I GRUPPI MERCEOLOGICI

Nel 2012 le **Assemblee** dei 18 Gruppi Merceologici hanno rinnovato la composizione dei rispettivi Consigli, che a loro volta hanno eletto all'interno di ogni Consiglio il Presidente, i Vice Presidenti e i Membri Aggiunti nella Giunta di Assolombarda. Le 102 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 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 2012, hanno organizzato oltre 100 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 2012 in concomitanza con il Consiglio Direttivo dell'Associazione, ciascun Presidente di 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 **Assemblee di Zona**, organizzate tra marzo e aprile, sono state momenti di confronto e dibattito con altri attori sociali, economici e istituzionali locali su temi di interesse delle imprese: l'Agenda digitale, il Piano di Governo del Territorio del Comune di Milano, le infrastrutture come leve per il rilancio economico, le misure di 'politica economica locale' contro la crisi, i fattori di freno allo sviluppo di cui soffre il territorio.

Con l'obiettivo di ampliare il più possibile la partecipazione delle imprese alla vita asso-

ciativa, le riunioni dei **Consigli di Zona** (22 nel 2012) hanno previsto in tutte le Zone la partecipazione di circa una quarantina tra imprenditori o manager invitati, interessati a confrontarsi con i colleghi e a dare il proprio contributo di idee.

Nel mese di dicembre si è riunito il **Consiglio Interzonale**, composto dai 40 Consiglieri di Zona. L'incontro, oltre a fare il punto sull'attività dell'Organizzazione Zonale, è un momento di condivisione delle tematiche riguardanti il territorio e di coordinamento sui progetti futuri.



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 (4 riunioni nel 2012) e del Comitato (6 riunioni nel 2012) 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 dimensione aziendale. Nel 2012 il Comitato ha continuato ad organizzare incontri di approfondimento su temi 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 la raccolta dei *feedback* dei rappresentanti della PI nei Comitati Tecnici e nei Gruppi di lavoro).

IL GRUPPO GIOVANI IMPRENDITORI

Il Gruppo Giovani Imprenditori di Assolombarda tende a concentrarsi su tematiche 'sussidiarie' 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 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 2012, Confindustria associa **148.392 imprese**, con **5.454.962 addetti**, collocate nei settori manifatturieri,

ro, della produzione e distribuzione di energia, dei trasporti e comunicazioni, del turismo, dei servizi alle imprese e alle persone.

Confindustria si articola in **98 Associazioni territoriali intersettoriali**, raggruppate a livello regionale in **18 Confindustrie Regionali**, e in **96 Associazioni nazionali di categoria** che, in alcuni settori, sono raggruppate in **24 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 nella **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 partecipano 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

**IL RUOLO DI
ASSOLOMBARDA
NEL SISTEMA
CONFINDUSTRIA**

Lombardia e le parti sociali si confrontano 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 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 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 rivolti alla *governance* aziendale, 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 e svolge un'azione di 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;
- con quote inferiori all'1%, **Centro Tessile Cottoniero S.p.A.**, **Autostrade Lombarde S.p.A.** e **Il Sole 24 ORE S.p.A.**

LE PARTECIPAZIONI



LE ALTRE ORGANIZZAZIONI COLLEGATE

LE ALTRE ORGANIZZAZIONI COLLEGATE

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 comunica-

zione 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 (e successivamente allargato ad altre associazioni), attraverso le rispettive società di servizi (cfr. § 4.1 e Sistema Assolombarda).



LA STRUTTURA

LE PERSONE

Al 31 dicembre 2012, il personale in forza in Assolombarda è di 188 risorse (21 dirigenti, 102 funzionari, 65 impiegati e intermedi), 14 delle quali part-time; nel corso dell'anno l'Associazione si è avvalsa anche di 4 collaboratori a progetto. L'anzianità associativa media è di 15,87 anni, l'età anagrafica media di

45,07 anni; la presenza femminile è del 61,70% e la percentuale di donne sul totale del personale dirigente è del 42,90%.

Il 54,25% del personale è laureato (prevalentemente in giurisprudenza, scienze politiche e discipline economiche) e il 34,57% è diplomato.

LE 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 2012 l'Associazione ha attivato 14 stage, per un totale di 46 mesi di presenza. Alcuni di questi interventi fanno capo al progetto **"Confindustria per i giovani"** al quale

Assolombarda ha partecipato accogliendo al proprio interno due stagisti, uno dei quali è stato assunto nel corso dell'anno.

Sempre nel 2012 l'Associazione ha offerto la propria disponibilità ad ospitare in stage due studenti di Scuola Secondaria Superiore, classe IV Liceo Scientifico, per un periodo complessivo di quattro settimane.

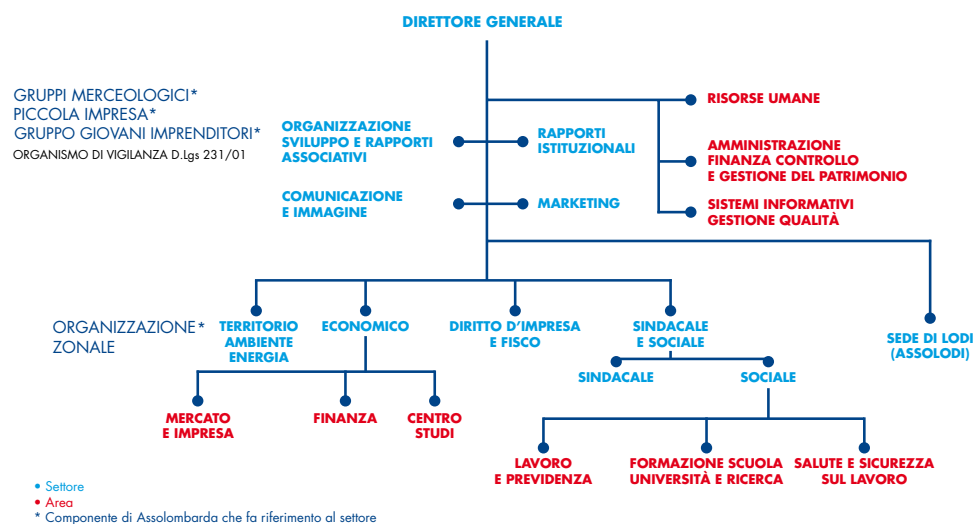
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

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 STRUTTURA ORGANIZZATIVA



Assolombarda sta inoltre lavorando all'adeguamento quantitativo e qualitativo delle risorse umane agli obiettivi strategici, con un *turnover* sempre più orientato a privilegiare l'inserimento di risorse giovani che svolgano un ruolo di professionista associativo a tutto tondo, anche grazie alla prevista intensificazione degli investi-

menti finalizzati alla crescita professionale e alla motivazione della struttura. Interventi di *job rotation*, a loro volta, hanno consentito arricchimenti e diversificazioni delle attività, tali da permettere di ricoprire con le sole forze interne anche eventuali assenze a lungo termine di personale.

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Nel 2012 gli interventi relativi alla gestione del personale hanno mirato a consolidare una struttura più congrua alle sfide del mercato associativo. Una struttura, cioè, che identifica nel valore aggiunto percepito dall'associato il fattore principale di successo, che considera determinante la concorrenza, che chiede alle persone più soluzioni che risposte, insieme alla capacità di aumentare/modificare la *performance*, che privilegia la leadership situazionale rispetto a quella tecnico-professionale e che si organizza per responsabilità diffuse anziché secondo criteri gerarchici.

Convinta che il miglioramento quantitativo e qualitativo delle prestazioni sia sempre più imprescindibile, a maggior ragione nell'attuale fase di crisi economico finanziaria (cfr. § 6.3), Assolombarda ha concentrato tutti gli interventi relativi alle risorse umane sullo sviluppo e sul consolidamento della cultura imprenditoriale e associativa, con l'obiettivo di sviluppare la capacità di uscire dagli schemi, di adottare in modo sempre più sistematico forme di progettualità innovative e di potenziare la propensione/disponibilità a utilizzare

approcci non convenzionali per la soluzione dei problemi, in adesione alla filosofia dell'Associazione.

Inoltre, Assolombarda ha rivolto un'azione particolarmente incisiva allo sviluppo di una managerialità più condivisa e a tutti i livelli, indispensabile per una 'lettura ambientale' dell'organizzazione meno soggettiva e per migliorare l'integrazione complessiva del sistema.

Attraverso la condivisione dei valori e della visione associativa, lo sviluppo dell'orientamento al cambiamento, la guida delle persone verso forme di comportamento organizzativo coerenti con la *mission* aziendale, l'Associazione ha puntato a sviluppare il senso di appartenenza dei singoli e l'integrazione delle prestazioni tra le diverse articolazioni della struttura, migliorando la consapevolezza dell'impatto dei comportamenti personali e relazionali, anche extraprofessionali, sulle *performance* dell'organizzazione nel suo complesso. L'attivazione sempre più sistematica di gruppi di lavoro interdisciplinari e progetti interfunzionali, insieme allo sviluppo del lavoro per obiettivi, hanno favorito questo

processo. I percorsi di crescita dei team, in particolare, hanno mirato a trovare soluzioni pratiche e condivise per alcune problematiche individuate come più rilevanti. L'Associazione ha portato avanti l'azione volta allo sviluppo del ruolo del professionista associativo come figura a tutto tondo che integra il pre-requisito di base dell'eccellenza tecnico-specialistica con quello dell'acquisizione di competenze trasversali e manageriali, e di *soft skills* accompagnate dallo sviluppo dell'attitudine all'esercizio della lobby.

Allo sviluppo delle professionalità in questa direzione, in particolare, Assolombarda ha dedicato un insieme coordinato di azioni e interventi formativi e di sensibilizzazione su numerosi temi (990 partecipazioni per 8.042 ore nel 2012), realizzato attraverso un ricorso massiccio ai fondi interprofessionali (Fondimpresa e Fondirigenti) e misurando la validità e l'efficacia dei singoli interventi. L'intensificazione del nesso diretto tra gli interventi formativi e gli obiettivi dell'Associazione è stata rafforzata.

Di notevole impatto formativo e motivazionale sono risultate anche altre due modalità di intervento. Da un lato, gli incontri effettuati dalla direzione generale con diversi raggruppamenti trasversali di risorse umane (*question time* con i funzionari, incontri con il personale di staff ecc.) sono risultati particolarmente efficaci per la trasmissione dei valori guida e per il rafforzamento della cultura associativa; dall'altro, il primo seminario residenziale dei funzionari dell'Associazione, nel marzo 2012, ha riposto agli stessi obiettivi.

Allo stesso filone è riconducibile lo svi-

luppo di una cultura condivisa della comunicazione (saper comunicare è parte integrante delle competenze di ciascuno e componente portante di ciascun ruolo all'interno di Assolombarda), che ha visto un'intensificazione degli interventi di sensibilizzazione e formativi in funzione del processo di rinnovamento del sito Internet dell'Associazione (cfr. § 9.7.1), al quale ha concorso l'intera struttura.

In termini più operativi, l'implementazione di strumenti quali FAQ, monografie ipertestuali, video (cfr. §§ 9.5.1 e 23.1.5) ecc. favorisce un processo di assorbimento dell'informazione standardizzabile e a contenuto valore aggiunto che permetterà, in prospettiva, di liberare risorse per attività più strategiche.

Altro fronte d'intervento, nel corso del 2012, è stato il miglioramento dei processi interni come strumento di supporto agli obiettivi strategici: le azioni principali hanno riguardato il miglioramento delle modalità di erogazione del servizio, la riduzione delle prassi inefficaci, il radicamento delle 'regole della casa', la razionalizzazione e l'integrazione di informazioni e dati, e il potenziamento della circolazione delle informazioni.

In coerenza con questo insieme di linee d'azione, Assolombarda ha orientato anche gli interventi retributivi e di sviluppo a logiche che premiano, oltre al merito e alla professionalità, anche la fidelizzazione, lo stile manageriale e la tendenza al risultato.

Infine, l'Associazione ha continuato a tenere sotto attento e costante monitoraggio il benessere organizzativo e la sicurezza del personale e dell'ambiente di lavoro.





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:

- 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 mirate 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 2012 l'Associazione, nell'ambito della relazione con gli **enti di ricerca** e le **istituzioni**, ha allacciato nuovi rapporti col Cerved, avviato nuove modalità di collaborazione con Prometeia e consolidato i legami e le interazioni con l'Istat, il GEI-Gruppo Economisti d'Impresa, l'Ufficio Studi della Camera di Commercio di Milano e la sede della Lombardia di

Banca d'Italia.

All'interno del **mondo accademico** 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, il Politecnico di Milano e l'Università degli Studi di Brescia. Nel 2012 l'Associazione ha reso più sistematiche queste relazioni.

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 molteplici variabili e 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**.

Nel corso del 2012 l'Osservatorio ha prodotto diversi approfondimenti, tutti volti a comprendere più a fondo le *performance* e le strategie delle imprese nella crisi degli ultimi anni.

A febbraio, l'Osservatorio ha portato a termine il progetto **"Imprese oltre la crisi"** – iniziato nel 2010 e volto ad analizzare le mosse strategiche vincenti di un gruppo selezionato di imprese in risposta alle difficoltà generate dalla Grande Crisi – presentando il rapporto completo di analisi di 60 casi aziendali di successo (i risultati principali erano già stati diffusi a gennaio 2011). La ricerca è stata parte integrante dell'analoga indagine condotta da Confindustria su base nazionale.

Ad aprile sono stati presentati i risultati dell'analisi **"Le strutture e le dinamiche reddituali delle imprese milanesi nel triennio 2008-2010"**, finalizzata a monitorare, attraverso l'esame dei dati di bilancio e dello *scoring* finanziario di un campione di 3.000 imprese, le *performance* economico-finanziarie delle impre-

se milanesi manifatturiere che sono sopravvissute alla crisi degli ultimi anni.

Dopo le imprese di successo e quelle 'sopravvissute', la trilogia dedicata dall'Osservatorio alle conseguenze della crisi sulle imprese milanesi si è conclusa con la presentazione, a luglio, dello studio **"Le imprese che mancano all'appello: cessazioni e incorporazioni"**. In questa ricerca vengono analizzati i risultati di bilancio di 400 imprese manifatturiere milanesi che tra il 2008 e il 2010 sono cessate o si sono trasformate (mediante fusioni o incorporazioni sia infragruppo sia in società terze).

Infine, ad ottobre è stata costituita una partnership tra l'**Osservatorio Assolombarda Bocconi e Prometeia**, con l'obiettivo di produrre con cadenza annuale un'analisi dei dati di bilancio delle imprese milanesi, utilizzando il modello sperimentato nello studio sulle strutture e le dinamiche reddituali presentato ad aprile. Il coinvolgimento di Prometeia permette di estendere l'analisi (dal solo manifatturiere) anche ai comparti dei servizi alle imprese, logistica e editoria, e di condurre confronti con le *performance* di questi settori a livello nazionale. Il primo rapporto verrà pubblicato nel 2013 e si concentrerà sul periodo 2007-2011.

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 manifatturiere, del terziario innovativo e della distribuzione industriale su questioni di attualità economica (2 edizioni nel 2012).

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 congiunturale** che mette a disposizione dei propri Organi (cfr. § 2.1), le **note di sintesi e valutazione** sui principali interventi di politica economica e industriale, e quelle relative alle principali pubblicazioni ed eventi economico-statistici realizzati da altri soggetti.

I SETTORI PRODUTTIVI

Manifatturiere, terziario innovativo, distribuzione industriale 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** rileva 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 2012);

- 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 2012);

- l'Osservatorio Assolombarda-Cergas Bocconi realizza annualmente un **Rapporto sullo stato del Sistema Sanitario Nazionale e Regionale** focalizzato in particolare sulla sanità privata.

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 questa analisi – originariamente dedicata 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 2012). 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. § 11.3), realizzato in partnership con Cgil, Cisl e Uil territoriali. Questa collaborazione permette di produrre un rapporto annuale – arrivato nel 2012 alla settima edizione – che sistematizza i dati disponibili sul mercato del lavoro milanese e fornisce una base conoscitiva condivisa tra Assolombarda e le organizzazioni sindacali.



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.

L'indagine monitora, tra l'altro, il livello e l'evoluzione del grado di apertura internazionale delle imprese, le modalità della loro presenza sui diversi mercati e l'evoluzione nel tempo,

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

il ricorso a fornitori esteri. Uno dei principali contributi della rilevazione consiste nella mappatura della presenza attuale delle imprese milanesi sui mercati internazionali e delle direttrici geografiche di sviluppo nel breve termine, che forniscono indicazioni sul riposizionamento nello scacchiere mondiale a seguito dei cambiamenti del ciclo economico.

Nel corso del tempo l'indagine ha permesso di attivare diverse partnership, a partire da Confindustria Lombardia.

UNA FOTOGRAFIA DEL SISTEMA PRODUTTIVO

Nelle province di Milano, Lodi e Monza Brianza si concentrano 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 presenza 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 (7,8% nel 2012, rispetto al 10,7% dell'Italia) e il tasso di attività delle donne in età lavorativa sfiora il 60,8%, rispetto al 47,1% 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 quasi 3.300 imprese multinazionali estere (il 38% di quelle presenti in Italia).

Le imprese internazionalizzate, a loro volta, sono un vero esercito: quasi i due terzi, 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 extra UE (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 4 anni la quota extraeuropea è arrivata ormai al 62%.

UNA FOTOGRAFIA DEL SISTEMA PRODUTTIVO

LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

A livello mondiale il 2012 si è confermato un anno di recupero: il Pil è cresciuto del +3,2%, dopo il +3,9% del 2011 e il +5,3% del 2010. Il sentiero di crescita globale è quindi stabilmente intrapreso, nonostante il rallentamento congiunturale sperimentato in chiusura d'anno. Altrettanto confermato è il fenomeno di divaricazione delle *performance* tra le principali aree economiche: l'economia europea ha continuato a rivelarsi debole soffrendo per la crisi del debito (-0,6% il Pil), gli Stati Uniti hanno eviden-

ziato una moderata accelerazione rispetto all'anno precedente (+2,2%, dopo il +1,8% nel 2011) e gli emergenti asiatici hanno registrato ancora una espansione notevole, pur riportando una decelerazione, soprattutto negli ultimi mesi dell'anno (in particolare, Pil cinese a +7,8%, dopo il +8,8% nel 2011).

Le politiche monetarie in Europa e negli USA sono rimaste fortemente accomodanti. Viste le tensioni finanziarie e il debole quadro congiunturale, la BCE ha abbassato

LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

il tasso di riferimento (allo 0,75% in luglio, nuovo minimo storico) e ha proseguito con azioni non standard a sostegno del sistema bancario (con una nuova consistente asta di liquidità in gennaio). Preoccupata da una disoccupazione ancora elevata, la Fed americana ha mantenuto il tasso di riferimento tra lo 0 e lo 0,25% e ha continuato a usare mosse non convenzionali per favorire la crescita.

All'interno del Vecchio Continente, i paesi esposti alla crisi del debito sono stati penalizzati anche dal punto di vista della crescita economica: il complessivo -0,6% di Pil dell'Area Euro si suddivide tra paesi periferici in netta decrescita (all'interno dei quali l'Italia ha segnato un -2,4%) ed economie continentali quantomeno ferme se non in leggera espansione (in particolare, Germania a +0,7% e Francia a crescita nulla).

Il pesante calo del Pil italiano nel 2012 (-2,4%) segue un ridotto +0,4% nel 2011 e un contenuto +1,8% nel 2010; tutto questo rende ancora più lontani i livelli pre-crisi (il crollo del 2009 era stato ingente, pari al -5,5%, e seguiva un dato già negativo del 2008, pari al -1,2%). Tra le componenti del Pil, nel 2012 l'export è risultato l'unico fronte in crescita (+2,3%), ma non è riuscito da solo a compensare il consistente avvitamento della domanda interna: i consumi delle famiglie hanno sperimentato la flessione più aspra dal secondo dopoguerra (-4,3%), gli investimenti un crollo (-8,0%), la spesa pubblica un'ulteriore contrazione (-2,9%). In particolare, la vulnerabilità del Paese nell'ambito della crisi del debito europeo ha indotto il Governo al mantenimento di una politica di rigore sui conti pubblici, anche considerato che in Italia il debito pubblico sul Pil ha raggiunto la percentuale record del 127% (120,8% nel 2011).

La flessione dell'attività aggregata nazionale si ritrova anche a livello di settore manifatturiero, per il quale il fatturato è diminuito del -4,3% (tutti i sotto-settori sono in contrazione ad eccezione dell'alimentare e dei prodotti petroliferi) e il gap rispetto al pre-crisi (2008) si è ampliato al -9,8%. Visti questi andamenti generali, il 2012 testimonia più che mai che la ripresa può giungere solo dall'estero, dove le imprese italiane hanno dimostrato di saper cogliere la crescita: nel 2012 le esportazioni del manifatturiero sono cresciute del 3,6%, raggiungendo un livello largamente superiore al pre-crisi (+6,4% rispetto al 2008).

A livello milanese il clima di fiducia del settore manifatturiero rilevato dall'indagine Rapida di Assolombarda ha evidenziato un andamento cedente fino a giugno 2012, per poi manifestare un graduale recupero a partire dall'estate, grazie a qualche spiraglio positivo proveniente dagli ordini esteri e al conseguente miglioramento delle attese di produzione a breve termine. L'indice milanese ha anticipato di qualche mese il recupero evidenziato dagli analoghi indicatori riferiti al totale italiano ed europeo, che infatti hanno continuato a calare anche nei mesi estivi per poi invertire il trend a partire dall'autunno.

Il clima di fiducia del terziario innovativo dell'area milanese ha mostrato, invece, un picco positivo a inizio anno per poi perdere slancio e stabilizzarsi su livelli leggermente inferiori. In questo caso, l'andamento lievemente calante è indotto dal peggioramento delle opinioni degli imprenditori sulle tendenze future dell'economia italiana, mentre si è registrato un incremento misurato sul lato degli ordini, sia consuntivi che previsivi.

Sul fronte del mercato del lavoro, gli effetti della crisi prolungata si sono manifestati pesantemente sul tasso di disoccupazione nazionale che nel complesso del 2012 è balzato al 10,7% dopo un triennio di aumento ben più contenuto (dal 6,7% del 2008 era passato al 7,8% nel 2009 e poi all'8,4% nel 2010-2011). Il tasso di disoccupazione italiano resta comunque al di sotto della media dell'Area Euro, pari all'11,4%. La disoccupazione è cresciuta visibilmente anche a Milano, dove ha raggiunto il 7,8% dal 6,0% nel 2011 (si era attestata al 3,9% nel 2008, al 5,7% nel 2009 e al 5,8% nel 2010).

Nell'arco dei 12 mesi del 2012, la Cig complessiva si è ridotta nell'area milanese (-6%), in netta controtendenza rispetto al totale italiano dove è cresciuta del 12%. Il calo annuo nell'area milanese è stato dato dalla riduzione della Cig Straordinaria (-21%) che ha più che compensato l'aumento della Cig Ordinaria (+12%) e di quella in Deroga (+8%), mentre in Italia sono aumentate sia la Cig Ordinaria (+46%) sia, in misura più contenuta, quella in Deroga (+11%), a fronte di una lieve flessione di quella Straordinaria (-5%). Infine, la contrazione della Cig Ordinaria è stata ancora particolarmente significativa per le sole imprese associate ad Assolombarda, le quali nel 2011 hanno ridotto le ore richieste del -67%.



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 2012 aderiscono ad Assolombarda 5.161 imprese con 298.621 dipendenti nel territorio di competenza dell'Associazione.

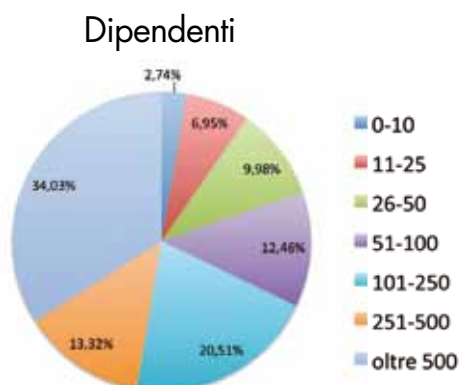
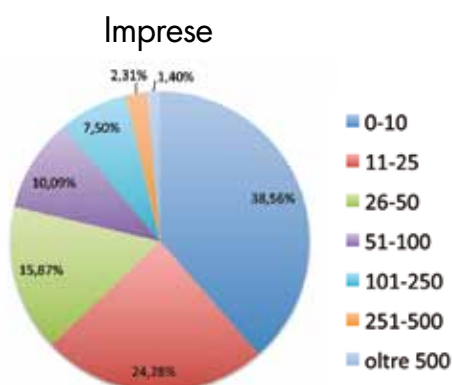
LE IMPRESE ASSOCIATE E I LORO DIPENDENTI

LE IMPRESE ASSOCIATE PER DIMENSIONE

Imprese aderenti per fascia dimensionale e numero dei dipendenti in forza nel territorio di competenza di Assolombarda (al 31 dicembre 2012)

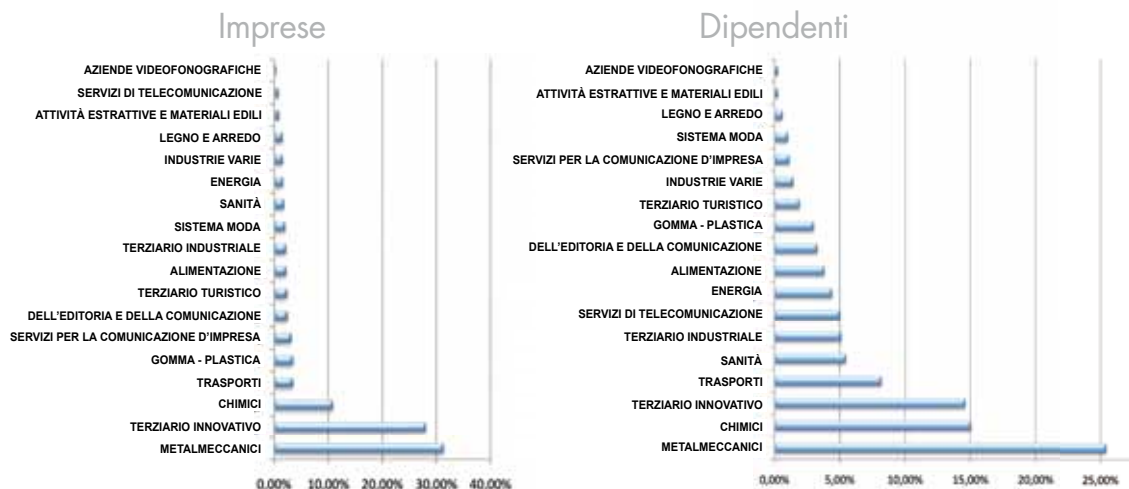
Scaglioni	Imprese	%	Dipendenti	%
0-10	1.990	38,56	8.187	2,74
11-25	1.253	24,28	20.764	6,95
26-50	819	15,87	29.804	9,98
51-100	521	10,09	37.210	12,46
101-250	387	7,50	61.253	20,51
251-500	119	2,31	39.789	13,32
Oltre 500	72	1,40	101.614	34,03
Totale	5.161	100,00	298.621	100,00

LE IMPRESE ASSOCIATE PER DIMENSIONE



LE IMPRESE ASSOCIATE PER GRUPPO MERCEOLOGICO

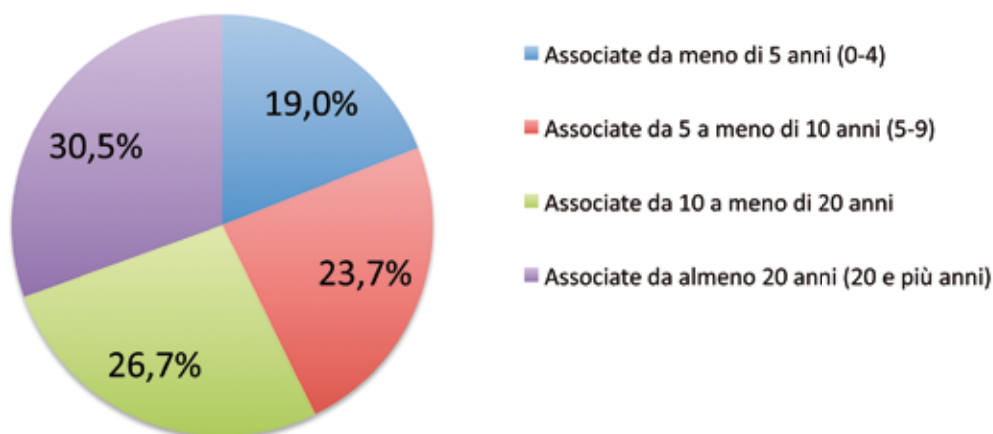
LE IMPRESE ASSOCIATE PER GRUPPO MERCEOLOGICO



LE IMPRESE ASSOCIATE PER ANZIANITÀ ASSOCIATIVA

LE IMPRESE ASSOCIATE PER ANZIANITÀ ASSOCIATIVA

Anzianità associativa ¹	Imprese	%
Associate da meno di 5 anni (0-4 anni)	859	19,0
Associate da 5 a meno di 10 anni (5-9 anni)	1.070	23,7
Associate da 10 a meno di 20 anni (10-19 anni)	1.206	26,7
Associate da almeno 20 anni (20 e più anni)	1.379	30,5
Totale	4.514	100,00



1. 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 che continua a essere estremamente difficile e caratterizzata dall’incertezza, da uno scenario politico e di governo della cosa pubblica particolarmente critico.

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

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.

Tra le sedi 'naturali' di esercizio dell'azione di rappresentanza e di lobby vi 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 490 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 2012, a livello nazionale si segnalano, in particolare, gli incontri con **Elsa Fornero, Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, Corrado Passera, Ministro dello Sviluppo Economico, delle Infrastrutture e Trasporti, e Giulio Terzi, Ministro degli Affari Esteri.**

Complessivamente, Assolombarda ha incontrato

41 tra autorità e rappresentanti del Parlamento e delle relative Commissioni, del Governo e dei Ministeri, di organizzazioni sindacali, di istituzioni ed enti pubblici attivi negli ambiti dell'economia, del lavoro e della previdenza, del fisco, della ricerca, della formazione, dell'energia, dell'ambiente, della sanità, e di associazioni di rappresentanza di interessi².



GLI INCONTRI A LIVELLO LOCALE

A livello locale, Assolombarda ha incontrato – in diversi casi più volte nel corso dell'anno – 187 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, 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.

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 di Commercio in diverse forme: iniziative specifiche in forme societarie e consorzi direttamente condivise (la Camera 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.), Aziende Speciali e consorzi (Camera Arbitrale, Formaper, Innovhub, Osmi, Promos, Digicamere 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 progetta-

zione e la realizzazione di iniziative comuni di valorizzazione della competitività del contesto economico-territoriale, a partire dall'organizzazione congiunta della Mobility Conference (cfr. § 20.2).

Complessivamente, Assolombarda conta uno o più rappresentanti in 41 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 Consiglio della **Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Lodi**.

L'ASSEMBLEA GENERALE 2012

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 dell'11 giugno 2012, in particolare, ha battuto il record di affluenza dell'anno precedente, superando la quota di **1.200 imprenditori**, ai quali hanno portato il loro saluto il Sindaco Giuliano Pisapia, il Presidente della Provincia di Milano Guido Podestà e il Presidente della Regione Roberto Formigoni. Al Presidente dell'Istat Enrico Giovannini è toccato il compito di illustrare lo scenario economico italiano tra vincoli e prospettive, ma anche – dopo aver completato il quadro con un confronto tra la crisi attuale e quella del 1992-93 – di proporre una panoramica sulle

opportunità di crescita dell'economia italiana. Due le presenze istituzionali del Sistema. Quella di Pietro Ferrari, Presidente di Confindustria Modena, che ha testimoniato la volontà di reagire delle imprese colpite dal sisma e ha ricevuto l'espressione della solidarietà degli imprenditori presenti. E quella del Presidente di Confindustria Giorgio Squinzi, che ha ricordato quanto sia necessario, perché il Paese possa immaginare e costruire un 'nuovo rinascimento', ripartire dall'economia reale e dalle imprese.

Quanto agli ospiti, a una partecipazione decisamente folta di esponenti di punta della *business community* e delle istituzioni locali e nazionali si è accompagnata una presenza nutrita di personalità della vita politica, culturale, economica e sindacale milanese e lombarda.

L'ASSEMBLEA GENERALE 2012

I TEMI

Il Presidente Alberto Meomartini ha incentrato la sua relazione sui temi di più stretta attualità, facendosi portavoce in presa diretta (è di fine maggio il sondaggio che Assolombarda ha commissionato a Ispo sul *sentiment* della base associativa nei confronti della situazione economica) del pensiero delle imprese associate.

Tra i numerosi temi affrontati: l'affermazione della solidità del sistema produttivo del territorio anche a fronte dell'impatto della crisi sulle imprese; la necessità di sgombrare il campo dagli eccessi della burocrazia e dalla complessità e dall'incertezza del sistema normativo; l'urgenza di un intervento sul fronte dell'accesso al credito e su quello dei ritardi dei pagamenti da parte

della Pubblica Amministrazione.

Il Presidente Meomartini ha inoltre dedicato ampio spazio tanto all'impegno dell'Associazione nella lotta all'illegalità e all'evasione fiscale, quanto alle questioni del lavoro e dell'occupazione. In quest'ultimo ambito, oltre ad affermare la fiducia di Assolombarda nel Governo e quella delle imprese nell'Euro e nell'Europa, il Presidente dell'Associazione ha colto l'occasione dell'Assemblea per lanciare alle istituzioni una proposta strutturata – il cosiddetto Ponte generazionale – volta a offrire ai lavoratori prossimi alla pensione un contratto part-time ma a contribuzione piena e, insieme, a offrire ai giovani nuove opportunità occupazionali (cfr. § 11.5).



I SERVIZI PER LE IMPRESE

LA GAMMA DEI SERVIZI

LA GAMMA DEI SERVIZI

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 suoi 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. Partecipazione a tavoli congiunti e coordinamento con le attività di lobby di Confindustria.
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 degli immobili 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. Informazioni su missioni e fiere all'estero. 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.
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 le Province.
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, regolamentazione del mercato, termini di pagamento e norme contro i ritardi nei pagamenti, disciplina dei contratti commerciali nella filiera agroalimentare, approvvigionamenti, subfornitura, design, marketing e 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; <i>mobility management</i> 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 <i>risk management</i> ; 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"**, **"Quaderni del territorio"** e **"Dossier sul mercato degli immobili d'impresa"**.

Complessivamente, nel corso del 2012 Assolombarda ha pubblicato e/o aggiornato 17 pubblicazioni:

- Collocamento dei disabili (monografia online)
- Come generare vendite? Il management della crescita (monografia online)
- Come rendere i servizi di *facility* un valore aggiunto per l'impresa (Quaderno del Territorio)
- Disciplina delle società non operative (monografia online)
- eAbroad - Il Vademecum dell'esportatore

(App + monografia online)

- Fondo di Garanzia per le piccole e medie imprese (monografia online)
- I permessi e i congedi per i lavoratori che assistono portatori di grave handicap e per i soggetti affetti da grave disabilità che prestano attività lavorativa (monografia online)
- I requisiti dei partecipanti alle gare d'appalto di beni e servizi e le cause di esclusione (dispensa)
- Il Lavoro per i Giovani – Guida facile all'Apprendistato per Imprese e Giovani (guida + cd rom)
- L'inquinamento acustico (monografia online)
- La fattura dell'energia: istruzioni per l'uso (guida)
- Le emissioni in atmosfera (monografia online)
- Linee guida per lo sviluppo di indicatori sulle prestazioni del Sistema di Gestione Ambientale (dispensa)
- Nuove tecnologie per la comunicazione e tutela della salute – Spunti conoscitivi e qualche indicazione operativa per il Servizio di Prevenzione Protezione (quaderno informativo)
- Orientamento ai prezzi degli immobili non residenziali. Zona Nord (dossier)
- Orientamento ai prezzi degli immobili non residenziali. Zona Sud (dossier)
- Orientamento ai prezzi degli immobili non residenziali. Zona Ovest (dossier)

LE PUBBLICAZIONI

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 (Ca-

nada, Cina, Giappone e Russia quelli attivi nel 2012, insieme allo Sportello USA Green Economy; cfr., rispettivamente, § 14.3 e § 15.5), 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, relazione Inps-impresе, 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 2012.

I DESK E GLI SPORTELLI

LE CONVENZIONI

LE CONVENZIONI

Assolombarda 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 (84 nel 2012) abbracciano un numero elevato di ambiti: 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, appalti, energia, Internet e multi-

medialità, prodotti industriali, prodotti per ufficio.

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



LA FRUIZIONE DEI SERVIZI

LA FRUIZIONE DEI SERVIZI

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 2012 hanno usufruito dei servizi proposti da Assolombarda **3.758 imprese associate**, generando **90.087 contatti** con la struttura dell'Associazione.

GLI INCONTRI

Nel corso dell'anno Assolombarda ha proposto alle imprese **289 appuntamenti**, tra convegni, seminari, workshop, incontri informativi, formativi e di sensibilizzazione.

Ai **26.687 partecipanti** complessivi vanno aggiunti i 19.162 accessi alle registrazioni vi-

deo degli incontri informativi (76 quelle messe a disposizione degli associati nel 2012) che l'Associazione pubblica nell'Area Multimedia del proprio sito Internet (attiva da aprile) per permettere agli interessati 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

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 (2 nel 2012) 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, 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 visite alle imprese associate

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 2012 l'Associazione ha visitato 280 imprese, riscontrando un buon livello di soddisfazione.

Inoltre, è sempre a disposizione degli associati lo **Sportello Help Servizi**, finalizzato a orientarne le richieste (72 nel 2012) 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

IL SITO INTERNET

Il sito Internet **www.assolombarda.it** (cfr. § 23.9.2) è lo strumento di comunicazione più utilizzato, tanto dall'Associazione quanto dalle imprese. Completamente riprogettato a inizio 2012 e messo online nella nuova formula a metà aprile, nel corso dell'anno ha ricevuto 312.023 visite per un totale di 1.492.977 pagine visitate. Al 31 dicembre, gli utenti registrati ai contenuti riservati del sito (che fino a fine anno hanno dato luogo a 243.593 accessi ai contenuti mediante riconoscimento utente) sono 13.893, corrispondenti a 4.139 imprese associate. Attraverso il sito gli associati, supportati anche da un servizio di help desk che nel 2012 ha

gestito oltre 480 contatti, utilizzano i servizi che Assolombarda eroga online (accanto a informazioni, documentazione, modulistica, faq, monografie, guide e dispense, la segnalazione di eventi e scadenze). I contatti alle pagine dedicate all'erogazione dei servizi sono quindi complementari rispetto ai contatti tradizionali (cfr. § 9.5).

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, Expo 2015, 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 37.220.

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, 1.855 associati (in progressivo calo) sono abbonati a quella cartacea e 4.538 (in progressiva crescita) a quella via e-mail.

IL MASS MAILING

Nel corso dell'anno Assolombarda ha rinunciato definitivamente all'invio massivo di fax per comunicare con le imprese associate, adottando un sistema di *mass mailing* che permette di gestire contenuti personalizzati in funzione del destinatario. Attraver-

so il vecchio sistema che affiancava l'invio di mail e fax, attivo fino a metà ottobre, l'Associazione ha inviato alle aziende 43 messaggi a target generico e 94 a target specifico, ai quali vanno aggiunti gli 88 inviati con la nuova modalità.

VIAPANTANONEWS

ViaPantanoNews è il web magazine lanciato da Assolombarda nel 2010 per informare gli imprenditori 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. Lo strumento è tuttavia accessibile a tutti (cfr. § 23.1.3).

Composta dal sito **www.viapantanonews.it** e da una **newsletter quindicinale** di posta

elettronica, 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, essa rende disponibile un'agenda che segnala i principali eventi organizzati da Assolombarda e da Confindustria. Nel 2012 Assolombarda ha pubblicato su ViaPantanoNews, che al 31 dicembre conta 7.683 abbonati alla newsletter, 289 articoli, 11 video, 108 eventi e 22 gallerie di immagini.

LA QUALITÀ DEI SERVIZI

Assolombarda ha ottenuto la certificazione UNI EN ISO 9001 per l'erogazione dei servizi alle imprese associate nel 1997; da allora, ha adeguato sistematicamente i processi organizzativi per renderli sempre più aderenti e funzionali ai fabbisogni delle imprese, ponendosi come obiettivo l'efficienza operativa e l'efficacia delle proprie

azioni, attraverso l'uso delle tecnologie e l'adozione di *best practice*.

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 2012, il Club conta 22 associazioni partecipanti.

**LA QUALITÀ
DEI SERVIZI**

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. §§ 2.1, 2.2 e 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'Associazione, 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 2012 ha permesso di realizzare numerose iniziative. Tra le tante – molte delle quali nell'ambito della formazione e dell'orientamento (anche con il coinvolgimento dell'Organizzazione Zonale, cfr. § 10.2) – vale la pena di segnalare, a titolo di esempio:

- il progetto dedicato ai **termini di pagamento dei prodotti alimentari**, che ha visto un'azione di studio e approfondimento delle novità normative e l'organizzazione, in collaborazione con Federalimentare, di due momenti di confronto per le aziende, uno dei quali aperto alle imprese chimiche e del terziario industriale e innovativo (GM Alimentazione);
- l'organizzazione, in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, di un tavolo tecnico che ha analizzato i fabbisogni formativi delle imprese in materia di sicurezza alimentare e ha delineato un percorso di alta formazione dedicato alla **gestione del rischio alimentare** (GM Alimentazione);
- l'organizzazione di **incontri di orienta-**

mento per gli studenti delle scuole medie inferiori e superiori nell'ambito della manifestazione nazionale "Orientagiovani" del Sistema Confindustria, anche in collaborazione con partner esterni come Federchimica, Federturismo e Museo della Scienza e Tecnologia (GM Alimentazione, GM Chimici, GM Energia e GM Terziario Turistico) (cfr. § 22.2);

- la realizzazione di un'**indagine sui laureati chimici** in collaborazione con le università milanesi, volta a far emergere il gap tra le materie dei corsi di studi e le esigenze delle imprese, e a identificare possibili soluzioni correttive condivise (GM Chimici) (cfr. § 22.3.1.2);
- la prosecuzione del progetto "**Lauree scientifiche**" che vede le imprese collaborare con le università milanesi mettendo a disposizione manager per l'attività di docenza (GM Chimici);
- la realizzazione del progetto "**La Mia città**", in collaborazione con l'Ufficio scolastico regionale per la Lombardia, che ha proposto un concorso alle scuole superiori delle province di Milano, Lodi e Monza e Brianza volto a migliorare, in

I GRUPPI MERCEOLOGICI

chiave conoscitiva e propositiva, il rapporto tra i ragazzi e i contesti territoriali e sociali in cui vivono (GM Editoria e Comunicazione);

- l'organizzazione della **"X Giornata della Comunicazione d'Impresa"**, in collaborazione con Assorel (GM Servizi per la Comunicazione d'Impresa e GM Editoria e Comunicazione);
- la collaborazione all'attività dello **Sportello Comunicazione** (cfr. § 16.3) che Assolombarda mette a disposizione delle imprese associate (GM Servizi per la Comunicazione d'Impresa);
- l'attivazione di due **Comitati Tecnico Scientifici (CTS) di Indirizzo** – organi propositivi e consultivi (composti da dirigenti e docenti scolastici e, insieme, esperti del mondo del lavoro, delle professioni e della ricerca scientifica) finalizzati a colmare il divario tra sistema scolastico e mondo del lavoro per far incontrare domanda e offerta di competenze qualificate (GM Metalmeccanici e GM Terziario Turistico) – e la costituzione dei gruppi di lavoro finalizzati alla realizzazione di altri due CTS (GM Sistema Moda e GM Terziario Innovativo) (cfr. § 22.1.2);
- l'iniziativa **"Scuole e imprese unite per la meccanica"**, complementare all'attivazione del CTS e volta ad avvicinare il mondo dell'istruzione

tecnica a quello della produzione meccanica, con incontri sul territorio e altre modalità di coinvolgimento delle aziende (GM Metalmeccanici);

- il progetto **"Eureka! Funziona!"**, in collaborazione con Federmeccanica, finalizzato a sollecitare l'uso creativo delle conoscenze acquisite in aula dagli alunni delle scuole elementari attraverso la partecipazione a un concorso (GM Metalmeccanici);
- il progetto **"Giovani nelle TLC, Formazione e Università"** che, attraverso un tavolo di confronto tra i responsabili delle risorse umane delle aziende associate e in sinergia con il mondo accademico e scolastico, sviluppa progetti di allineamento delle competenze e di alternanza scuola-lavoro, oltre a censire i fabbisogni formativi e ad attivare le procedure per accedere alle risorse dei fondi interprofessionali (GM Servizi di Telecomunicazione);
- la promozione di un **tavolo di confronto sul trasporto pubblico locale** con la Regione Lombardia e le Associazioni di rappresentanza, avviato con l'incontro "Innovazione ed economia per il trasporto pubblico lombardo" dedicato alla legge regionale di riforma del settore (GM Trasporti).

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 2012 i GM hanno realizzato **17 convegni e incontri**, per un totale di **3.507 partecipanti**, su un'ampia gamma di te-

matiche, sia legate alle peculiarità distintive dei diversi settori, sia di carattere più trasversale.

Attraverso l'intervento di imprenditori, docenti universitari, rappresentanti del mondo politico ed esponenti delle istituzioni, i convegni e gli incontri hanno costituito 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 specifici dei relativi settori, nel 2012 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.

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

- il **Tavolo Tecnico "Adeguamento, Ac-**

creditamento 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.

Altri Gruppi Merceologici, infine, esprimono la presenza di Assolombarda nella Conferenza regionale del trasporto pubblico locale (Gruppo Trasporti), nelle Consulte provinciali per le attività estrattive delle Province di Milano e di Monza Brianza (Gruppo Attività Estrattive) e nella Commissione Prezzi Materie Prime Tessili e Prodotti Tessili della Camera di Commercio di Milano (Gruppo Sistema Moda).

L'ORGANIZZAZIONE ZONALE

GLI INCONTRI SUL TERRITORIO

L'organizzazione di iniziative e incontri decentrati sul territorio è un'attività consolidata dell'Organizzazione Zonale. Nel 2012 sono stati organizzati:

- **7 incontri informativi** sui temi della gestione dei rifiuti e del dialogo banca-impresa, per

un totale di 170 partecipanti;

- il ciclo di **4 incontri di formazione** manageriale "Serate per l'Imprenditore sul territorio", in collaborazione con le principali *business school* milanesi, che ha coinvolto complessivamente oltre 80 tra imprenditori e manager.

L'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 2012 l'Organizzazione Zonale è entrata in relazione diretta con i **Sindaci** e/o gli **Assessori** delle principali Amministrazioni comunali del territorio. Particolarmente innovativa e strutturata è stata l'iniziativa assunta in occasione delle elezioni amministrative del 2012: innanzitutto, con l'organizzazione di momenti di confronto tra i candidati a Sindaco dei principali schieramenti politici e le imprese associate nei comuni di Cernusco sul Naviglio, Pero, San Donato Milanese, Sesto San Giovanni; in secondo luogo, con un ciclo di incontri di conoscenza con i Sindaci neoeletti di tutti i comuni più significativi, che ha permesso di riavviare i rapporti di collaborazione già instaurati e di avviarne di nuovi.

In alcuni casi, il rapporto con le Amministrazioni comunali ha dato vita e/o sviluppato 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 confronto con il Comune di Corsico sui temi della legalità e del contrasto alle infiltrazioni criminali nell'economia locale;
- il Tavolo di progetto con il Comune di San Donato Milanese sui temi del rapporto scuola-impresa.

Tra gli **attori e ambiti sovra-comunali** con cui l'Organizzazione Zonale mantiene 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;

- 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 sovracomunale 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. § 21.1), il network degli imprenditori coinvolti nell'Organizzazione

Zonale ha concorso alla raccolta di segnalazioni sulle criticità locali e alla definizione dei contenuti dei pareri e delle osservazioni ai PGT elaborati dall'Associazione.

I PROGETTI

Avviato nel 2010 a seguito del riordino dei Cicli dell'Istruzione Superiore, nel 2012 il progetto **"Reti di imprese per l'istruzione tecnica"** ha portato ad un ulteriore consolidamento e ampliamento della collaborazione tra istituti tecnici (oltre una quindicina) e imprese del territorio (oltre una trentina): i cinque gruppi di lavoro misti scuole-impresе relativi agli indirizzi/settori dell'ICT, dell'elettronica, della

meccanica, della chimica e dell'amministrazione hanno continuato a realizzare progetti di alternanza scuola-lavoro; il gruppo di lavoro sulla meccanica, in particolare, è giunto alla costituzione formale di un Comitato Tecnico Scientifico d'Indirizzo, l'organo consultivo previsto dal riordino dell'istruzione tecnica per far partecipare il mondo produttivo alla vita degli istituti tecnici (cfr. § 22.1.2).

LA PICCOLA IMPRESA

LA PICCOLA IMPRESA

I PROGETTI, LE INIZIATIVE, I CONVEGNI E GLI INCONTRI

Nell'ambito dell'attività progettuale 2012, il Gruppo di lavoro Internazionalizzazione 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 reso disponibile un'App, **eAbroad**, che mette a disposizione delle aziende un questionario di autovalutazione (le cui risposte indirizzano l'associato ai servizi di Assolombarda), un 'decalogo dell'esportatore' e un collegamento costante con i desk e le notizie tematiche di Assolombarda, per essere sempre aggiornati in mobilità (cfr. § 14.2.4).

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.

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 l'undicesima "Settimana della Cultura d'Impresa" (cfr. § 23.3.3).

Anche nel 2012, 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 invita a 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.



IL GRUPPO GIOVANI IMPRENDITORI

IL GRUPPO GIOVANI
IMPRENDITORI

I PROGETTI, LE INIZIATIVE, I CONVEGNI E GLI INCONTRI

L'attività progettuale 2012 del Gruppo Giovani Imprenditori (GGI) di Assolombarda si è svolta nel segno della continuità con le linee di indirizzo identificate l'anno precedente.

Prendendo spunto dalla convinzione che la funzione metropolitana di Milano possa favorire la creazione di un modello virtuoso capace di promuovere il rientro dei talenti e attrarre nuove risorse e capitali dall'estero (il 'messaggio' dell'Assemblea annuale del Gruppo), in particolare, i temi legati alla promozione dell'imprenditorialità giovanile e alla creazione delle condizioni favorevoli per lo sviluppo della comunità imprenditoriale sono stati al centro del dialogo con le istituzioni e gli *stakeholder* del territorio.

Il Gruppo Giovani Imprenditori, inoltre, ha continuato a proporsi come aggregatore, insieme alle istituzioni locali e alle università attive sul territorio, di processi volti alla creazione di progetti e iniziative finalizzate allo sviluppo del tessuto produttivo. La seconda edizione del concorso **"Dall'Idea all'Impresa"**, la collaborazione con SMAU, l'accordo con il network Startupbusiness e la realizzazione del portale **"Made in Young"** per dare visibilità ai giovani designer e alle imprese che investono su di loro rappresentano esempi concreti di questo impegno.

Riconducibile allo stesso filone è anche **"Social2Business@"**, il multi-evento organizzato dal Gruppo Giovani Imprenditori di Assolombarda con la partecipazione del

Gruppo Giovani di Confindustria Lombardia e di quelli di Bergamo, Legnano, Monza e Brianza e Pavia. Grazie alla sua capacità di promuovere nuova imprenditorialità creando valore per il territorio, l'iniziativa ha saputo aggregare il consenso del Comune e della Provincia di Milano, delle rappresentanze consolari a Milano, delle università e di diversi network e acceleratori di impresa dell'area milanese.

Su tutt'altro fronte, inoltre, il Gruppo è fortemente impegnato sui temi dell'*education* e della promozione, al proprio interno ma anche verso l'esterno, della cultura d'impresa. Nel 2012 questo impegno ha trovato riscontro nella realizzazione di una nuova edizione del **"Management Game"** e nella realizzazione del secondo **"Orientagiovani GGI"** (cfr. § 22.2.1), rivolto agli studenti delle ultime due classi delle scuole superiori con l'obiettivo di sensibilizzarli al tema dell'auto-imprenditorialità e di far loro conoscere le relative nuove forme di agevolazione all'imprenditoria, quali gli incubatori d'impresa e il *coworking*.

Al centro degli eventi organizzati dal Gruppo Giovani Imprenditori nel 2012, invece, sono stati i temi della formazione interna (con un corso gratuito di economia e finanza rivolto agli imprenditori aderenti) e del passaggio generazionale.





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 2012 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 30 incontri ai quali hanno partecipato in totale 2.988 persone.

Da sottolineare i numerosi incontri sulla Riforma Fornero, la cui delicatezza e

complessità ha richiesto un'attenzione dedicata, e quello con i vertici di Previdai, organizzato con Aldai-Federmanager: una preziosa occasione per conoscere meglio l'attività e confrontarsi sulle prospettive di sviluppo del Fondo.

Da evidenziare, inoltre, l'importante lavoro di diffusione delle conoscenze e dei meccanismi operativi dell'apprendistato che si è tradotta anche nella pubblicazione di una Guida, rivolta sia alle imprese sia ai giovani, realizzata in collaborazione con la Regione Lombardia.

Nota caratterizzante di questa ampia attività informativa, l'impegno a coinvolgere nella realizzazione del massimo numero possibile di iniziative le strutture pubbliche (Direzione Territoriale del Lavoro, Inps ecc.) 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.

**L'ORIENTAMENTO
NELL'APPLICAZIONE
DELLE NORME**

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 nel 2011 e rinnovato nel 2012, alla luce delle esperienze positive maturate dal cosiddetto Sportello Inps attivato a valle dell'accordo. 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 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. In parte fanno capo al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, alla Regione Lombardia, alle Province di Milano, Lodi, Monza e Brianza, alle Prefetture di Milano, Lodi e Monza e Brianza, all'Inps e all'Inail, e in parte fanno riferimento a organismi bilaterali come Fasi, Previdai,

Fondimpresa, Fondirigenti ecc.

In questo quadro di azione sono due gli elementi da evidenziare. Da un lato, il consolidarsi dell'attività degli organi che hanno competenza sul territorio della provincia di Monza e Brianza, di cui anche Assolombarda fa parte. Dall'altro, l'intensificarsi dei lavori di 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. § 6.1.5).

L'edizione 2012 del report ha dedicato un focus particolare al tema delle iniziative di **assistenza sanitaria integrativa** attivate dalle aziende a favore dei lavoratori, anche a seguito di accordi aziendali: un approfondimento che ha dato conto dell'ampiezza e della diffusione di questo tipo di iniziative fra le aziende di tutte le dimensioni e i settori.

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 proposito, gli **accordi** che Associazione e Sindacati hanno stipulato **in materia di formazione** (cfr. § 11.6.2): 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.

Correlato a questi accordi vi è il protocollo siglato con Cgil, Cisl, Uil milanesi, Provincia di Milano e altre organizzazioni datoriali per sperimentare le certificazioni di competenza in apprendistato professionalizzante: una *best practice* a cui attori istituzionali e parti sociali guardano con estremo interesse.

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

- l'Accordo siglato con Cgil, Cisl, Uil di Monza e Brianza per favorire l'**occupabilità di lavoratori** anche attraverso l'orientamento dell'offerta formativa;
- l'Accordo sottoscritto con Cgil, Cisl, Uil di Milano per esercitare un'azione di governo sulla **ricollocazione di lavoratori**, alla luce dell'Avviso emanato dalla Regione Lombardia per la promozione di azioni di reimpiego in partenariato;
- gli Accordi siglati con le organizzazioni sindacali sia di Milano che di Monza sul **Ponte generazionale** (cfr. § 11.5).

Inoltre, merita una segnalazione l'intesa che Assolombarda e Aldai-Federmanager hanno firmato con la Provincia di Milano e che ha lo scopo di attivare un programma di **politiche attive del lavoro** per dirigenti in difficoltà occupazionale attraverso il raccordo di strumenti e risorse della Provincia di Milano e di Fondirigenti.

IL DIALOGO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI PER IL LAVORO



L'ASSISTENZA SINDACALE ALLE IMPRESE

L'ASSISTENZA SINDACALE ALLE IMPRESE

Le difficoltà economiche che hanno caratterizzato il 2012 si sono riflesse in misura significativa sull'assistenza sindacale alle imprese, rivolta principalmente al ricorso agli ammortizzatori sociali e alle riduzioni di personale; queste attività hanno comportato con frequenza crescente negoziati a livello nazionale e regionale.

In relazione alle difficoltà delle imprese è stata meno frequente la negoziazione economica e normativa di secondo livello, anche per il fatto che sono in corso le trattative per il rinnovo dei contratti di numerosi settori.

Tanto nell'assistenza alle imprese nelle

trattative, quanto nella partecipazione alla negoziazione di 20 Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro che rivestono interesse per le imprese associate, Assolombarda è impegnata nel coniugare la soddisfazione delle esigenze delle singole aziende con il rispetto degli indirizzi associativi e confederali.

All'assistenza diretta, infine, si affianca un'attività informativa e di consulenza che ha generato complessivamente circa il 52% dei contatti delle imprese associate con la struttura dell'Associazione, al quale si aggiunge circa un 21% relativo all'assistenza giuslavoristica e previdenziale.

IL PONTE GENERAZIONALE TRA LAVORATORI ANZIANI E GIOVANI

IL PONTE GENERAZIONALE TRA LAVORATORI ANZIANI E GIOVANI

DALL'IDEA ALLA SPERIMENTAZIONE

Il 2012 si caratterizza per il lancio di un'iniziativa, il "Ponte generazionale", che si prefigge di realizzare una sperimentazione di solidarietà intergenerazionale, funzionale non solo al problema dell'occupazione giovanile, ma anche a quello dell'invecchiamento attivo.

La realizzazione della proposta, lanciata dal Presidente Meomartini in occasione dell'Assemblea Assolombarda del giugno 2012, ha richiesto lo sviluppo di approfondimenti e confronti specifici che hanno trovato riscontro e seguito in un decreto del Ministero del Lavoro.

Le organizzazioni sindacali di Milano e Mon-

za e Brianza hanno manifestato fin dall'inizio interesse sull'argomento e hanno convenuto sull'opportunità di sostenere l'iniziativa. A questo proposito, Assolombarda e Cgil, Cisl, Uil di Milano e di Monza e Brianza hanno siglato accordi specifici per la realizzazione del progetto sul territorio.

Inoltre, l'11 dicembre la Regione Lombardia, l'Inps e Assolombarda hanno sottoscritto un Protocollo d'intesa che consente di attivare una sperimentazione del Ponte generazionale sul territorio di Milano, Lodi e Monza e Brianza, rivolta alle imprese associate ad Assolombarda.



COME FUNZIONA IL PONTE GENERAZIONALE

L'iniziativa si realizza attraverso la trasformazione del rapporto di lavoro da full-time a part-time fino al 50% dei lavoratori ai quali mancano non più di 36 mesi al pensionamento, con l'assunzione contestuale di giovani – in apprendistato o comunque con contratto a tempo indeterminato – in misura tale da determinare un saldo occupazionale positivo.

La scelta dev'essere volontaria da parte sia delle aziende sia dei lavoratori. Da un lato, infatti, l'azienda può essere interessata all'iniziativa solo se sussistano le condizioni tecnico-organizzative necessarie; dall'altro, il lavoratore senior deve essere effettivamente convinto di iniziare un nuovo percorso e, magari, di avviare un nuovo progetto di vita.

Per quanto concerne i giovani, prendendo in

considerazione la fascia di età tra i 18 e i 29 anni, la scelta di privilegiare il canale dell'apprendistato risponde alle logiche della recente riforma del mercato del lavoro.

Per agevolare il lavoratore anziano nella copertura del deficit contributivo, inoltre, la Regione, per il tramite dell'Inps, assicurerà la copertura del delta contributivo che si determina a seguito della riduzione di orario.

Altro punto chiave dell'iniziativa è la formazione, su cui potranno contare sia i giovani neoassunti, eventualmente anche attraverso forme di *coaching*, sia i lavoratori in uscita. Per questi ultimi, in più, è previsto il supporto nella definizione di un progetto personale di invecchiamento attivo da realizzare in parallelo all'attività lavorativa o dopo il pensionamento.

LA FORMAZIONE CONTINUA E I FONDI INTERPROFESSIONALI

L'ASSISTENZA ALLE AZIENDE: SPORTELLO FONDI E SPORTELLO APPRENDISTATO

Nel 2012 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 è stata decisamente intensa.

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 2012 lo Sportello ha effettuato più di 1.700 consulenze che hanno consentito di incrementare l'accesso delle imprese del territorio alle risorse dei fondi per realizzare la formazione dei loro dipendenti:

- **Fondimpresa**: i dati confermano che il territorio di competenza dell'Associazione pesa per oltre il 50% del volume di finanziamenti dell'intera Lombardia. È infatti cresciuto del 25% il numero di piani formativi aziendali, che passano dai 1.024 del 2011 ai 1.300 del 2012, così come è significativo il volume di risorse

impegnate (dai già cospicui 25 milioni di euro del 2011 a quasi 31 milioni del 2012); il trend è in forte crescita anche per il numero di lavoratori interessati che passano dai circa 43 mila nel 2011 agli oltre 78 mila nel 2012;

- **Fondirigenti**: la dinamica è molto positiva anche per la formazione finanziata dei manager. I piani formativi sono cresciuti del 66,5%, passando dai 197 del 2011 ai 328 del 2012, pari a un impegno finanziario di oltre 5,5 milioni di euro (erano 3,3 milioni nel 2011). Anche il numero dei dirigenti coinvolti è salito in misura sensibile, passando dai 2.653 del 2011 ai 3.792 del 2012.

Analoga, ma con un target diverso, la funzione dello **Sportello Apprendistato**: con oltre 800 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

IL DIALOGO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI PER LA FORMAZIONE

Il rapporto costruttivo instaurato da tempo con **Cgil, Cisl e Uil territoriali** ha consentito ad Assolombarda, anche nel 2012, 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 all'azione di promozione condotta dall'Associazione e dai Sindacati milanesi, in particolare, nel 2012 le imprese associate hanno potuto disporre di corsi di formazione dedicati alle competenze trasversali per un valore di 2,4 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 340 imprese e 2.500 lavoratori. Inoltre, attraverso l'attività della **Commissione Tecnica Paritetica per la Formazione Continua**, nel 2012 Assolombarda e Cgil, Cisl e Uil hanno condiviso 405 **piani formativi di aziende prive di rappresentanza sindacale interna** (il doppio rispetto al 2011), consentendo loro di accedere alle risorse del conto formazione di Fondimpresa. Pure, va segnalata la condivisione di nove **progetti**

formativi rivolti a lavoratori iscritti alle liste di mobilità, finanziati da un apposito avviso di Fondimpresa.

Particolarmente significativo, in relazione alla criticità della situazione occupazionale, è l'accordo, sottoscritto il 25 luglio 2012, con il quale Assolombarda e i Sindacati di Monza e Brianza 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.

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

- la realizzazione di cinque **piani territoriali** rivolti ad aziende con meno di 20 dirigenti, che hanno registrato la partecipazione di oltre 370 dirigenti provenienti da 153 aziende, per un valore finanziario di 1,4 milioni di euro;
- la realizzazione del piano solidale **"TECK – Training for Empowerment, Compliance and Knowledge"**, destinato a 70 dirigenti provenienti da 15 imprese che non avevano utilizzato parte delle risorse del proprio conto formazione.

I PROGETTI SPERIMENTALI PER DIRIGENTI DISOCCUPATI E PER LA CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

In considerazione degli esiti positivi che il precedente progetto "M-Power" ha avuto nel 2012 (più di metà dei dirigenti coinvolti sono rientrati nel mercato del lavoro, sia come lavoratori subordinati, sia come liberi professionisti), Assolombarda ha ideato e promosso il progetto **"A.S.TR.O. – Azioni a Sostegno della TRansizione Occupazionale"**, finalizzato a ricollocare 80 manager disoccupati. Il progetto ha potuto contare sulla collaborazione di ALDAI Federmanager e sul sostegno finanziario di Fondirigenti e della Provincia di Milano. Inoltre, nel 2012 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 del Conto di Sistema di Fondimpresa**. La collaborazione – che ha permesso

di certificare 800 lavoratori provenienti da 330 aziende – ha posto le basi per avviare una nuova linea di intervento finalizzata alla sperimentazione di un "Libretto formativo del cittadino". Sempre sul tema della certificazione delle competenze, l'Associazione – insieme a Unione Confcommercio Milano, Confartigianato Imprese Milano e **Cgil, Cisl e Uil milanesi** – ha sottoscritto un Protocollo quadro con la Provincia di Milano per avviare un'azione di sistema volta a sperimentare il **rilascio di attestati di competenza a giovani assunti con contratto di apprendistato professionalizzante**: un apposito raggruppamento di Enti di formazione darà attuazione ai contenuti del Protocollo nel corso del 2013. Assolombarda segue la sperimentazione nell'ambito del Comitato di Pilotaggio costituito dai firmatari dell'intesa.



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 gestionali, organizzativi, comunicativi 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, anche con riferimento all'uso delle nuove tecnologie e degli strumenti di comunicazione.

LA CONVENTION RSPP 2012

La 9a Convention Assolombarda dei responsabili e addetti al servizio di prevenzione e protezione (RSPP e ASPP), che il 23 novembre ha coinvolto 150 partecipanti, ha focalizzato l'attenzione sui problemi aziendali legati alla tematica della salute e sicurezza sul lavoro, dimostrando anche attraverso casi concreti come – in un contesto economico caratterizzato dalla globalizzazione dei mercati, dalla trasformazione nell'organizzazione del lavoro e da una crisi perdurante – le imprese che investono in prevenzione abbiano una leva in più per il miglioramento dell'organizzazione e la gestione del lavoro.

Dai gruppi di lavoro dei RSPP e ASPP, supportati da esperti e docenti universitari, sono emersi soprattutto due temi: la necessità di gestire con tempestività gli aspetti di sicurezza legati ai nuovi strumenti di comunicazione (smartphone, tablet ecc.),

sempre più diffusi presso i lavoratori (cfr. § 12.2) e l'uso del web per la condivisione delle informazioni sulla prevenzione e la sicurezza (cfr. § 12.3).

Per la prima volta dal 2000 (anno della prima Convention), l'interazione con i RSPP e ASPP è stata arricchita da uno sguardo sull'Europa e sui trend e sulle strategie in atto in ambito comunitario. Il Commissario europeo responsabile dell'occupazione, degli affari sociali e dell'integrazione László Andor ha sottolineato l'importanza dei temi della salute e sicurezza nell'agenda dell'Unione europea, trovando eco negli interventi dei rappresentanti delle istituzioni e delle associazioni europee datoriali e dei lavoratori: il tema centrale per i prossimi anni si sposterà sempre di più dalla sicurezza 'tecnica' al benessere generale delle persone, imponendo alle aziende nuovi approcci per la gestione di questi aspetti.

LA CONVENTION RSPP 2012



IL QUADERNO INFORMATIVO SULLE NUOVE TECNOLOGIE DI COMUNICAZIONE

**IL QUADERNO
INFORMATIVO
SULLE NUOVE
TECNOLOGIE DI
COMUNICAZIONE**

La 9a Convention RSPP e ASPP è stata l'occasione per presentare il quaderno informativo **"Nuove tecnologie per la comunicazione e tutela della salute - Spunti conoscitivi e qualche indicazione operativa per il Servizio di Prevenzione Protezione"**.

Il fatto che i lavoratori si trovano sempre più spesso a utilizzare strumenti che consentono una comunicazione rapida, insie-

me al tema della *always on generation*, comincia ormai a essere oggetto di analisi e studio anche nelle sedi comunitarie: il quaderno, in modo semplice e pratico, fornisce alle imprese le chiavi di lettura per una corretta gestione e un migliore utilizzo di questi strumenti dal punto di vista della tutela della salute e sicurezza sul lavoro, anticipando risposte a domande che potranno sorgere nei prossimi anni.

LA COMMUNITY RSPP E ASPP

**LA COMMUNITY
RSPP E ASPP**

Con l'obiettivo di soddisfare le esigenze di aggregazione e di modalità innovative di comunicazione fra i referenti aziendali della sicurezza (manifestate nel corso della Convention RSPP e ASPP del 2011), Assolombarda ha dato vita alla **community online "Salute e sicurezza RSPP e ASPP"**, presentata in occasione della Convention 2012, che ha lanciato una ventina di discussioni in solo poco più di un mese.

La *community* – presidiata dall'Associazione – favorisce lo scambio frequente e

immediato di idee, quesiti e proposte tra RSPP e ASPP rispetto all'adempimento degli obblighi di legge e alla condivisione di prassi e procedure operative, in un ambiente protetto. Attraverso di essa gli utenti possono porre quesiti, proporre *best practice*, leggere e scaricare informazioni e documenti: i temi principali oggetto di interazione e confronto sono quelli relativi al Testo unico sulla sicurezza sul lavoro, quelli legati ai rapporti con gli enti di controllo e i problemi applicativi concreti.

I RAPPORTI CON GLI ENTI DI CONTROLLO

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 per l'attuazione

del Piano regionale 2011-2013 per la promozione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro 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.

I RAPPORTI CON GLI ENTI DI CONTROLLO

L'ORGANISMO PARITETICO PROVINCIALE DI MILANO

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 2012 l'OPP di Milano ha proseguito la propria attività indirizzata all'affiancamento dei lavoratori e dei soggetti del sistema aziendale per l'applicazione della normativa. Rispetto alla formazione obbligatoria, l'OPP ha concentrato la propria

attività nella progettazione ed erogazione dei corsi previsti dall'Accordo Stato-Regioni del 21 dicembre 2011, realizzando 12 corsi a catalogo e 70 *in house*, per oltre 1.100 partecipanti complessivi.

Dal 24 aprile, il sito Internet di Assolombarda ospita la piattaforma per la trasmissione telematica delle richieste di collaborazione all'OPP da parte delle imprese interessate ai corsi per i lavoratori: delle oltre 800 richieste pervenute alla piattaforma, oltre 160 sono arrivate da imprese del settore metalmeccanico, 120 dal terziario e 110 dal chimico.

L'ORGANISMO PARITETICO PROVINCIALE DI MILANO

INCONTRI INFORMATIVI E ATTIVITÀ DI FORMAZIONE

Nel 2012 Assolombarda ha organizzato 12 incontri informativi – dedicati ai RSPP e ASPP, ai datori di lavoro, ai tecnici, ai responsabili delle risorse umane e ai medici competenti – sui temi legati alla salute e sicurezza sul lavoro (prevenzione incendi, REACH, malattie professionali, sostanze pericolose, verifiche su attrezzature ecc.). I partecipanti complessivi sono stati 753.

Inoltre, nel 2012 la tematica della salute e sicurezza si è confermata ambito privilegiato di sinergia e coordinamento con Asso-

servizi (cfr. Sistema Assolombarda) rispetto sia all'attività di consulenza richiesta dalle imprese, sia alla formazione, rivolta a diverse figure professionali: datori di lavoro e responsabili e addetti al servizio di prevenzione e Protezione (130 corsi Assoservizi per oltre 1.300 aziende), rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (35 corsi per oltre 525 RLS, realizzati da Assoservizi nell'ambito dell'Organismo Paritetico Provinciale di Milano), coordinatori per la sicurezza nei cantieri e addetti alle squadre di emergenza.

INCONTRI INFORMATIVI E ATTIVITÀ DI FORMAZIONE

REACH-REGOLAMENTO EUROPEO SULLE SOSTANZE CHIMICHE

REACH-REGOLAMENTO EUROPEO SULLE SOSTANZE CHIMICHE

Assolombarda monitora e approfondisce dal punto di vista tecnico 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 2012 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 riguardato il tema dei controlli; insieme alle ASL della Provincia di Milano, Assolombarda ha inoltre organizzato corsi di formazione gratuiti per le aziende.



I GRUPPI DI LAVORO TEMATICI

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 Gruppi di lavoro (Sicurezza, Lavoratori all'estero, REACH, Seveso) impegnati nell'approfondimento 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 osservazio-

ni da condividere nell'ambito del Sistema Confindustria.

Insieme al Gruppo Merceologico Sanità, i Gruppi di lavoro tematici hanno affrontato i temi specifici legati alla formazione obbligatoria prevista dall'Accordo Stato Regioni del 2011 e alle esigenze e peculiarità presenti nelle strutture sanitarie, anche con l'obiettivo di avviare confronti con i soggetti pubblici su queste tematiche.



IL CREDITO E LA FINANZA

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

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 alcuni

sportelli specifici – Agevolato, Credito e Derivati – gestiti direttamente o in collaborazione con ACF S.p.A., Confindi 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 2012 sono stati realizzati più di 470 incontri. Il servizio più utilizzato è stato quello relativo al credito (con oltre il 58% delle richieste totali e un incremento del 40% rispetto al 2011) 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. Anche il servizio riguardante il mondo agevolato ha avuto un riscontro positivo, con un aumento del 59% degli appuntamenti con le aziende.

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

IL RAPPORTO BANCA-IMPRESA

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. 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:

- ha costruito e condiviso con le banche un servizio per migliorare le presentazioni delle aziende, attraverso strumenti allineati nelle logiche e nel linguaggio con il sistema bancario, a disposizione delle imprese dai primi mesi del 2013;
- ha offerto alle aziende in probabili situazioni di difficoltà un **servizio gratuito di consulenza finanziaria**, denominato **“Pre-Vieni in Assolombarda: sintomi di crisi o di illiquidità”**. Il servizio

mette un analista senior di ACF S.p.A. a disposizione delle imprese che mostrano i primi segni di eventuali situazioni d'illiquidità, pre-insolvenza o tensione finanziaria;

- ha portato avanti l'attività legata al **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 proseguito l'attività legata al **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 continuato con successo 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.



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

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.

In particolare, Assolombarda ha mantenuto attiva e reso più fruibile l'offerta convenzionata con gli istituti di credito in funzione dei bisogni aziendali più diffusi, con diversi 'pacchetti': **Pacchetto Liquidità, Pacchetto Capitalizzazione, Pacchetto Investimenti, Pacchetto Riequilibrio Finanziario, Pacchetto Innovazione e R&S, Pacchetto Internazionalizzazione, Pacchetto Ambiente e Pacchetto Turismo**. Inoltre, nel corso dell'anno ha siglato una nuova convenzione con Banca Popolare di Sondrio e ha posto le basi per nuove convenzioni e collaborazioni che si concretizzeranno nel 2013.

Più in generale, nel 2012 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, Banca Popolare di Sondrio, 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.

A fine 2012, inoltre, Assolombarda ha attivato il progetto **"T2 Territorio per il territorio"**, grazie al quale Banca Popolare Commercio & Industria ha messo a disposizione un plafond di 37 milioni di euro per finanziare gli investimenti delle imprese associate. L'importo deriva per il 50% da un Prestito Obbligazionario collocato dalla banca sul territorio lombardo e per il restante 50% da normali risorse bancarie.

Infine, sempre nel 2012, in collaborazione con Assoservizi e KPMG, Assolombarda ha progettato il servizio **"IS Governance"** per la valutazione della strategia e della *governance* dei dati e delle informazioni gestite all'interno dei processi amministrativo-contabili dell'area amministrazione, finanza e controllo delle imprese.

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

GLI OSSERVATORI E LE AZIONI DI MONITORAGGIO E SERVIZIO

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 di conoscere il proprio posizionamento all'interno del campione d'indagine, e all'Associazione di ottenere elementi oggettivi da utilizzare nelle trattative con le banche e con altri soggetti.

Il **Termometro dello spread**, a sua volta, è un servizio che esprime una sintesi aggregata delle condizioni riferite agli *spread* applicati alle diverse tipologie di finanziamento previste dalle convenzioni bancarie, con l'obiettivo di fornire una panoramica delle condizioni che il mercato bancario

esprime per le aziende associate.

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, 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.

GLI OSSERVATORI E LE AZIONI DI MONITORAGGIO E SERVIZIO

LE ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE

LE ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE

Nel 2012 l'Associazione ha dedicato al tema del credito e degli strumenti per la crescita il **ciclo di incontri gratuiti "Finanza In-Forma"**, coinvolgendo anche partner esterni come gli istituti di credito con cui collabora, ACF S.p.A. e Confidi Province Lombarde (24 incontri per 1.356 partecipanti). L'offerta informativa proposta ha toccato in prevalenza gli ambiti degli strumenti per la crescita aziendale (reti d'impresa, incentivi comunitari, Fondo di garanzia per le PMI) e per migliorare il dialogo e la comprensione tra impresa e banca (come le aziende vengono valutate dagli istituti di credito). Alcune delle tematiche proposte sono state oggetto di un successivo approfondi-

mento: la collaborazione con Ecolle (cfr. Sistema Assolombarda) ha infatti permesso di generare un'offerta di percorsi formativi gratuiti che ha coinvolto 90 persone di 45 aziende diverse.

Insieme ad Assoservizi, infine, Assolombarda ha realizzato un progetto dedicato al **reporting integrato**, un nuovo approccio alla rendicontazione aziendale che l'Associazione suggerisce alle imprese di adottare per evidenziare le relazioni tra *performance* economiche, sociali e ambientali, comunicando più efficacemente con gli *stakeholder*. Due incontri su questo tema hanno visto la partecipazione di 58 CFO di aziende associate.

LA PATRIMONIALIZZAZIONE DELLE AZIENDE

LA PATRIMONIALIZZAZIONE DELLE AZIENDE

Assolombarda promuove la patrimonializzazione come strumento per favorire la crescita aziendale, proponendo strumenti sia per le realtà più strutturate, sia per le micro imprese.

Attraverso il servizio **Più Borsa Più Impresa** l'Associazione collabora con **Borsa Italiana** per promuovere l'apertura delle imprese al mercato dei capitali come strumento di patrimonializzazione e di crescita. Assolombarda ha presentato a un gruppo selezionato di imprese associate il **progetto Elite**, un'iniziativa di Borsa Italiana per sostenere la crescita delle PMI attraverso un innovativo percorso di sviluppo organizzativo e manageriale volto a rendere imprese già meritevoli e orientate alla crescita anco-

ra più competitive, più visibili e più attraenti nei confronti degli investitori. Delle 33 aziende ammesse al progetto, 7 sono associate ad Assolombarda.

Inoltre, l'Associazione collabora con due fondi di *private equity*, il **Fondo Italiano di Investimento e Futurimpresa S.g.r.**, per promuoverne la partecipazione al capitale degli associati al fine di sostenere progetti di sviluppo aziendale a condizioni meno aggressive e di più lunga durata rispetto a quelle di mercato. La patrimonializzazione delle PMI, infine, è stata sostenuta attraverso gli incentivi a fondo perduto della Camera di Commercio di Milano promossi da Assolombarda e dal Confidi Province Lombarde.



L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

DALL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE AL SUPPORTO 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 Ministro dell'Economia della Repubblica Slovacca Tomáš Malatinský, il Ministro dell'Economia del Governo Messicano Bruno Ferrari, il Presidente del Governo della Repubblica di Macedonia Nikola Gruevski, il Vice Primo Ministro della Repubblica della Macedonia Vladimir Pesevski, il Ministro dell'Agricoltura e della Pesca Marittima del Marocco M. Aziz Akhannouch, il Primo Ministro dell'Uganda Sam Kahamba Kutesa, il Ministro dell'Industria, dell'Energia e del settore minerario della Repubblica dell'Uruguay Roberto Kreimerman, il Vice Ministro libico della Pianificazione Ali Ahmed Elsaleh, l'Ambasciatore di Francia Alain Le Roy, l'Ambasciatore del Regno Unito Christopher Prentice, l'Ambasciatore della

Repubblica Socialista del Vietnam Nguyen Hoang Long, il Presidente del Libyan Businessmen Council Abdullah Emhemmed Fellah e l'Ambasciatore del Kazakhstan in Italia Adrian Yelemessov.

Anche nel 2012 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. Particolarmente frequenti sono stati i contatti con i Consolati di Stati Uniti, India, Cina, Brasile, Cile, Gran Bretagna, Turchia, Slovenia, Serbia e Sud Africa. Con il Consolato USA Assolombarda ha rinnovato, ampliandolo ad altri comparti, l'accordo di collaborazione prima circoscritto al settore della *green economy*.

**DALL'ATTIVITÀ
ISTITUZIONALE
AL SUPPORTO
ALLE IMPRESE**

IL SUPPORTO ALLE IMPRESE CHE VOGLIONO OPERARE ALL'ESTERO

IL SUPPORTO ALLE IMPRESE CHE VOGLIONO OPERARE ALL'ESTERO

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, l'Istituto per gli studi di politica internazionale ISPI, le camere di commercio miste e il sistema bancario sono interlocutori privilegiati per le iniziative di Assolombarda su questo tema.

La collaborazione con il sistema camerale si è andata sempre più rafforzando, sia per lo sviluppo di iniziative promozionali all'estero, sia per l'organizzazione di eventi a Milano per illustrare alle imprese nuove opportunità di business in occasione della visita di delegazioni estere. America Latina e Bacino del Mediterraneo sono le aree geografiche sulle quali si è concentrato il maggior numero di iniziative:

- **Messico:** incontro organizzato in occasione della visita del Ministro dell'Economia del Messico Bruno Ferrari;

PARTNERSHIP E INIZIATIVE

- **Slovenia:** opportunità di investimenti e interscambi in collaborazione con il Ministero degli Esteri sloveno;

- **Italia-Colombia:** business forum in occasione della visita a Milano di Sergio Díaz Granados, Ministro del Commercio, Industria e Turismo della Colombia;

- **Serbia:** opportunità di investimenti e interscambio in occasione della visita del Vice Ministro dell'Economia della Serbia, Branislav Zec;

- **Macedonia:** opportunità di investimenti e interscambi commerciali in occasione della visita di Nikola Gruevski, Presidente del Governo della Repubblica di Macedonia;

- **Brasile:** opportunità commerciali e di investimento per le imprese italiane in occasione della visita a Milano del governatore dello Stato del Pernambuco e di una delegazione imprenditoriale guidata dal Presidente di Fecomercio Pernambuco e con la partecipazione di Fernando Bezerra Coelho, Ministro per l'Integrazione Nazionale della Repubblica Federale del Brasile;

- **Italia Libia Business Forum**, in partnership con il Ministero degli Affari Esteri per illustrare il nuovo volto della Libia e favorire incontri con imprese e istituzioni libiche.



FOCUS AREA BALCANI

Nell'ambito della collaborazione con Promos rientra il progetto RISEE Rete Italia – Sud Est Europa che vuole offrire alle aziende l'opportunità di valutare le potenzialità dell'area dei Balcani. Finanziato dal Ministero dello Sviluppo economico, vede la partecipazione anche dell'Associazione Italiana Commercio Estero AICE e delle agenzie delle camere di commercio di Palermo, Firenze e Trieste.

L'iniziativa, della quale Promos è capoprogetto, ha l'obiettivo di contribuire allo sviluppo economico e sociale in Albania, Bosnia ed Erzegovina, Croazia, Macedonia, Montenegro e Serbia, attraverso la promozione

delle relazioni economiche tra le camere di commercio e le agenzie di investimento dei paesi di intervento da una parte e, dall'altra, gli organismi italiani promotori del progetto. La partecipazione a questa iniziativa consente ad Assolombarda di sviluppare il network dei contatti con gli enti dei paesi interessati, da mettere a disposizione delle imprese.

Nel 2012 il progetto – che si concluderà a giugno 2013 – ha portato alla realizzazione di due missioni imprenditoriali, rispettivamente, in Serbia e Montenegro e in Croazia e Bosnia Erzegovina.

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 con potenziali controparti o con interlocutori istituzionali (*investment agency*).

Molte delle iniziative legate alla presenza di delegazioni estere sono organizzate in *co-bran-*

ding con il sistema camerale. In particolare, nel corso del 2012 Assolombarda ha proposto alle imprese incontri con delegazioni commerciali e/o istituzionali di: **Colombia, Slovenia**, area dei **Balceni, Malta, Giappone** (farmaceutico), **Turchia, Brasile e Libia**, per un totale di circa 380 business-to-business.

INTERNAZIONALIZZAZIONE E SOSTENIBILITÀ

Uno dei settori sui quali l'Associazione ha concentrato proposte ed iniziative di respiro internazionale è quello della *green economy*.

In particolare, in collaborazione con il Green Economy Network (cfr. § 15.3) Assolombarda ha stretto **contatti con Confindustria Balceni** per definire sinergie e azioni per offrire agli imprenditori del Network strumenti diretti e pratici di accesso a informazioni sui mercati balcanici e rafforzare i canali business-to-busi-

ness con aziende già radicate sul territorio e con interlocutori istituzionali locali.

In autunno, inoltre, l'Associazione ha avviato una collaborazione con UK Trade & Investment, agenzia governativa britannica per il commercio e gli investimenti, per facilitare nuovi business tra operatori britannici e italiani attivi nell'ambito della *green economy*. Azioni analoghe hanno coinvolto le rappresentanze di Spagna e Svizzera.

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

Accanto alla realizzazione dell'App eAbroad (cfr. § 10.3.1), 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 studi legali che operano nei paesi di principale interesse 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. Assolombarda è inoltre parte attiva nella promozione di un progetto, finanziato dall'UNIDO, che vede Confindustria nel ruolo di *implementing partner* per lo sviluppo di *cluster* in Vietnam;
- l'assistenza diretta e le iniziative sugli aspetti tecnici legati al **commercio internazionale** (operazioni doganali, origine della merce, pagamenti internazionali ecc.). In particolare, l'inasprimento delle sanzioni verso l'Iran ha mantenuto viva la focalizzazione sui temi della sicurezza nel commercio internazionale nella sua accezione più ampia, con un monitoraggio continuo sulle novità normative in ambito USA e UE e un'informazione in tempo reale alle aziende.

I COUNTRY DESK

I COUNTRY DESK

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, Giappone e Russia, 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 2012 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 informazioni 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. In più, il Desk collabora alla realizzazione di eventi dedicati al paese (nel 2012, con un focus sulle opportunità nel settore energetico). Nel corso dell'anno il Desk ha offerto assistenza specializzata a 9 aziende con progetti di investimento commerciali nell'area.

CHINA DESK

Joint venture tra Assolombarda e China Chamber of Commerce for Import/Export of Machinery and Electronic (CCCME), nel 2012 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 di approvvigionamento. Lo Sportello ha gestito numerose richieste di informazioni relative alla gestione delle risorse umane e alla tassazione vigente in Cina, oltre che a visti e permessi di lavoro in Cina, soprattutto da parte di aziende che hanno attività e rapporti consolidati con il paese. Nel 2012 il Desk ha effettuato indagini settoriali e ricerche di partnership, e ha mantenuto i contatti diretti con enti e parchi industriali. Inoltre, ha proseguito la collaborazione con la Fondazione Italia Cina per iniziative come il China Career

Day del 2 e 3 aprile (volto a mettere in contatto le aziende che operano in Cina con giovani laureati, cinesi di seconda generazione oppure italiani con conoscenza della lingua e cultura cinese), gli incontri con personalità del mondo economico cinese o la presentazione, in ottobre, del Position Paper della European Union Chamber of Commerce in China.

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.



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, ne promuove la partecipazione a manifestazioni fieristiche e organizza incontri con operatori giapponesi presenti a Milano in occasione di fiere o altri eventi: sempre

in collaborazione con Jetro, ad esempio, in luglio il Desk ha organizzato la visita a Milano di un gruppo di aziende farmaceutiche della prefettura di Toyama, coinvolgendole in incontri b2b.

Il Desk mantiene rapporti preferenziali con il Consolato Generale di Milano, con la Camera di Commercio e Industria Giapponese in Italia, con le rappresentanze italiane di importanti società di trading giapponesi e, più in generale, con la *business community* giapponese a Milano.

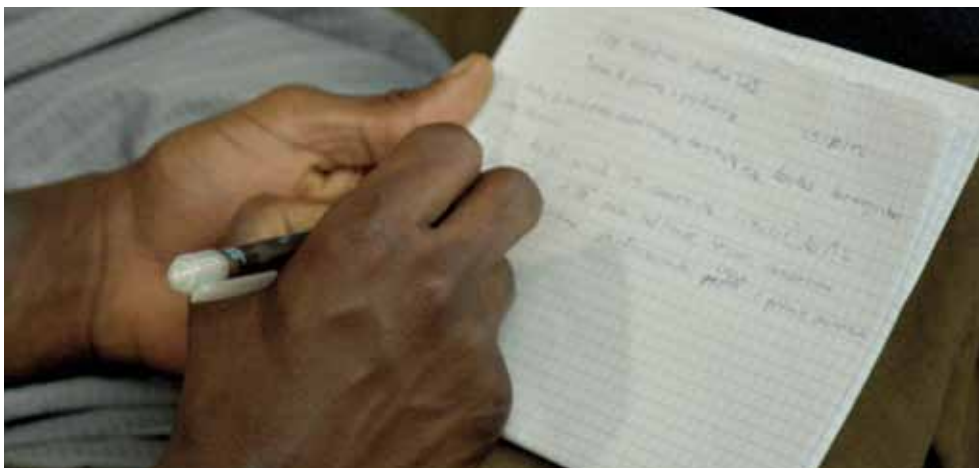
Nel 2012 il Desk ha offerto assistenza specializzata a 10 aziende.



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 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 al-

leanze 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

Attraverso **convegni e incontri informativi** (4, con 355 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, tra i quali il Consiglio Notarile di Milano.

PUNTO ALLEANZE LOMBARDIA

Promosso da Assolombarda, nel ruolo di capofila, insieme a Confindustria Lecco, Confindustria Alto Milanese, Confindustria Como, Confindustria Monza e Brianza, Confindustria Pavia, e con il Technology Transfer Office del Politecnico di Milano e la società di servizi collegata ad Assolombarda ACF S.p.A., Punto Alleanze Lombardia (PAL) è stata la prima aggregazione tra organizzazioni imprenditoriali, mondo dell'università e sistema della ricerca, concepita proprio per affiancare le imprese nell'identificazione di occasioni e momenti di collaborazione.

Attraverso PAL, Assolombarda ha rafforzato in chiave multidisciplinare il servizio di assistenza su tutti gli aspetti collegati alla creazione di aggregazioni e reti di impresa: strategici e organizzativi, contrattuali e legali, e di ricerca e accesso a finanziamenti bancari e incentivi finanziari e fiscali. Il progetto PAL si è aggiudicato il primo posto (tra i diciotto presentati) nella graduatoria dei vincitori del Bando della Regione Lombardia ERGON azione 2, riservato alle associazioni di categoria e centri di ricerca, per la promozione e animazione di aggregazioni tra imprese.

**LA
SENSIBILIZZAZIONE
DELLE IMPRESE**

**PUNTO ALLEANZE
LOMBARDIA**

IL GREEN ECONOMY NETWORK

Il Green Economy Network (GEN), promosso nel giugno 2011 da Assolombarda e da un gruppo di imprese associate, ha l'obiettivo di stimolare l'aggregazione tra le imprese aderenti che offrono prodotti, tecnologie e servizi per la sostenibilità ambientale ed energetica (cfr. § 18). Supportando gli aderenti nei processi di internazionalizzazione in modo da accrescerne le opportunità di business sui mercati esteri, il Network continua a offrire visibilità alle competenze specifiche delle imprese organizzando incontri tematici di approfondimento e di *matching* tra le diverse realtà imprenditoriali e con *stakeholder* nazionali ed esteri.

Le iniziative principali realizzate nel 2012 sono state finalizzate a supportare in modo più sistematico le imprese sui mercati internazionali attraverso la promozione di opportunità di investimento, a sviluppare la conoscenza e la relazione con istituzioni, università e centri di ricerca e a dare impulso alla creazione di alleanze tra imprese che perseguono finalità comuni.

Attraverso l'attivazione di una piattaforma specifica inoltre, il Network ha segnalato alle imprese circa 160 bandi, *early warning* e gare internazionali relative a tutto il mondo. E la sezione del sito web www.greeneconomynetwork.it dedicata al Repertorio imprese, con le relative pagine aziendali, ha ricevuto nel corso dell'anno più di 30.000 visualizzazioni, suggerendo l'avvio di un ridisegno del portale, con l'implementazione di nuove funzioni.

Oltre ai numerosi incontri di approfondimento (biomasse, fotovoltaico, auto elettrica ecc.) e a quelli legati allo sviluppo di business sui mercati esteri, nel corso dell'anno il Network ha realizzato diverse iniziative:

- il **1° Meeting delle imprese aderenti**, riunite per celebrare il primo anno di attività del GEN dopo l'insediamento del Comitato Promotore, con l'obiettivo di rafforzare il senso di appartenenza al Network e di focalizzare l'attenzione dei partecipanti sulla possibilità di attivare collaborazioni e partnership;

- l'**incontro con i grandi committenti** (ABB), primo di una serie di workshop per portare a conoscenza delle imprese attive nelle filiere della *green economy* i progetti e le attività dei grandi gruppi, con l'obiettivo di facilitare l'accreditamento per gare di appalto e forniture e accrescere le opportunità di business dei partecipanti;

- il **Progetto ReFit**, iniziativa promossa da cinque imprese appartenenti a filiere diverse con l'obiettivo di proporre sui mercati una nuova tecnica di recupero e riadattamento produttivo dei terreni, con il concorso della realizzazione di impianti di energia elettrica e calore da fonti rinnovabili;

- il **rinnovo dell'Accordo con il Consolato Generale Americano** – il primo di questa natura siglato dal Consolato con un'associazione imprenditoriale – con un ampliamento dell'ambito dell'accordo stesso e con proposte di nuove iniziative su tematiche *green*;

- l'avvio della **collaborazione con l'Ufficio Commerciale e Investimenti dell'Ambasciata d'Israele**, che ha dato vita a incontri dedicati alla proposta di tecnologie innovative nei settori legati al trattamento delle acque di scarico e al trattamento e distribuzione dell'acqua potabile, finalizzati all'attivazione di possibili cooperazioni;

- un **incontro con Vincenzo De Luca, Sindaco di Salerno**, che ha permesso ai partecipanti di conoscere da vicino, anche attraverso la presentazione delle realizzazioni e dei progetti dell'Amministrazione comunale nell'ambito delle infrastrutture e della gestione dell'ambiente, la realtà salernitana, particolarmente interessata alle prospettive della *green economy*;

- la **partecipazione alla pubblicazione "Eccellenze di Sostenibilità"**, iniziativa editoriale dell'American Chamber of Commerce in Italy che raccoglie esperienze di successo nel campo della sostenibilità, con l'obiettivo di rafforzare la reputazione del Network presso le istituzioni e aumentarne la visibilità verso i soggetti internazionali.

IL GREEN ECONOMY NETWORK



LA RICERCA, L'INNOVAZIONE E I PROCESSI DI MIGLIORAMENTO

IL DESK INNOVAZIONE & TECNOLOGIE

IL DESK INNOVAZIONE & TECNOLOGIE

Nel corso del 2012 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 protago-

nisti del mondo della ricerca.

L'approccio seguito ha visto l'integrazione di attività diverse per poter rispondere a tutto tondo alle molteplici esigenze delle imprese. L'organizzazione di incontri informativi e 'laboratori' si è quindi concentrata sia sull'approfondimento di tematiche tecnologiche specifiche, sia su ambiti più trasversali, come le metodologie per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, o le modalità di collaborazione tra imprese e università finalizzate al trasferimento tecnologico.



LE PARTNERSHIP PER SUPPORTARE LE IMPRESE

Con la **Fondazione Politecnico di Milano**, Assolombarda ha organizzato per le aziende sia momenti informativi collettivi con gruppi di ricerca, sia appuntamenti individuali per approfondire le problematiche specifiche evidenziate dalle singole imprese e per avviare progetti di ricerca e trasferimento tecnologico. La collaborazione ha riguardato anche la newsletter di posta elettronica Ricerca e Innovazione di Assolombarda, arricchita con contenuti selezionati ad hoc dalla Fondazione su brevetti licenziabili, progetti, opportunità e collaborazioni tecnologiche con *spin-off*. Con il concorso della Fondazione, inoltre, l'Associazione ha organizzato una visita ai laboratori del Dipartimento di Meccanica del Politecnico per le aziende del settore.

Con l'**Università degli Studi di Milano**, e in

particolare con il **Centro per l'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico UNIMITT**, l'Associazione ha 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 aver collaborato a strutturare un *database* che offrirà alle aziende un repertorio delle competenze di ricerca disponibili nell'università. Inoltre, per il secondo anno consecutivo Assolombarda ha patrocinato e contribuito a promuovere StartCup Milano Lombardia, la competizione regionale che premia le migliori idee d'impresa, promossa dal sistema lombardo delle università e degli incubatori d'impresa, con il coordinamento dell'Università degli Studi di Milano. L'evento conclusivo si è svolto in Assolombarda il 25 ottobre 2012.



I FINANZIAMENTI PER LA RICERCA E L'INNOVAZIONE

Assolombarda ha giocato un ruolo significativo rispetto al bando regionale per aggregazioni tra imprese e organismi di ricerca in distretti tecnologici, in cui l'attività informativa e di animazione ha portato l'Associazione ad appoggiare le candidature di dieci aggregazioni che vedevano il coinvolgimento di imprese associate. Inoltre, Assolombarda ha supportato le idee progettuali degli associati interessati ai bandi del Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca (Miur) per i *cluster* e per le *smart communities*.

Per presentare le opportunità di finanziamento più significative a livello europeo, nazionale e regionale, l'Associazione ha inoltre organizzato il workshop **"Dall'Innovazione la ripresa: 9 miliardi per vincere la sfida del mercato globale"** (19 settembre).

Quanto alle criticità espresse dalle imprese sul

fronte della capacità di investimento limitata e della difficoltà di accesso ai finanziamenti, anche nel 2012 l'impegno dell'Associazione (cfr. § 13) 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.

Poiché il tema della digitalizzazione ha finalmente acquisito un ruolo di fattore abilitante imprescindibile per la crescita e la competitività del Paese, Assolombarda ha intensificato l'impegno su questo fronte lavorando sia per accrescere la capacità e il tasso di innovazione nelle imprese, sia per creare un contesto che favorisca questi processi. L'iniziativa più rilevante è stata la realizzazione dell'indagine – nell'ambito dell'Osservatorio Assolombarda Bocconi - sulla **"Competitività del Cloud Computing in Lombardia"**, i cui risultati sono stati presentati il 12 luglio 2012 con il coinvolgimento dei principali *player* del settore e rappresentanti istituzionali. L'indagine è stata condotta dal centro di ricerca EntEr dell'Università Bocconi con il supporto di un gruppo di lavoro di Assolombarda che ha visto il coinvolgimento diretto delle imprese. Contatti e incontri con la Direzione Generale Semplificazione e Digitalizzazione della Regione Lombardia hanno permesso di approfondire i contenuti e le iniziative previste a livello lombardo e di individuare spazi di collaborazione che

Assolombarda potrà offrire a supporto del piano regionale e a vantaggio della competitività delle imprese del territorio.

Inoltre, l'Associazione ha dato il via a un progetto volto a diffondere la conoscenza delle molteplici tematiche che ruotano attorno all'Agenda digitale anche tra i non addetti ai lavori e al di fuori di coloro che operano nel settore ICT: un ciclo di articoli divulgativi pubblicati sul web magazine di Assolombarda ViaPantanoNews rappresenta il primo risvolto operativo di questa iniziativa.

In occasione delle Olimpiadi Internazionali in Informatica, poi, l'Associazione ha organizzato – in collaborazione con il Miur, l'Ufficio scolastico regionale della Lombardia e l'Associazione Italiana per l'Informatica e il Calcolo Automatico (AICA) la conferenza internazionale **"Young talents & the digital future"** (26 settembre), dedicata alla valorizzazione dei giovani talenti.

Infine, Assolombarda ha confermato l'accordo con SMAU per offrire alle imprese associate la possibilità di accedere gratuitamente alla manifestazione.



LA QUALITÀ

LA QUALITÀ

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 due iniziative gestite dal punto di vista operativo dal Consorzio Qualità (cfr. Sistema Assolombarda):

- la predisposizione del prodotto editoriale

"Decidere, coinvolgere, innovare: idee per l'eccellenza", presentato il 30 maggio alla presenza di 130 operatori;

- la messa a punto della seconda edizione del servizio **"Impresa Snella"**, che ha visto l'adesione di 11 PMI, e dell'ottava edizione dell'iniziativa **"Benchmarking"**, a cui hanno partecipato 12 imprenditori.

IL MARKETING E LA COMUNICAZIONE D'IMPRESA

I temi del marketing sono da tempo al centro di una serie di iniziative informative che Assolombarda organizza in collaborazione con AISM - Associazione Italiana Marketing per aiutare le imprese associate a identificare e mettere a punto le strategie di marketing più efficaci.

È riconducibile a questa partnership la monografia online **“Come generare vendite? Il management della crescita”**. Dedicata ai temi del *business development*, la pubblicazione è suddivisa in tre parti ed è stata presentata in altrettanti incontri informativi per le aziende.

Sempre in collaborazione con AISM, l'Associazione ha progettato un nuovo servizio per la **valutazione del potenziale competi-**

tivo e commerciale delle imprese, commercializzato da Assoservizi.

Anche nel 2012 ha continuato a operare, infine, lo **Sportello Comunicazione**, che assiste e consiglia gli associati nelle scelte relative alla propria comunicazione, aiutandoli a identificare il mix di strumenti più adeguato per valorizzare l'immagine dell'azienda e i suoi prodotti e servizi. Anche attraverso incontri individuali dedicati con esperti del settore (in collaborazione con il Gruppo Merceologico Servizi per la Comunicazione d'Impresa, cfr. § 10.1.1), lo Sportello offre alle imprese indicazioni mirate sui percorsi più adeguati a strutturare un progetto di comunicazione ritagliato sulle esigenze aziendali.

IL MARKETING E LA COMUNICAZIONE D'IMPRESA

LA PROPRIETÀ INTELLETTUALE

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 contraffazio-

ni 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. § 25.3).

In coordinamento con la delegazione di Confindustria a Bruxelles, inoltre, Assolombarda ha monitorato i temi del brevetto comunitario e del sistema unificato di risoluzione delle controversie in materia brevettuale, con particolare riferimento alla candidatura di Milano quale sede del futuro Tribunale europeo dei brevetti.

LA PROPRIETÀ INTELLETTUALE





IL FISCO E IL DIRITTO SOCIETARIO

LE ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE

LE ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE

Il 2012 è stato un anno denso di novità in materia tributaria che hanno avuto un impatto significativo sulla vita e sull'operatività delle imprese.

Per mettere le aziende nella condizione di operare al meglio, 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 potenziato due diverse modalità di coinvolgimento attivo:

- un **ciclo di incontri informativi** sulle tematiche fiscali che le stesse imprese associate hanno segnalato come di particolare interesse (15 incontri, 789 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, la Scuola di alta formazione Luigi Martino e il Consiglio Notarile di Milano (3 convegni, 419 partecipanti).

Inoltre, sempre nel 2012 l'Associazione ha messo a disposizione delle imprese associate una nuova monografia di approfondimento, dedicata alla "Disciplina delle società non operative".



GLI SPORTELLI PER LE IMPRESE

GLI SPORTELLI PER LE IMPRESE

LO SPORTELLO EQUITALIA

Nel corso dell'anno hanno fatto ricorso allo Sportello Equitalia oltre 20 imprese associate. In gran parte – circa quattro su cinque – si tratta di PMI, ma anche qualche azienda più grande, per quanto meglio equipaggiata 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 prati-

che di rateazione dei tributi o delle istanze di autodichiarazione di sgravio di cartelle non corrette che risultavano ancora 'visibili' al concessionario.

Anche alla luce dei riscontri positivi ottenuti dalle aziende associate, inoltre, l'Associazione ha intensificato le relazioni con Equitalia ai fini del rinnovo (che avrà luogo il 24 gennaio 2013) del Protocollo d'intesa biennale finalizzato a rendere più agevole la comunicazione tra gli associati stessi e l'agente della riscossione.

LO SPORTELLO 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 2012 lo Sportello D.Lgs. 231 ha proseguito la sua azione di supporto personalizzato in materia di **responsabilità amministrativa degli enti** (cfr. § 25.5). Attraverso questo servizio, le imprese asso-

ciate 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

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 Vice Presidente con delega per la finanza, il diritto d'impresa e il fisco (cfr. § 2.1).

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, tre hanno trovato attuazione normativa nel 2012, aggiungendosi alle cinque recepite nel 2011.

IL TAVOLO SULLA SEMPLIFICAZIONE TRIBUTARIA

IL DIALOGO CON L'AGENZIA DELLE ENTRATE

Il 29 febbraio 2012 Assolombarda ha sottoscritto un **Protocollo d'intesa con la Direzione Regionale delle Entrate della Lombardia** che istituisce un tavolo per intensificare il dialogo tra imprese e Agenzia delle Entrate.

Il protocollo, che si pone l'obiettivo di migliorare e ampliare i rapporti tra l'Amministrazione finanziaria e le imprese del territorio, prevede momenti di incontro tra i rispettivi esperti per confrontarsi in ordine ai regimi fiscali applicabili a fattispecie tributarie.

IL DIALOGO CON L'AGENZIA DELLE ENTRATE



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 2012 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, l'implementazione delle attività a favore del Green Economy Network (cfr. § 15.3).

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.

Nel 2012, dopo l'estensione della responsabilità degli enti ad alcune tipologie di reati ambientali, il Gruppo di lavoro ha individuato l'esigenza di identificare possibili sinergie tra SGA e modello 231 sulla responsabilità amministrativa delle organizzazioni per fornire uno strumento di indirizzo operativo alle imprese che desiderano valorizzare il SGA quale efficace 'componente ambientale' del proprio modello organizzativo.

Convinto del fatto che attraverso i Sistemi di Gestione Ambientale le imprese possono

dimostrare di tenere sotto controllo le proprie attività dal punto di vista ambientale anche per prevenire il compimento dei reati previsti dalla normativa sulla responsabilità amministrativa degli enti, il Gruppo si è dato l'obiettivo di individuare un insieme di linee guida (che vedranno la luce nel 2013) sulle possibili sinergie tra modelli organizzativi 231 e Sistemi di Gestione Ambientale, già utilizzati dalle aziende. Gli obiettivi delle linee guida sono:

- razionalizzare ed esplicitare i presupposti e le condizioni che consentono di intendere correttamente il rapporto tra Sistemi di Gestione Ambientale e Modello 231;
- fornire indicazioni metodologiche e operative su come rileggere gli elementi del SGA, per rafforzarne la capacità di rispondere ai requisiti del Modello 231 rispetto alla prevenzione dei reati ambientali introdotti dal D.lgs. 121 del 2011, migliorando contestualmente il funzionamento dei Sistemi di Gestione Ambientale stessi.

I RAPPORTI CON GLI ENTI LOCALI

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 2012 la partecipazione a Tavoli di lavoro e di rappresentanza, come il Tavolo Ambiente e mobilità, il Tavolo perma-

nente in materia di autorizzazione integrata ambientale e il Tavolo Aria-Emissioni in atmosfera della Regione Lombardia.

È da segnalare anche l'attività, avviata da Assolombarda nell'ultimo scorcio dell'anno, di supporto alle imprese associate che operano sul territorio di Cinisello Balsamo in relazione a una richiesta di conguaglio della Tariffa di Igiene Ambientale.

I RAPPORTI CON GLI ENTI LOCALI

L'ACCORDO CON IL COMUNE DI SETTALA E LE ATTIVITÀ SUL TERRITORIO

Nell'ambito delle attività implementate sul territorio di Settala, è importante segnalare che sono stati presentati alle imprese i risultati finali del 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.

I partecipanti all'incontro finale – che ha visto presenti sia i partner del Progetto (Regione Lombardia, Iefe Bocconi, Assolombarda) sia le imprese che vi hanno preso parte – hanno ricevuto un cd rom su queste tematiche, finalizzato soprattutto a supportare le PMI nella gestione della conformità normativa.

LE ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE

Nel 2012, oltre ai 4 incontri realizzati nell'ambito dell'attività del Green Economy Network (cfr. §§ 4.4 e 17.3), l'Associazione ha organizzato:

- **17 incontri informativi** in materia di gestione dei rifiuti, *emission trading* e *carbon footprint*, valutazione d'impatto ambientale, sviluppo sostenibile, emissioni in

atmosfera e gas fluorurati, che hanno coinvolto 863 partecipanti;

- **9 interventi formativi** a numero ristretto, focalizzati sugli adempimenti relativi al Consorzio Nazionale Imballaggi (CONAI), sull'impatto ambientale del prodotto e sui Sistemi di Gestione Ambientale, per 121 partecipanti totali.

LE ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE



CARTA DEI PRINCIPI E GUIDA OPERATIVA PER LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

**CARTA DEI PRINCIPI
E GUIDA OPERATIVA
PER LA SOSTENIBILITÀ
AMBIENTALE**

Nel 2012 Assolombarda e oltre cento imprese associate hanno sottoscritto la Carta dei Principi per la Sostenibilità Ambientale promossa dalla Commissione Sviluppo Sostenibile di Confindustria. La Carta vuole rappresentare una sorta di bussola dei valori di riferimento verso lo

sviluppo sostenibile per le imprese e le Associazioni aderenti al Sistema, ed è accompagnata da una Guida Operativa che può servire come strumento di orientamento per le azioni da intraprendere e di verifica per una valutazione della loro efficacia.

*Carta dei Principi
per la Sostenibilità
Ambientale
e Guida Operativa*



CONFINDUSTRIA

IL RICICLO DEI RIFIUTI DA APPARECCHIATURE ELETTRICHE ED ELETTRONICHE

**IL RICICLO
DEI RIFIUTI DA
APPARECCHIATURE
ELETTRICHE ED
ELETTRONICHE**

Assolombarda ha aderito al progetto “E-Waste Lab” proposto dal Consorzio Remedia che vede anche la partecipazione del Politecnico di Milano e della Regione Lombardia. Il Progetto ha l’obiettivo di massimizzare il valore di riciclo dei rifiuti da apparecchia-

ture elettriche ed elettroniche moltiplicando nei prossimi anni il recupero delle terre rare e dei metalli preziosi in essi contenuti. Nell’ambito del progetto è prevista la partecipazione e il coinvolgimento di imprese associate.



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.

Paper
sulla liberalizzazione
del mercato gas



IL SUPPORTO ALLE IMPRESE: LO SPORTELLINO ENERGIA

Per le attività operative a supporto delle imprese associate, all'inizio del 2011 Assolombarda ha costituito lo Sportello Energia. Lungo tutto il corso del 2012 lo Sportello ha fornito a più di 750 imprese 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, di cui nell'anno hanno usufruito oltre 40 imprese, 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 SPORTELLINO
ENERGIA**

I RAPPORTI CON GLI ENTI LOCALI

I RAPPORTI CON GLI ENTI LOCALI

Nel 2012 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, in collaborazione con il Comune di Abbiategrasso, l'Associazione ha portato a termine il **progetto "Supporto all'attrattività del sistema produttivo nel Comune di Abbiategrasso - Sensibilizzazione all'efficienza energetica delle imprese del territorio"**. L'iniziativa ha consentito di sensibilizzare le imprese

del territorio rispetto all'utilizzo delle risorse energetiche e alle relative opportunità di miglioramento, e di mettere loro a disposizione strumenti operativi per una gestione efficiente dell'energia in azienda.

Inoltre, Assolombarda ha partecipato a diversi tavoli di lavoro 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 e le relazioni attivate con alcuni Comuni per portare alla loro attenzione le istanze delle imprese in occasione dei processi di elaborazione dei Piani Energetici Comunali.

IL GRUPPO DI LAVORO EFFICIENZA ENERGETICA

IL GRUPPO DI LAVORO EFFICIENZA ENERGETICA

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, nel 2012 un Gruppo di lavoro ad hoc costituito dall'Associazione

ne ha portato avanti un progetto, **"Impresa Energia"**, 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 attraverso la proposta di un questionario, fino alla presentazione di casi eccellenti identificati tra le imprese associate.

LE ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE

LE ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE

Nel 2012 l'Associazione ha dedicato al tema dell'energia:

- 3 **incontri informativi** sul *project financing*, i mercati dell'energia e l'efficienza energetica, per un totale di 589 partecipanti;

- 5 **convegni** in collaborazione con interlocutori del mondo istituzionale e universitario sull'efficienza energetica, la strategia energetica nazionale e le *startup* in campo energetico, per 297 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 2012 l'Osservatorio ha realizzato:

- il **"Rapporto OTI NordOvest 2011"**, 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;

- **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 3 Mediterraneo; Corridoio 6 Genova-Rotterdam;

- **2 newsletter "NordOvest Infrastrutture"** con le principali novità sui temi delle infrastrutture, dei trasporti e della mobilità.

L'OSSERVATORIO OTI NORDOVEST



MCE – MOBILITY CONFERENCE

MCE - MOBILITY CONFERENCE

Il 5 e 6 febbraio 2012 Assolombarda ha organizzato, insieme alla Camera di Commercio di Milano, la decima 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 cinque diversi convegni e seminari all'approfondimento di temi specifici:

- **“2003-2012, dieci anni di infrastrutture e trasporti per lo sviluppo economico del Paese: cosa si è fatto e cosa rimane da fare”** ha proposto un bilancio di quello che è stato realizzato e di quello che resta da fare, con lo scopo di richiamare tutti gli interlocutori coinvolti ad una nuova assunzione di responsabilità per sciogliere i nodi che ancora ostacolano lo sviluppo economico e territoriale italiano;
- **“Infrastrutture energetiche e concorrenza del mercato”** ha affrontato il tema della dotazione infrastrutturale dei flussi energetici all'interno

del Paese e ha fatto il punto sul percorso di sviluppo concorrenziale dei mercati dell'energia europei in conseguenza delle direttive e dei regolamenti europei del Terzo Pacchetto Energia;

- **“La mobilità delle merci nell'area metropolitana milanese: vincoli e opportunità”** ha posto l'attenzione sullo stato dell'arte e le proposte in campo per migliorare le infrastrutture e l'organizzazione della logistica delle merci nella regione milanese;
- **“Nuove autostrade per la Grande Milano: i vincoli finanziari allo sviluppo”** ha avuto l'obiettivo di individuare e analizzare i vincoli che ancora frenano la realizzazione delle nuove autostrade milanesi e lombarde;
- **“Mobilità, infrastrutture, territorio: le politiche e le azioni per Milano”** ha costituito un momento di riflessione sulla necessità di agire con politiche e azioni integrate, coerenti e coordinate tra loro, per garantire uno sviluppo adeguato del territorio e migliorare la mobilità urbana delle persone e delle merci.

LE PARTNERSHIP E LE COLLABORAZIONI IN CAMPO INFRASTRUTTURALE

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 2012 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 l'organizzazione di convegni

dedicati, con la sua testimonianza diretta nell'ambito di iniziative convegnistiche e seminariali, con la promozione di studi e ricerche;

- l'**Osservatorio I Costi del Non Fare**, al quale si deve l'organizzazione del convegno “Le nuove priorità infrastrutturali per la competitività del Paese”;
- 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.

LE PARTNERSHIP E LE COLLABORAZIONI IN CAMPO INFRASTRUTTURALE

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 2012: anno della svolta elettrica?"**, organizzato insieme a Deloitte e Unindustria in occasione della presentazione del 3° 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 quali la congestion charge nella Cerchia dei Bastioni (Area C), i progetti di city logistic, il Piano Urbano della Mobilità Sostenibile, il Piano Generale del Traffico Urbano, attraverso la partecipazione ai relativi tavoli di lavoro e la predisposizione di note, documenti di posizionamento e osservazioni;

- 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 Piani di Governo del Territorio (cfr. § 21.1).

LA MOBILITÀ URBANA E SOSTENIBILE





IL TERRITORIO E GLI IMMOBILI D'IMPRESA

IL RAPPORTO IMPRESA-TERRITORIO

IL RAPPORTO IMPRESA-TERRITORIO

Per supportare le imprese rispetto al contesto territoriale in cui operano, nel 2012 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 l'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 questa attività fino ad affiancarle nella formulazione di osservazioni specifiche, 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 2012 l'azione di monitoraggio ha interessato 64 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 2012 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**. Su questi temi l'Associazione si è confrontata con operatori, professionisti, docenti, tecnici e amministratori direttamente coinvolti nel governo del territorio in occasione del seminario **"Piani di Governo del territorio - Attuazione legge regionale 12/2005"** (22 partecipanti);
- ha collaborato con singole Amministrazioni per lo sviluppo di politiche, strumenti e *best practices* per il **miglioramento dell'attrattività del territorio**. In particolare, nel 2012 ha consolidato la collaborazione con il Comune di Abbiategrasso attraverso il progetto "Supporto all'attrattività del sistema produttivo nel Comune di Abbiategrasso-Sensibilizzazione all'efficienza energetica delle imprese del territorio" (cfr. § 19.2), ha avviato quella con il Comune di Sesto San Giovanni e ha consolidato quella con i Comuni di Milano e Corsico;
- nell'ambito dell'azione sulla pianificazione provinciale e sulla normativa regionale di settore, ha inviato alla Provincia di Milano le proprie osservazioni al **Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale** adeguato alla LR 12/2005.

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 sono confluite nelle attività dello **Sportello Immobili d'Impresa**. Nato nel 2011, lo Sportello si pone come punto di riferimento delle aziende per affrontare le problematiche riconducibili alla gestione e al mercato degli immobili non residenziali; nel 2012 ha supportato le imprese sviluppando diverse linee di azione:

- **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 valorizzazioni 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 2012 l'Osservatorio ha pubblicato tre **dossier sul mercato degli immobili d'impresa** che hanno approfondito l'analisi delle zone Nord, Sud e Ovest della provincia di Milano. Nel corso dell'anno, grazie al contributo di Nomisma (Società di studi economici), il dossier ha arricchito le analisi territoriali con nuove informazioni relative a: consumo del suolo per le attività produttive, dimensione del mercato e prospettive future, dimensione degli immobili, numero di compravendite e dinamicità del mercato;

- **Formazione sul Facility e il Property management.** Tre seminari di formazione e sensibilizzazione, dedicati soprattutto alle imprese di medie e piccole dimensioni, sugli strumenti disponibili per il *property* e il *facility management*, hanno coinvolto 57 partecipanti;

- Pubblicazione del **5° Quaderno del territorio "Come rendere i servizi di Facility un valore aggiunto per l'impresa"**, in collaborazione con il Politecnico di Milano (Dipartimento Best);

- **Servizio di assistenza personalizzata alle imprese su problemi aziendali di Property e Facility management**, 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





LA SCUOLA E L'UNIVERSITÀ

I RAPPORTI CON IL SISTEMA SCOLASTICO

I RAPPORTI CON IL SISTEMA SCOLASTICO

Nel 2012 l'interazione di Assolombarda con il sistema scolastico è proseguita lungo 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. § 22.1.2), che ha anche visto l'Associazione in prima linea per

l'attivazione dei Comitati Tecnico Scientifici di Indirizzo; dall'altro lato, l'azione di sostegno all'innovazione didattico-formativa (formazione dei docenti sulla progettazione didattica per competenze) e alla diffusione dell'alternanza scuola-lavoro come modalità di apprendimento attivo di valore curriculare, in uso presso le scuole secondarie di secondo grado.

L'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO

Assolombarda ha contribuito – come soggetto facilitatore – all'affermarsi su scala sempre più ampia dell'alternanza scuola-lavoro come metodologia didattico-formativa utilizzata dalle scuole secondarie di secondo grado del territorio. Nel 2012 l'Associazione ha continuato, all'interno del Comitato regionale di coordinamento per l'alternanza scuola-lavoro, la sua partecipazione alla sperimentazione avviata nel 2004 insieme all'Ufficio scolastico regionale per la Lombardia, al Polo Qualità della Scuola di Mi-

lano, a Formaper e ad alcuni licei, istituti tecnici e professionali lombardi (circa 90, per circa 5.000 studenti, in provincia di Milano, Lodi e Monza-Brianza): il Comitato ha prodotto le **“Linee Guida per la Sperimentazione dei Progetti di Alternanza”**.

La partecipazione di Assolombarda e delle sue imprese alla sperimentazione sull'alternanza prosegue inoltre nell'ambito delle iniziative legate allo sviluppo qualitativo dell'istruzione tecnica (cfr. § 22.1.2).

IL PROGETTO “RETI DI IMPRESE PER L'ISTRUZIONE TECNICA”

A seguito del riordino dei cicli dell'istruzione superiore, nel 2012 l'Associazione ha proseguito la collaborazione con la rete degli istituti tecnici del territorio per il rilancio di questo segmento del sistema scolastico e della sua visibilità sociale come opzione formativa di qualità.

Avviato nel 2010, lungo tutto l'arco del 2012 il progetto “Reti di imprese per l'istruzione tecnica” si è sviluppato con l'obiettivo di consolidare i rapporti di collaborazione avviati tra istituti tecnici e imprese del territorio, mettendo a confronto docenti, dirigenti scolastici e rappresentanti delle imprese per individuare metodologie di lavoro comuni e nuovi approcci didattici, anche in vista della costituzione dei Comitati Tecnico Scientifici

di Indirizzo.

Nel corso dell'anno, sette gruppi di lavoro misti scuole-imprese (relativi ai settori ICT, elettronica, meccanica, chimica, amministrazione, turismo, moda) si sono riuniti complessivamente 25 volte, lavorando alla realizzazione di progetti di alternanza scuola-lavoro e alla definizione di metodologie condivise per la valutazione delle competenze degli studenti. Il progetto ha coinvolto complessivamente 35 imprese e 15 istituti. Inoltre, l'Associazione ha curato lo sviluppo di buone pratiche per la formazione dei docenti sulla progettazione didattica per competenze, anche sulla base dell'esperienza maturata nell'ambito del progetto “Qualità della scuola”.

L'ORIENTAMENTO

L'ORIENTAMENTO

L'ORIENTAMENTO SCOLASTICO

Nel 2012 l'Associazione ha organizzato, nell'ambito del programma nazionale Orienta-giovani che coinvolge l'intero Sistema Confindustria, un ciclo di 13 eventi per le scuole superiori di primo e secondo grado, coinvolgendo oltre 150 istituti scolastici, 5mila studenti e 340 insegnanti.

Assolombarda si è quindi confermata come un punto di riferimento per l'orientamento sul territorio, grazie a una proposta di temi particolarmente ricca, sia per le scuole medie che per le scuole superiori: dall'orientamento all'istruzione tecnica e professionale, al mestiere dell'imprenditore; dai valori del fare impresa, all'industria e ai suoi prodotti come patrimonio storico-culturale; dalle competenze più richieste ai giovani dal mondo del lavoro agli strumenti per il passaggio dagli studi alla professione, fino ai mestieri e alle professionalità legate a Expo 2015.

Tra gli strumenti orientativi utilizzati, oltre agli eventi di tipo convegnistico, figurano le visite aziendali (particolare successo ha raccolto da parte delle scuole il programma di visite alle piccole e medie imprese effettuate nell'ambito

del PMI Day "Industriamoci", promosso da Confindustria) (cfr. § 10.3.1), i 'tornei' di gestione d'impresa (Management Game del Gruppo Giovani Imprenditori) (cfr. § 10.4.1), i concorsi di idee e lavori creativi a tema ("La Mia Città" sul rapporto tra spazio urbano e vivibilità, e "Conoscere & Partecipare la Città", sul concetto di bene comune e gestione della cosa pubblica) (cfr. § 10.1.1).

La qualità delle iniziative di orientamento si fonda sul coinvolgimento diretto delle diverse componenti dell'Associazione (dai Gruppi Mercatologici a Museimpresa, dalla Piccola Impresa al Gruppo Giovani Imprenditori), delle imprese associate (che propongono testimonianze e vivono questi eventi come occasioni di vita associativa e di *employer branding*) e della 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 Museo della Scienza e della Tecnologia "Leonardo da Vinci").



L'ORIENTAMENTO UNIVERSITARIO

Nel 2012 è stato riproposto con contenuti nuovi e aggiornati il modulo di orientamento alla transizione università-lavoro per laureandi e neolaureati che Assolombarda offre alle università del territorio in occasioni come i *career-day* di ateneo o le attività seminariali degli uffici *placement*. Il modulo è articolato

su tre ambiti tematici: il posizionamento sul mercato del lavoro (*employability*) in termini di capacità e competenze strategiche (*life-skills*); i contratti di lavoro di maggiore interesse e utilizzo per i giovani; il concetto di previdenza complementare e le opportunità previdenziali per giovani.

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

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

IL MONITORAGGIO DEL PROFILO DI COMPETENZA DEI GIOVANI

La complessità crescente degli scenari economici e di mercato, insieme alle modificazioni profonde avvenute nel mercato del lavoro, nel sistema educativo e nei meccanismi aziendali di selezione e reclutamento del personale, hanno spinto Assolombarda a sperimentare nuove modalità di dialogo con il sistema educativo e con le imprese per rafforzare la

corrispondenza dei curricula alle esigenze del mondo del lavoro e, insieme, l'occupabilità dei giovani. Per raggiungere questo obiettivo l'Associazione ha aperto alcuni Osservatori permanenti per l'analisi e il monitoraggio del profilo di competenza richiesto dalle imprese ai giovani diplomati o laureati per l'esercizio di specifiche attività aziendali.

LE INDAGINI SULLE COMPETENZE DEI DIPLOMATI

Nel 2012 Assolombarda ha riproposto l'indagine per acquisire informazioni aggiornate sul profilo di competenza che le imprese associate richiedono ai giovani diplomati tecnici in ingresso nel mondo del lavoro. L'indagine online è articolata in cinque questionari, a seconda della tipologia di diploma tecnico di maggiore interesse (Perito Chimico, Ragioniere/Perito in Amministrazione e Finanza, Perito Meccanico, Perito Informatico, Perito Elettronico). Le informazioni raccolte vengono utilizzate nell'ambito delle attività dei Comitati Tecnico-Scientifici di indirizzo per aiutare gli istituti tecnici del territorio

ad aggiornare e rinnovare i programmi didattici, anche attraverso apposite 'curvature' dei curricula, in linea con l'evoluzione del profilo di competenza richiesto ai diplomati dal mondo del lavoro. L'indagine ha assunto una dimensione regionale grazie al concorso delle altre associazioni territoriali, come contributo ai tavoli di progettazione sull'istruzione tecnica costituiti presso l'Ufficio scolastico regionale per la Lombardia e una dimensione nazionale nell'ambito del progetto "CTS in laboratorio" promosso da Federmeccanica e Fondirigenti.

LE INDAGINI SULLE COMPETENZE DEI LAUREATI

In collaborazione con la Fondazione Politecnico - e nell'ambito dell'Osservatorio sulla figura dell'ingegnere costituito presso la Fondazione stessa - l'Associazione ha realizzato un modello di survey online destinato ai laureati in ingegneria già assunti ma con ridotta anzianità professionale. L'indagine chiede ai giovani ingegneri di valutare il tipo di competenze possedute (trasversali e specialistiche) e le modalità con cui le hanno acquisite (formazione universitaria, esperienza

sul campo, formazione aziendale ecc.). Fino al 2012 l'indagine è stata applicata a quattro indirizzi dell'ingegneria industriale (elettrica, meccanica, energetica, chimica) ma, per le sue caratteristiche metodologiche, costituisce un modello potenzialmente applicabile anche ad altri corsi di studi universitari e può diventare uno strumento efficace che tutte le università possono utilizzare per il monitoraggio del livello di competenze dei loro laureati.



GLI STAGE E I TIROCINI

Nel 2012 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 2012 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 Cul-

tura 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 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:

- definire standard operativi condivisi in attuazione dei mutamenti del quadro normativo e regolamentare dei tirocini intervenuti con l'emanazione degli "Indirizzi regionali in materia di tirocini" della Regione Lombardia;
- sensibilizzare le imprese sul tema della qualità formativa dei tirocini e, in particolare, sulla loro progettazione finalizzata a far acquisire ai giovani competenze strategiche professionali codificate e misurabili.

LA SPERIMENTAZIONE REGIONALE SULL'APPRENDISTATO DI ALTA FORMAZIONE

Anche nel 2012 Assolombarda ha collaborato con la Regione Lombardia per garantire la prosecuzione e l'ampliamento delle sperimentazioni del contratto di apprendistato in alta formazione, ottenendo che le risorse regionali siano messe a disposizione delle aziende mediante la procedura a sportello. Questa modalità garantisce infatti alle imprese la possibilità di disporre durante tutto l'anno delle risorse per coprire i costi della formazione presso le università o i consorzi universitari. Nello stesso tempo, in collaborazione con il

Politecnico di Milano, l'Associazione ha attivato 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, garantendo alle stesse tutto il supporto necessario all'attivazione dei contratti. Infine, Assolombarda ha svolto un'azione di sensibilizzazione nei confronti delle università e delle imprese per la 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* in ambito industriale dei dottori di ricerca, Assolombarda collabora con le università del territorio per la diffusione della pratica dei Dottorati di Ricerca *executive* (detti anche 'in co-tutela'), destinati a dipendenti delle imprese, anche assunti contestualmente all'avvio del Dottorato con un contratto di apprendistato di alta formazione. Questa tipologia di PhD è caratterizzata da un partenariato forte con l'impresa committente,

sia nella definizione dei contenuti scientifici, sia nelle modalità organizzative e didattiche. Grazie anche al ruolo di sensibilizzazione e di coordinamento svolto 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

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 2012 il Tavolo ha sviluppato ulteriormente 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 forma-

zione 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 avviato un dialogo istituzionale con il Comitato degli investitori esteri di Confindustria, ponendo le basi di progetti di collaborazione volti a sostenere il *placement* dei giovani stranieri con formazione universitaria italiana e a coadiuvare i processi di internazionalizzazione del campo docenti (assunzione di *visiting professor* stranieri), offrendo agli atenei il complesso di conoscenze, reti di contatti e servizi di cui le multinazionali dispongono per l'inserimento di manager stranieri nelle loro sedi italiane.

IL COLLEGIO DI MILANO

Assolombarda è socio fondatore della Fondazione Collegio di Milano (insieme alle 7 università milanesi, Aspen Institute Italia, Comune di Milano, Regione Lombardia, Camera di Commercio di Milano e 9 grandi imprese) che ospita ogni anno circa 100 studenti. Per la Fondazione, l'Associazione ha erogato un contributo di 50.000 euro per il 2012.

Il Collegio offre una formazione complementare 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 2012 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 uno dei cardini di questa attività di comunicazione, insieme alla relazione con i media e a una presenza sul web sempre più sistematica, incisiva e integrata (cfr. § 4.5).

IL WEB

Se la promozione della cultura d'impresa attraversa in modo diffuso l'intera attività di Assolombarda, e trova un riscontro forte nell'interazione con il sistema dei media (cfr. § 25.1), essa si concretizza

anche attraverso 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 in una logica intermediale.

IL WEB

I SITI INTERNET E L'AREA MULTIMEDIA

Il **sito Internet** www.assolombarda.it (la cui funzione primaria è comunque quella di fornire informazioni ed erogare servizi alle imprese associate, cfr. § 9.7.1) 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, delle 312.023 visite (corrispondenti a 1.493.000 pagine visitate) registrate dalla messa online di metà aprile, quasi il 70% è stato effettuato non per accesso diretto, ma attraverso link provenienti da motori di ricerca e altri siti esterni.

Il sito è a sua volta corredato di un'**Area Multimedia** (media.assolombarda.it/) che rende disponibili (oltre alle videoregistrazioni degli incontri informativi organizzati dall'Associazione, riservate alle imprese associate, cfr. § 9.5.1) i video relativi all'Associazione, alle sue iniziative e alle sue attività, realizzati da risorse interne (cfr. § 23.1.5) o da parte di terzi. Complessivamente, nell'anno l'Area Multimedia ha ricevuto 12.786 visite, corrispondenti a 64.423 pagine visitate. Altri siti gestiti direttamente da Assolombarda sono quelli dedicati al **Green Economy Network** (www.greeneconomynetwork.it) e a **Expo 2015** (www.expo2015.assolombarda.it/).

YOUTUBE

Assolombarda utilizza un proprio **canale YouTube** (www.youtube.com/user/AssolombardaVideo) per condividere video con gli utenti di questo servizio. Attraverso questo strumento l'Associazione propone materiale audiovisivo 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 2012).

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.

VIAPANTANONEWS

Nato a metà 2010 come punto di riferimento per la *community* degli associati (cfr. § 11.7.5), il **web magazine ViaPantanoNews** ha visto crescere nel tempo 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 40.653 visite ricevute (corrispondenti a 113.584 pagine visitate) più dell'80% è generato da siti esterni e motori di ricerca.

TWITTER

A metà 2011 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.

L'appartenenza degli oltre 1.300 *follower* dell'Associazione (al 31 dicembre) 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.

Nel corso dell'anno Assolombarda ha proposto attraverso Twitter la diretta di due eventi, l'Assemblea Generale (cfr. § 8.2) e la decima edizione della Mobility Conference (cfr. § 20.2).

LA PRODUZIONE VIDEO

Con l'obiettivo di sviluppare la comunicazione visiva per sfruttare al meglio le potenzialità dei suoi canali web, l'Associazione ha costituito un gruppo di professionisti in grado di realizzare prodotti video e veicolare in modo innovativo notizie, informazioni e punti di vista di Assolombarda.

Nel corso dell'anno questo team ha dedicato parte dell'attività alla realizzazione di servizi per **TG@PMI**, trasmissione televisiva settimanale di approfondimento. TG@PMI è 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. Nel 2012 sono state realizzate 34 puntate di TG@PMI, in onda su Telelombardia³ e poi

postate sull'Area Multimedia del sito di Assolombarda (cfr. § 23.1.1).

La redazione video ha avviato anche la produzione integrale di **materiale in house**: dei 24 audiovisivi realizzati nel corso dell'anno, i 13 *short video* registrati in occasione di convegni, incontri e conferenze stampa propongono il punto di vista dei vertici di Assolombarda su temi di attualità e di interesse imprenditoriale, 6 sono finalizzati a far conoscere i servizi svolti dall'Associazione (cfr. § 9) e 5 sono dedicati alla valorizzazione dell'iniziativa "Ti racconto un'impresa" (cfr. § 23.3.1).

Infine, Assolombarda ha ideato e realizzato la prima edizione di "In 3 minuti", un nuovo format video di carattere divulgativo finalizzato a fornire informazioni su normative, scadenze, obblighi e opportunità per le aziende, grazie alle voci e ai volti degli esperti dell'Associazione.

LA RELAZIONE CON IL SISTEMA DEI MEDIA

Anche nel 2012 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 tra i propri vertici e 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 veste di moderatori e coordinatori di diversi eventi. Nel corso dell'anno Assolombarda ha emesso 51 **comunicati stampa**. La sua presenza sui media si è concretizzata nella pubblicazione di 21 **interviste** rilasciate dal Presidente e dai vertici associativi, 5 **opinioni firmate** e oltre 500

uscite stampa, nell'ambito di agenzie stampa, quotidiani, periodici e testate specializzate di livello nazionale, stampa locale e testate online. Completano il quadro 235 **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 2012 esso ha rivolto un'attenzione specifica ad alcuni temi strategici: 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

LA PROMOZIONE DELLA CULTURA D'IMPRESA

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).

LA PROMOZIONE DELLA CULTURA D'IMPRESA

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 at-

traverso 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. Nel corso dell'anno sono state raccontate le storie di **3M, Branca, Castel, Rancilio, LaRosa, Zambon, Disa e Guna**.



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 regionale della Lombardia, ha partecipato nel 2012 alla terza edizione della Settimana della Lettura con il progetto **"Letteratura di fabbrica"**, che ha visto l'organizzazione di incontri formativi rivolti ai docenti 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 fare in modo che tale letteratura possa rientrare nei percorsi didattici.

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 uno spaccato di storia del Paese e per testimoniare il legame esistente tra impresa e cultura.

LA SETTIMANA DELLA CULTURA D'IMPRESA

Nel 2012 Assolombarda ha partecipato all'ideazione e organizzazione di alcune attività dell'undicesima 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:

- **"Imprese e parole - Città, fabbriche e lavori per raccontare il nostro orgoglio industriale"**: viaggio alla scoperta di esperienze di vita e di lavoro attraverso le letture di alcuni dei brani più rappresentativi di letteratura indu-

striale, letti per l'occasione dall'attore Gioele Dix;

- **"Come nasce un oggetto - Viaggio alla scoperta della creatività imprenditoriale italiana"**: incontro destinato agli studenti delle scuole medie superiori in cui curatori di musei d'impresa e uomini d'azienda hanno raccontato le curiosità e il 'dietro le quinte' di alcuni oggetti scelti dalle rispettive collezioni.

- **"I luoghi del lavoro"**: itinerari industriali presso alcune aziende del territorio, destinati ai ragazzi delle scuole medie inferiori, organizzati in concomitanza con la Giornata Nazionale delle Piccole e Medie Imprese promossa da Confindustria (cfr. §§ 10.3.1 e 22.2.1).



MILANO POLITECNICA

Nel corso del 2012, in occasione della Settimana della Cultura d'Impresa, è stato organizzato l'incontro "Sguardo al futuro: la Milano Politecnica" per presentare i primi dati della ricerca condotta da Assolombarda con l'obiettivo di

esplorare quali caratteristiche e qualità potrebbero riportare Milano a essere città innovativa e forza trainante dell'intero Paese; l'indagine ha coinvolto numerose realtà imprenditoriali, culturali e istituzionali del territorio.



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;
- la **cittadinanza sociale**, che rappresenta

I VALORI

4. Statuto Assolombarda, stralcio art. 2.

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 opera.

Inoltre, come recita lo Statuto, Assolombarda "adotta il **Codice etico confederale e la**

Carta 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.

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, for-

mazione, 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 – descritti diffusamente all'interno dei diversi capitoli di questa relazione – sono numerosi e strutturati, e si fondano sui principi di corresponsabilità e reciprocità.

IL DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER



5. Statuto Assolombarda, stralcio art. 2.



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 Confin-

dustria, 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

LA GESTIONE DEI BENI CONFISCATI ALLA CRIMINALITÀ ORGANIZZATA

Nato sulla scorta di una convenzione firmata a fine 2011, insieme all'Agenzia Nazionale di Beni Sequestrati e Confiscati alla criminalità (ANBSC), da Assolombarda, Aldai, Fondirigenti, Fondazione Istud, SDA Bocconi e Luiss School of Management, il progetto **"Imprese confiscate"** si è posto l'obiettivo di dare nuova 'cittadinanza di mercato' alle imprese sottratte alla criminalità organizzata, recuperando il loro potenziale di business e rendendole di nuovo competitive attraverso l'apporto di competenze manageriali appositamente formate.

L'iniziativa ha coinvolto un gruppo di manager, selezionati tra oltre 250 candidati, in un percorso multidisciplinare di formazione sul

campo per diventare una sorta di *civil servants* a disposizione dell'ANBSC e, quindi, dello Stato e della comunità sociale.

Nell'ottobre 2012 il Consigliere Incaricato di Assolombarda per la legalità Antonio Calabrò ha 'consegnato' nelle mani del Prefetto Giuseppe Caruso, direttore dell'Agenzia nazionale, una prima *white list* di 62 manager (tra cui 10 donne) pronti a concorrere, al fianco dell'Agenzia, alla gestione del patrimonio di imprese sottratto alle mafie. Lo stesso elenco è stato consegnato al Presidente del Tribunale di Milano, Livia Pomodoro, per mettere le competenze dei manager a disposizione dei giudici fin dalle prime fasi del sequestro e della confisca di primo grado.

LA GESTIONE DEI BENI CONFISCATI ALLA CRIMINALITÀ ORGANIZZATA

LA LOTTA ALLA CONTRAFFAZIONE

LA LOTTA ALLA CONTRAFFAZIONE

Assolombarda è attiva anche sul fronte della lotta alla contraffazione, per promuovere la cultura della legalità e diffondere principi e strumenti per la tutela della proprietà intellettuale. In particolare, l'Associazione:

- partecipa ai lavori del **Comitato Istituzionale Milanese "anticontraffazione"**, di cui fanno parte anche l'Unione del Commercio, Rete Imprese Italia, Confapi, la

Camera di Commercio di Milano, l'Unione Consumatori, Expo 2015 S.p.A. e il Provveditorato agli Studi di Milano;

- partecipa ai **Gruppi di lavoro di Confindustria "Proprietà Intellettuale" e "Made in e lotta alla contraffazione"**;
- offre alle imprese orientamento e assistenza attraverso lo **Sportello Anticontraffazione** (cfr. § 16.4).

LA LEGALITÀ NEL LAVORO

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 del Ministero del Lavoro** (CLES);
- la **Commissione Regionale per l'e-**

mersione del lavoro non regolare della Regione Lombardia;

- la **Commissione Provinciale per l'emersione del lavoro irregolare della Provincia di Milano.**

Inoltre, l'Associazione è attiva su più fronti nella promozione della regolarità dei rapporti di lavoro relativi a Expo 2015 (cfr. § 26.5).

LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DEGLI ENTI

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'Associazione 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. § 17.2.2), 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 2012 Assolombarda ha proseguito nell'azione di promozione e sostegno al

progetto "Expo 2015" attraverso una molteplicità di 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 2012 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" e "Rassegna stampa".

IL SITO INTERNET DEDICATO

IL "PROGETTO STRATEGICO ICT"

Nel 2012 Assolombarda - insieme a Confindustria, Camera di Commercio di Milano e Unione del Commercio di Milano - ha proseguito nel sostegno del "Progetto Strategico ICT", affidato al centro di ricerca Cefriel del Politecnico di Milano.

Il progetto, che 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, ha raggiunto il primo obiettivo che si era proposto, cioè il coinvolgimento attivo delle principali aziende legate al tema dell'infomobilità (tra cui Trenord, Ferrovie dello Stato, SEA ecc.) che hanno messo in comune i rispettivi dati per favorire una fruizione più immediata da parte del visitatore che vorrà raggiungere la città e muoversi al suo interno.

Nell'ambito del progetto, in ottobre è stato

lanciato ufficialmente l'**ecosistema digitale "E015"** (che coinvolge per ora solo il sistema della mobilità, ma che presto sarà esteso al comparto turistico e ricettivo) che permetterà al Sistema Expo di cogliere una molteplicità di obiettivi: moltiplicare la 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.

IL "PROGETTO STRATEGICO ICT"

LE PARTNERSHIP NELL'AMBITO DEL SISTEMA CONFINDUSTRIA

LE PARTNERSHIP NELL'AMBITO DEL SISTEMA CONFINDUSTRIA

Assolombarda partecipa al **"Progetto Speciale Expo 2015"** di Confindustria, articolato in 7 Gruppi di lavoro (Promozione Internazionale; Turismo, Agroalimentare ed Expo Generation; Partecipazione Imprese Italiane ad Expo 2015; Smart City; Innovazione e Sviluppo Sostenibile; Women &

Expo; Rapporti con i Territori) 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).

LE PARTNERSHIP SUL TERRITORIO

LE PARTNERSHIP SUL TERRITORIO

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 coinvolgi-

mento diretto delle imprese associate nel percorso che si concluderà con la manifestazione del 2015 attraverso l'inserimento di alcuni suoi rappresentanti 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 LEGALITÀ E LA SICUREZZA

LA LEGALITÀ E LA SICUREZZA

Assolombarda ha siglato i **Protocolli prefettizi di legalità per la regolarità dei rapporti di lavoro**. I Protocolli riguardano in particolare i lavori di Expo 2015 e quelli delle opere connesse: Metropolitana 5, Tangenziale Esterna Milano e Infrastrutture Lombarde (cfr. § 25.4).

Nell'ambito dell'attuazione dei protocolli, Assolombarda partecipa ai Tavoli di monitoraggio dei flussi di manodopera attivi presso la

Prefettura di Milano e può accedere alle piattaforme informatiche che consentono l'accesso ai dati che riguardano le opere presidiate. Assolombarda partecipa inoltre ai **tavoli di confronto fra Expo 2015 S.p.A. e gli Enti Bilaterali dell'Edilizia per la Formazione**, per quanto riguarda le attività di formazione per la sicurezza dei lavoratori impegnati nelle attività interessate dal sito espositivo (cfr. § 25.4).



LA SENSIBILIZZAZIONE DELLE IMPRESE E DELL'OPINIONE PUBBLICA

Consapevole delle importanti ricadute che Expo 2015 avrà sulle imprese e sul territorio, l'Associazione svolge un'azione sistematica di **monitoraggio delle opportunità derivanti da gare, appalti e sponsorizzazioni** e ne informa le imprese associate anche attraverso il sito dedicato **www.expo2015.assolombarda.it** e la relativa newsletter di posta elettronica.

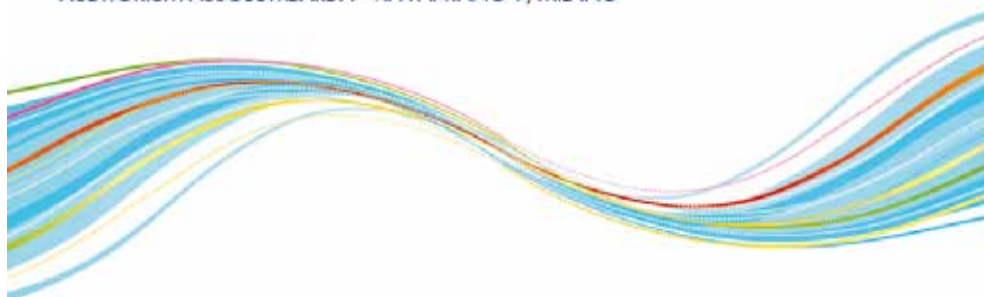
Inoltre, l'Associazione partecipa al **"Tavolo di lavoro congiunto per i fabbisogni**

futuri", che vede la presenza di Expo 2015 S.p.A., Confindustria, Confcommercio e Camera di Commercio di Milano. Il Tavolo di lavoro è la sede in cui vengono presentate e discusse le opportunità economiche offerte alle imprese in relazione alle attività di Expo 2015 inerenti, in particolare, alle gare d'appalto e alle sponsorizzazioni. Il Tavolo è stato anche sede di discussione per la creazione del **Catalogo beni e servizi** per i Paesi che parteciperanno ad Expo 2015.

LA SENSIBILIZZAZIONE DELLE IMPRESE E DELL'OPINIONE PUBBLICA

X GIORNATA DELLA COMUNICAZIONE D'IMPRESA

MARTEDÌ 2 OTTOBRE 2012, ORE 9.30-13
AUDITORIUM ASSOLOMBARDA - VIA PANTANO 9, MILANO



NON CI CAPISCO UN EXPO
CHIARIAMOCI LE IDEE, SCOPRIAMO COME AGIRE



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 imprese, 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 strategie comunicative più efficaci 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 imprese in tema di finanza aziendale, pianificazione, controllo e finanza agevolata e straordinaria (M&A), oltre all’analisi del merito del credito: nel 2012 ha effettuato circa 1.500 valutazioni di merito di credito.

Per quanto concerne la finanza straordinaria, nel corso dell’anno ha assunto un ruolo di rilievo la linea di servizi relativa all’assistenza nel risanamento 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) per garantire la continuità aziendale.

Inoltre, ACF ha dedicato un dipartimento specifico ai servizi di consulenza per favorire l’accesso delle imprese a strumenti di finanza agevolata regionali, nazionali e comunitari. A quest’ultimo proposito è significativa la presenza diretta di ACF, dal 2011, presso la ‘Casa Della Lombardia’ nella Delegazione della Regione Lombardia presso la Comunità Europea. Con un dato dei ricavi sostanzialmente analogo rispetto al 2011, nel 2012 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 2012 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 195.045 dichiarazioni mod. 730 e ha rilasciato 187.573 visti di conformità sulle dichiarazioni presentate. Inoltre, 243 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 2.048 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 3.423. I ricavi 2012 sono stati 6.393.960, con un patrimonio netto di 4.977.607 euro.

L’indagine di *customer satisfaction*, rivolta ad un migliaio di clienti tra le maggiori aziende che hanno aderito alla proposta di servizio Assocaaf per l’assistenza fiscale ai dipendenti, ha confermato che la quasi totalità delle imprese 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 rivolti alla governance aziendale, 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 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 2012 la Società ha erogato 302 **corsi di formazione** che hanno coinvolto 6.746 partecipanti. Ha svolto 177 **interventi nel campo della salute e sicurezza**, ha prestato il **servizio di amministrazione del**

personale a 249 aziende (per un totale di oltre 10.000 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 messo a sistema alcuni servizi relativi al governo dei processi aziendali, sviluppando una proposta di supporto al business delle imprese organica e trasversale. I servizi che compongono l'offerta derivano dall'analisi sistematica dei fabbisogni delle imprese effettuata dalla società in sinergia con Assolombarda: **assistenza e consulenza in materia di privacy e messa a norma D.Lgs. 231/01, assistenza normativa e contrattuale, gestione del credito, assistenza commerciale e marketing, archiviazione e conservazione sostitutiva, coaching e interventi manageriali, noleggio spazi congressuali, organizzazione eventi e traduzioni/interpretariato.**

CENTRO REACH S.R.L.

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 (Ministero della Salute). Nel 2012, 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 servizi di

gestione del 'portafoglio prodotti', di revisione delle schede dati di sicurezza, di help desk ecc., esso ha fornito servizi a 233 imprese;

- la **formazione** (35 corsi per 360 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 14 sostanze e ha coinvolto nei Consorzi 53 imprese, di cui 12 in paesi UE diversi dall'Italia e 3 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, GISI Associazione Imprese Italiane di Strumentazione e Assistal – facilita le PMI nell'accesso al sistema creditizio attraverso la prestazione di garanzia.

Il 2012 ha fatto registrare novità significative, sia a livello di *governance*, con il rinnovo degli organi sociali a novembre, sia a livello gestionale, con l'insediamento della nuova direzione generale dal 1° dicembre.

Sul piano operativo, è proseguita l'attività di revisione del modello di servizio alle imprese e di riorganizzazione delle funzioni, per consentire il costante e continuo perseguimento della *mission* aziendale a favore delle piccole e medie imprese, nel rispetto dell'adeguatezza regolamentare a cui sono chiamati gli intermediari finanziari vigilati da Banca d'Italia.

Nell'anno Confidi Province Lombarde – che al 31 dicembre conta 6.564 imprese associate (+ 1,85% rispetto al 2011) – ha garantito 1.511 nuove operazioni di finanziamento per 210 milioni di euro, cui corrispondono

97 milioni di euro di nuove garanzie. Il dato di *stock* evidenzia affidamenti in essere per 692 milioni di euro, relativi a 3.688 posizioni garantite delle imprese associate.

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 attivato diversi interventi nell'ottica della salvaguardia del patrimonio sociale: tra questi, un'analisi più severa nella concessione di nuovo rischio, il ricorso più articolato agli strumenti di mitigazione del rischio di credito assunto, l'attivazione del contributo di mutualità dei soci e, più in generale, la sollecitazione degli Enti Promotori per la definizione e concertazione, a livello locale, di strumenti di contribuzione pubblica a sostegno dell'attività.

Nel corso dell'anno Confidi Province Lombarde ha proseguito l'attività di rinnovo e revisione delle convenzioni con le banche, sia per valorizzare i benefici derivanti dall'iscrizione nell'elenco speciale degli intermediari finanziari vigilati, sia per avviare nuove forme di collaborazione utili a frazionare il rischio e a liberare risorse patrimoniali a supporto di nuova operatività per le imprese.

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 – che al 31 dicembre conta 995 aziende aderenti – eroga servizi ideati e rea-

lizzati 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", di cui il Consorzio ha proposto nel 2012 la 2a edizione, che ha messo a disposizione di 11 imprese interessate all'applicazione delle metodologie *lean* un

6. Assolombarda e Camera di Commercio di Milano sono enti sostenitori del Consorzio, mentre i soci sono imprese fino a 250 dipendenti.

percorso alternato di incontri collettivi e di consulenza individuale;

- gli incontri di "Benchmarking", arrivati all'8a edizione, focalizzata sul tema del "Vantaggio competitivo e azioni di business".

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 2012 i corsi di formazione organizzati dal Consorzio su

temi inerenti la qualità e la ricerca dell'eccellenza hanno registrato 103 partecipanti. Inoltre, il Consorzio ha realizzato il **progetto editoriale "Decidere, coinvolgere, innovare: idee per l'eccellenza"**, con la realizzazione di un prodotto multimediale, a cura di Newton Management Innovation, che fornisce alle PMI strumenti per potenziare o rivedere il proprio modello di business, scegliere e adottare il giusto modello di leadership e introdurre in azienda una vera cultura dell'innovazione e del cambiamento. Il convegno di presentazione di questa iniziativa (30 maggio) è stato anche l'occasione per celebrare – con una formula innovativa di confronto interattivo con il pubblico – i vent'anni di operatività del Consorzio al fianco delle PMI.



ECOLE-ENTI CONFINDUSTRIALI LOMBARDI PER L'EDUCATION



ECOLE, Enti CONFindustriali Lombardi per l'Education, ha la finalità di contribuire allo sviluppo del tessuto imprenditoriale lombardo e di sostenere un circuito sinergico tra imprese e lavoratori, in linea con le politiche formative definite dall'Unione Europea. Questa finalità si articola a sua volta in due obiettivi primari: promuovere, organizzare e coordinare iniziative di formazione, addestramento e perfezionamento professionale, che si avvalgono di diversi canali di finanziamento; progettare e gestire servizi al lavoro, che favoriscono l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

La compagine societaria di ECOLE unisce otto associazioni del sistema confindustriale – Assolombarda, Confindustria Alto Milanese, Confindustria Como, Confindustria Lecco, Confindustria Monza e Brianza, Confindustria Pavia, Confindustria Sondrio, UCIMU-Sistemi per Produrre – attraverso le rispettive società di servizi. Le associazioni sono attive su un bacino che comprende i territori di Como, Lecco, Legnano, Lodi, Milano, Monza e Brianza, Pavia e Sondrio e che, grazie alla presenza di UCIMU-Sistemi per Produrre, raggiunge i confini nazionali. ECOLE è un progetto innovativo per la tra-

sversalità delle competenze e delle esperienze maturate, unite in un modello integrato e in continuo divenire.

In particolare, ECOLE ha maturato un'esperienza consolidata nella pianificazione e nella gestione di progetti formativi realizzati accedendo a diversi canali di finanziamento: una costante attenzione a tutte le opportunità offerte dai bandi pubblici e una profonda conoscenza dei Fondi Interprofessionali permettono alla Società consortile di gestire progetti formativi ambiziosi, sia negli obiettivi che nelle dimensioni, offrendo alle imprese l'opportunità di realizzare interventi di formazione personalizzati.

Nel corso del 2012 ECOLE ha erogato oltre 700 corsi per un totale di circa 13.000 ore di formazione che hanno coinvolto circa 6.500 partecipanti di più di 400 azien-

de. Inoltre, ha gestito 280 piani formativi aziendali nell'ambito del Conto formazione di Fondimpresa e Fondirigenti, per un valore economico di 10 milioni di euro.

La Società ha anche progettato 6 percorsi di formazione per 56 lavoratori in mobilità, realizzando 1.792 ore di formazione, e gestito 20 Piani di Intervento Personalizzati per 10 apprendisti nell'ambito della sperimentazione del sistema dotale regionale.

Infine, in linea con la strategia europea di una progressiva integrazione delle politiche formative, ECOLE ha sperimentato l'integrazione tra i Fondi tramite la realizzazione di due percorsi co-finanziati, in un caso, da Regione Lombardia e Fondirigenti, nell'altro, da Provincia di Lecco, Camera di Commercio di Lecco e Network occupazione.

ASSOCIAZIONE 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 **51 archivi e musei d'impresa**, uno dei quali, MUMAC-Museo della macchina per caffè del Gruppo Cimbali, nuovo nel corso dell'anno.

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 2012 l'Associazione ha articolato le

proprie attività in cinque macro aree (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 di queste direttrici Museimpresa:

- ha organizzato, in collaborazione con Anai-Associazione Nazionale Archivistica Italiana, il **corso di base per archivisti d'impresa**, dedicato alla formazione e all'aggiornamento di coloro, archivisti e non, che si trovano ad operare in un contesto aziendale;
- ha ideato e realizzato il progetto di una **rubrica settimanale** dedicata alla cultura d'impresa e ai musei e archivi associati **in collaborazione con l'inserito "Domenica" de Il Sole 24 Ore**;
- ha organizzato la visita degli associati al Museo e Archivio Storico SAME di Treviglio (BG) in occasione dell'assemblea annuale;
- ha organizzato il **seminario di formazione "Frontiere Digitali – Strategie e opportunità per musei e archivi d'impresa"** presso il Museo Nicolis dell'Auto, della Tecnica e della Meccanica;
- ha aderito al progetto **Wiki Loves Monuments Italia 2012**, concorso fo-

tografico che ha come soggetto il monumento o una realtà artistica/storica di rilievo (nella fattispecie, i musei d'impresa);

- ha promosso la cultura d'impresa intervenendo in occasione di convegni, incontri e lezioni universitarie; tra le altre, **"La parola all'oggetto"** a Bari, **"Governance del patrimonio culturale e logiche imprenditoriali"** a Benevento, **"Il Cinema Industriale racconta l'impresa"** a Bologna, **"Parola di Museo"** a Vigevano e **"2° Summit Arte e Cultura"** a Milano;
- ha ideato, organizzato e promosso 48

iniziative (per un totale di oltre 7.000 presenze) per l'undicesima edizione della **Settimana della Cultura d'Impresa** di Confindustria, tra cui la rassegna di cinema industriale **"Ritratti del lavoro"**, una galleria di ritratti professionali raccontati attraverso il cinema e il teatro;

- 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 aggrega oggi 93 imprese aderenti: aziende leader del Paese, che operano in tutti i settori di mercato, danno lavoro a 800.000 persone e rappresentano il 30% del Pil. Insieme a queste aziende Fondazione Sodalitas realizza progetti di Sostenibilità a favore dell'ambiente, del lavoro, del mercato e della comunità. Fondazione Sodalitas si caratterizza inoltre per l'impegno a operare per la crescita del mondo nonprofit e a collaborare con il mondo della Scuola a favore dei giovani.

Nel 2012 **53 organizzazioni nonprofit** hanno beneficiato della **consulenza manageriale** offerta gratuitamente da Fondazione Sodalitas ad associazioni, fondazioni, organizzazioni di volontariato, organizzazioni non governative, cooperative sociali. 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 2012 Fondazione Sodalitas:

- ha organizzato la decima edizione del Premio **Sodalitas Social Award**, che ha raccolto **253 progetti candidati da 199 aziende**, e ha promosso, in occasione del Premio, l'incontro al Quirinale tra i leader di 30 imprese aderenti alla Fondazione e il **Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano**;
- ha raccolto il punto di vista dei leader di 32 imprese aderenti alla Fondazione sul futuro della sostenibilità, anche letto alla luce dell'attuale contesto di crisi economica, con l'**indagine qualitativa "Essere sostenibili: un verbo al futuro"**;
- ha organizzato un **incontro con la Commissione Europea riservato alle imprese aderenti**, per condividere i contenuti della nuova Agenda Europea sulla

CSR e i percorsi per realizzarla in Italia;

- è stata scelta dalla Commissione Europea come **partner italiano della prima edizione dello European CSR Award Scheme**, che la Commissione ha voluto per dare visibilità alle migliori pratiche di responsabilità sociale d'impresa realizzate in Europa;
 - ha sviluppato il **Laboratorio Active Ageing**, che ha visto lavorare 8 imprese aderenti sulla valorizzazione delle diverse età in azienda, con un focus sui lavoratori senior;
 - ha coinvolto 9 imprese nel **Laboratorio Disabilità e Lavoro** che ha promosso l'inclusione in azienda delle persone disabili attraverso partnership impresa-scuola-università e mediante la formazione dei manager delle imprese sensibili al tema;
 - ha organizzato due edizioni (Milano e Roma) del **Career Day Diversità Lavoro**, che ha dato l'opportunità a 600 persone svantaggiate – disabili, stranieri, transgender – di candidarsi a 112 offerte di lavoro presentate dalle 43 imprese coinvolte;
 - ha promosso la **Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro**, sottoscritta da oltre 500 aziende, nelle quattro Regioni obiettivo del Sud Italia (Calabria, Campania, Puglia, Sicilia) su incarico del Ministero del Lavoro;
 - ha continuato a sviluppare **CRESCO Crescita Compatibile**, il programma attivo nel 2012 in 5 comuni lombardi con le "Isole CRESCO", dove le imprese trasferiscono le proprie competenze a cittadini e *stakeholder*, orientandoli a comportamenti in grado di generare impatto e sostenibilità ambientale.
- Rispetto all'obiettivo del **sostegno dello sviluppo della capacità manageriale nel nonprofit e di promozione della partnership tra impresa e Terzo settore**, nel 2012 la Fondazione:
- ha collaborato con 53 organizzazioni nonprofit che hanno beneficiato di **Nonprofit on demand**, programma 'storico' di consulenza manageriale gratuita per il Terzo settore;
 - ha organizzato la seconda edizione di **Sodalitas Social Innovation**, il programma che sostiene lo sviluppo della capacità manageriale del nonprofit: 123 organizzazioni nonprofit hanno presentato 129 *social business plan*, tra i quali un gruppo di 30 imprese aderenti a Sodalitas ha scelto quelli più in linea con criteri di qualità, efficienza, impatto e sostenibilità economica;
 - ha realizzato, nell'ambito dell'**Osservatorio sulle Risorse Umane nel**

Nonprofit, l'Indagine sulle prassi gestionali e retributive nel Terzo settore;

- ha coinvolto 11 imprese aderenti e 18 organizzazioni nonprofit nel **Laboratorio sul Volontariato d'impresa**, che a inizio 2013 presenterà le prime linee guida italiane sul tema;

- ha contribuito all'attività dell'**Istituto Italiano della Donazione**, l'associazione indipendente di cui è cofondatrice, nata per promuovere trasparenza ed efficacia nel Terzo settore.

Sempre nel 2012, l'impegno di Fondazione Sodalitas per **accompagnare i giovani dalla scuola al mondo del lavoro** si è concretizzato nel **progetto "Giovani & Impresa"** che:

- ha raggiunto 7 regioni italiane, formando

5.200 fra studenti e docenti di varie regioni, che hanno beneficiato nell'anno di oltre 2.700 ore di formazione in aula;

- ha avviato percorsi sperimentali come l'**adozione simbolica di una scuola da parte di un'impresa**: azienda e istituto scolastico hanno collaborato per tutto l'anno scolastico integrando la formazione dei ragazzi;

- ha realizzato la 3a edizione di **"ScopriTalenti"**, la giornata in cui un gruppo selezionato di giovani di talento ha l'opportunità di incontrare un pool di imprese leader di mercato;

- ha realizzato e presentato il volume **"Essere felici a scuola"**, che raccoglie i risultati del Progetto Prevenzione Bullismo, l'iniziativa che in 3 anni ha formato 181 insegnanti a sviluppare una relazione più efficace con i ragazzi.



Mario Sironi
"Paesaggio urbano"
1924