



FAR VOLARE  
**MILANO**

FAR VOLARE ASSOLOMBARDA  
FAR VOLARE LE IMPRESE

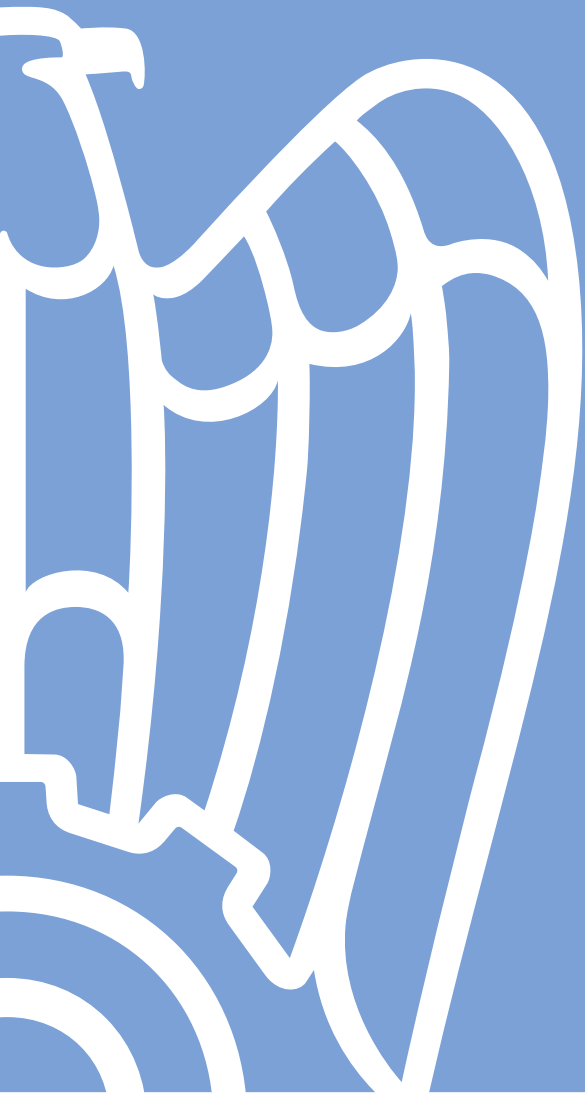
RELAZIONE SULL'ATTIVITÀ 2013  
ASSEMBLEA GENERALE - 9 GIUGNO 2014







ASSOLOMBARDA



Il 2013 è stato un anno particolare nella vita di Assolombarda. Un anno, l'ennesimo, di difficoltà da affrontare per molte delle nostre imprese, ma anche di opportunità da cogliere per altre. Un anno segnato da cambiamenti significativi nel quadro istituzionale nazionale e dal rinnovo di parte delle Amministrazioni locali del nostro territorio. Un anno, per quanto ci riguarda più da vicino, caratterizzato dalla nomina di Gianfelice Rocca al vertice dell'associazione e dal rinnovo dell'intera squadra di presidenza.

In questo contesto, abbiamo dato il via a un grande percorso di cambiamento per costruire una nuova Assolombarda, dove l'associato sia davvero al centro e ne sia consapevole.

Per realizzare questo cammino abbiamo disegnato il nostro 'sogno di cambiamento', la nuova visione dell'associazione: è il Piano Strategico triennale "Far volare Milano", voluto dal Presidente Rocca, progettato insieme agli imprenditori, presentato pubblicamente il 18 dicembre e ora in via di realizzazione.

Un obiettivo non facile, che ci ha posto di fronte a molte domande: che ostacoli dovremo superare? Che leve potremo azionare? Come dovremo modificare i nostri comportamenti e i nostri processi per raggiungere i risultati voluti?

Azioni, comportamenti e processi dipendono dalla cultura di un'organizzazione. È quindi nell'avvio contestuale di un processo di cambiamento culturale che abbiamo trovato la risposta ai nostri interrogativi. Anche questo l'abbiamo costruito, lo stiamo costruendo, con il coinvolgimento di tutte le risorse umane dell'associazione, consapevoli che il cambiamento si ottiene solo se è frutto di una volontà condivisa.

Insieme alla realizzazione del Piano Strategico, quella del processo di change management è la sfida che ci siamo posti per poter dare il meglio ai nostri associati. Sappiamo che vincerla dipende da noi: a loro, a voi, chiediamo di seguirci lungo il percorso, di segnalarci gli errori, di manifestare le vostre esigenze, di proporre le vostre idee. Di vivere in pieno la vita associativa, per poi dirci se avremo colto l'obiettivo che ci siamo posti nei vostri confronti.

Michele Angelo Verna





CHE COS'È ASSOLOMBARDA

6

■ L'IDENTITÀ	8
I numeri chiave	8
Chi siamo	9
Le imprese associate	10
La squadra di Presidenza	12
■ LA RAPPRESENTANZA	14
I numeri chiave	14
Che cosa facciamo e perché	14
■ I SERVIZI	16
I numeri chiave	16
Sviluppiamo il business delle imprese	16
La comunicazione e il dialogo con le imprese associate	17
La gamma dei servizi	18
Assoservizi	19
Gli incontri per le imprese	19
I desk e gli sportelli	20
Le convenzioni	20
I servizi su misura	21
Le piccole e medie imprese	21
Le multinazionali tascabili	21
Le grandi imprese	22
Le startup	22

UN ANNO INSIEME ALLE IMPRESE

23

■ IL PERCORSO, IL METODO E L'INNOVAZIONE PER LE IMPRESE	24
■ LE IMPRESE PER LE IMPRESE	25
■ CENTRO STUDI, LA NOSTRA STELLA POLARE	30
■ CREDITO, FINANZA E STRUMENTI DI SVILUPPO PER LE IMPRESE	34
■ INTERNAZIONALIZZARE LE NOSTRE IMPRESE	38
■ INNOVAZIONE E PROCESSI DI MIGLIORAMENTO PER LA CRESCITA	40
■ EXPO 2015: LA GRANDE OCCASIONE	44
■ PER UN FISCO E UNA NORMATIVA AMICI DELLE IMPRESE	46
■ LAVORO, WELFARE E CAPITALE UMANO	49
■ ASSOLOMBARDA PER I GIOVANI, PER LA SCUOLA E PER L'UNIVERSITÀ	54





■ SICUREZZA AL CENTRO	58
■ AMBIENTE E GREEN ECONOMY	62
■ ENERGIA: PAGARLA MENO, USARLA MEGLIO	66
■ COMPETITIVITÀ TERRITORIALE, MOBILITÀ E INFRASTRUTTURE	68
■ LEGALITÀ E RESPONSABILITÀ SOCIALE	72
■ IL DIALOGO CON LE ISTITUZIONI, CON I MEDIA E CON I CITTADINI	75
■ LA CULTURA D'IMPRESA	79

<b>FAR VOLARE ASSOLOMBARDA PER FAR VOLARE MILANO: IL PROCESSO DI CAMBIAMENTO</b>	<b>81</b>
--	-----------

■ LE PERSONE	82
I numeri chiave	82
Perché e come stiamo cambiando	82



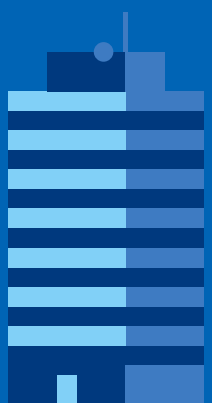
# CHE COS'È ASSOLOMBARDA





# L'IDENTITÀ

## I NUMERI CHIAVE



4.837

IMPRESE ASSOCIATE

283.772

DIPENDENTI DELLE  
IMPRESE ASSOCIATE



3

AMBITI PROVINCIALI



## CHI SIAMO

**Assolombarda** è l'associazione delle imprese industriali e del terziario che operano nelle province di Milano, Lodi e Monza e Brianza.

Fondata il 25 giugno 1945 da 54 soci, è una delle organizzazioni imprenditoriali più antiche d'Italia. Fa parte di Confindustria e ne adotta il Codice etico e la Carta dei valori associativi.

I nostri soci sono imprese nazionali e internazionali, piccole, medie, grandi e multinazionali 'tascabili', che producono beni e servizi in tutti i settori merceologici: 4.837 realtà – per un totale di 283.772 dipendenti sul territorio di competenza e altre centinaia di migliaia nel resto del Paese e nel mondo – che fanno dell'associazione un soggetto riconosciuto, autorevole e ascoltato, oltre che a livello locale, anche a livello nazionale e internazionale.

L'interesse di questo insieme di imprese – che sono motore di creazione di valore economico e sociale – ci qualifica e ci differenzia rispetto ad altri soggetti ed è il perno su cui poggia la nostra azione: promuovendo lo sviluppo dell'industria e dell'imprenditorialità, promuoviamo lo sviluppo del territorio e del Paese.

Tutelare gli interessi delle imprese associate nel rapporto con le istituzioni e la Pubblica Amministrazione, il mondo politico e sindacale, la società civile nelle sue diverse espressioni, in tutte le sfere che influiscono sul sistema produttivo, dunque, è la nostra missione.

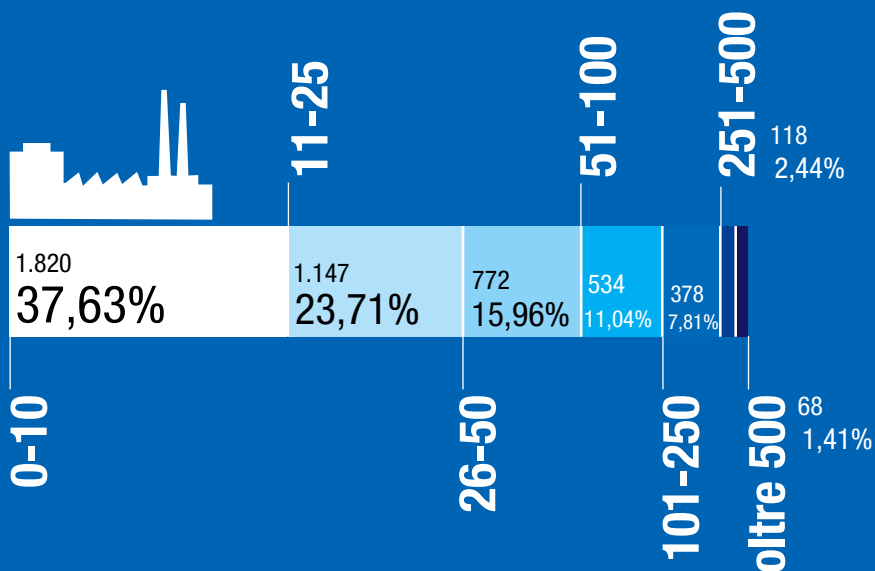
La perseguiamo in piena libertà e in completa autonomia. Consideriamo la nostra indipendenza culturale un valore imprescindibile e un presupposto indispensabile per costruire un rapporto trasparente e positivo con tutti i nostri interlocutori.

A questa azione affianchiamo l'impegno, che rinnoviamo ogni giorno, per favorire il progresso dei nostri associati, accompagnandoli nelle scelte strategiche e nella gestione quotidiana della vita aziendale, ma anche promuovendo l'interazione tra imprese come opportunità strategica per lo sviluppo del business.

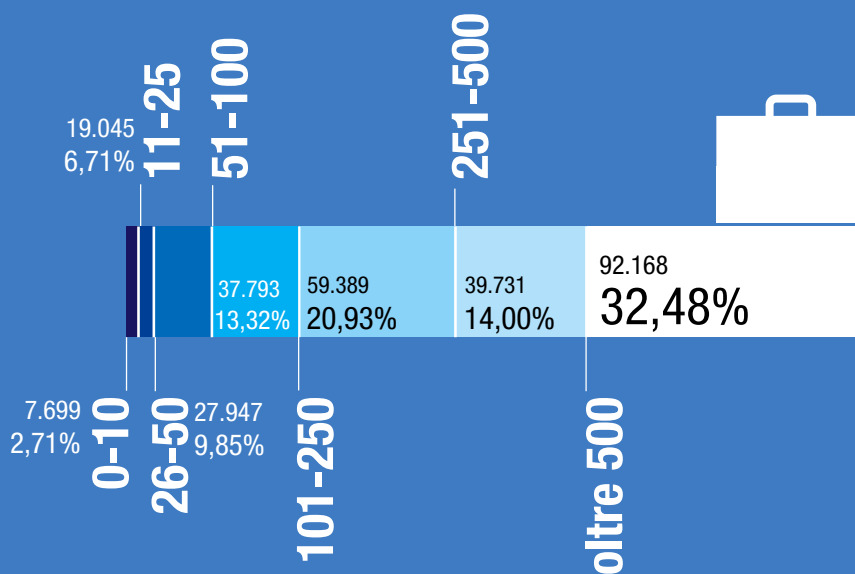
# LE IMPRESE ASSOCIATE

## LE IMPRESE ASSOCIATE PER DIMENSIONE

In termini dimensionali, le imprese associate rispecchiano la composizione del sistema produttivo del territorio.

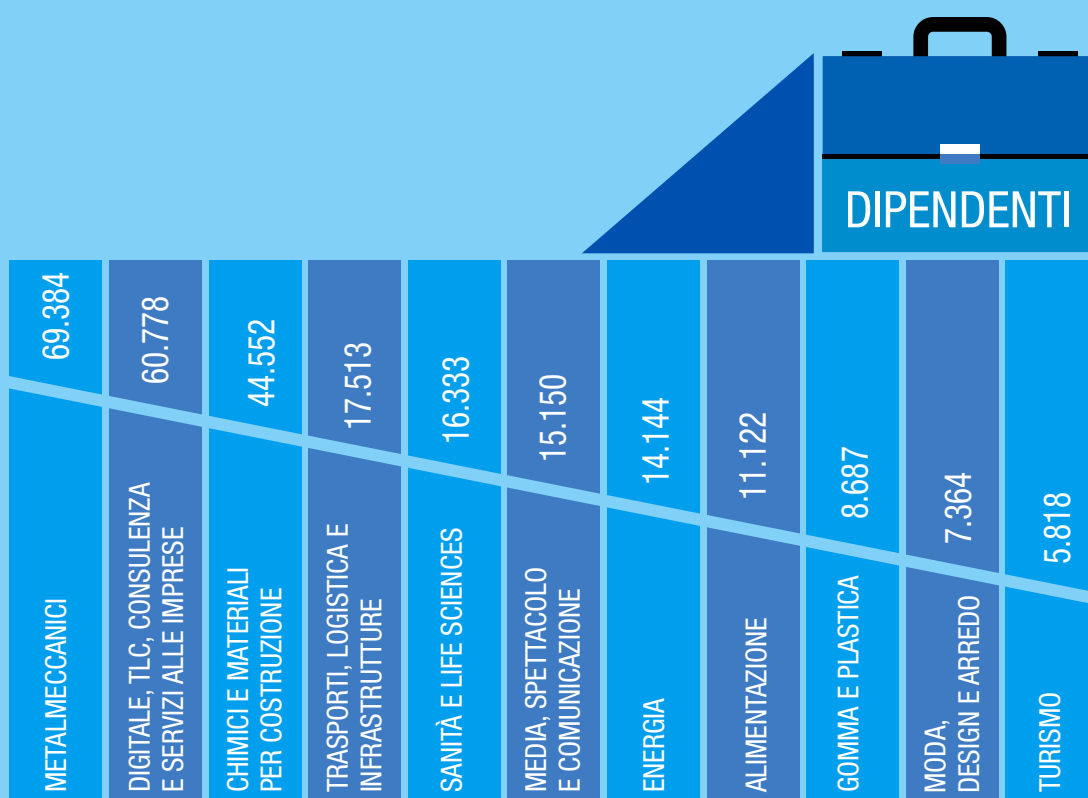
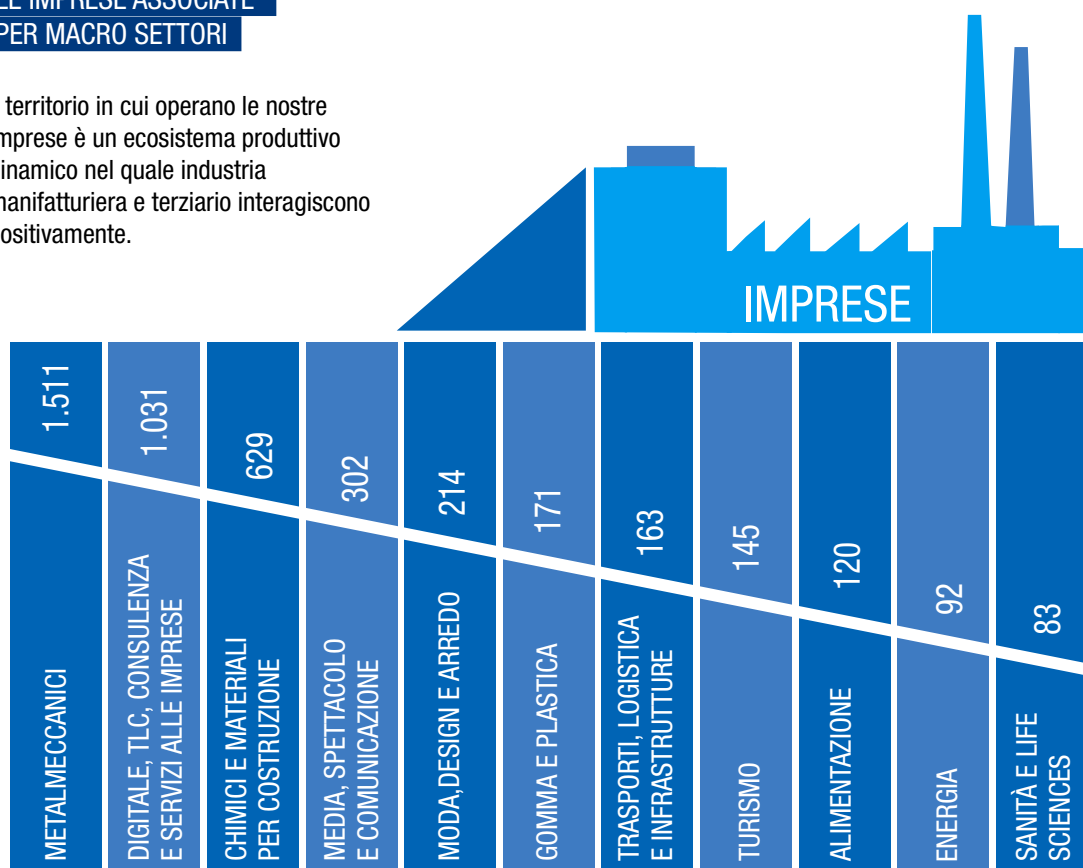


## IMPRESE ASSOCIATE PER DIPENDENTI

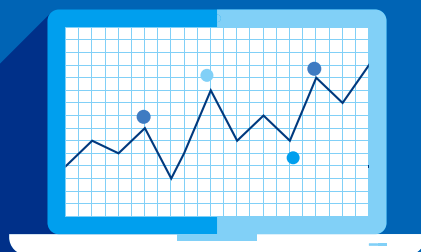


## LE IMPRESE ASSOCIATE PER MACRO SETTORI

Il territorio in cui operano le nostre imprese è un ecosistema produttivo dinamico nel quale industria manifatturiera e terziario interagiscono positivamente.



## LA SQUADRA DI PRESIDENZA



PRESIDENTE

**Gianfelice Rocca**

VICE PRESIDENTI ELETTIVI

**Carlo Bonomi** con delega a Credito, Finanza e Fisco

**Mauro Chiassarini** con delega a Lavoro ed Occupazione

**Aldo Fumagalli Romario** con delega a Rapporti Istituzionali, Organizzazione e Sviluppo

**Pietro Guindani** con delega a Università, Innovazione e Capitale Umano

VICE PRESIDENTI DI DIRITTO

**Emiliano Novelli**, Presidente Gruppo Giovani Imprenditori

**Alvise Biffi**, Presidente Piccola Impresa

CONSIGLIERE INCARICATO CENTRO STUDI

**Stefano Lucchini**

TESORIERE

**Patrizia Giangrossi**

CONSIGLIERI INCARICATI

**Fabio Benasso** con delega a Expo

**Rosario Bifulco** con delega a Competitività territoriale

**Antonio Calabrò** con delega a Legalità e responsabilità sociale d'impresa

**Alessandro Spada** con delega a Sviluppo manifatturiero e Internazionalizzazione

PROGETTI (INVITATI)

**Maria Giovanna Mazzocchi** - Cultura d'impresa

**Stefano Parisi** - Agenda Digitale

**Stefano Venturi** - Attrazione Investitori esteri e Semplificazione

**Andrea Zappia** - Media e Comunicazione

DIRETTORE GENERALE

**Michele Angelo Verna**

# LA RAPPRESENTANZA

## I NUMERI CHIAVE



140  
ENTI

590  
RAPPRESENTANTI



## CHE COSA FACCIAMO E PERCHÉ

La nostra azione di rappresentanza degli interessi economici è volta a raggiungere risultati di cambiamento in linea con gli orientamenti strategici che abbiamo condiviso con i nostri stakeholder attraverso il Piano Strategico “Far volare Milano”.

Ci proponiamo una rappresentanza responsabile, capace di superare il particolarismo diffuso e di tendere allo sviluppo generale, in grado lasciarsi alle spalle paradigmi culturali obsoleti e capace di mettere in discussione i propri schemi cognitivi, per passare dall'interpretazione dei fabbisogni alla messa in campo di proposte e azioni concrete.

Presidiamo gli ambiti della rappresentanza consapevoli che le relazioni fra i soggetti contano più dei soggetti stessi, che la partecipazione a filiere multisettoriali ha spezzato la compattezza dei comparti economici, che l'aumento delle tipologie di imprese ha spezzato l'unitarietà dei soggetti rappresentati, che uscire dall'autoreferenzialità e puntare al raggiungimento di risultati concreti significa aprirsi a corpi sociali che entrano nella produzione del valore anche se estranei alla base associativa.

La nostra presenza nei contesti in cui si esprime la rappresentanza è il risultato di un'attività in continua evoluzione, in funzione dei cambiamenti che irrompono nella vita delle imprese: ci sono luoghi nei quali siamo presenti storicamente, altri nei quali la nostra presenza non si è ancora radicata o si è conclusa, altri ancora nei quali faremo presto il nostro ingresso.

Un modo per leggere la nostra rappresentanza, certo non l'unico, è misurare il numero degli enti esterni che ci vedono presenti (140) e il numero dei nostri rappresentanti (590) che partecipano all'attività delle loro articolazioni<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> I dati del capitolo “La rappresentanza” sono aggiornati al 30 aprile 2014.



## RETE PERIFERICA DELL'AMMINISTRAZIONE STATALE



Siamo presenti nella rete periferica dell'amministrazione statale perché molti temi che impattano sulla vita delle imprese sono gestiti anche dall'amministrazione statale su scala territoriale e perché vogliamo che nelle prassi amministrative periferiche ci sia il riconoscimento delle ragioni del mercato e dell'agire economico.

## ENTI TERRITORIALI



Siamo presenti negli enti territoriali perché il sistema istituzionale policentrico ha delocalizzato i processi decisionali su temi rilevanti per la vita delle imprese (ambiente, mobilità, lavoro, sicurezza, formazione, ICT ecc.), perché vogliamo essere protagonisti del dibattito pubblico sulla Città Metropolitana e contribuire concretamente alla sua fase costituente, perché vogliamo rendere Milano e la Lombardia aree vitali e attrattive.

## SISTEMA CAMERALE



Siamo presenti nel sistema camerale perché la nostra rappresentatività pesa in termini di apporto finanziario al sistema camerale e di valore aggiunto prodotto, perché nel tempo delle riforme annunciate vogliamo un sistema camerale sempre più strutturato secondo parametri di efficienza, razionalizzazione, rappresentatività e focalizzazione sulle funzioni istituzionali, perché vogliamo che il sistema camerale sia veicolo e partner del nostro piano strategico che mette le imprese e Milano al centro.

## ORGANISMI PARITETICI BILATERALI



Siamo presenti negli organismi paritetici bilaterali perché vogliamo una bilateralità costruttiva, operativa, efficace, progettuale, capace di soddisfare effettivamente interessi non parziali ma collettivi, propri di tutti i soggetti coinvolti nella relazione industriale, su tematiche che beneficino dell'apporto sinergico delle parti sociali in vista di esiti vantaggiosi per tutti gli attori.

## ASSOCIAZIONI DI RAPPRESENTANZA



Siamo presenti nelle associazioni di rappresentanza perché siamo una componente di rilievo del Sistema Confindustria, perché abbiamo un elevato patrimonio di competenze tecniche, perché crediamo in collaborazioni sinergiche e costruttive con gli altri enti della nostra stessa natura, perché siamo rappresentativi di un'ampia gamma di settori economici e perché vogliamo tutelare e promuovere gli interessi dei nostri associati anche nei luoghi della rappresentanza che influiscono sull'assetto di questi interessi.

## UNIVERSITÀ E ISTITUTI TECNICI



Siamo presenti nel sistema delle università e degli istituti tecnici perché crediamo nel valore del capitale umano, nell'internazionalizzazione dell'offerta formativa e scientifica, nel trasferimento tecnologico attraverso il placement industriale dei ricercatori, nell'integrazione fra istruzione tecnica e ricerca applicata, fra education e domanda di mercato.

Per questo vogliamo il rafforzamento di Milano Città della conoscenza e per questo sviluppiamo rapporti di collaborazione con i protagonisti del sistema educativo.

## SOCIETÀ E CONSORZI



Siamo presenti in società e consorzi per dare un apporto di rilievo, a livello di governance e di partecipazione societaria, a quelle realtà economiche che possono offrire un vantaggio competitivo alle nostre imprese e al mondo imprenditoriale in generale, su temi quali l'informazione, l'accesso al credito, la formazione, le infrastrutture, la regolamentazione delle sostanze chimiche.

## ASSOCIAZIONI, FONDAZIONI, COMITATI



Siamo presenti in associazioni, fondazioni e comitati perché fare impresa oggi significa interagire con temi quali l'internazionalizzazione (Stati Uniti, Cina, Russia, Germania...), la green economy, Expo 2015, l'alta velocità, l'attività fieristica, la formazione, la cultura e la responsabilità sociale d'impresa.

## ENTI DI CERTIFICAZIONE E NORMAZIONE



Siamo presenti nel mondo della certificazione e della normazione perché vogliamo stimolare l'adozione di politiche e modalità operative che rispecchino le esigenze delle imprese, avere 'osservatori' di rilievo sul sistema della certificazione, sviluppare relazioni per collaborazioni e iniziative congiunte.

# I SERVIZI

## I NUMERI CHIAVE



# 3.568

IMPRESE CHE HANNO UTILIZZATO I SERVIZI

# 83.482

CONTATTI CON L'ASSOCIAZIONE GENERATI DALLE IMPRESE



## SVILUPPIAMO IL BUSINESS DELLE IMPRESE

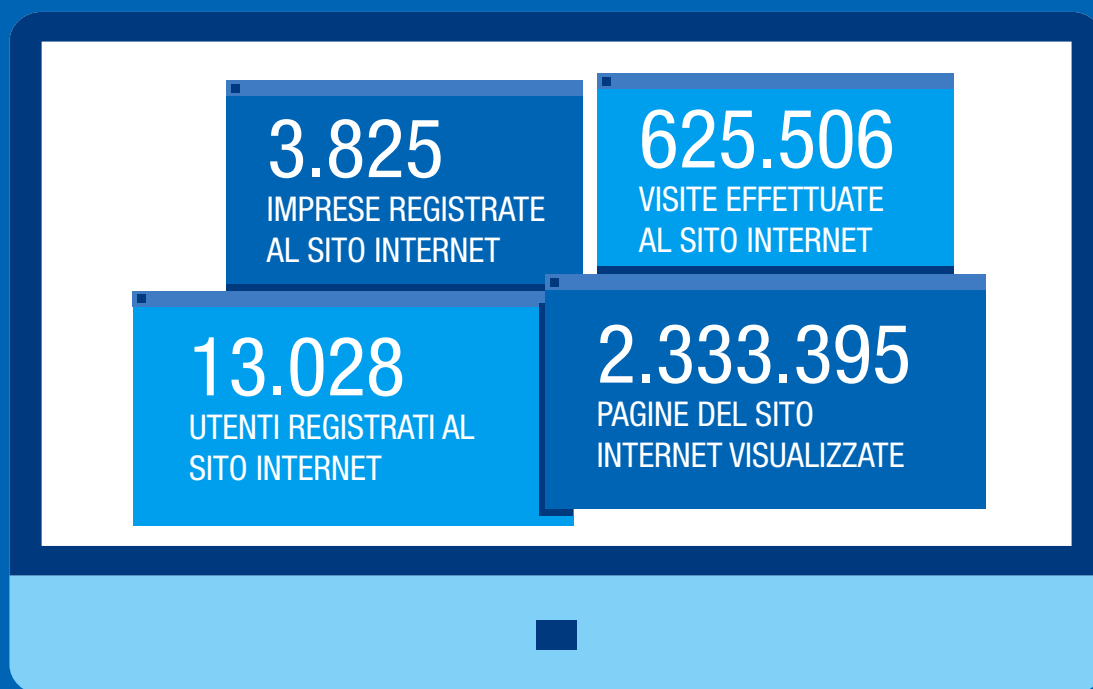
Per noi, l'impresa non è una somma di bisogni: è un tutto che agisce in modo coordinato.

La gamma dei servizi specialistici che mettiamo a disposizione degli associati, quindi, è solo un punto di partenza. L'attivazione di interventi multidisciplinari è l'approccio che abbiamo scelto per fare in modo che ciascuna impresa, in qualunque momento, possa ottenere il mix di competenze più adeguato rispetto alle sue esigenze.

Per questo, ascoltiamo gli associati per capire quando è il momento di attivare nuovi servizi e nuove iniziative. E sempre più spesso li costruiamo insieme a loro, coinvolgendoli in tutte le fasi del 'processo di produzione', dall'ideazione alla progettazione, dalla sperimentazione alla messa a punto.

Questo approccio ci permette di proporre gli strumenti più adeguati a trasformare un'esigenza espressa dall'impresa in un'opportunità di business e di sviluppo, oltre che per l'impresa stessa, per l'insieme degli associati: da solutori di problemi, diventiamo generatori e moltiplicatori di opportunità per le imprese, singolarmente e nel loro insieme.

## LA COMUNICAZIONE E IL DIALOGO CON LE IMPRESE ASSOCIATE



Il dialogo che instauriamo con le imprese associate si declina in molte forme. Con il sito Internet, ad esempio, che è una porta spalancata sull'associazione: lo dimostrano le 3.825 aziende e i 13.028 utenti registrati, o le 625.506 visite effettuate e le 2.333.395 pagine visualizzate nell'ultimo anno, tutti valori in aumento rispetto all'anno precedente, in controtendenza rispetto all'andamento associativo. Con le consultazioni telefoniche e gli incontri individuali. Con la partecipazione agli incontri informativi e di approfondimento, in associazione e sul territorio. Con il coinvolgimento diretto delle imprese in progetti e Gruppi di lavoro.

A nostra volta, abbiamo attivato un programma di fidelizzazione che ci porta a contattare e visitare a più riprese le imprese associate per monitorare la soddisfazione e il sentiment degli imprenditori, analizzare il grado di utilizzo dei servizi, intercettare le nuove esigenze, aggiornare le aziende e migliorare la loro conoscenza delle opportunità che offre l'associazione, oltre che per identificare case history particolarmente interessanti. Nel 2013 ne abbiamo visitate 78. E dedichiamo un'attenzione particolare a quelle che utilizzano di meno i servizi o contattano e frequentano di meno l'associazione, per stimolare la loro partecipazione alla vita associativa.

Secondo l'ultima Indagine di customer satisfaction che abbiamo realizzato (marzo-aprile 2014), i nostri associati individuano i nostri principali punti di forza nell'autorevolezza e credibilità dell'associazione e nell'elevata professionalità e utilità dei servizi che proponiamo loro, mentre ci suggeriscono di sviluppare di più la nostra capacità di coinvolgimento e di essere più proattivi nell'offerta dei servizi stessi.

## LA GAMMA DEI SERVIZI

Ci sono situazioni che le nostre imprese affrontano ogni giorno, decisioni strategiche da cui dipendono la loro competitività e il loro successo sul mercato, risorse da trovare e da investire nel modo giusto, norme, scadenze e adempimenti da rispettare, opportunità da intercettare e da cogliere al volo, imprevisti da gestire, nuovi mercati da esplorare, alleanze da attivare.

In tutte queste occasioni noi siamo pronti a intervenire, con le nostre competenze, le nostre reti di relazioni, la nostra capacità di fare squadra con e per le imprese.



Aggregazioni



Ambiente



Appalti



Assicurazioni



Assolombarda



Brevetti



Comunicazione



Credito



Cultura



D. Lgs. 231



Economia



Energia



Estero



Expo



Fisco



Formazione



Incentivi



Innovazione



IT



Lavoro



Mercato



Mobilità



Previdenza



Privacy



Qualità



Sicurezza



Sindacale



Sociale



Societario



Territorio



6.222

abbonati ad  
Assolombarda Informa <sup>2</sup>



35.339

abbonati alle  
newsletter tematiche

8

monografie,  
guide e dispense

<sup>2</sup> Assolombarda Informa è la pubblicazione settimanale di Assolombarda che raccoglie le informazioni di maggior interesse per le imprese associate.

Il servizio, per noi, parte dalla comprensione dei bisogni e si sviluppa in funzione delle esigenze delle imprese. È informazione e aggiornamento, assistenza personalizzata, orientamento e formazione. È accompagnamento e affiancamento, attivazione di desk e sportelli mirati, ricerca di partner e costruzione di occasioni di incontro. È andare insieme alle nostre aziende verso il loro obiettivo.

Nel tempo, inoltre, abbiamo dato vita a un insieme di soggetti e organizzazioni (che ci vedono di volta in volta controllori, soci, promotori, sostenitori...) che ci consentono, mettendo in rete le rispettive competenze, di integrare l'offerta complessiva dei servizi per le imprese.

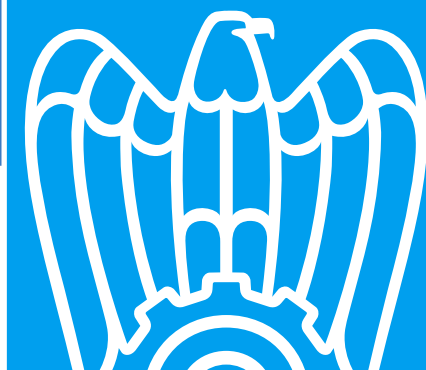
## ASSOSERVIZI

Assoservizi SpA, in particolare, è controllata totalmente da Assolombarda ed eroga servizi che integrano e specializzano la proposta dell'associazione attraverso un processo virtuoso che vede coinvolte, nella fase di definizione e progettazione del servizio, le stesse imprese associate.

Outsourcing di processi amministrativi e di elaborazione del payroll, sviluppo delle risorse umane attraverso percorsi formativi specialistici, noleggio di spazi congressuali, consulenza nella sicurezza sul lavoro e nelle attività gestionali delle aziende, servizi rivolti alla governance dell'impresa, sono alcune delle

opportunità che Assoservizi propone al mercato, applicando condizioni economiche di particolare vantaggio ai nostri associati.

Inoltre, Assoservizi ridefinisce periodicamente la gamma dei servizi erogati per essere sempre in linea con le esigenze delle imprese. La qualità dell'offerta e il rapporto costi/benefici sempre favorevole alle imprese sono garantiti dalla supervisione costante di Assolombarda.



## GLI INCONTRI PER LE IMPRESE



14	cicli
224	incontri, seminari, workshop e corsi
10.984	partecipanti
3.380	abbonati alla newsletter appuntamenti
6.623	visualizzazioni delle videoregistrazioni degli incontri

Per illustrare le ultime novità normative, ma anche per far conoscere opportunità di business e nuovi strumenti gestionali, organizziamo ogni anno un ricco programma di incontri che coinvolge tutte le figure aziendali.

Partecipando agli appuntamenti, gli associati approfondiscono i temi più attuali della gestione aziendale, acquisiscono o rafforzano competenze, si confrontano con nuovi modelli di business e sviluppano reti di contatti e di

relazioni professionali.

I nostri cicli tematici sono semestrali o annuali, ma organizziamo ulteriori incontri quando le novità normative e le opportunità per le imprese arrivano nel corso dell'anno.

Per restare aggiornati sulla programmazione, i nostri associati possono consultare il sito di Assolombarda, scaricare i calendari e abbonarsi alla newsletter dedicata agli appuntamenti per le imprese.

Inoltre, mettiamo a disposizione delle imprese associate le registrazioni video degli incontri informativi, proprio perché anche chi non ha avuto modo di partecipare possa comunque seguirne i lavori, a breve distanza di tempo, con un semplice click (<http://www.assolombarda.it/videoincontri/>). E, insieme ai video, rendiamo disponibili le presentazioni di docenti ed esperti e la documentazione distribuita in aula.

## I DESK E GLI SPORTELLI

Negli ambiti più strategici per lo sviluppo del business aziendale, mettiamo a disposizione desk e sportelli specialistici che forniscono agli associati un supporto personalizzato e una consulenza individuale mirata, anche grazie al coinvolgimento di interlocutori istituzionali, di altre associazioni imprenditoriali e di esperti di diverse discipline.

Quattro dei nostri sportelli (i Country Desk dedicati a Canada, Cina e Giappone, insieme allo Sportello USA Green Economy) supportano i processi di internazionalizzazione delle imprese in alcuni mercati specifici. Gli altri sono dedicati a diversi ambiti della vita aziendale e a diversi aspetti del contesto all'interno del quale operano le imprese associate.

Apprendistato, comunicazione, credito e incentivi, design, dogane, energia, fisco e responsabilità amministrativa

degli enti, formazione finanziata e fondi interprofessionali, relazione Inps-imprese, gestione degli immobili d'impresa, innovazione e tecnologie, marchi, brevetti e lotta alla contraffazione sono le aree di intervento dei nostri desk e sportelli 'storici'.

Negli ultimi mesi ne abbiamo attivati altri tre: l'Help Desk per Expo, per aiutare le imprese a cogliere tutte le opportunità connesse alla manifestazione del 2015; lo Sportello Fiscalità locale, per offrire

agli associati un canale preferenziale di accesso nei rapporti con i Comuni delle province di Milano, Lodi, Monza e Brianza per la soluzione di problematiche relative alla fiscalità locale; lo Startup Desk, per favorire e accompagnare la nascita di nuove imprese e per aiutarle a conquistare il loro spazio nel mercato.



## LE CONVENZIONI

**95**  
CONVENZIONI ATTIVE

**600**  
IMPRESE UTILIZZATRICI  
DI UNA O PIÙ CONVENZIONI

**29**  
CONVENZIONI CHE LE IMPRESE  
POSSONO ESTENDERE AI DIPENDENTI

OLTRE  
**500.000 €**  
DI RISPARMIO COMPLESSIVO  
SUI PREZZI DI LISTINO DA PARTE  
DELLE IMPRESE CHE HANNO  
UTILIZZATO LE CONVENZIONI

Grazie alle convenzioni che attiviamo con un gruppo selezionato di società fornitrici - e a quelle che Confindustria mette a disposizione delle associazioni del Sistema - i nostri associati possono risparmiare usufruendo di servizi e prodotti a condizioni vantaggiose.

Le convenzioni e gli accordi che proponiamo alle imprese associate riguardano beni e servizi relativi a diversi 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 multimedialità, prodotti industriali, prodotti per ufficio.

Lo sconto medio su prodotti e servizi convenzionati è del 10%, ma qualche volta gli sconti sui prezzi di listino superano addirittura il 35%. Tanto che, grazie a queste opportunità, molte PMI recuperano integralmente il contributo associativo. In più, diverse convenzioni offrono vantaggi complementari, come l'esenzione dal pagamento di commissioni e altre voci di spesa, l'ottenimento di premi e bonus attraverso programmi di fidelizzazione, o servizi come la consegna, la manutenzione e l'assistenza.

In molti casi, poi, i nostri associati possono estendere le convenzioni anche ai loro dipendenti, ad esempio nel campo dell'assistenza sanitaria, della disponibilità di asili nido e dei servizi per la terza età. Così, i vantaggi diventano strumenti di welfare aziendale, senza generare costi per l'imprenditore.

## I SERVIZI SU MISURA

Tutte le nostre imprese hanno qualcosa in comune, ma ognuna è diversa dalle altre.

### LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Le piccole e medie imprese costituiscono, per numero, oltre il 90% della nostra base associativa. E noi siamo convinti che chi gestisce queste imprese debba potersi concentrare sullo sviluppo del business, affidando all'associazione la tutela della propria identità e la rappresentanza delle proprie istanze, soprattutto verso gli interlocutori pubblici.

Per questo, ad esempio, ci preoccupiamo di raccogliere le loro esigenze e di farle presenti alle istituzioni, alla ricerca di soluzioni orientate alla semplificazione e alla riduzione del carico burocratico. E forniamo anche un supporto 'interno', aiutandole a rivedere i processi.

Il nostro impegno più forte nei confronti delle imprese più piccole, però, è aiutarle a crescere. Ed è soprattutto verso questo obiettivo che concentriamo i nostri sforzi.

Ad esempio, vanno in questa direzione gli interventi per la formazione del personale, l'orientamento nella ricerca di risorse umane qualificate e adeguate alle esigenze aziendali, l'assistenza sulle tematiche legate a processi di riorganizzazione o alla gestione di passaggi generazionali.

Per lo stesso motivo - aiutarle a crescere - supportiamo le imprese nell'identificazione e nell'accesso alle fonti di finanziamento. Partiamo da uno scouting delle opportunità a 360 gradi, aiutiamo le aziende a preparare i business case e la documentazione necessaria e le accompagniamo lungo l'intero percorso di accesso ai diversi canali, attivando la nostra rete di rapporti privilegiati con gli operatori del settore del credito e della finanza.

Un altro modo per facilitare il percorso di crescita delle nostre imprese è il supporto nella gestione dell'intero processo che trasforma un'idea in un asset aziendale: lo scouting delle idee, la verifica della brevettabilità o della registrabilità del marchio, la creazione di occasioni per far incontrare le idee con il loro mercato potenziale, l'assistenza durante le procedure di brevetto o di registrazione, e quella per la valorizzazione dell'asset e la commercializzazione.

### LE MULTINAZIONALI TASCABILI

Oggi crescere significa soprattutto esplorare nuovi mercati, vicini e lontani. Il "Pacchetto Internazionalizzazione" è l'insieme delle attività che abbiamo costruito per le imprese che decidono di andare in questa direzione. Un mix di servizi verticali e dedicati per valutare, favorire e accompagnare l'espansione all'estero delle nostre aziende, è integrato da una rete di relazioni internazionali estremamente qualificata e pronta a intervenire a fronte di esigenze specifiche.

È anche grazie a questo supporto, ad esempio, che diverse piccole o medie aziende associate sono diventate 'multinazionali tascabili': imprese che spesso hanno una governance familiare, ma evoluta; che operano in settori ad alto valore aggiunto e sono presenti sui mercati internazionali, ma senza rinunciare alla loro italianità. In Italia come all'estero, queste realtà sono considerate i campioni del Made in Italy, perché hanno mirato ai mercati emergenti per ampliare la loro area di intervento e hanno fatto dell'innovazione, della ricerca e della qualità le chiavi del loro successo.





## LE GRANDI IMPRESE

Ogni impresa che cresce e che allarga il suo business ci rende orgogliosi. Ci rende orgogliosi il fatto che molte delle realtà imprenditoriali più significative del territorio e del Paese - motori dello sviluppo del Sistema Italia e dell'indotto imprenditoriale locale - abbiano scelto di far parte della nostra associazione.

Per questo ci facciamo portatori delle istanze delle grandi imprese nei confronti delle istituzioni e degli altri stakeholder, sul territorio ma non solo, e mettiamo a loro disposizione una gamma di servizi dedicata.

Ad esempio, le supportiamo nella partecipazione agli appalti nazionali ed internazionali, con un'azione che va dallo scouting dei bandi di gara pubblici e privati (segmentati per aree di business), all'accompagnamento nella gestione del processo di risposta ai bandi stessi, alla creazione dei network necessari alla partecipazione.

Un altro servizio pensato per le grandi imprese – ma decisamente utile anche alle aziende più piccole – è quello finalizzato all'efficienza energetica, attraverso l'analisi e implementazione di processi e strumenti volti a rendere più efficiente il consumo e a ridurre la spesa.

Lo stesso vale per altre attività, come il supporto nei processi di governance (orientato soprattutto alla formazione manageriale e al change management) e il rafforzamento strategico a supporto del business in ambito tecnologico e ICT (pensato come supporto nello sfruttamento dell'innovazione tecnologica a sostegno delle operation e come fattore abilitante di nuove opportunità di business).

## LE STARTUP

Alle startup dedichiamo un'attenzione particolare, perché sappiamo che un conto è avere una buona idea, un conto è far nascere e far crescere un'impresa.

Per questo aiutiamo i nuovi imprenditori a far decollare la loro azienda e a svilupparla, creando intorno a loro una rete di competenze che può servire, giorno dopo giorno, a fare le scelte giuste. Lo facciamo offrendo loro un incentivo promozionale del 100% del contributo associativo fino a 48 mesi dalla data di costituzione dell'azienda o fino al raggiungimento di 500mila euro di fatturato.

Il nostro Startup Desk supporta le imprese appena nate (o che stanno per nascere):

- nella redazione del business plan;
- nell'accesso ai finanziamenti e nella partecipazione ai bandi;
- nella creazione di contatti e collaborazioni con aziende già consolidate;
- nella registrazione di marchi e brevetti;
- nella scelta della forma societaria;
- nei rapporti con le banche;
- nella consulenza fiscale e tributaria;
- nella consulenza in tema contrattualistico e di lavoro;
- nella consulenza in tema di previdenza, salute e sicurezza sul lavoro;
- nel rapporto con l'Ordine dei commercialisti e dei notai;
- nel risparmio sulle bollette;
- nella consulenza in tema di formazione finanziata;
- nella consulenza in tema di rischi d'impresa e coperture assicurative;
- negli incontri b2b con delegazioni straniere;
- nella partecipazione a fiere all'estero.



# UN ANNO INSIEME ALLE IMPRESE



# IL PERCORSO, IL METODO E L'INNOVAZIONE PER LE IMPRESE

Nelle prossime pagine proponiamo un percorso: quello che abbiamo compiuto, nel corso del 2013, al fianco delle nostre imprese.

E il cammino, non solo idealmente, comincia proprio dalle nostre imprese e dal grande lavoro svolto dagli imprenditori nell'ambito delle Componenti associative di cui fanno parte (i Gruppi Merceologici, la Piccola Impresa, il Gruppo Giovani Imprenditori e l'Organizzazione Zonale), mettendo a disposizione dell'associazione tempo, professionalità e passione.

Un impegno - che merita il nostro riconoscimento e il nostro ringraziamento - principalmente di carattere progettuale, volto ad esplorare nuovi possibili ambiti di intervento dell'associazione, a proporre modalità innovative di erogazione dei servizi, a sviluppare e consolidare partnership con soggetti esterni, a rappresentare Assolombarda in una molteplicità di occasioni e a concorrere alla valorizzazione dell'azione associativa sul territorio.

La seconda tappa di questo flashback sul 2013 è dedicata all'attività di analisi, studio e ricerca realizzata dal nostro Centro Studi: un'azione che consideriamo indispensabile per conoscere meglio i nostri associati e il contesto in cui operano. Informazioni, indicazioni e dati prodotti dal Centro Studi ci consentono di assicurare basi solide alla nostra attività di servizio, di rappresentanza e di proposta, facendo in modo che risponda al meglio alle caratteristiche e alle esigenze delle imprese e al potenziale di sviluppo del territorio.

A valle delle premesse conoscitive, entriamo nel merito delle attività che abbiamo realizzato nel corso dell'anno, dando spazio, per prime, a quelle aree di intervento nelle quali si concentrano molte opportunità di crescita e sviluppo per le aziende: l'individuazione di risorse per fare impresa, l'internazionalizzazione, la ricerca e l'innovazione, l'aggregazione tra aziende, le possibilità offerte da Expo.

Immediatamente dopo mettiamo in evidenza come l'azione associativa, oltre a supportare le imprese nel rispetto di regole e adempimenti e nel viaggio quotidiano nei meandri della burocrazia, cerchi di rendere meno oneroso, da questo punto di vista, il carico della gestione aziendale. In più, con il coinvolgimento diretto delle imprese e attraverso un dialogo sistematico con la nostra rete di interlocutori esterni, arriviamo a trasformare ambiti un tempo considerati solo o principalmente 'normativi' in leve di competitività. I riferimenti sono, in questo caso, al sistema fiscale, al mondo del lavoro e delle relazioni sindacali, alla formazione professionale e alla sicurezza dei lavoratori, a fattori come l'ambiente e l'energia.

Ancora, consapevoli che la competitività delle imprese non può prescindere dal contesto in cui operano, creiamo sinergie, forme di progettualità e azioni condivise con una molteplicità di attori che ricoprono un ruolo significativo per il territorio. Le scuole e le università, per favorire una maggior rispondenza dei percorsi formativi e delle caratteristiche dei giovani alle esigenze delle imprese. Le istituzioni e le Amministrazioni

locali, e più nello specifico i decisori e i gestori delle politiche e degli strumenti di governo del territorio, per rendere l'area milanese un contesto favorevole al fare impresa e ad attrarre investimenti produttivi e capitale umano di eccellenza. I responsabili del sistema infrastrutturale e delle politiche per la mobilità, perché consentano alle imprese di organizzare una logistica efficace in grado di ottimizzare gli spostamenti di merci e persone. I soggetti che presidiano la legalità sul territorio, perché solo in un ambiente 'sano' si può coltivare la libertà d'impresa.

Infine, chiudiamo questa sezione richiamando quanto Assolombarda fa per aprirsi all'esterno. Una responsabilità che avvertiamo nella convinzione che trasparenza, dialogo e coinvolgimento servano sia a sgombrare il campo dai pregiudizi e dai luoghi comuni che ancora esistono nei confronti delle imprese, sia a creare quel consenso e quelle alleanze necessarie per rendere competitivo il sistema produttivo, per generare crescita e sviluppo e per creare opportunità occupazionali.

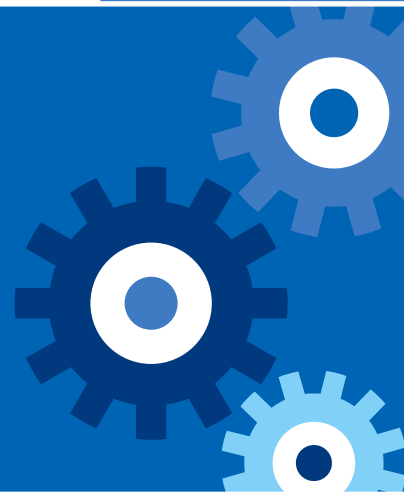
Da qui, le relazioni con il sistema istituzionale, la comunicazione con i media che ci permette di raggiungere l'opinione pubblica, il ricorso al web e ai social network per confrontarci con un pubblico più vasto, le iniziative per far conoscere e promuovere la cultura d'impresa, il nostro impegno nella responsabilità sociale e l'apertura di molte delle nostre iniziative alla città e ai cittadini.

# LE IMPRESE PER LE IMPRESE

Le imprese associate partecipano alla vita associativa attraverso le Componenti di Assolombarda.

- I **Gruppi** raggruppano le imprese per settori di appartenenza e ne supportano le istanze
- La **Piccola Impresa** evidenzia le esigenze specifiche delle imprese più piccole

- I **Giovani Imprenditori** raccolgono gli stimoli dei soci più giovani e li guidano nel confronto sulla cultura d'impresa
- Le **Zone** sono attente ai problemi del territorio e ai rapporti con le Amministrazioni locali



## I GRUPPI

### I PROGETTI

Nel corso del 2013 i Gruppi hanno promosso o partecipato a numerosi progetti.

■ I Gruppi Metalmeccanico, Servizi di Telecomunicazione e Terziario Innovativo hanno preso parte al progetto **Formazione Tecnica - Polo ICT e Multimedia**, volto alla costituzione del Polo Tecnico Professionale che include molti settori che caratterizzano la produzione culturale e creativa: informatica, ICT, grafica, comunicazione multicanale, industrie creative e culturali.

■ I Gruppi Servizi di Telecomunicazione, Terziario Innovativo, Metalmeccanici ed Energia hanno partecipato al progetto **Orientagiovani - Smart city for a Smart World**, realizzato da Assolombarda in collaborazione con ANIE per sensibilizzare i giovani degli ultimi due anni delle scuole superiori alla scelta di un percorso universitario che permetta loro di operare in contesti in cui l'uso intelligente delle informazioni per servizi

e funzionalità urbane ad alto valore aggiunto sarà sempre più decisivo.

■ I Gruppi Alimentazione, Chimici, Energia, Gomma-Plastica e Terziario Turistico hanno concorso all'organizzazione di **incontri di orientamento** 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.

■ Il Gruppo Editoria e Comunicazione ha realizzato la seconda edizione 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 chiave conoscitiva e propositiva, il rapporto tra i ragazzi e i contesti territoriali e sociali in cui vivono.

■ Il Gruppo Terziario Turistico ha collaborato alla progettazione dell'**Osservatorio statistico sul turismo alberghiero** di Milano e provincia, realizzato dalla Camera di Commercio di Milano per mettere a disposizione degli operatori del comparto un sistema di analisi e monitoraggio dei dati e flussi turistici.

■ I Gruppi Metalmeccanici e Terziario Turistico hanno partecipato ai **Comitati Tecnico Scientifici (CTS)** di Indirizzo (organi propositivi e consultivi composti da dirigenti e docenti scolastici ed esperti del mondo del lavoro, delle professioni e della ricerca scientifica) finalizzati a colmare il divario tra sistema scolastico e mondo del lavoro e a far incontrare domanda e offerta di competenze qualificate, e i Gruppi Sistema Moda e Terziario Innovativo hanno costituito Gruppi di lavoro finalizzati alla realizzazione di altri due CTS.

■ I Gruppi Terziario Turistico e Sistema Moda hanno dato luogo all'ingresso di Assolombarda nel **Polo tecnologico professionale (PTP) del Turismo e della Moda**.

■ Il Gruppo Metalmeccanici ha partecipato all'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.

■ Il Gruppo Metalmeccanici ha preso parte al 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.

■ Il Gruppo Servizi di Telecomunicazione ha partecipato al 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.

■ I Gruppi Servizi di Telecomunicazione ed Energia hanno realizzato e presentato, in collaborazione con Valore D (associazione di grandi imprese creata per sostenere la leadership femminile in azienda), un'**analisi su diversity management, compensation, ruolo femminile nell'impresa e nel vertice aziendale**, effettuata a partire dall'esperienza già sviluppata dalle imprese associate su queste tematiche.

■ Il Gruppo Terziario innovativo ha collaborato all'organizzazione dell'incontro **"Gestire le complessità aziendali con l'ICT"** che ha visto la presentazione della ricerca "Dimensioni di complessità aziendale e valore dei

sistemi informativi", realizzata da SDA Bocconi School of Management con la collaborazione di SAP e di alcune aziende partner per confutare i luoghi comuni diffusi attorno alle medie imprese italiane e riportare la logica di valutazione di un investimento in un sistema informativo integrato da considerazioni di "costo" al concetto di "valore".

■ I Gruppi Sanità e Chimici hanno avviato il progetto **"Medical Device Network"**, volto a realizzare un'esperienza di aggregazione regionale delle aziende del settore attraverso la collaborazione tra Assolombarda e Assobiomedica.

■ I Gruppi Metalmeccanici e Gomma-Plastica hanno individuato le aziende appartenenti alla **filiera "Motomotive"** per organizzare iniziative di incontro con buyer di importanti case produttrici di motoveicoli.

■ Il Gruppo Chimici ha costituito un Gruppo di lavoro con esperti di marketing di aziende farmaceutiche, al fine di organizzare una serie di workshop di approfondimento sul tema **"farmaco e web"**.

## I CONVEGNI E GLI INCONTRI INFORMATIVI

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

Nel 2013 i Gruppi hanno realizzato 21 convegni e incontri, per un totale di circa 3.900 partecipanti, su un'ampia gamma di tematiche, 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

Per sostenere il punto di vista delle imprese sui diversi temi specifici dei relativi settori e veicolare le istanze, nel 2013 i Gruppi hanno consolidato il **rapporto con le istituzioni comunali, provinciali e regionali**, realizzando circa 40 incontri e partecipando a numerosi tavoli di lavoro permanenti pubblico-privato. Questa azione ha coinvolto, tra gli altri, 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; Assessorato alle Attività produttive, Ricerca e Innovazione) e l'ASL Milano (Direzione Generale).

■ Il Gruppo Sanità ha partecipato:

- al **Tavolo Tecnico "Appropriatezza, Accreditamento 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;
- al 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;
- al **Tavolo Cineas "Assicurazione e Sanità"**, che ha il compito di definire una serie di azioni, a breve e medio termine, per agevolare l'interattività tra mondo sanitario e mondo assicurativo, alla luce anche delle recenti normative sull'obbligatorietà della polizza RC professionale per i medici.

■ I Gruppi Terziario Innovativo e Servizi di Telecomunicazione hanno partecipato al **Tavolo "ICT del Futuro"** istituito dall'Assessorato alle Attività produttive, Ricerca e Innovazione della Regione Lombardia: tavoli di lavoro permanenti che mettano a fattor comune esigenze ed expertise per trovare soluzioni concrete di sostegno al settore ICT lombardo.

■ Il Gruppo Terziario Turistico ha partecipato al **Tavolo di coordinamento regionale del turismo** e ha rinnovato la sottoscrizione di un **accordo di**

**collaborazione con Fiera Milano Congressi** per l'attrazione di grandi eventi congressuali nazionali ed internazionali.

■ Altri Gruppi hanno assicurato 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);

➤ nella **Commissione Prezzi Materie Prime Tessili e Prodotti Tessili della Camera di Commercio di Milano** (Gruppo Sistema Moda).

## LA PICCOLA IMPRESA

### I PROGETTI, LE INIZIATIVE, I CONVEGNI E GLI INCONTRI

■ La Piccola Impresa ha riconfermato, anche per il 2013, l'iniziativa del **PMI Day**. In occasione della **Giornata Nazionale delle Piccole e Medie Imprese** di Confindustria, realizzata in concomitanza con la dodicesima "Settimana della Cultura d'Impresa", 24 aziende hanno aperto gli stabilimenti agli studenti delle scuole medie inferiori per raccontarsi e per spiegare il valore delle proprie produzioni. Gli imprenditori hanno messo a disposizione itinerari industriali che hanno permesso ai ragazzi di conoscere piccole e medie realtà aziendali che rappresentano una ricchezza economica e culturale del territorio.

■ Il Comitato Piccola Impresa e il Gruppo Giovani Imprenditori hanno contribuito al **Progetto T.I.M.E.-Training Innovation Management Experience – Un'esperienza di formazione innovativa per piccole imprese**, realizzato da Ecol e cofinanziato da risorse della Regione Lombardia e del FSE. Il progetto si è concentrato sulla definizione e sperimentazione di un modello di intervento formativo

finalizzato allo sviluppo delle competenze manageriali nei ruoli apicali (imprenditori, dirigenti, quadri) delle piccole e medie imprese: il potenziamento delle capacità di presidio dei processi manageriali nelle PMI, infatti, diventa una risorsa strategica per affrontare i processi di sviluppo del business e di cambiamento organizzativo che esse sono chiamate ad affrontare.

■ Nell'ambito del credito, Assolombarda ha ospitato la firma del rinnovo dell'**accordo tra Confindustria Piccola Industria e Intesa Sanpaolo "Dare valore alle imprese: estero, crescita, nuova imprenditoria"** che ha assunto come focus tematico i nuovi progetti imprenditoriali di qualità. Assolombarda parteciperà al tavolo di monitoraggio territoriale previsto per valutare lo stato di attuazione dell'accordo, tenendo conto delle indicazioni provenienti dalla Piccola Impresa.

■ La Piccola Impresa di Assolombarda ha preso parte al **progetto AdottUp**, il programma di Piccola Industria di Confindustria (realizzato in collaborazione con l'Area Politiche Territoriali, Innovazione e Education di Confindustria, i Giovani Imprenditori e gli esperti delle

associazioni del Sistema) nel quale le PMI si candidano a diventare incubatori di nuove idee attraverso l'incontro con startup ad alto potenziale di crescita: una modalità operativa che, per le PMI, può rappresentare un'opportunità per accelerare l'innovazione, investire in R&D per vie esterne, migliorare prodotti e processi produttivi o diversificare l'attività.

■ In collaborazione con lo Studio Legale Osborne Clarke e Unicasim, la Piccola Impresa ha organizzato il convegno **"Il nuovo regolamento sul crowdfunding: i benefici per imprenditori e investitori"** per fornire aggiornamenti e chiarimenti sulla regolamentazione dell'equity based crowdfunding recentemente adottata dalla Consob, finalizzata a consentire l'investimento tramite portali in startup innovative.

■ In collaborazione con Piccola Industria di Confindustria Lombardia e Piccola Industria di Trento, la Piccola Impresa di Assolombarda ha organizzato il convegno **"Sport, PMI e Innovazione: riflessioni al passaggio della torcia dell'Universiade"**, come momento di approfondimento in cui porre al

centro le piccole e medie imprese, l'innovazione, lo sport e i giovani, alla presenza dei rappresentanti del Comitato organizzatore dell'Universiade, del CONI, dell'EIT e con testimonianze di imprenditori lombardi e trentini del settore sportivo. L'evento si è concluso con l'arrivo in Assolombarda della torcia dell'Universiade Invernale del Trentino.

■ Anche nel 2013 la Piccola Impresa ha proseguito, rinnovandola, l'attività del **Comitato Difensore PMI**, che si pone come obiettivo di favorire, grazie all'autorevolezza, alla riconoscibilità e alla rete di contatti di Assolombarda, una risoluzione pacifica delle controversie tra aziende associate, altre imprese, enti terzi o Pubbliche Amministrazioni, trattando e

risolvendo i relativi casi di contenzioso. Il 'punto d'ingresso' è uno sportello gestito da imprenditori che analizza i casi proposti e individua le possibili soluzioni, contando sul supporto dell'intera struttura di Assolombarda e facilitando l'accesso delle imprese ai relativi servizi. Il Difensore invita le parti in causa a riflettere e richiama l'attenzione sull'opportunità di risolvere le divergenze nel modo più snello ed efficace. Strumento di supporto super partes per le imprese associate e veicolo di avvicinamento all'associazione, nel solo autunno 2013 il Comitato ha gestito 13 casi (11 dei quali già risolti) inerenti a questioni relative a contratti e fatturazioni, insolvenze, utilizzo di marchi, appalti e mancato ritiro di prodotti.



## I GIOVANI IMPRENDITORI

### I PROGETTI, LE INIZIATIVE, I CONVEGNI E GLI INCONTRI

■ I Giovani Imprenditori hanno organizzato la terza edizione del **progetto Social2Business**, in collaborazione con i Giovani Imprenditori delle Associazioni Territoriali della Lombardia. Social2Business prende spunto dalla realtà anglosassone e si concretizza in un evento che mira a offrire opportunità di contatto alle imprese partecipanti, sia attraverso matching interaziendali realizzati in una logica di filiera, sia attraverso tavoli tematici volti ad aggregare realtà imprenditoriali di diversi settori. Anche in quest'ultima edizione, Social2Business ha confermato il suo potenziale di acceleratore d'impresa e catalizzatore di opportunità per facilitare la relazione tra imprese, ricercatori e istituzioni.

■ Nell'ambito delle attività volte a promuovere lo sviluppo dell'imprenditorialità e della cultura

d'impresa, i Giovani Imprenditori hanno partecipato attivamente alla realizzazione del **"Management Game"** promosso dai Giovani Imprenditori di Confindustria Lombardia e rivolta alle classi terze e quarte degli istituti superiori. "Management Game" consiste in un torneo a squadre in cui gli studenti simulano l'esperienza della guida di una impresa e devono prendere decisioni strategiche (nelle sfere del marketing, della produzione, della finanza, dell'organizzazione del lavoro, della programmazione e controllo dei risultati aziendali) in un mercato in cui ogni decisione presa influenza i risultati delle strategie adottate dai concorrenti. Grazie al sistema di gioco in più round (corrispondenti a diversi esercizi), i ragazzi possono verificare gli effetti delle proprie scelte e modificare le proprie strategie per adattarsi al contesto esterno.

■ Nell'ambito della manifestazione **Orientagiovani**, i Giovani Imprenditori hanno organizzato la terza edizione di un

evento, rivolto agli studenti delle ultime due classi delle scuole superiori, che trasmette il messaggio dell'importanza della scelta imprenditoriale come alternativa reale e percorribile rispetto a un rapporto di lavoro tradizionale. Attraverso interventi di testimonial imprenditoriali, i Giovani Imprenditori hanno evidenziato quanto sia importante, per chi ha intenzione di scegliere questo percorso, avere costanza, volontà di assumere un impegno forte già a partire dagli studi universitari, possedere una buona dose di capacità di relazione, cominciare molto presto a fare networking e fare esperienze internazionali, in modo da avere a propria disposizione, alla fine del corso di studi, un bagaglio di conoscenze e competenze utili per scegliere al meglio il proprio futuro.

# LE ZONE

## GLI INCONTRI SUL TERRITORIO

L'organizzazione di iniziative e incontri decentrati sul territorio è un'attività consolidata delle Zone che nel 2013 hanno realizzato:

- **5 incontri informativi** sui temi ambientali, per un totale di 98 partecipanti;
- **2 incontri di formazione** manageriale del format **"Serate per l'Imprenditore sul territorio"**, che hanno coinvolto complessivamente 50 tra imprenditori e manager;
- **2 incontri con Sindaci**, organizzati per facilitare il confronto tra imprese e Amministrazioni comunali su temi di interesse locale, a cui hanno partecipato 27 imprese associate.

## 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 2013 le Zone:

- hanno promosso un **ciclo di incontri con i Sindaci e gli Assessori neoeletti** (dopo le elezioni amministrative del 2013) per tutti i Comuni più significativi, che ha permesso di riavviare i rapporti di collaborazione già instaurati e di avviarne di nuovi;

- hanno partecipato a **tavoli di lavoro** strutturati, partecipati anche da altri soggetti locali e/o associazioni datoriali; in particolare:

- il Tavolo dei produttori di San Giuliano Milanese, volto al miglioramento delle condizioni delle aree produttive;
- il Tavolo di progetto con il Comune di San Donato Milanese sui temi del rapporto scuola-impresa e dei servizi alle imprese;
- il Tavolo di progetto di con Provincia di Monza e Brianza, Comune di Vimercate, Distretto Green and High Tech della Brianza e Nord Est Trasporti per il miglioramento del trasporto pubblico nelle zone Torri Bianche ed Energy Park di Vimercate;

- hanno mantenuto rapporti di collaborazione con alcune **organizzazioni di carattere sovracomunale**, quali:

- 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;

- hanno sviluppato, in provincia di Monza e Brianza, relazioni e contatti istituzionali, rivolgendo un'attenzione particolare al Comune di Monza e 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

Il network degli imprenditori coinvolti nelle Zone ha concorso alla raccolta di segnalazioni sulle criticità locali e alla definizione dei contenuti, dei pareri e delle osservazioni ai PGT elaborati da Assolombarda, nell'ambito delle attività di monitoraggio della pianificazione urbanistica comunale svolta dall'associazione.

## I PROGETTI

Nel 2013 le Zone hanno consolidato il proprio impegno in tema di rapporto imprese-scuola e, in particolare:

- hanno sostenuto, nell'ambito del progetto **"Reti di imprese per l'istruzione tecnica"** (avviato nel 2010 a seguito del riordino dei Cicli dell'Istruzione Superiore) la collaborazione tra istituti tecnici (oltre una quindicina) e imprese del territorio (oltre una trentina);
- sono intervenute in diverse iniziative di orientamento dei giovani organizzate dalle scuole del territorio;
- hanno avviato una nuova linea di lavoro in tema di fiscalità locale, contribuendo all'ideazione del primo "report sugli indicatori fiscali e tariffari di attrattività del territorio" e qualificando anche su questa materia la propria attività di lobbying nei confronti delle Amministrazioni comunali.

# CENTRO STUDI, LA NOSTRA STELLA POLARE

## CE NE OCCUPIAMO PERCHÉ

La conoscenza del sistema produttivo e del territorio e il benchmarking comparativo con realtà analoghe sono un presupposto indispensabile per l'identificazione di scelte strategiche a favore delle imprese associate e per la formulazione di proposte al sistema istituzionale in grado di incidere sulla competitività e l'attrattività dell'area milanese.

## LE INDAGINI PERIODICHE, GLI STUDI E LE RICERCHE



### OBIETTIVO

Produrre, condividere e diffondere informazioni e dati finalizzati a supportare la competitività delle imprese associate e del sistema produttivo.



### ATTIVITÀ

Il nostro Centro Studi coinvolge in misura crescente le diverse componenti della struttura organizzativa dell'Associazione in funzione dei temi di volta in volta oggetto di analisi e approfondimento. In particolare, l'attività 2013 si è orientata verso:

- analisi tese a fornire indicazioni sull'evoluzione congiunturale, consuntiva e prospettiva 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.



## LE PARTNERSHIP



### OBIETTIVO

Sviluppare e consolidare partnership e collaborazioni strutturate con altri soggetti, sia nell'ambito del Sistema Confindustria, sia rispetto a un novero sempre più ampio di interlocutori esterni, per la realizzazione di attività congiunte di studio e di ricerca.



### ATTIVITÀ

■ Abbiamo consolidato le collaborazioni con **enti di ricerca e istituzioni**, tra i quali Istat, Prometeia, l'Ufficio Studi della Camera di Commercio di Milano, Banca d'Italia-Lombardia e il GEI-Gruppo Economisti d'Impresa.

■ Nel **mondo accademico** abbiamo rafforzato le partnership 'storiche' con l'Università Commerciale Luigi Bocconi, l'Università Cattolica del Sacro Cuore, l'Università degli Studi di Milano e il Politecnico di Milano per attività di analisi e approfondimento.

■ Abbiamo ulteriormente consolidato il rapporto strutturato con le **organizzazioni sindacali milanesi** (CGIL, CISL e UIL locali) per l'attività di analisi su tematiche attinenti il mondo del lavoro. Su questo fronte la continuità del rapporto rende possibile, ormai da anni, una lettura condivisa di molteplici variabili e fenomeni che si sviluppano sul territorio.



## LA COMPETITIVITÀ



### OBIETTIVO

Effettuare un'analisi ricognitiva sulla competitività delle imprese milanesi nel corso degli anni.



### ATTIVITÀ

L'**Osservatorio Assolombarda Bocconi sulla competitività delle imprese milanesi e lombarde** (attivo dal 1994) ha prodotto nel 2013, includendo nella partnership anche Prometeia, un'analisi dei dati di bilancio delle imprese milanesi che ha consentito di verificare la struttura e le dinamiche reddituali nel periodo 2007-2011. Lo studio ha

messo a confronto le performance a livello di area geografica (area milanese verso resto d'Italia) e di settore (manifatturiero, servizi alle imprese e logistica, editoria). I risultati dell'analisi "**Le imprese milanesi: struttura e dinamica reddituale nel periodo 2007-2011**" sono stati presentati a maggio, mentre a novembre è stata avviata una nuova edizione ampliando al 2012 il periodo temporale esaminato.

## L'ECONOMIA

### OBIETTIVO

Raccogliere le opinioni delle imprese del manifatturiero, del terziario innovativo e della distribuzione industriale su questioni di attualità economica.

### ATTIVITÀ

Abbiamo realizzato, nel 2013, due **sondaggi semestrali** sulle previsioni delle imprese milanesi e diversi 'prodotti' realizzati in occasione delle riunioni istituzionali, quali:

- **sondaggi sulla situazione economica settoriale** che effettuiamo tra i Consiglieri di Gruppi Merceologici in occasione della Consulta dei Presidenti e l'**Update Milano Lombardia Italia** che mettiamo a disposizione dei nostri Organi;
- **note di valutazione** sui principali interventi di politica economica e industriale;
- **note di sintesi** in occasione dell'uscita di pubblicazioni rilevanti o dell'organizzazione di eventi economico-statistici realizzati da altri soggetti.

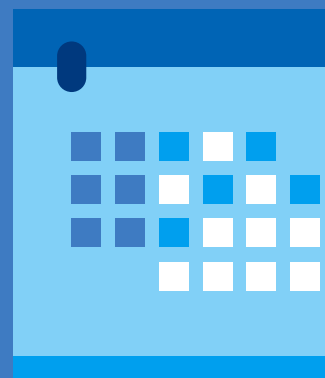
## I SETTORI PRODUTTIVI

### OBIETTIVO

Soddisfare specifiche esigenze conoscitive dei settori manifatturiero, terziario innovativo, distribuzione industriale e sanità privata, attraverso indagini periodiche (anche in collaborazione con partner esterni)

### ATTIVITÀ

- Con l'**Indagine 'Rapida' sul settore manifatturiero milanese** rileviamo 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 2013).
- Con le **Indagini sul terziario innovativo e sulla distribuzione industriale** monitoriamo 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 2013).
- Con l'**Osservatorio Assolombarda-Cergas Bocconi** realizziamo annualmente un **Rapporto sullo stato del Sistema Sanitario Nazionale e Regionale** focalizzato in particolare sulla sanità privata.



## IL LAVORO

### OBIETTIVO

Analizzare e approfondire l'ambito del lavoro nelle sue diverse declinazioni, attraverso l'utilizzo di strumenti di Indagine collaudati e diversificati.

### ATTIVITÀ

■ Con l'**Indagine annuale sul mercato del lavoro nell'industria manifatturiera e nelle attività terziarie** (prima edizione 1992) effettuiamo un'analisi della struttura e della dinamica dell'occupazione, degli orari e delle assenze dal lavoro, delle retribuzioni di fatto. L'Indagine è stata metodologicamente fatta propria dall'intero Sistema Confindustria, sia per le modalità che per i tempi di rilevazione e diffusione dei risultati.

■ Con la **nota sul mercato del lavoro** (prima edizione 1971) monitoriamo mensilmente l'andamento delle ore di Cassa Integrazione Ordinaria concesse dall'apposita Commissione Provinciale e quello della disoccupazione in Italia (complessiva e giovanile), mettendolo a confronto con i principali paesi competitor (11 edizioni nel 2013).

■ Con il rapporto annuale "**Il Lavoro a Milano**", (prima edizione 2006), frutto di partnership con CGIL, CISL e UIL territoriali, sistematizziamo i dati disponibili sul mercato del lavoro milanese e forniamo una base conoscitiva condivisa tra Assolombarda e le organizzazioni sindacali.

■ Con l'**Osservatorio Assolombarda - Agenzie per il Lavoro** (nato nel 2013) abbiamo costruito un punto privilegiato di osservazione degli andamenti qualitativi del mercato del lavoro. L'Osservatorio fornisce con

cadenza trimestrale una fotografia delle richieste di figure professionali espresse dalle imprese attraverso il ricorso alle principali Agenzie per il Lavoro che operano nell'area milanese. L'Osservatorio, oltre a fornire spunti di riflessione sull'andamento del mercato del lavoro, valorizza anche il ruolo delle Agenzie per il Lavoro come soggetti che possono fornire un contributo fondamentale per l'elaborazione di politiche attive sempre più mirate.

## L'UNIVERSITÀ

### OBIETTIVO

Monitorare l'apertura internazionale e l'attrattività del sistema universitario locale o locale rivolge ai mercati esteri.

### ATTIVITÀ

■ Con l'Indagine "Internazionalizzazione degli atenei milanesi" (giunta alla quarta edizione e realizzata in collaborazione con le 12 università che costituiscono il polo universitario lombardo), monitoriamo l'apertura internazionale e l'attrattività del sistema universitario locale focalizzando l'analisi su alcuni indicatori relativi al percorso formativo e alla mobilità degli studenti e dei professori.

## L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

### OBIETTIVO

Dedicare una specifica analisi di approfondimento all'attenzione che il sistema produttivo locale rivolge ai mercati esteri.

### ATTIVITÀ

■ Con l'**Indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese milanesi**, approfondiamo annualmente le caratteristiche dei processi di internazionalizzazione delle aziende associate e monitoriamo, tra l'altro, il livello e l'evoluzione del grado di apertura internazionale delle imprese, le modalità della loro presenza sui diversi mercati, la sua evoluzione nel tempo e 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.*

# CREDITO, FINANZA E STRUMENTI DI SVILUPPO PER LE IMPRESE

## CE NE OCCUPIAMO PERCHÉ

Le imprese hanno bisogno di risorse per funzionare, per innovare, per svilupparsi, per gestire i momenti di difficoltà e per cogliere le opportunità di business. In una parola, per competere. E devono trovare modi nuovi, come le alleanze e le reti, per rafforzare la competitività

aziendale e superare le inefficienze di scala legate alle dimensioni ridotte, attraverso la condivisione di competenze, capacità, risorse e conoscenze, senza rinunciare all'identità aziendale e all'autonomia della governance.



## L'ACCESSO AL CREDITO

### OBIETTIVO

Fare in modo che le imprese associate riescano a superare le difficoltà dell'accesso al credito, sviluppando la collaborazione con le banche per offrire alle aziende soluzioni condivise.

### ATTIVITÀ

Supportiamo le imprese nell'accesso al credito attraverso diversi strumenti: il servizio Bancopass, gli sportelli per il credito e l'assistenza personalizzata.

■ **Bancopass** (pensato e costruito insieme alle imprese e agli istituti di credito, in modo da trovare un linguaggio comune utile a facilitare la comunicazione tra i due interlocutori), è un servizio

attraverso il quale le imprese riescono a far diventare più leggibili le proprie caratteristiche qualitative, economiche, finanziarie e prospettive, e le banche si impegnano ad ascoltarle e a dare loro un riscontro in tempi certi. Il nostro supporto è costante durante tutte le fasi del processo: assistiamo le imprese nell'analisi della propria situazione economico-finanziaria e dei principali documenti utilizzati per il calcolo del merito di credito, le affianchiamo negli incontri con le banche, vigiliamo sul rispetto dei tempi da parte degli istituti di credito e attiviamo canali preferenziali di dialogo quando è necessario.

*Bancopass mette a disposizione delle aziende un software di analisi dei dati e un modello di presentazione aziendale standardizzato, improntato alla trasparenza, all'interattività e validato dalle principali banche del territorio. Attraverso il software, l'impresa ottiene una prima analisi dei propri dati di bilancio, può richiedere all'associazione un ulteriore approfondimento e un supporto nella definizione di piani economici prospettici. L'azienda, inoltre, può aggiungere le informazioni ottenute in questo modo a quelle previste dal modello di presentazione, costruendo un vero e proprio fascicolo informativo utilizzabile con tutte le banche che aderiscono al progetto, con la certezza di ottenere risposte al massimo entro 30 giorni.*

■ **Gli Sportelli Agevolato, Credito e Derivati** (gestiti direttamente o in collaborazione con ACF SpA, Confidi Province Lombarde e alcune banche) offrono alle imprese associate un servizio di assistenza personalizzata, con incontri individuali che si svolgono in associazione. Nel 2013 ne abbiamo realizzati più di 500.

*ACF - di cui Assolombarda è socia (5%) insieme a Confidi Province Lombarde, Camera di Commercio di Milano e IBS Srl - 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. 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.*

*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 Assisital - facilita le PMI nell'accesso al sistema creditizio attraverso la prestazione di garanzia.*

■ **Il Pool Rilancio Aziendale** (attivo dal 2009) è una task force interdisciplinare per aiutare le aziende in difficoltà, pronta a intervenire nelle situazioni più critiche. Nello stesso ambito abbiamo avviato una collaborazione con la Rete di Aiuto Imprese in Difficoltà (RAID) della Regione Lombardia, per seguire casi aziendali specifici.

## GLI ACCORDI, LE COLLABORAZIONI E IL TAVOLO STRATEGICO CON LE BANCHE

### OBIETTIVO

Costruire accordi 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.

### ATTIVITÀ

■ Mettiamo a disposizione delle imprese **convenzioni con gli istituti di credito attivi sul territorio** in cui operano i nostri associati: Banca Carige, Banca Europea per gli Investimenti (BEI), Banca Popolare Commercio & Industria (Gruppo UBI), Banca Popolare di Bergamo (Gruppo UBI), Banca Popolare di Lodi (Gruppo Banco Popolare), Banca Popolare di Milano, Banca Popolare di Sondrio, Banca Popolare di Vicenza, BNL (Gruppo BNP Paribas), Cariparma (Gruppo Crédit Agricole), Federazione Lombarda delle BCC, Intesa Sanpaolo, Monte dei Paschi di Siena e Unicredit.

■ Abbiamo attivato il **“Termometro dello spread”**, un servizio che propone una sintesi aggregata delle condizioni riferite agli spread applicati alle banche convenzionate con l'associazione alle diverse tipologie di finanziamento. Questo strumento consente alle imprese associate di confrontare le condizioni applicate dai propri istituti di credito con quelle praticate dal mercato per le principali operazioni bancarie.

■ Attraverso il progetto **“T2 Territorio per il territorio”** (attivato con Banca Popolare Commercio & Industria a fine 2012), nel 2013 i nostri associati hanno potuto usufruire, per i loro investimenti, di un plafond riservato di 37 milioni di euro. 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.

■ Nell'ambito della **“Settimana della banca in associazione”**, ogni anno diversi istituti di credito traslocano virtualmente in Assolombarda, con tutte le figure necessarie a rispondere alle

esigenze delle imprese. L'iniziativa è stata pensata per fare in modo che imprese e banche possano incontrarsi in un contesto che mette l'imprenditore a proprio agio e permette alle banche di consolidare i rapporti con le aziende già clienti e di attivarne di nuovi. Nel 2013 hanno aderito a questa iniziativa 11 istituti.

■ Per rafforzare ulteriormente la collaborazione con il sistema bancario, a luglio 2013 abbiamo costituito il **Tavolo Strategico** composto dalla Presidenza dell'associazione e dai vertici territoriali delle banche convenzionate. Il tavolo ha già messo a fuoco alcune linee di azione prioritarie: aiutare imprenditori e professionisti a comprendere l'opportunità di trasferire informazioni adeguate al sistema creditizio; attivare percorsi di formazione e di crescita culturale che coinvolgano, insieme, imprenditori e gestori; attivare strumenti alternativi al credito bancario; implementare gli strumenti che l'associazione mette a disposizione delle imprese per migliorarne le possibilità di accedere al credito; gestire operazioni di ristrutturazione aziendale.

## GLI INCENTIVI E I FINANZIAMENTI PUBBLICI: LE AZIONI DI MONITORAGGIO E SERVIZIO



### OBIETTIVO

Promuovere il ricorso a incentivi e finanziamenti pubblici da parte delle imprese associate e massimizzarne l'accesso.

### ATTIVITÀ

Segnaliamo sistematicamente ai nostri associati gli incentivi e le agevolazioni finanziarie disponibili a livello comunitario, nazionale, regionale e locale; li aiutiamo ad orientarsi verso le soluzioni più adatte a ciascuna realtà aziendale; li supportiamo operativamente nella gestione delle richieste.

■ Con il **servizio graduatorie bandi** monitoriamo gli esiti e le graduatorie dei principali strumenti di finanza agevolata. L'analisi dei tempi, modi e percentuali di partecipazione e di successo delle nostre aziende ci consente di mettere costantemente a punto l'azione di supporto alle imprese interessate agli incentivi pubblici. E ci permette di proporre strumenti e servizi alternativi a quelle che, per qualunque ragione, non riescono ad accedervi.

## L'ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE

### OBIETTIVO

Promuovere la cultura finanziaria delle imprese associate, la conoscenza delle opportunità di crescita e la capacità di dialogare in modo efficace con il sistema del credito e della finanza.

### ATTIVITÀ

■ Il **ciclo di incontri gratuiti "Finanza In-Forma"** (organizzato coinvolgendo gli istituti di credito con i quali collaboriamo, ACF SpA e Confidi Province Lombarde) ha riguardato soprattutto gli strumenti per la crescita aziendale (reti d'impresa, incentivi comunitari, Fondo di garanzia per le PMI) e le modalità per migliorare il dialogo e la comprensione tra impresa e

banca (come le aziende vengono valutate dagli istituti di credito). Ai 20 incontri proposti hanno preso parte 1.040 partecipanti.

■ Su alcuni dei temi trattati negli incontri, la collaborazione attivata con Ecolle ci ha permesso di proporre alle imprese un'offerta complementare di **percorsi formativi gratuiti di approfondimento**.

## LA PATRIMONIALIZZAZIONE DELLE AZIENDE

### OBIETTIVO

Promuovere la patrimonializzazione come strumento per favorire la crescita aziendale, proponendo strumenti per le imprese di tutte le dimensioni, dalle realtà più piccole a quelle più strutturate.

### ATTIVITÀ

■ Attraverso il servizio **"Più Borsa Più Impresa"**, collaboriamo con Borsa Italiana per promuovere l'apertura delle imprese al mercato dei capitali come strumento di patrimonializzazione e di crescita.

■ Abbiamo proposto a un gruppo

selezionato di imprese associate il progetto **Elite**, un'iniziativa di Borsa Italiana per sostenere la crescita delle PMI attraverso un percorso innovativo di sviluppo organizzativo e manageriale volto a rendere imprese già meritevoli e orientate alla crescita ancora più competitive, più visibili e più attraenti nei confronti degli investitori. Delle 132 aziende italiane ammesse al progetto, 24

## I TERMINI DI PAGAMENTO

### OBIETTIVO

Favorire la normalizzazione dei pagamenti tra privati e da parte della Pubblica Amministrazione, ponendo un'attenzione particolare al recupero dei crediti pregressi nei confronti della PA.

### ATTIVITÀ

■ Abbiamo garantito alle imprese un aggiornamento costante sull'evoluzione normativa attraverso la sezione dedicata **"Fatti pagare dalla PA"** del sito [www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it).

■ Abbiamo organizzato, in collaborazione con Confindustria, l'incontro **"I termini di pagamento nelle transazioni commerciali e lo smaltimento dei debiti della PA"**.

■ Effettuiamo insieme a Confindustria un monitoraggio costante sull'**attuazione del decreto "sblocca crediti"**.

■ Abbiamo avviato, in collaborazione con l'Università Bocconi, un progetto ispirato al Prompt Payment Code britannico, per verificare la possibilità di incidere (in termini di puntualità e rapidità) sulla cultura e sulle pratiche aziendali in materia di pagamenti nel contesto italiano, attraverso l'adozione di un analogo **codice di comportamento basato sull'adesione volontaria**.

## LE AGGREGAZIONI E LE RETI TRA IMPRESE

### OBIETTIVO

Promuovere la costituzione di aggregazioni e reti tra imprese facendo conoscere le opportunità e i vantaggi dell'operare secondo questa modalità, aggiornando sulla normativa di riferimento e favorendo il processo di avvicinamento tra gli imprenditori.

### ATTIVITÀ

■ Informiamo e sensibilizziamo le imprese per aiutarle ad affrontare il

tema delle aggregazioni a 360 gradi, dagli aspetti finanziari a quelli normativi, da quelli manageriali a quelli relativi ai contributi pubblici, attraverso incontri, Gruppi di lavoro e progetti dedicati. All'incontro del 2013 hanno preso parte 37 partecipanti.

■ Sosteniamo **Punto Alleanze Lombardia (PAL)**, la prima aggregazione tra organizzazioni imprenditoriali, mondo dell'università e sistema della ricerca, concepita per affiancare le imprese nell'identificazione di occasioni e momenti di collaborazione.

■ Attraverso PAL rafforziamo, 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, di ricerca e di accesso a finanziamenti

bancari e a incentivi finanziari e fiscali. Da settembre 2011 a maggio 2013 abbiamo organizzato 13 incontri informativi con 679 partecipanti.

*Punto Alleanze Lombardia è promosso da Assolombarda, nel ruolo di capofila, insieme a Confindustria Lecco, Confindustria Alto Milanese, Unindustria 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 SpA. 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.*

sono nostre associate.

■ Collaboriamo con due fondi di private equity, il **Fondo Italiano di Investimento e Futurimpresa Sgr**, per promuoverne la partecipazione al capitale degli associati: un'opportunità volta a sostenere progetti di sviluppo aziendale a condizioni meno aggressive e di più lunga durata rispetto a quelle di mercato.

■ Insieme a Confidi Province Lombarde, promuoviamo gli **incentivi a fondo perduto della Camera di Commercio di Milano** per sostenere la patrimonializzazione delle PMI.

# INTERNAZIONALIZZARE LE NOSTRE IMPRESE

## CE NE OCCUPIAMO PERCHÉ

In una congiuntura economica che continua a mettere a dura prova le imprese, l'internazionalizzazione è una strategia vincente: saper intercettare le opportunità di business provenienti dai mercati esteri fa crescere la competitività.



## ATTIVITÀ ISTITUZIONALE E PARTNERSHIP PER IL SUPPORTO ALLE IMPRESE CHE VOGLIONO OPERARE ALL'ESTERO

### OBIETTIVO

Sviluppare sinergie utili a favorire la presenza delle imprese associate all'estero e a promuovere la localizzazione di imprese straniere nell'area milanese.

### ATTIVITÀ

■ Per poter offrire un supporto strategico e operativo adeguato alle imprese associate, dedichiamo grande spazio ai **rapporti con le rappresentanze istituzionali e diplomatiche**. Nel 2013 abbiamo incontrato quelle di 19 paesi e aree: Indonesia, Polonia, Ucraina, Ecuador, Giappone, Etiopia; Balcani occidentali, Cile, Rwanda, Corea; Nigeria, Vietnam, Botswana, Myanmar, Lettonia, Albania, Macedonia, Portogallo, Angola.

■ Teniamo aperte le **relazioni con le principali rappresentanze consolari presenti a Milano**, collaborando con loro per accogliere le delegazioni istituzionali e

commerciali e per facilitare i rapporti dei nostri associati con i rappresentanti dei paesi. Nel 2013, con i Consolati di Stati Uniti, Gran Bretagna, Cina, Turchia, Serbia, Sud Africa e Israele, i nostri contatti sono stati sistematici.

■ Per sostenere i processi di internazionalizzazione delle imprese operiamo spesso in **partnership con altri soggetti che a Milano sono attivi nello stesso campo**, in modo da ottimizzare le competenze e le risorse per offrire un supporto più efficace ai nostri associati. Accanto alle rappresentanze consolari, i nostri interlocutori principali sono 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, il sistema bancario e le business community estere a Milano.

■ Una **collaborazione con il sistema camerale** sempre più stretta ci permette di sviluppare iniziative promozionali all'estero per le nostre imprese e di organizzare eventi a Milano per far conoscere agli associati, in occasione della visita di delegazioni straniere, le nuove opportunità di business nei relativi paesi. Nel 2013 abbiamo dedicato un'attenzione particolare al Mediterraneo, all'Asia e all'Africa: tra business forum, country presentation e incontri dedicati a settori specifici, Etiopia, Ruanda, Hong Kong, Kenya, Thailandia, Indonesia, Vietnam e Botswana sono stati i paesi protagonisti.

■ Nell'ambito della collaborazione con Promos, abbiamo partecipato al **progetto RISEE Rete Italia-Sud Est Europa** per lo sviluppo economico e sociale dei paesi di intervento (Albania, Bosnia e Erzegovina, Croazia, Macedonia, Montenegro, Serbia) attraverso la promozione delle relazioni economiche. Il progetto ha consentito



alle imprese che hanno aderito alle varie iniziative di valutare le potenzialità dell'area dei Balcani, anche grazie alle missioni imprenditoriali, e ha permesso ad Assolombarda di sviluppare il network dei contatti con gli enti dei paesi interessati e di metterlo a disposizione delle aziende associate.

■ Nel 2013 abbiamo rafforzato la **collaborazione con Confindustria Balcani** ed in particolare con **Confindustria Bulgaria** per la promozione delle aziende del Green Economy Network e l'individuazione delle aree a maggiore potenziale di integrazione e sinergia sia con le aziende italiane già presenti nel paese che con partner locali.

■ Intercettiamo le missioni incoming e sfruttiamo la presenza di delegazioni estere a Milano, spesso in sinergia con il sistema camerale, per organizzare **incontri di business con imprese estere e con agenzie di sviluppo e di attrazione di investimenti**. Nel 2013 abbiamo coinvolto i nostri associati in 250 business-to-business con delegazioni commerciali e/o istituzionali in arrivo da Serbia, Cina, Etiopia, Israele, area del Mediterraneo, Vietnam, Thailandia e Canada.

■ I nostri **Country Desk**, dedicati a **Canada, Cina e Giappone**, assistono le aziende che si vogliono affacciare su questi mercati. I Desk:

➤ forniscono informazioni e aggiornamenti sugli standard e le legislazioni vigenti,

sui sistemi fiscali, sulle opportunità di investimento e di localizzazione di siti produttivi;

➤ organizzano incontri di approfondimento su settori specifici e promuovono la partecipazione a fiere e i contatti con gli operatori e le società di trading;

➤ organizzano visite aziendali, effettuano ricerche di partnership e interlocutori per collaborazioni commerciali, industriali e di ricerca.

➤ Oltre a offrire un servizio personalizzato agli associati sulla base delle loro richieste, Canada, Cina e Japan Desk sono ormai diventati anche un punto di riferimento per le delegazioni e le imprese dei tre paesi interessate a conoscere meglio il tessuto produttivo del nostro territorio e a entrare in contatto con le sue imprese.

## I RAPPORTI COMMERCIALI, LA CONTRATTUALISTICA, I BANDI DI GARA INTERNAZIONALI

### OBIETTIVO

Far crescere la propensione delle imprese associate, e in particolare delle PMI, verso i mercati esteri, offrendo un supporto operativo individuale e migliorando la loro capacità di sfruttare gli strumenti di sostegno all'internazionalizzazione e le potenzialità offerte dalla rete di promozione delle imprese italiane all'estero.

### ATTIVITÀ

■ Forniamo alle imprese associate un **supporto personalizzato**, con il coinvolgimento di professionisti nazionali e internazionali, in tema di contrattualistica internazionale, tutela nei rapporti commerciali, diritto societario e fiscalità, diritto del lavoro, normativa doganale e scambi intracomunitari, sistema di divieti e controlli all'esportazione.

In base alle richieste espresse dalle imprese, nel 2013 abbiamo orientato la collaborazione con gli esperti legali soprattutto verso Germania, Grecia, Belgio, Francia, Finlandia, Portogallo, Regno Unito, Spagna e Svizzera.

■ Il nostro **Desk Dogane** offre alle imprese associate la possibilità di confrontarsi con esperti della legislazione e della prassi doganale sulle criticità e le problematiche che incontrano nella gestione delle operazioni di import-export. Il Desk fornisce un orientamento a 360 gradi: dalla documentazione doganale alla certificazione AEO (Operatore Economico Autorizzato); dal tema dell'origine della merce e del 'Made in' all'esportazione di prodotti a duplice uso fino alla sicurezza dei prodotti.

■ Promuoviamo **gli strumenti per conoscere le opportunità di business all'estero**, indirizzando e assistendo gli associati nell'utilizzo delle piattaforme come Informeresti esteri (dove possono trovare informazioni catalogate sia in base ai paesi che ai settori) ed Extender (focalizzata sulle gare internazionali). Le aiutiamo a sfruttare le opportunità rese disponibili dall'Unione Europea, come l'EU SME Centre di Pechino (dedicato alle PMI europee interessate a operare sul mercato cinese) o l'IPR Helpdesk (focalizzato sui temi della tutela della proprietà intellettuale in Cina e nei paesi ASEAN).

# INNOVAZIONE E PROCESSI DI MIGLIORAMENTO PER LA CRESCITA

## CE NE OCCUPIAMO PERCHÉ

La ricerca e l'innovazione sono strumenti strategici per la crescita e lo sviluppo delle imprese. E la digitalizzazione è

un fattore abilitante per la crescita e la competitività del sistema produttivo, del territorio e del Paese.

## IL DESK INNOVAZIONE & TECNOLOGIE E LE PARTNERSHIP PER L'INNOVAZIONE

### OBIETTIVO

Far crescere la capacità e il tasso di innovazione nelle imprese, direttamente e attivando sinergie e partnership, e creare un contesto che favorisca questi processi.

### ATTIVITÀ

Il Desk Innovazione & Tecnologie è il promotore e capofila di tutte le iniziative e i servizi rivolti alle imprese in questo campo, oltre che snodo della rete di contatti tra Assolombarda e i soggetti pubblici e privati protagonisti 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.

### ■ Insieme alla **Fondazione Politecnico di Milano**:

- abbiamo proposto alle imprese, e in particolare alle PMI, un **supporto specialistico** per potenziare, ottimizzare e semplificare il rapporto e il ricorso ai centri di ricerca, soprattutto di matrice universitaria;
- abbiamo organizzato il ciclo di quattro workshop "**L'innovazione che funziona**", per mostrare casi e progetti che hanno visto crescere la competitività delle imprese grazie alla sinergia con l'università, e una visita al Dipartimento di Chimica. L'iniziativa ha coinvolto oltre 50 imprese;
- abbiamo proposto **incontri individuali** per potenziare – attraverso l'analisi di problematiche specifiche – l'attitudine delle imprese a sviluppare una capacità di innovazione fondata sulla ricerca realizzata in collaborazione con il sistema universitario;
- realizziamo la **newsletter Ricerca e Innovazione**, che segnala risultati di progetti in collaborazione università-imprese, opportunità tecnologiche,

attività di ricerca di dottorandi e giovani ricercatori di potenziale interesse industriale.

### ■ Con la **Scuola di Dottorato di ricerca in Design del Politecnico di Milano**

abbiamo proposto un ciclo di sei incontri, per promuovere le potenzialità della ricerca di Dottorato tra le aziende e per favorire il rapporto tra le competenze progettuali del design e il mondo della produzione industriale, attraverso la presentazione di esperienze e casi di successo.

■ Abbiamo proposto ai nostri associati l'**incontro "Il CNR per le Imprese"**, per far conoscere le opportunità che derivano dall'accordo firmato a febbraio da Confindustria e Consiglio Nazionale delle Ricerche per facilitare l'accesso al patrimonio di conoscenze, tecnologie e strumenti del CNR da parte delle imprese, a partire dalle PMI.

## LE INIZIATIVE PER LA DIGITALIZZAZIONE

### OBIETTIVO

Promuovere la digitalizzazione e l'utilizzo strategico delle tecnologie per l'informazione e la comunicazione (ICT) come fattore abilitante per la crescita e la competitività delle imprese.

### ATTIVITÀ

■ Abbiamo condotto una raccolta di **proposte progettuali e best practice delle imprese associate sulle tematiche legate alle Smart City** che nel 2014 diventeranno un Repertorio da condividere con le istituzioni locali come contributo per fare di Milano una città più 'intelligente' e più sostenibile.

■ Abbiamo lanciato insieme a SAP Italia il **concorso "VinciSAP per Assolombarda"**, dedicato in esclusiva alle imprese associate, mettendo in palio una soluzione completa per analizzare e tenere sotto controllo vendite, magazzino e acquisti.

■ In collaborazione con l'Università Bocconi e l'Associazione italiana per l'informatica e il calcolo distribuito (AICA), abbiamo proposto alle imprese associate un **corso gratuito per il conseguimento della Patente informatica europea (ECDL)** da parte dei loro lavoratori.

■ A seguito dei risultati dell'Indagine presentata nel 2012 sulla "Competitività del cloud computing in Lombardia", abbiamo attivato una fase di approfondimento, affidata al centro di ricerca EntEr dell'Università Bocconi, per verificare l'**ipotesi di localizzare una cloud farm sui terreni del dopo Expo**.

■ Abbiamo rinnovato l'**accordo con SMAU** per offrire alle imprese associate la possibilità di accedere gratuitamente alla manifestazione per conoscere le novità dell'ICT e partecipare ai percorsi di formazione.

## I FINANZIAMENTI PER LA RICERCA E L'INNOVAZIONE

### OBIETTIVO

Favorire la partecipazione 'vincente' delle imprese ai bandi dedicati all'innovazione.

### ATTIVITÀ

Abbiamo messo al centro della nostra azione Horizon 2020, il nuovo programma quadro per la ricerca e sviluppo della Commissione europea, implementando un servizio ad hoc, **Orizzonte Innovazione**, volto sia a sensibilizzare gli imprenditori e a tenerli informati sulle novità, sia ad aiutare le aziende a partecipare ai relativi bandi, attraverso un insieme coordinato di azioni.

■ Orizzonte Innovazione:

- garantisce alle imprese un costante **aggiornamento sul programma europeo Horizon 2020** attraverso anticipazioni e segnalazioni periodiche dei bandi, una sezione dedicata del sito internet di Assolombarda e incontri di approfondimento su temi specifici;
- propone alle imprese **incontri con gli esperti** che ne analizzano i bisogni e l'attività di ricerca e sviluppo che intendono realizzare, per poi elaborare uno studio di fattibilità che aiuta l'imprenditore a orientarsi tra le diverse agevolazioni fruibili e ad attivarsi in modo efficace per ottenerle.



## LA QUALITÀ

### OBIETTIVO

Promuovere l'introduzione di processi di miglioramento nelle imprese come fattori di sviluppo della competitività.

### ATTIVITÀ

Oltre ad offrire direttamente ai nostri associati interventi di **orientamento sulla certificazione ISO 9000**, siamo promotori del **Consorzio Qualità** (che ci vede ente sostenitore insieme alla Camera di Commercio di Milano), punto di riferimento su questa tematica per le aziende del territorio fino a 250 dipendenti.

■ Il Consorzio Qualità (che al 31 dicembre conta 1.014 aziende aderenti):

- fornisce **assistenza personalizzata e operativa** alle imprese interessate a ottenere e/o mantenere la certificazione ISO 9000; promuove e divulga gli strumenti e i metodi della qualità attraverso l'attività editoriale; soddisfa le esigenze formative sui temi della gestione totale della qualità e mette a punto servizi di supporto su ambiti specifici;
- con la terza edizione dell'iniziativa **"Impresa snella"**, ha messo a disposizione di 10 imprese interessate all'applicazione delle metodologie lean un percorso alternato di incontri collettivi e di consulenza individuale;

- ha realizzato il progetto editoriale **"Valorizzare le persone per valorizzare l'azienda, ovvero: ogni impresa ha le persone che si merita"**, mettendo a disposizione di imprenditori e manager un e-book e un ciclo di videolezioni per migliorare la gestione delle risorse umane dal momento della selezione fino all'ultimo giorno di lavoro.

## LA PROPRIETÀ INTELLETTUALE

### OBIETTIVO

Diffondere la cultura e promuovere il ricorso agli strumenti della proprietà intellettuale tra le imprese associate.

### ATTIVITÀ

- Organizziamo **incontri informativi** per le imprese su temi di attualità.
- Lo **Sportello Marchi e Brevetti** propone alle imprese associate un primo orientamento sulle procedure di registrazione dei marchi e di deposito dei brevetti, sulle ricerche e sorveglianze sui marchi e brevetti stessi, sull'analisi del loro valore economico e sulla loro gestione strategica, sulla tutela dei segreti industriali e del know-how e sulla difesa

contro eventuali contraffazioni di marchi e brevetti in Italia e all'estero.

- Lo **Sportello Anticontraffazione** 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'.
- In coordinamento con la delegazione di Confindustria a Bruxelles, monitoriamo i temi del **brevetto comunitario** e del **sistema unificato di risoluzione delle controversie in materia brevettuale**, con particolare riferimento alla candidatura di Milano a sede del futuro Tribunale europeo dei brevetti.



# EXPO 2015: LA GRANDE OCCASIONE



## CE NE OCCUPIAMO PERCHÉ

Expo è un grande acceleratore, sul piano economico, tecnologico, infrastrutturale, culturale e sociale, per Milano e per il Paese. È un'occasione straordinaria per recuperare competitività e attrarre

investimenti e un'opportunità di cooperazione e di partnership, per creare business, per far conoscere il Made in Italy e per portare la cultura italiana nel mondo.

## L'INFORMAZIONE ALLE IMPRESE: IL SITO INTERNET E LA NEWSLETTER

### OBIETTIVO

Informare e aggiornare le imprese associate sulle opportunità derivanti da Expo 2015.

### ATTIVITÀ

■ Mettiamo a disposizione delle aziende associate il sito Internet **[www.expo2015.assolombarda.it](http://www.expo2015.assolombarda.it)** dedicato all'informazione degli imprenditori sui temi dell'esposizione universale.

■ Attraverso le rubriche del sito e la **Newsletter Expo**, a cadenza mensile, proponiamo aggiornamenti sistematici sulle opportunità legate sia ai bandi, gare e sponsorizzazioni della società Expo e di Padiglione Italia, sia alla realizzazione dei padiglioni dei soggetti partecipanti, sia alle numerose iniziative che Assolombarda e Confindustria realizzano a sostegno delle imprese del sistema.

■ Offriamo consulenza alle aziende associate su tutte le tematiche relative ad Expo 2015 e Padiglione Italia per favorire il loro coinvolgimento, in forme diverse, all'evento.



## L'ECOSISTEMA DIGITALE E015

### OBIETTIVO

Definire modalità, linee guida e criteri volti a dar vita a un ambiente digitale che consenta di far interagire i sistemi informatici di attori pubblici e privati che operano sul territorio in molteplici settori, in modo da facilitare l'esperienza di tutti i soggetti fruitori, a vario titolo, della manifestazione del 2015.

### ATTIVITÀ

■ Insieme a Confindustria, Camera di Commercio di Milano e Unione del Commercio di Milano, sosteniamo il "Progetto Strategico ICT", ora definito "**Ecosistema Digitale E015**", affidato al centro di ricerca Cefriel del Politecnico di Milano.

*Oltre alla realizzazione di un sistema di mobilità che facilita il raggiungimento della città e del sito Expo e gli spostamenti nella regione, l'Ecosistema si è esteso al comparto turistico e ricettivo, permettendo 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.*

## LE PARTNERSHIP PER EXPO 2015

### OBIETTIVO

Sviluppare partnership funzionali al coinvolgimento delle imprese associate – in termini di opportunità di relazione, business e attivazione di contatti con i paesi partecipanti – nell'insieme delle attività connesse a Expo 2015.

### ATTIVITÀ

■ Partecipiamo al "**Progetto Speciale Expo 2015**" di Confindustria, articolato in Gruppi di lavoro 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).

■ Prendiamo parte 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 ha consentito la messa a punto del "**Catalogo beni e servizi**", che permette di promuovere le imprese associate al sistema come potenziali fornitori dei paesi partecipanti a Expo.

■ Promuoviamo il coinvolgimento diretto di rappresentanti delle imprese associate nei **Tavoli Tematici Expo organizzati da Camera di**

**Commercio-Promos** (accoglienza e ricettività; infrastrutture; energia e ambiente; credito; agroalimentare; salute; arte e cultura; solidarietà e non-profit; giovani).

■ Nell'ambito dell'attuazione dei Protocolli prefettizi di legalità per la regolarità dei rapporti di lavoro, partecipiamo ai **Tavoli di monitoraggio dei flussi di manodopera attivi presso Prefettura di Milano** e abbiamo accesso alle piattaforme informatiche che consentono la consultazione dei dati che riguardano le attività di Expo 2015 e le opere connesse.

# PER UN FISCO E UNA NORMATIVA AMICI DELLE IMPRESE

## CE NE OCCUPIAMO PERCHÉ

Un ordinamento tributario equo, certo, semplice e non penalizzante rispetto alla concorrenza internazionale è una componente imprescindibile per la costruzione di un contesto territoriale e nazionale favorevole alla competitività delle imprese, allo sviluppo economico e all'attrazione degli investimenti.

## LE ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE

### OBIETTIVO

Mettere le imprese nella condizione di compiere scelte gestionali corrette, a fronte delle continue novità normative che hanno un impatto significativo sulla loro vita e sulla loro operatività.

### ATTIVITÀ

■ Attraverso un'azione sistematica di informazione, svolta anche attraverso la **newsletter Fisco e Diritto societario**, consentiamo agli associati di stare al passo con l'evoluzione del quadro normativo e di disporre delle indicazioni necessarie al rispetto di vecchi e nuovi adempimenti.

■ Organizziamo **cicli annuali di incontri informativi** con i nostri esperti, focalizzando i diversi appuntamenti sulle tematiche fiscali che le stesse imprese ci segnalano come prioritari rispetto alle loro esigenze di aggiornamento. I 19 incontri che abbiamo realizzato nel 2013 hanno coinvolto 970 partecipanti.

■ Attraverso l'**attività convegnistica** – che rappresenta anche un'occasione per dare visibilità al posizionamento di Assolombarda rispetto ai temi di maggiore impatto sulle aziende e alle proposte dell'associazione per migliorare il quadro normativo in un'ottica di semplificazione – coinvolgiamo le aziende in un confronto diretto con gli interlocutori istituzionali, a partire dall'Agenzia delle Entrate, e con i partner 'storici' di Assolombarda in

ambito fiscale, come Assonime, l'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano e la Scuola di alta formazione Luigi Martino. Nel 2013 abbiamo realizzato 5 convegni con 355 partecipanti.



## GLI SPORTELLI PER LE IMPRESE

### OBIETTIVO

Assistere le imprese associate, con un supporto personalizzato e con la collaborazione di esperti, nella gestione dei rapporti con Equitalia e nell'affrontare la tematica della responsabilità amministrativa degli enti.

### ATTIVITÀ

■ Con lo **Sportello Equitalia**, assistiamo gli associati nei rapporti con l'Agente della riscossione. Le imprese possono farsi assistere dai funzionari dell'associazione appositamente delegati per verificare la loro posizione debitoria, per chiedere la rateazione dei pagamenti, per segnalare

la presenza di sgravi o sospensioni dei tributi o, più semplicemente, per fissare un incontro e analizzare una situazione insieme agli esperti. Grazie allo Sportello, le imprese risparmiano tempo e denaro, ottenendo risposte in tempi brevi, interlocutori mirati, assistenza diretta continua e appuntamenti personalizzati.

■ Attraverso lo **Sportello D.Lgs. 231**, frutto della collaborazione con l'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano e l'Ordine degli Avvocati di Milano, offriamo agli associati un'azione di supporto personalizzato in materia di responsabilità amministrativa degli enti. Le imprese hanno 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 per la loro creazione.

## IL TAVOLO SULLA SEMPLIFICAZIONE TRIBUTARIA

### OBIETTIVO

Sensibilizzare gli interlocutori istituzionali sulla necessità di semplificare gli adempimenti fiscali di cui sono oggetto le aziende, attraverso proposte concrete e praticabili.

### ATTIVITÀ

■ Attraverso Tavoli, Comitati e Gruppi di lavoro che coinvolgono direttamente le imprese associate, identifichiamo e avanziamo agli interlocutori istituzionali **interventi e proposte di semplificazione** in grado di far risparmiare tempo e risorse alle imprese senza incidere sul gettito. L'Agenzia delle Entrate ha recepito 10 delle 32 proposte che abbiamo presentato negli ultimi tre anni.



## IL REPORT SUGLI INDICATORI FISCALI E TARIFFARI DI ATTRATTIVITÀ DEL TERRITORIO

### OBIETTIVO

Migliorare il dialogo sulla fiscalità locale tra le imprese e le Amministrazioni comunali attraverso la condivisione di una base informativa comune.

### ATTIVITÀ

■ Monitoriamo gli indicatori fiscali e tariffari di attrattività del territorio nei

principali comuni del territorio di Milano, Lodi e Monza e Brianza, per rilevare il livello di imposizione fiscale che grava su una percentuale significativa delle nostre aziende (nel territorio dei 55 comuni oggetto della rilevazione del 2013 è localizzato l'82% delle imprese associate).

*Il monitoraggio delle scelte delle Amministrazioni comunali sulla fiscalità locale e sugli oneri di urbanizzazione consente di costruire un quadro*

*conoscitivo utile tanto alle imprese (per indirizzare correttamente gli investimenti immobiliari) quanto alle Amministrazioni locali (per la valorizzazione del territorio e lo sviluppo della sua attrattività), e di evidenziare le situazioni di maggiore criticità per le imprese, per affrontarle attraverso un dialogo costruttivo con le Amministrazioni locali.*

## IL DIALOGO CON L'AGENZIA DELLE ENTRATE

### OBIETTIVO

Perseguire un rapporto costruttivo tra sistema fiscale e imprese in grado di assicurare un equilibrio corretto tra la pretesa erariale e gli obiettivi economici delle aziende, in un contesto positivo di compliance fiscale.

### ATTIVITÀ

■ Abbiamo avviato i primi contatti con l'Agenzia delle Entrate, finalizzati alla stipula di un nuovo protocollo con la Direzione Regionale, volto a migliorare i rapporti tra l'Amministrazione finanziaria e le imprese del territorio, attraverso una collaborazione tra Amministrazione,

associazione e aziende. La nuova intesa (nel solco del Protocollo d'intesa sottoscritto nel 2012 con la Direzione Regionale delle Entrate della Lombardia), dovrebbe prevedere anche l'istituzione di un tavolo attorno al quale confrontarsi in ordine ai regimi fiscali applicabili a fattispecie tributarie specifiche.

## ASSOCAAF

### OBIETTIVO

Offrire assistenza fiscale alle imprese e ai loro dipendenti, ai cittadini contribuenti e alle Pubbliche Amministrazioni.

### ATTIVITÀ

■ Siamo soci (al 38,31%) del **Centro di Assistenza Fiscale (CAF) delle Associazioni confindustriali della**

**Lombardia Assocaaf** 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.*

# LAVORO, WELFARE E CAPITALE UMANO

## CE NE OCCUPIAMO PERCHÉ

Un mercato del lavoro flessibile, relazioni industriali moderne e investimenti nella crescita del capitale umano generano opportunità occupazionali e fanno crescere la competitività delle imprese, del territorio e del Paese.

## L'ORIENTAMENTO NELL'APPLICAZIONE DELLE NORME

### OBIETTIVO

Porre le aziende in condizione di operare al meglio nella gestione del personale, diffondendo aggiornamenti e orientamenti applicativi sulle novità normative e la prassi amministrativa.

### ATTIVITÀ

■ Forniamo un focus sulle problematiche di maggiore attualità con il servizio **Previdenza Oggi**, predisponendo monografie e risposte brevi a quesiti frequenti e organizzando incontri di approfondimento tematico.

■ Nel 2013 abbiamo realizzato sia un **calendario d'incontri informativi** (che rappresenta ormai un appuntamento fisso per le imprese associate), sia **incontri 'fuori calendario'**, 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 22 incontri ai quali hanno partecipato in totale 1.675 persone. Da sottolineare, il particolare presidio riservato agli sviluppi della Riforma Fornero e alla subentrata Riforma Giovannini, ma anche l'iniziativa sviluppata con ALDAI Federmanager per far conoscere meglio l'attività e le prestazioni del Fasi e quella con il Comune di Milano per promuovere il lavoro 'agile'.

*Caratterizza questa attività informativa il coinvolgimento delle strutture pubbliche (Direzione Territoriale del Lavoro, Inps ecc.) che presidiano l'applicazione delle normative nel massimo numero possibile di iniziative, 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.*



## LO SPORTELLO INPS

### OBIETTIVO

Accompagnare le aziende nell'applicazione delle norme e promuovere il dialogo fra azienda e istituto previdenziale per facilitare la risoluzione dei problemi e offrire un vero e proprio servizio di consulenza globale.

### ATTIVITÀ

■ Le imprese possono rivolgersi allo Sportello INPS per sottoporre quesiti

previdenziali che è difficile risolvere attraverso i canali più tradizionali e che possono riguardare, ad esempio, l'inquadramento previdenziale, il versamento, la dilazione e la sospensione dei contributi, le prestazioni previdenziali e gli adempimenti telematici richiesti dall'INPS.

■ Nel 2013 abbiamo rinnovato il **Protocollo d'intesa con la Direzione Provinciale Inps di Milano** che ha consentito l'attivazione dello Sportello e ne rende possibile il funzionamento.

*Lo sportello (attivato anche grazie alla 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) 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

### OBIETTIVO

Tutelare e promuovere gli interessi delle imprese sul fronte del lavoro e della previdenza e acquisire elementi utili per delineare prospettive di sviluppo delle iniziative di politica attiva sul territorio milanese ed efficaci interventi di riqualificazione e ricollocazione dei lavoratori.

### ATTIVITÀ

Partecipiamo attivamente a decine di **organi collegiali** (commissioni, comitati, consigli, Gruppi di lavoro, gruppi ristretti) che 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,

o fanno riferimento a organismi bilaterali come Fasi, Previdai, Fondimpresa, Fondirigenti ecc.

In questo quadro di azione segnaliamo, in particolare:

■ il consolidarsi dell'attività degli organi che hanno competenza sul territorio della provincia di Monza e Brianza (che ha portato, tra l'altro, alla sottoscrizione dell'accordo per la promozione della conciliazione vita-lavoro, attraverso i finanziamenti di Regione Lombardia);

■ 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;

■ lo sviluppo di una specifica progettualità che ha condotto anche alla realizzazione di un **Osservatorio** (in collaborazione con le Agenzie per il Lavoro associate) che monitora periodicamente il mercato del lavoro milanese attraverso un'indagine trimestrale che analizza le informazioni acquisite nell'ambito dell'attività di intermediazione, con specifico riguardo alle professionalità più richieste.

## IL DIALOGO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI PER IL LAVORO

### OBBIETTIVO

Definire punti di incontro e perseguire obiettivi condivisi a vantaggio delle imprese e dei lavoratori dell'intero territorio, attraverso una relazione costruttiva con le organizzazioni sindacali territoriali, pur nella diversità naturale e strutturale degli interessi tutelati.

### ATTIVITÀ

■ Abbiamo realizzato la nuova edizione del **rapporto annuale "Il Lavoro a Milano"** (realizzato insieme a CGIL, CISL, UIL) che 'legge' i principali dati relativi all'andamento economico occupazionale locale e fornisce il substrato su cui poggiano sia la nostra relazione con enti e istituzioni locali, per cercare di orientarne

le decisioni, sia la definizione delle linee di intervento che sviluppiamo, nel corso dell'anno, con le organizzazioni sindacali. L'edizione 2013 del report ha dedicato un focus al valore delle competenze nel mercato del lavoro, concentrandosi su quelle richieste dalle aziende ai neo-diplomati degli istituti tecnici, e sulle esperienze di certificazione delle competenze di lavoratori coinvolti in percorsi finanziati da Fondimpresa.

■ Abbiamo stipulato numerosi **accordi con i Sindacati in materia di formazione**. 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. In particolare segnaliamo:

- l'accordo siglato con CGIL, CISL e UIL milanesi in materia di apprendistato di ricerca che consente lo sviluppo di sperimentazioni a riguardo;
- l'accordo siglato con CGIL, CISL e UIL di Monza e Brianza, organizzazioni datoriali di altri settori, in materia di anticipazione sociale della Cassa Integrazione Guadagni;
- il protocollo con CGIL, CISL e UIL di Milano, il Comune di Milano e altre organizzazioni, per la sperimentazione di una giornata sul "Lavoro Agile", nel corso della quale si è realizzata la possibilità di lavorare in un luogo diverso dall'azienda, favorendo la conciliazione lavoro/famiglia.

## L'ASSISTENZA SINDACALE ALLE IMPRESE

### OBBIETTIVO

Fornire informazione e assistenza alle imprese associate sulle problematiche di carattere sindacale, coniugando la soddisfazione delle esigenze delle singole aziende con il rispetto degli indirizzi associativi e confederali.

### ATTIVITÀ

■ La situazione di crisi che caratterizzato il 2013 ha indirizzato l'assistenza sindacale alle imprese nelle trattative soprattutto sui temi degli ammortizzatori sociali e, in numerosi casi, dei licenziamenti collettivi. Il frequente accentramento in Assolombarda di trattative di carattere nazionale ha

comportato numerosi negoziati anche in sede ministeriale.

■ Abbiamo preso parte alla negoziazione per il rinnovo e/o all'assistenza per i nuovi adempimenti per 20 Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro di interesse delle imprese associate, mentre è stata relativamente scarsa la contrattazione economica di secondo livello, anche in relazione alla scadenza degli accordi a fine anno.

■ Nel 2013 l'assistenza alle imprese associate ha generato complessivamente quasi 45.000 contatti. In quest'ambito si sono registrate 9.545 vertenze individuali e 2.499 incontri per vertenze collettive.



# LA FORMAZIONE CONTINUA E I FONDI INTERPROFESSIONALI

## OBIETTIVO

Promuovere e supportare le imprese associate nella realizzazione di piani di formazione continua per la crescita professionale dei lavoratori attraverso il ricorso alle risorse rese disponibili dai fondi interprofessionali.

## ATTIVITÀ

■ Attraverso lo **Sportello Fondimpresa e Fondirigenti** garantiamo alle aziende un'assistenza puntuale nella fase di presentazione dei piani formativi cofinanziati dai due fondi interprofessionali del Sistema Confindustria. Complessivamente, nel 2013, lo Sportello ci ha permesso di fornire oltre 1.000 consulenze alle imprese associate per accedere alle risorse dei fondi. Sul territorio milanese, Fondimpresa ha finanziato 1.155 piani rivolti a oltre 67 mila lavoratori con un impegno di oltre 25 milioni di euro (il 48,6% di tutte le risorse mobilitate dal fondo in Lombardia). Fondirigenti ha finanziato 330 piani formativi (255 piani formativi per il conto formazione, con 3.223 dirigenti partecipanti, e 75 per il conto di sistema, che coinvolge soprattutto le PMI), attivando complessivamente 5,6 milioni di euro.

■ Attraverso lo **Sportello Apprendistato**, offriamo 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). Nel 2013 abbiamo erogato oltre 600 consulenze.

■ Il rapporto costruttivo che abbiamo instaurato da tempo con CGIL, CISL e UIL territoriali ci permette di siglare insieme a loro **accordi sindacali per**

**promuovere progetti di formazione per i lavoratori occupati** sul territorio milanese, attraverso i finanziamenti messi a disposizione da Fondimpresa. Grazie all'azione di promozione che abbiamo condotto insieme ai Sindacati milanesi, le imprese associate hanno potuto disporre, nel 2013, di corsi di formazione dedicati alle competenze trasversali per un valore di 2,8 milioni di euro sul conto di sistema, il 'contenitore' di Fondimpresa con finalità solidaristiche che si rivolge in particolare alle PMI. Questi progetti formativi – tuttora in corso – dovrebbero coinvolgere oltre 400 imprese e 3.000 lavoratori.

■ Nell'ambito della **Commissione Tecnica Paritetica per la Formazione Continua**, abbiamo condiviso con CGIL, CISL e UIL oltre 500 **piani formativi di aziende prive di rappresentanza sindacale interna**, consentendo loro di accedere alle risorse del conto formazione di Fondimpresa. E abbiamo condiviso nove **progetti formativi rivolti a lavoratori iscritti alle liste di mobilità**, finanziati da un apposito avviso di Fondimpresa.

■ Per rendere sistematica l'azione di rilevazione dei fabbisogni professionali e dotare imprese e lavoratori di strumenti condivisi per orientarsi nell'ambito dell'offerta formativa del territorio abbiamo avviato, cofinanziato da Camera di Commercio, il **Progetto T.I.R. (Training In Rete)**, sul territorio di Monza e Brianza, in attuazione dell'accordo che avevamo siglato nel 2012 con i Sindacati locali.

■ Anche con **ALDAI Federmanager**, il sindacato dei dirigenti delle aziende industriali, abbiamo proseguito la collaborazione in materia di iniziative finanziate da Fondirigenti, condividendo 75 piani aziendali, finanziati dall'Avviso

1/2013 e rivolti prevalentemente alle imprese di piccole dimensioni, per circa 1,4 milioni di euro.

■ La collaborazione con ALDAI Federmanager e il sostegno finanziario di Fondirigenti e della Provincia di Milano ci permettono di portare avanti il progetto **"A.S.TR.O. – Azioni a Sostegno della TRansizione Occupazionale"**, dedicato alla ricollocazione dei dirigenti disoccupati. A regime il progetto arriverà a ricollocarne 80.

■ Insieme alla Regione Lombardia stiamo sperimentando la **certificazione delle competenze dei lavoratori partecipanti ai percorsi del Conto di Sistema di Fondimpresa**, a valle di un Protocollo congiunto del dicembre 2010. Finora abbiamo certificato 2.677 lavoratori di 477 aziende, ponendo le basi per lavorare nuovamente insieme alla sperimentazione del "Libretto formativo del cittadino".

■ Sulla **certificazione delle competenze** collaboriamo con funzioni di indirizzo e monitoraggio all'attuazione del Protocollo-quadro siglato con CGIL, CISL e UIL milanesi e Provincia di Milano per sperimentare il rilascio di attestati di competenza a giovani assunti con contratto di apprendistato professionalizzante. Il progetto, gestito da un raggruppamento di enti di formazione tra i quali Ecolle, ha consentito di rilasciare certificazioni di competenza a 105 apprendisti in riferimento a 12 profili professionali definiti dalla contrattazione collettiva.

## ECOLE - ENTI CONFINDUSTRIALI LOMBARDI PER L'EDUCATION

### OBIETTIVO

Supportare le imprese associate ad accedere ai finanziamenti alla formazione attraverso servizi che garantiscano trasparenza, semplificazione e percorsi formativi di qualità.

### ATTIVITÀ

■ Insieme ad altre sette associazioni del Sistema Confindustriale (Confindustria Alto Milanese, Confindustria Como, Confindustria Lecco, Confindustria Monza e Brianza, Confindustria Pavia, Confindustria Sondrio, Ucimu-Sistemi per Produrre) e attraverso le rispettive società di servizi, abbiamo dato vita a Ecolle, Enti Confindustriali Lombardi per l'Education.

■ Nel 2013 Ecolle ha supportato 150 imprese nella gestione del conto formazione di Fondimpresa e Fondirigenti e ha coinvolto in attività formative finanziate dai fondi e da Regione Lombardia oltre 1.800 lavoratori provenienti da 190 imprese associate.

*Ecolle 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.*

*Ecolle 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.*



# ASSOLOMBARDA PER I GIOVANI, PER LA SCUOLA E PER L'UNIVERSITÀ

## CE NE OCCUPIAMO PERCHÉ

Una società equa e coesa, un sistema economico competitivo e un territorio capace di attrarre investimenti non possono prescindere da un sistema educativo moderno e focalizzato sullo

sviluppo delle competenze, volto a favorire l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro e a diffondere la cultura della formazione lungo tutto l'arco della vita.

## I RAPPORTI CON IL SISTEMA SCOLASTICO

### OBIETTIVO

Consolidare i rapporti di collaborazione tra istituti tecnici e aziende del territorio, sostenere l'innovazione didattico-formativa e la diffusione dell'alternanza scuola-lavoro.

### ATTIVITÀ

■ Sosteniamo la formazione dei docenti sulla progettazione didattica per competenze e la diffusione dell'alternanza scuola-lavoro come modalità di apprendimento attivo di valore curriculare presso le scuole secondarie di secondo grado.

■ Abbiamo aderito alla costituzione di 5 **Poli Tecnico Professionali** (per la Meccanica, la Chimica, l'Informatica, il

Sistema Moda, il Turismo), che hanno ottenuto l'approvazione della Regione Lombardia.

I Poli (reti composte da istituti tecnici e professionali e da imprese che collaborano alla realizzazione di percorsi formativi e di apprendistato in linea con le esigenze delle imprese) avranno un accesso privilegiato ai finanziamenti pubblici per la creazione di percorsi di istruzione e formazione professionale multilivello (dalle qualifiche professionali di base fino ai corsi di formazione tecnica superiore post-diploma) in linea con le esigenze delle imprese.

■ Abbiamo partecipato alla costituzione di 7 **Comitati Tecnico Scientifici d'indirizzo** (CTS) (Indirizzi Amministrativo, Chimico, Informatico,

Meccanico, Turistico, Elettronico e Moda), frutto del progetto Assolombarda "**Reti di Imprese per l'Istruzione Tecnica**", con l'obiettivo di supportare gli istituti tecnici e professionali nell'attuazione del riordino del curriculum formativo più rispondente ai bisogni delle imprese.

*Il principale compito dei CTS è quello di promuovere la realizzazione di esperienze formative, in particolare mediante il ricorso all'alternanza scuola-lavoro, progettate congiuntamente da aziende e scuole e specificamente orientate allo sviluppo delle competenze tecniche e comportamentali dei diplomati in funzione delle esigenze delle imprese. Dei CTS partecipati da Assolombarda fanno parte 35 imprese e 20 istituti tecnici.*



# L'ORIENTAMENTO SCOLASTICO E UNIVERSITARIO

## OBIETTIVO

Essere un punto di riferimento per l'attività di orientamento scolastico sul territorio.

## ATTIVITÀ

Le nostre iniziative di orientamento si fondano sul coinvolgimento diretto delle diverse Componenti dell'Associazione (dai Gruppi Merceologici a Museimpresa, dalla Piccola Impresa al Gruppo Giovani Imprenditori) e delle imprese associate (che propongono testimonianze e vivono questi eventi come occasioni di vita associativa e di employer branding). La 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") è un altro elemento qualificante di questa azione.

■ Nell'ambito del **programma nazionale Orientagiovani**, che coinvolge l'intero Sistema Confindustria, abbiamo organizzato un ciclo di **11 eventi per le scuole superiori di primo e secondo grado**, coinvolgendo oltre 110 istituti scolastici, oltre 4mila studenti e 300 insegnanti. Attraverso gli incontri – ma anche visite aziendali nelle PMI, management game e concorsi di idee – affrontiamo insieme ai ragazzi temi quali: l'orientamento all'istruzione tecnica e professionale, il mestiere dell'imprenditore, i valori del fare impresa, l'industria e i suoi prodotti come patrimonio storico-culturale, le competenze più richieste dal mondo

del lavoro, gli strumenti per il passaggio dagli studi alla professione, i mestieri e le professionalità legate a Expo 2015.

■ Per i neolaureati e laureandi delle università del territorio abbiamo progettato e messo a disposizione un **modulo di orientamento alla transizione università-lavoro**, 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 MONITORAGGIO DEL PROFILO DI COMPETENZA DEI GIOVANI

## OBIETTIVO

Verificare il livello di corrispondenza tra le competenze acquisite dai giovani in uscita dalle scuole superiori e dalle università e i profili professionali richiesti dalle imprese per l'esercizio di specifiche attività aziendali.

## ATTIVITÀ

■ Abbiamo realizzato una nuova edizione dell'**Indagine sulle competenze dei diplomati** per acquisire informazioni aggiornate sul profilo che le imprese richiedono ai giovani diplomati tecnici in ingresso nel mondo del lavoro. L'Indagine online è articolata in 6 questionari, a seconda della tipologia di diploma tecnico di maggiore interesse delle aziende (Perito Chimico, Ragioniere/Perito in Amministrazione e Finanza, Perito Meccanico, Perito Informatico, Perito

Elettronico, Perito Turistico-Alberghiero). L'Indagine ha una dimensione regionale, grazie al concorso delle altre associazioni territoriali presenti in regione, e rappresenta il contributo del Sistema confindustriale lombardo nei tavoli di progettazione sull'istruzione tecnica costituiti presso l'Ufficio Scolastico Regionale. Le informazioni raccolte vengono inoltre 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.

■ Abbiamo realizzato, in collaborazione con la Fondazione Politecnico e nell'ambito dell'**Osservatorio sulla figura dell'ingegnere** costituito presso la Fondazione stessa, l'**Indagine sulle competenze dei laureati**: 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 2013 l'Indagine è stata applicata a tutti gli indirizzi dell'ingegneria industriale: elettrica, meccanica, energetica, chimica, informatica, elettronica/telecomunicazioni, automazione industriale, con allargamenti anche ai laureati in scienze 'pure' come Chimica e Informatica. Per le sue caratteristiche metodologiche, l'Indagine della Fondazione Politecnico costituisce un modello potenzialmente applicabile anche ad altri corsi di studio universitari e può diventare uno strumento efficace che tutte le università possono utilizzare per il monitoraggio del livello di competenze dei loro laureati.*

# LE AZIONI PER L'EMPLOYABILITY DEI GIOVANI E LA VALORIZZAZIONE DEI TALENTI

## OBIETTIVO

Promuovere gli strumenti di apprendimento on the job, utili a supportare i giovani nella transizione dallo studio al lavoro.

## ATTIVITÀ

■ Abbiamo svolto un'attenta azione di monitoraggio del processo di **revisione dell'assetto disciplinare del tirocinio** avviato con l'Accordo Stato-Regioni del 24 gennaio 2013 (contenente le "Linee Guida" sui Tirocini) e proseguito con il varo del regolamento regionale ("Nuovi indirizzi regionali in materia di tirocini", D.g.r. 25 ottobre 2013 - n. X/825).

*Con il riconoscimento della competenza esclusiva delle Regioni in materia di tirocinio (sentenza 287/2012 della Corte Costituzionale) si è composto un quadro normativo molto articolato, definito dal complesso dei provvedimenti legislativi che ciascuna Amministrazione regionale ha posto in essere per disciplinare gli stage nell'ambito del proprio territorio. Un mutamento di scenario normativo che ha richiesto – e richiede – un forte impegno di informazione e assistenza alle imprese associate che intendono utilizzare questo istituto in modo consapevole e corretto, con particolare attenzione alle imprese multi-localizzate.*

■ Sono stati attivati circa 30.000 **stage**, frutto anche delle convenzioni-quadro stipulate dall'associazione con diversi soggetti. Dal dicembre 2013, data di entrata in vigore della nuova disciplina regionale, le convenzioni-quadro possono essere utilizzate solo nel caso di tirocini curriculari.

■ Abbiamo proseguito nelle attività di coordinamento 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 dei "Nuovi 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 professionalizzanti codificate e misurabili.

*Abbiamo in essere convenzioni-quadro con: Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM, Politecnico di Milano, Università Cattolica del Sacro Cuore, Università Commerciale Luigi Bocconi, Università degli Studi di Milano, Università degli Studi di Milano Bicocca, Università Vita-Salute San Raffaele, Università Carlo Cattaneo di Castellanza LIUC, Università degli Studi dell'Insubria, Università degli studi di Pavia, Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli di Roma LUISS, Università degli Studi di Trento, lo Sportello Stage dell'Associazione Cultura e Tempo Libero (ACTL) e l'Ufficio Tirocini "Job Café" dell'Agenzia per la Formazione e l'Orientamento al Lavoro-AFOL della Provincia di Milano.*

■ Nell'ambito della **sperimentazione regionale sull'apprendistato di alta formazione**, collaboriamo:

- con la Regione Lombardia, per garantire la prosecuzione e l'ampliamento delle sperimentazioni di questo tipo di contratto, ottenendo che le risorse regionali siano messe a disposizione delle aziende mediante la procedura a sportello (che garantisce 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);
- con il Politecnico di Milano, per le attività previste dai quattro master avviati nel 2012 e per avviare una nuova edizione del Master in IT Governance.

■ Collaboriamo con le università del territorio per promuovere le applicazioni industriali dei **Dottorati di Ricerca** e il placement dei dottori di ricerca in ambito aziendale, attraverso 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. Grazie anche ai nostri interventi di sensibilizzazione e coordinamento a favore delle imprese associate, la pratica del Dottorato 'executive' si sta sviluppando con successo presso tutti gli atenei del territorio.

# I RAPPORTI CON IL SISTEMA UNIVERSITARIO

## OBIETTIVO

Mantenere attivo il confronto tra il sistema delle imprese e il mondo accademico su temi strategici legati alla relazione tra alta formazione e competitività del territorio.

## ATTIVITÀ

■ Attraverso il **Tavolo Assolombarda-Rettori** (che abbiamo attivato nel 2001), sviluppiamo il tema dell'internazionalizzazione del sistema universitario del territorio e dell'attrattività di Milano come polo internazionale del talento e della conoscenza. In quest'ottica, il Tavolo:

- ha implementato l'**Osservatorio sul livello di internazionalizzazione degli atenei milanesi e lombardi** che analizza alcuni indicatori del livello di apertura internazionale del sistema di alta formazione del territorio (flussi di studenti stranieri in entrata e di italiani in uscita, numero di accordi internazionali, doppie lauree italiane/straniere, numero di visiting professor stranieri ecc.);
- ha sviluppato il **dialogo con il Comitato degli investitori esteri di Confindustria**, ponendo le basi per progetti di collaborazione volti a sostenere il placement dei giovani a elevata qualificazione con profilo internazionale.

■ Siamo soci fondatori 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) per la quale abbiamo erogato, nel 2013, un contributo di 50.000 euro.

*Il Collegio, che ospita ogni anno circa 100 studenti di tutti gli atenei milanesi, 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 2013 è 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.*

# SICUREZZA AL CENTRO

## CE NE OCCUPIAMO PERCHÉ

La tematica della salute e sicurezza sul lavoro, interpretata e gestita con un approccio manageriale, può diventare uno strumento di vantaggio strategico per l'impresa e un driver per la competitività del territorio.

La diffusione della cultura della prevenzione e l'aumento della consapevolezza da parte di tutti i soggetti chiamati in causa, insieme all'utilizzo di

metodologie, strumenti e applicazioni tecnologicamente innovativi, concorre a ridurre gli infortuni e le malattie professionali, come dimostra l'esperienza di questi anni.



## LA COMMUNITY RSPP E ASPP

### OBIETTIVO

Valorizzare il ruolo sempre più centrale dei Responsabili e degli Addetti ai Servizi di Prevenzione e Protezione per le attività di prevenzione delle aziende, offrendo loro strumenti che non si limitino a fornire aggiornamenti e informazioni di tipo normativo, ma che siano adeguati a soddisfare tanto il bisogno di competenze professionali distintive e innovative, quanto le esigenze di aggregazione e di comunicazione con i referenti dell'associazione e con altri professionisti e interlocutori esterni.

### ATTIVITÀ

■ Attraverso la **community online “Salute e sicurezza RSPP e ASPP”** favoriamo, in un ambiente protetto, lo scambio di idee, quesiti e proposte tra RSPP e ASPP, relativi all'adempimento degli obblighi di legge, ai problemi applicativi, ai rapporti con gli enti di vigilanza, agli iter autorizzativi e alla condivisione di prassi e procedure operative. Nell'ambito della community gli utenti possono porre domande, segnalare best practice, leggere e scaricare informazioni e documenti. Nel 2013 la community ha aperto e gestito 83 discussioni, ha ricevuto 7.098 visite e ha ottenuto 31.847 visualizzazioni di pagina.

## I GRUPPI DI LAVORO TEMATICI

### OBIETTIVO

Coinvolgere le imprese associate in un confronto sistematico sui temi di maggiore interesse nel campo della salute e sicurezza sul lavoro.

### ATTIVITÀ

■ Attraverso quattro **Gruppi di lavoro** (Sicurezza, Sicurezza dei lavoratori all'estero, REACH, Seveso), approfondiamo insieme alle imprese tematiche tecniche e gestionali, elaboriamo linee di indirizzo applicative per gli associati e pareri e osservazioni da condividere nell'ambito del Sistema Confindustria.



## L'ATTIVITÀ DI FORMAZIONE E INFORMAZIONE

### OBIETTIVO

Fornire agli associati aggiornamenti tempestivi sulle norme e sugli adempimenti in tema di salute e sicurezza sul lavoro, proporre indicazioni operative per agevolare il rispetto delle previsioni normative, progettare e realizzare percorsi formativi rispettosi della legge, con un approccio sempre più manageriale e innovativo.

### ATTIVITÀ

■ Organizziamo annualmente **cicli di 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: un'attività caratterizzata dal coinvolgimento dei rappresentanti degli enti di vigilanza e controllo. Nel 2013 abbiamo organizzato 17 incontri (concentrati soprattutto su prevenzione incendi, REACH, malattie professionali, sostanze pericolose) con 964 partecipanti.

■ Un coordinamento sistematico con Assoservizi ci consente di proporre alle imprese **interventi di consulenza e di formazione** rivolti a diverse figure professionali. Nel 2013 questa attività ha coinvolto datori di lavoro e responsabili e addetti al servizio di prevenzione e protezione (87 corsi Assoservizi per 769 partecipanti), rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (31 corsi per 665 RLS, realizzati nell'ambito dell'Organismo Paritetico Provinciale di Milano), coordinatori per la sicurezza nei cantieri e addetti alle squadre di emergenza, formatori per la salute e sicurezza sul lavoro (146 formatori e responsabili di progetti formativi, formati in collaborazione con l'Associazione Ambiente e Lavoro).

■ Per le imprese associate - e in qualche caso con il loro coinvolgimento diretto - realizziamo **pubblicazioni di approfondimento** su tematiche specifiche. Nel 2013 abbiamo reso disponibili:

➤ la guida **“La gestione della tutela della salute per i lavoratori all'estero”**, realizzata grazie al

Gruppo di lavoro composto da ABB Italia, Associazione nazionale medici d'azienda-ANMA, Edison, Eni Spa, Eniservizi Spa - Centro Medicina del Lavoro Eni, Eurotecnica, IBM, H San Raffaele Resnati, Saipem e Techint;

➤ la dispensa **“La valutazione dei rischi dal 626 al decreto 81 - Una guida per orientarsi...”** realizzata partendo dalle esperienze maturate negli ultimi anni e con gli aggiornamenti sui temi e sulle novità più recenti.

■ Realizziamo la **newsletter settimanale “Sicurezza e prevenzione”** per mantenere aggiornate le imprese associate sulle evoluzioni della normativa e sulle discussioni avviate nella community. Nel 2013 la newsletter ha raggiunto quota 2.541 abbonati.

# I RAPPORTI CON I SOGGETTI PUBBLICI E GLI ENTI DI CONTROLLO DEL TERRITORIO

## OBIETTIVO

Sviluppare il confronto e lo scambio continuo di idee con gli enti di controllo e vigilanza sulle modalità di interpretazione e applicazione della normativa in tema di salute e sicurezza sul lavoro, per favorire l'attività di supporto alle imprese sui numerosi adempimenti e promuovere occasioni di confronto diretto tra queste ultime e gli interlocutori pubblici.

## ATTIVITÀ

Manteniamo e sviluppiamo rapporti diretti con i referenti degli enti di controllo e vigilanza competenti territorialmente, anche attraverso la partecipazione a comitati e Gruppi di lavoro e il reciproco coinvolgimento nell'attività di informazione e formazione rivolta ai vari soggetti interessati.

### Regione Lombardia (DG Salute)

■ In affiancamento a Confindustria Lombardia, abbiamo preso parte a diversi "Laboratori di approfondimento" (stress lavoro-correlato, ruolo dei RSPP in sanità, rischio chimico-REACH ecc.) 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".

■ Insieme a Confindustria Lombardia, abbiamo collaborato con la DG Salute all'elaborazione del nuovo "Piano regionale 2014-2018 per la tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro" che definisce le attività e gli indirizzi per gli Organi di vigilanza e controllo in ambito regionale e che impegna la Regione a semplificare le disposizioni previste dagli Accordi Stato-Regioni e a individuare risorse economiche a supporto delle imprese.

■ Abbiamo lavorato a un Decreto regionale che ha consentito la formazione in e-learning per i lavoratori del settore sanitario (facoltà prima non ammessa).

### ASL

■ Nell'ambito della collaborazione con le quattro Aziende Sanitarie Locali presenti sul territorio (le 3 ASL per Milano e l'ASL di Monza e Brianza) abbiamo promosso un incontro tra il direttore generale di Assolombarda e i direttori generali delle ASL competenti, oltre che per gli aspetti di salute pubblica, per le attività di vigilanza e controllo nelle imprese. L'incontro ha confermato la disponibilità e la volontà comuni di valorizzare l'esperienza positiva di Milano per farne un laboratorio di diffusione della cultura della prevenzione e della sicurezza verso imprese, lavoratori, giovani e scuole, un modello di interazione istituzioni-imprese e un ambito di sperimentazione e sviluppo di best practice che possano favorire l'attrattività del territorio per nuovi investimenti imprenditoriali.

■ Partecipiamo ai Comitati di Coordinamento Provinciale delle attività di prevenzione e vigilanza in materia di salute e sicurezza sul lavoro, attivi presso ASL Milano (che copre tutto il territorio della provincia di Milano) e ASL della provincia di Monza e Brianza.

### Corpo nazionale dei Vigili del Fuoco

■ Per le attività relative alla sicurezza antincendio e alla protezione delle aziende, collaboriamo sistematicamente con la Direzione Regionale dei Vigili del Fuoco per la Lombardia (competente per i controlli nelle aziende a rischio di incidente rilevante) e con il comando dei Vigili del Fuoco di Milano e di Monza e Brianza (responsabile per tutti gli adempimenti autorizzativi che le imprese

devono rispettare per poter esercitare le proprie attività).

■ Con il Comando di Milano, nel 2013 abbiamo siglato un protocollo che prevede la promozione congiunta di corsi e momenti di addestramento per la lotta agli incendi e l'attivazione di un canale informativo diretto finalizzato a fornire alle imprese informazioni provenienti dal Comando stesso.

### INAIL regionale e nazionale

■ La collaborazione in corso con INAIL Lombardia ci permette di facilitare l'attività di supporto alle imprese in vari ambiti, come la comprensione del sistema di verifica sulle attrezzature di lavoro, l'accesso alla riduzione del tasso (OT24) e la partecipazione al Bando ISI INAIL per il finanziamento dei progetti di investimento in materia di sicurezza.

■ INAIL nazionale ha scelto Milano e Assolombarda per due eventi che hanno coinvolto complessivamente 246 partecipanti: la presentazione del "7° Rapporto sull'attività di Accertamento Tecnico svolta nell'ambito della Sorveglianza del Mercato riguardante le macchine targate CE" e il convegno internazionale "Manipolazione dei sistemi di sicurezza e uso scorretto ragionevolmente prevedibile", che ha visto per la prima volta riuniti insieme imprese e istituti nazionali e comunitari per discutere dei problemi tecnici e organizzativi legati ai sistemi di sicurezza di macchine e attrezzature di lavoro e della loro alterazione da parte degli operatori.

## L'ORGANISMO PARITETICO PROVINCIALE DI MILANO

### OBIETTIVO

Promuovere, progettare e realizzare, in ottica paritetica, l'attività di formazione per i lavoratori e per i loro rappresentanti, iniziative di prevenzione degli infortuni sul lavoro e interventi per la diffusione della cultura della tutela della salute e sicurezza. Favorire attraverso il confronto e il dialogo l'individuazione di soluzioni positive sull'applicazione della normativa di salute e sicurezza, in quanto l'Organismo Paritetico è la prima istanza di riferimento per le controversie sorte in questo campo.

### ATTIVITÀ

■ L'**Organismo Paritetico Provinciale di Milano** (OPP di Milano) che abbiamo costituito insieme a CGIL, CISL e UIL milanesi è sede di confronto e collaborazione per la gestione partecipata della sicurezza sul lavoro e rappresenta il soggetto di riferimento delle aziende associate per quanto riguarda la collaborazione per la formazione obbligatoria in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

■ Nel 2013, l'OPP di Milano ha proseguito l'attività indirizzata all'**affiancamento dei lavoratori e dei soggetti del sistema aziendale per l'applicazione della normativa**. Rispetto alla formazione obbligatoria,

l'OPP ha progettato ed erogato i corsi previsti dall'Accordo Stato-Regioni del 21 dicembre 2011, realizzando 32 corsi a catalogo e 119 in house, per 2.657 partecipanti complessivi.

■ I nostri associati interessati ai corsi per i lavoratori possono utilizzare il sito Internet di Assolombarda per la **trasmissione telematica delle richieste di collaborazione all'OPP**. Nel 2013 hanno inviato 2.034 richieste, concentrate principalmente nei settori metalmeccanico, del terziario e chimico.

## REACH REGOLAMENTO EUROPEO SULLE SOSTANZE CHIMICHE

### OBIETTIVO

Offrire servizi alle imprese interessate dal regolamento europeo sulle sostanze chimiche REACH e dalle relative normative comunitarie e nazionali.

### ATTIVITÀ

■ Organizziamo e promuoviamo **incontri informativi e corsi di formazione** sui temi legati alle scadenze annuali previste dal sistema REACH, alle modifiche nel sistema di classificazione delle sostanze pericolose, alle ripercussioni per le

imprese a rischio di incidente rilevante e ai controlli. Ai 3 incontri informativi organizzati nel 2013, uno dei quali insieme all'ASL Milano 2, hanno preso parte 122 partecipanti.

■ Monitoriamo e approfondiamo dal punto di vista tecnico il tema del **regolamento REACH** insieme al Centro Reach Srl, la struttura che abbiamo costituito insieme a Federchimica per offrire servizi mirati alle imprese produttrici, importatrici e utilizzatrici a valle di sostanze chimiche.

# AMBIENTE E GREEN ECONOMY



## CE NE OCCUPIAMO PERCHÉ

Una visione integrata nella gestione delle variabili ambientali è sempre più strategica per la produttività e la competitività delle nostre imprese.

E il sistema produttivo milanese rappresenta una realtà di eccellenza a livello nazionale nel settore della green economy.

## IL GRUPPO DI LAVORO QUALITÀ AMBIENTALE

### OBIETTIVO

Promuovere la diffusione dei sistemi di gestione ambientale e supportare le imprese associate nella certificazione dei sistemi stessi.

### ATTIVITÀ

■ Il Gruppo di lavoro Qualità Ambientale (attivo dal 2008) è 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 2013 il Gruppo di lavoro ha focalizzato l'attività sugli aspetti legati al processo di **revisione della norma ISO14001** e ha posto le basi per la predisposizione di un documento di indirizzo (che sarà completato nel 2014) inerente all'innovazione, alle implicazioni della nuova norma, alle proposte di revisione e ai commenti del Gruppo di lavoro.





## I RAPPORTI CON GLI ENTI LOCALI

### OBIETTIVO

Mantenere e rendere sempre più intenso e proficuo il rapporto con enti e soggetti pubblici locali (Regione, Province, Comuni, Camere di Commercio, ARPA e altri enti), sia per favorire il dialogo e il confronto diretto con le imprese, sia per realizzare nuove iniziative e collaborazioni in campo ambientale.

### ATTIVITÀ

■ Abbiamo partecipato anche nel 2013 a Tavoli di lavoro e di rappresentanza, quali il **Tavolo Ambiente e mobilità**, il **Tavolo permanente in materia di Autorizzazione Integrata Ambientale**, il **Tavolo istituzionale sull'Autorizzazione Unica Ambientale** e il **Tavolo sulle Emissioni in atmosfera della Regione Lombardia**.

■ Abbiamo proseguito l'attività di **supporto alle imprese associate che operano sul territorio di Cinisello Balsamo in relazione a una richiesta di conguaglio della Tariffa di Igiene Ambientale**. Attività che ha permesso di organizzare un ricorso alla Commissione Tributaria Provinciale di Milano per un nutrito gruppo di aziende.

## LE ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE

### OBIETTIVO

Supportare le imprese associate sulle molteplici tematiche ambientali che caratterizzano l'attività imprenditoriale, attraverso approfondimenti specifici alla luce della complessità legata alla normativa vigente.

### ATTIVITÀ

Nel 2013 abbiamo organizzato:

■ **4 incontri** nell'ambito dell'attività del **Green Economy Network**;

■ **12 incontri informativi** in materia di gestione dei rifiuti, autorizzazione unica ambientale e carbon footprint, ADR, sviluppo sostenibile, apparecchiature elettriche ed elettroniche, che hanno coinvolto 862 partecipanti;

■ **7 interventi formativi a partecipazione ristretta**, focalizzati sugli adempimenti relativi al Consorzio Nazionale Imballaggi (CONAI), sull'impatto ambientale del prodotto e sui Sistemi di Gestione Ambientale, per 107 partecipanti totali.

## IL RICICLO DEI RIFIUTI DA APPARECCHIATURE ELETTRICHE ED ELETTRONICHE

### OBIETTIVO

Massimizzare il valore di riciclo dei rifiuti da apparecchiature elettriche ed elettroniche, per moltiplicare nei prossimi anni il recupero delle terre rare e dei metalli preziosi in essi contenuti.

### ATTIVITÀ

■ Abbiamo proseguito la collaborazione al progetto **"E-Waste Lab"**, proposto dal Consorzio Remedia, che vede anche la partecipazione del Politecnico di Milano e della Regione Lombardia.

## I GRUPPI DI LAVORO ESTERNI

### OBIETTIVO

Salvaguardare e promuovere gli interessi delle imprese associate contribuendo attivamente alla discussione sulle problematiche ambientali in ambito nazionale e locale.

### ATTIVITÀ

Abbiamo partecipato a Gruppi di lavoro istituiti da Confindustria, Confindustria Lombardia e dagli enti locali, esprimendo pareri su argomenti specifici e proponendo semplificazioni e soluzioni operative volte a tutelare gli interessi delle imprese associate.

## IL GREEN ECONOMY NETWORK

### OBIETTIVO

Stimolare l'aggregazione tra le imprese che offrono prodotti, tecnologie e servizi per la sostenibilità ambientale ed energetica come modalità per promuoverne il business.

### ATTIVITÀ

Attraverso il **Green Economy Network (GEN)**, sosteniamo le imprese aderenti, attive in ambito energetico e ambientale. Offriamo visibilità alle loro competenze, creiamo occasioni di matching con altre realtà imprenditoriali e con stakeholder nazionali ed esteri e, più in generale, le supportiamo nei processi di internazionalizzazione, dando impulso alla creazione di alleanze e condivisione di progetti industriali congiunti tra imprese che perseguono finalità comuni.

■ Nel 2013 il Green Economy Network ha promosso la costituzione della **rete di imprese ReFIT: Renewable Energy & Phytoremediation** per il recupero dei siti inquinati, consentendo alle aziende partecipanti (Tia, Land,

Tiemme, Passavant Impianti, Hpc Italia) di rafforzare i rispettivi know-how e migliorare le attività di business, attraverso la condivisione di risorse tecnologiche, relazionali e finanziarie.

■ Nell'ambito delle **azioni volte al supporto delle imprese interessate ai mercati internazionali**, segnaliamo:

- un incontro con il ministro dell'ambiente kazaco Nurlan Kapparov (interessato a incontrare imprese italiane attive nel settore della green economy);
- l'organizzazione di un incontro di networking nel campo delle tecnologie legate all'urbanistica e alla mobilità elettrica, in collaborazione con il Consolato commerciale d'Austria (per facilitare scambi tra imprenditori dei due paesi);
- la partecipazione all'evento a Sofia "Multinazionali tascabili - La piccola industria italiana alla prova del mercato bulgaro" e l'organizzazione di una visita imprenditoriale in Bulgaria,

per promuovere le attività e il know-how delle imprese del GEN attraverso incontri d'affari con controparti locali imprenditoriali e della Pubblica Amministrazione;

- la presentazione delle opportunità offerte dalla provincia dell'Alberta (Canada) nel settore dell'oil&gas;
- la partecipazione al workshop "Investire a San Paolo, la tua porta per il Brasile", per attivare contatti con controparti operanti nel paese;
- la presentazione delle attività del GEN e della rete ReFit a una delegazione imprenditoriale francese (in un incontro con UBI France - Ile de la Reunion).

■ Oltre agli **incontri di approfondimento** (bonifiche, mobilità, web profiling ecc.) e a quelli legati allo sviluppo di business sui mercati esteri, il Network ha realizzato iniziative dedicate **alla promozione delle imprese del GEN e delle rete ReFit** verso soggetti privati e pubblici nazionali (come gli incontri con Eni, Saipem e Regione Lombardia), volti al coinvolgimento dei grandi player nazionali e alla facilitazione dell'accreditamento per gare d'appalto e forniture.

■ Il sito [www.greeneconomynetwork.it](http://www.greeneconomynetwork.it) segnala alle imprese del GEN bandi e early warning di gare nazionali e internazionali, promuovendone una partecipazione congiunta tra le imprese interessate. Nel 2013 il sito ha ricevuto più di 12mila visite e ottenuto oltre 60mila visualizzazioni di pagine aziendali (+500% per le prime e +300% per le seconde rispetto al 2012).

*Il Green Economy Network, promosso nel 2011 da Assolombarda e da un gruppo di imprese associate, ha l'obiettivo di stimolare nuove alleanze tra le imprese che offrono prodotti, tecnologie e servizi per la sostenibilità ambientale ed energetica. Al 31 dicembre 2013 ne fanno parte 276 imprese, attive in diverse filiere: acqua, rifiuti, aria, mobilità sostenibile, suolo e bonifiche, rumore esterno, energie rinnovabili, energie convenzionali, efficienza energetica, produzioni ecocompatibili e altre ancora.*



# ENERGIA: PAGARLA MENO, USARLA MEGLIO

## CE NE OCCUPIAMO PERCHÉ

Lo scenario energetico italiano è tra i più complessi e sfavorevoli in Europa: le aziende del Paese pagano l'energia il 30% in più della media europea, un fattore che ne diminuisce in misura significativa la competitività, in un

contesto nel quale il fattore energia rischia di essere penalizzante, in termini di costi e di incertezza di approvvigionamento, per la competitività delle imprese.

## IL SUPPORTO ALLE IMPRESE: LO SPORTELLO ENERGIA

### OBIETTIVO

Offrire una consulenza operativa efficace e aggiornata per aiutare le imprese associate a consumare in maniera più efficiente e al miglior prezzo disponibile sul mercato.

### ATTIVITÀ

Grazie allo **Sportello Energia**, costituito nel 2011, negli anni abbiamo ampliato costantemente la gamma dei servizi a disposizione degli associati. Attualmente lo Sportello propone servizi relativi a:

- interpretazione della bolletta energetica;
- valutazioni delle offerte commerciali per la fornitura di energia elettrica e gas;
- gestione delle forniture per l'individuazione delle migliori condizioni di approvvigionamento per le aziende,

attraverso gruppi d'acquisto, gare on demand e convenzioni;

- previsioni sull'andamento dei prezzi delle commodity sui mercati retail e wholesale;
- presidio sullo sviluppo normativo e regolatorio;
- fiscalità energetica: informazioni su imposte e accise sul consumo di energia elettrica e gas, anche grazie al rapporto diretto con l'Agenzia delle Dogane;
- connessione alla rete e rapporto con il distributore;
- informazioni su energia da fonti rinnovabili (fotovoltaico, solare termico, biomasse, eolico) e assimilate (cogenerazione e teleriscaldamento) e relativi incentivi e agevolazioni;

- supporto in materia di efficienza energetica, attraverso il servizio "Impresa Energia";
- energy management.

## I RAPPORTI CON GLI ENTI LOCALI

### OBIETTIVO

Affrontare insieme alla Pubblica Amministrazione le criticità in ambito energetico; individuare soluzioni condivise e promuovere accordi e progetti congiunti per rendere sempre più efficace il rapporto con le aziende sul territorio.

### ATTIVITÀ

■ Nel corso del 2013 abbiamo partecipato ai tavoli di lavoro del progetto **“Patti chiari per l’efficienza energetica”** promosso dal Comune di Milano, relativo alla riqualificazione energetica del patrimonio immobiliare cittadino.

Abbiamo fornito un contributo significativo nella definizione delle linee guida atte a favorire un mercato dell’efficienza energetica trasparente e accessibile e a dare impulso alla riconversione in chiave energetica del patrimonio immobiliare della città.

## IL GRUPPO DI LAVORO EFFICIENZA ENERGETICA

### OBIETTIVO

Sensibilizzare le imprese associate verso la cultura dell’efficienza energetica e sulle opportunità che le applicazioni di questo settore possono offrire.

### ATTIVITÀ

■ Attraverso il Gruppo di lavoro Efficienza Energetica, costituito nel 2012, abbiamo intrapreso con le imprese associate un percorso graduale finalizzato a favorire la **diffusione di comportamenti virtuosi in materia di consumi energetici**: dalla divulgazione di concetti di base relativi

all’utilizzo razionale dell’energia in quanto risorsa, all’individuazione di interventi di efficienza energetica per comparti produttivi, fino alla presentazione di casi eccellenti individuati tra le imprese associate.

■ Nel 2013 abbiamo proposto e realizzato, sperimentandolo su 30 aziende associate particolarmente rappresentative dei 6 gruppi merceologici più significativi (sanità e alberghi, chimico, alimentare, legno e arredo, metalmeccanico, gomma e plastica) un **audit energetico di primo livello** sui rispettivi siti industriali. Ciò ci ha permesso di restituire a ciascuna impresa

un report sulle modalità di consumo in azienda ed individuarne le criticità. In questo modo abbiamo fornito una prima analisi utile a pianificare interventi di efficienza energetica e a ripensare la gestione dell’energia in azienda.

## I GRUPPI DI LAVORO CONFINDUSTRIA

### OBIETTIVO

Contribuire attivamente alla discussione sui processi di sviluppo dell’assetto energetico del Paese.

### ATTIVITÀ

La partecipazione ai Gruppi di lavoro istituiti da Confindustria in materia energetica ci consente di esprimere pareri e di portare un contributo funzionale alle esigenze e agli interessi delle imprese associate, anche nell’ambito delle attività che riguardano il contesto nazionale.

# COMPETITIVITÀ TERRITORIALE, MOBILITÀ E INFRASTRUTTURE

## CE NE OCCUPIAMO PERCHÉ

Le imprese si possono sviluppare in un territorio se le caratteristiche dell'ecosistema che le accoglie corrispondono alle loro esigenze di competitività. Particolare rilievo rivestono le politiche di programmazione, pianificazione e gestione attuate dalle Amministrazioni locali, la

regolamentazione e le procedure che definiscono le modalità localizzative di nuove attività o di ampliamento di quelle esistenti, le reti di infrastrutture e di servizi per la movimentazione di merci e persone a livello locale e le opportunità di connessione con il resto del Paese e col mondo.

Con la conoscenza delle esigenze delle imprese e la capacità propositiva che è in grado di sviluppare, la nostra associazione rappresenta un partner di fondamentale importanza per le Amministrazioni locali che intendono aumentare l'attrattività del proprio territorio.

## IL RAPPORTO IMPRESA-TERRITORIO

### OBIETTIVO

Rappresentare le esigenze delle imprese in termini di localizzazione, operatività e possibilità di sviluppo sul territorio, e migliorare le condizioni territoriali e informative per l'attrattività di nuove imprese, sia attraverso l'accompagnamento diretto per affrontare questioni specifiche, sia attraverso il confronto con le Amministrazioni competenti per gli interventi di programmazione e pianificazione.

### ATTIVITÀ

■ Svolgiamo un'azione di **monitoraggio dei Piani di Governo del Territorio (PGT) comunali** attraverso una costante informazione alle aziende sui processi di redazione dei PGT e sui modi e i tempi nei quali possono formalizzare eventuali richieste alle Amministrazioni.

In particolare:

- le supportiamo in questa attività fino ad affiancarle nella formulazione di osservazioni specifiche;
- le aiutiamo a comprendere gli aspetti più tecnici degli strumenti di pianificazione e dei relativi iter decisionali;
- ne sosteniamo gli interessi nel confronto con le Amministrazioni comunali sulle problematiche dei singoli PGT che impattano sull'attrattività e la competitività del sistema produttivo locale.

Nel 2013 l'azione di monitoraggio ha interessato 63 Comuni con un coinvolgimento complessivo di 993 imprese.

■ Monitoriamo il **Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale (PTCP)** delle Province di Milano e di Monza e Brianza, perché la configurazione del territorio milanese come un'area-regione che si estende anche oltre i confini

provinciali rende opportuna l'azione di osservazione e accompagnamento delle scelte sui criteri delle politiche per lo sviluppo di entrambe le province. Forniamo un servizio di supporto alle imprese associate per approfondire le previsioni degli strumenti, predisporre le eventuali osservazioni e interloquire con gli enti interessati. Nel 2013 l'azione di monitoraggio del PTCP della Provincia di Monza e Brianza ha coinvolto tutte le imprese associate sul territorio interessato.

■ Supportiamo le aziende nell'affrontare **problematiche complesse e criticità specifiche collegate a PGT, PTCP e ad altri strumenti di regolazione edilizia e del territorio**. Nel 2013 abbiamo seguito specificamente 21 aziende, sia negli aspetti contenutistici e procedurali, sia nell'interazione con le Amministrazioni comunali, provinciali e gli enti regionali coinvolti nei singoli casi.

■ Abbiamo collaborato, insieme a **OSMI-Borsa Immobiliare, Assimpredil ANCE e FIMAA Milano Monza & Brianza**, alla progettazione e organizzazione del corso di formazione promosso dalla Camera di Commercio di Milano sul **Piano di Governo del Territorio di Milano**. Obiettivo del corso, sviluppato in 6 lezioni e 3 seminari, è stato illustrare i contenuti del nuovo PGT per poter operare al meglio e individuare le strategie aziendali da adottare anche sugli immobili strumentali. Il corso ha avuto 44 partecipanti.

■ Esprimiamo posizioni puntuali sui problemi più ricorrenti rilevati negli **strumenti di gestione del territorio**. Su questi aggiorniamo costantemente

un documento specifico sulle questioni prioritarie per le imprese in materia di governo del territorio a livello locale, in rapporto alle dinamiche emergenti e alle problematiche ricorrenti.

■ Abbiamo consolidato, nel corso del 2013, il rapporto di **confronto e collaborazione con la Regione Lombardia** sulle tematiche di governo del territorio, con particolare riferimento:

- alla proposta di legge regionale per il contenimento del consumo di suolo, monitorata con particolare attenzione per le rilevanti ricadute sugli insediamenti produttivi;
- alle revisioni in corso della legge regionale 12/2005 per il governo del territorio e del Piano Territoriale Regionale;

➤ alla presentazione formale, alla Regione Lombardia, di un documento di posizionamento sulla revisione della legge regionale 12/2005, elaborato come Confindustria Lombardia e condiviso dalle associazioni del territorio.

■ Abbiamo seguito il processo di redazione del **nuovo Regolamento edilizio del Comune di Milano**, intervenendo con osservazioni e proposte in fase di stesura, in rapporto alle esigenze delle imprese milanesi. Alcune proposte, quale la possibilità anche per le imprese di accedere a premialità per interventi di efficienza energetica, sono già state accolte dalla Giunta comunale.

## LA GESTIONE DEGLI IMMOBILI D'IMPRESA

### OBIETTIVO

Supportare le imprese associate sui diversi fronti nei quali è coinvolto il patrimonio immobiliare strumentale, destinato ad accompagnare con notevole flessibilità il processo di trasformazione e mutamento richiesto alle attività produttive.

### ATTIVITÀ

■ Sviluppiamo l'attività dello **Sportello Immobili d'Impresa**, nato nel 2011 in collaborazione con il **Dipartimento Best, ora ABC, del Politecnico di Milano**, per aiutare le aziende ad affrontare le problematiche riconducibili alla gestione e al mercato degli immobili produttivi e terziari. Lo sportello si avvale, tra l'altro, di uno spazio web dedicato attraverso il quale le imprese possono reperire informazioni, analisi e incontri informativi, ed anche interagire attivamente per la compravendita di immobili e per il matching fra domanda e offerta dei servizi della filiera

immobiliare. Nel 2013 lo Sportello:

- ha attivato il servizio **Vetrina degli immobili d'impresa**, che mette a disposizione delle imprese associate uno spazio per proporre la vendita e/o la locazione di immobili strumentali. Una sezione apposita è dedicata alla pubblicazione delle aste per l'alienazione di immobili pubblici (terreni ed edifici a diversa destinazione d'uso) sul territorio milanese, brianzolo e lodigiano. Nel 2013 sono stati pubblicati 35 annunci che hanno ottenuto circa 4.300 visualizzazioni;
- nell'ambito della **formazione sul Facility e il Property management** (in collaborazione con il Dipartimento ABC e il Laboratorio GestiTec del Politecnico di Milano), ha proposto 3 seminari di formazione e sensibilizzazione, che hanno coinvolto 62 partecipanti;
- ha messo a disposizione un servizio di **assistenza personalizzata alle imprese su problemi aziendali di Property e Facility management**, avvalendosi di esperti del settore;

➤ ha realizzato due **Dossier sul mercato degli immobili d'impresa** (in partnership con OSMI-Borsa Immobiliare di Milano, Normisma e, dal 2013, con il Centro Studi della CCIAA di Milano), che hanno analizzato il quadro e le dinamiche dell'ecosistema localizzativo della zona Est della provincia di Milano e all'interno del comune di Milano.

*I Dossier sono uno strumento in grado di fornire un quadro dell'ecosistema territoriale utile a orientare le decisioni strategiche aziendali che riguardano gli investimenti o le valorizzazioni immobiliari e a fornire informazioni ai potenziali investitori sul territorio milanese. La specificità dei Dossier è il dettaglio territoriale molto elevato delle informazioni e l'integrazione dei dati sui valori e l'andamento di questo segmento del mercato immobiliare con le caratteristiche e le dinamiche del sistema produttivo locale e con i principali progetti territoriali.*

## L'OSSERVATORIO OTI NORDOVEST

### OBIETTIVO

Monitorare le opere infrastrutturali necessarie al rafforzamento del sistema dei trasporti del Nordovest.

### ATTIVITÀ

Insieme all'Unione Industriale di Torino e a Confindustria Genova, abbiamo dato vita ad OTI NordOvest (Osservatorio territoriale infrastrutture) che nel 2013 ha realizzato:

■ il **“Rapporto OTI NordOvest 2012”** (realizzato con la collaborazione della Fondazione Nord Est per fornire un quadro conoscitivo sui progetti infrastrutturali che interessano l'intero Nord Italia), 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;

■ **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;

■ **3 newsletter “NordOvest Infrastrutture”** con le principali novità sui temi delle infrastrutture, dei trasporti e della mobilità.

## LE PARTNERSHIP E LE COLLABORAZIONI IN CAMPO INFRASTRUTTURALE

### OBIETTIVO

Favorire lo sviluppo infrastrutturale, promuovere il miglioramento della mobilità di merci e persone e incentivare la realizzazione di politiche per la mobilità sostenibile per supportare la competitività delle imprese, attraverso partnership e collaborazioni.

### ATTIVITÀ

■ Promuoviamo la realizzazione dell'**Autostrada diretta Brescia-Milano** (Brebemi), attraverso la partecipazione societaria ad Autostrade Lombarde SpA.

■ Partecipiamo al **Comitato Promotore Transpadana**.

Nel 2013 il Comitato 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;
- l'organizzazione di convegni dedicati;
- la testimonianza diretta nell'ambito di iniziative convegnistiche e seminari;
- la promozione di studi e ricerche.

■ Partecipiamo all'**osservatorio “I Costi del Non Fare”** che realizza studi e ricerche e organizza il convegno di presentazione del rapporto annuale sui costi della non realizzazione delle opere.



## LA MOBILITÀ URBANA E SOSTENIBILE

### OBIETTIVO

Dedicare un'azione sistematica al tema della mobilità urbana, coniugando gli obiettivi della sostenibilità con quelli dello sviluppo economico delle imprese e del territorio.

### ATTIVITÀ

■ Abbiamo organizzato, insieme a Deloitte e Unindustria, il convegno **“Come sta cambiando la mobilità”** (in occasione della presentazione del 4° 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).

■ Partecipiamo a tavoli di lavoro e predisponiamo note, documenti di posizionamento e osservazioni sulle **politiche di mobilità del Comune di Milano**. In particolare:

- la congestion charge nella Cerchia dei Bastioni (Area C);
- i progetti di city logistic;
- il Piano Urbano della Mobilità Sostenibile;
- il nuovo sistema di tariffazione della sosta.

■ Abbiamo realizzato un progetto di **miglioramento dell'accessibilità attraverso trasporto pubblico del distretto produttivo-direzionale Torri Bianche-Energy Park nel Comune di Vimercate** dove risiedono circa 100 aziende e 5.000 dipendenti. Il progetto di mobilità sostenibile ha visto il coinvolgimento di imprese, Pubbliche Amministrazioni e gestore del trasporto pubblico.

■ Monitoriamo e forniamo un'**informazione costante sui cantieri stradali lungo la strada Rivoltana** alle 164 aziende associate localizzate nell'ambito dei lavori che hanno conseguenze sulla mobilità di 13.255 dipendenti. Accompagniamo le imprese direttamente coinvolte in specifiche problematiche derivanti dai cantieri nell'individuazione di percorsi risolutivi e nel confronto con i soggetti responsabili e attuatori degli interventi.

■ Monitoriamo le 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.



# LEGALITÀ E RESPONSABILITÀ SOCIALE

## CE NE OCCUPIAMO PERCHÉ

La legalità è un presupposto imprescindibile della libera concorrenza tra imprese e costituisce un moltiplicatore di attrattività per il territorio. E noi stessi, proprio perché vogliamo rappresentare gli interessi delle

aziende e promuovere la competitività territoriale nel modo più trasparente ed efficace possibile, poniamo la massima attenzione a impostare forme e modalità di dialogo con tutti i soggetti che la nostra attività chiama in causa.

## LA CULTURA DELLA LEGALITÀ SUL TERRITORIO

### OBIETTIVO

Affermare la cultura della legalità sul territorio di riferimento dell'associazione.

### ATTIVITÀ

■ Dedichiamo azioni e iniziative specifiche all'affermazione della cultura della legalità e della responsabilità, con un'attenzione particolare al nostro territorio di riferimento. Pilastro di questo impegno è il recepimento del **Protocollo per la legalità tra Ministero dell'Interno e Confindustria**, finalizzato al contrasto della criminalità organizzata.

■ L'azione di sensibilizzazione e di diffusione della cultura della legalità sul territorio vede il **coinvolgimento sistematico di Sindaci e altri Amministratori locali** nella realizzazione di progetti specifici su questo tema.

## LA LEGALITÀ NEL LAVORO

### OBIETTIVO

Affermare la cultura della legalità nel mercato del lavoro.

### ATTIVITÀ

■ Partecipiamo 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'emersione del lavoro non regolare della Regione Lombardia**;
- > la **Commissione Provinciale per l'emersione del lavoro irregolare della Provincia di Milano**.

■ Siamo attivi su più fronti nella promozione della **regolarità dei rapporti di lavoro relativi a Expo 2015**.

## LA LOTTA ALLA CONTRAFFAZIONE

### OBIETTIVO

Promuovere la cultura della legalità e diffondere principi e strumenti per la tutela della proprietà intellettuale.

### ATTIVITÀ

■ Abbiamo organizzato, in collaborazione con Confindustria, l'evento **“La vera impresa è combattere il falso”**, tappa milanese di un roadshow voluto da Confindustria e Ministero dello Sviluppo Economico per contrastare il fenomeno della contraffazione.

■ Abbiamo dedicato particolare attenzione, anche attraverso la partecipazione allo specifico Gruppo di lavoro confindustriale, agli sviluppi inerenti al **brevetto unitario** e alla **Corte unificata dei brevetti**.

■ Oltre ad offrire alle imprese orientamento e assistenza attraverso lo Sportello Anticontraffazione, partecipiamo:  
➤ al **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 SpA e il Provveditorato agli Studi di Milano;  
➤ ai **Gruppi di lavoro di Confindustria “Proprietà Intellettuale” e “Made in e lotta alla contraffazione”**.

## LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DEGLI ENTI

### OBIETTIVO

Perseguire la massima integrità e correttezza nei rapporti con le istituzioni pubbliche, e in generale con la Pubblica Amministrazione, in armonia con l'esigenza di autonomia organizzativa e gestionale propria di qualsiasi operatore economico. Promuovere la diffusione di comportamenti conformi agli stessi principi tra le imprese associate.

### ATTIVITÀ

■ Adottiamo 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 costituiscono l'insieme dei diritti, doveri e responsabilità che assumiamo nei confronti dei nostri portatori di interessi, nell'ambito dello svolgimento della nostra attività, e si conformano ai principi indicati*

*nelle Linee guida, nel Codice etico e nella Carta dei valori associativi di Confindustria adottati dall'Associazione.*

■ Attraverso lo **Sportello D.Lgs. 231**, promuoviamo 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.

## IL DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER

### OBIETTIVO

Interagire con il sistema sociale nelle sue varie articolazioni ed esprimere la nostra cittadinanza sociale ponendoci in un'ottica di proposta e di collaborazione, sia sviluppando azioni specifiche, sia gestendo in modo socialmente responsabile e secondo criteri di sviluppo sostenibile la progettualità e le iniziative che attuiamo in diversi ambiti.

### ATTIVITÀ

Nel perseguire lo sviluppo responsabile e il miglioramento della qualità della vita economica, sociale e ambientale del territorio, ci confrontiamo sia con interlocutori interni (le risorse umane e le imprese associate), sia con un insieme di soggetti esterni che sono in relazione con il sistema associativo nell'ambito

di particolari aree tematiche: ambiente e territorio, cultura, economia, lavoro, formazione, società civile ecc.

Con ciascuna di queste categorie di soggetti, dialoghiamo quotidianamente e interagiamo attraverso un coinvolgimento significativo degli interlocutori nella nostra attività e forme di collaborazione volte a promuovere e rendere sostenibile lo sviluppo del sistema imprenditoriale e del territorio.

I canali di dialogo e coinvolgimento sono numerosi e strutturati, e si fondano sui principi di corresponsabilità, reciprocità e impegno a mettere al servizio del territorio le nostre competenze e la nostra capacità progettuale.



## FONDAZIONE SODALITAS

### OBIETTIVO

Sostenere e accompagnare l'azione di Fondazione Sodalitas, che abbiamo fondato nel 1995 e a cui aderiamo come Fondatore d'Impresa.

### ATTIVITÀ

Fondazione Sodalitas:

- sviluppa insieme alle imprese progetti di sostenibilità a favore dell'ambiente, del lavoro, del mercato e della comunità;

- sostiene le organizzazioni nonprofit nello sviluppo della capacità manageriale offrendo gratuitamente servizi on demand di consulenza manageriale, e sviluppa progetti di sistema per la crescita complessiva del Terzo Settore;

- accompagna i giovani nel passaggio dalla scuola al mondo del lavoro e dell'impresa, attraverso la formazione degli studenti diplomandi e laureandi, e integrando l'istruzione scolastica con esperienze in azienda.

*Fondazione Sodalitas, prima organizzazione ad aver introdotto in Italia la sostenibilità d'impresa, aggrega più di 90 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. È una realtà di riferimento per lo sviluppo di partnership tra impresa e nonprofit e il partner italiano dell'Unione Europea per l'attuazione dell'Agenda in materia di sostenibilità.*

# IL DIALOGO CON LE ISTITUZIONI, CON I MEDIA E CON I CITTADINI

## CE NE OCCUPIAMO PERCHÉ

Comunicare in modo trasparente e aprirsi al dialogo con tutti i nostri stakeholder è imprescindibile per migliorare la nostra capacità di rappresentanza di interessi, di influenza e di lobby, ma anche di partecipazione da parte delle imprese associate e di capacità di attrarre di nuove. Ed è fondamentale per far conoscere la cultura e i valori

dell'impresa perché diventino patrimonio condiviso della comunità sociale del territorio e del Paese.

## I RAPPORTI CON LE ISTITUZIONI NAZIONALI E LOCALI

### OBIETTIVO

Aggregare attenzione e consenso attorno agli obiettivi di rappresentanza degli interessi imprenditoriali. Promuovere indirizzi e interventi favorevoli allo sviluppo del sistema produttivo e forme di progettualità condivise.

### ATTIVITÀ

Gli **incontri con i vertici e i rappresentanti delle istituzioni** internazionali, nazionali e locali sono sede 'naturale' di esercizio dell'azione di rappresentanza e di lobby e il presupposto per l'attivazione di progettualità condivise.

■ Nel 2013, abbiamo incontrato 45 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 interessi a livello nazionale<sup>3</sup>. Tra gli altri, il Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali Enrico Giovannini, il Viceministro dello Sviluppo Economico Carlo Calenda, il Sottosegretario del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali Carlo Dell'Aringa, il Sottosegretario del Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca Marco Rossi Doria e il Presidente della Commissione Lavoro del Senato Maurizio Sacconi.

■ A livello locale, abbiamo incontrato 224 tra Presidenti, Assessori e dirigenti regionali e provinciali, Sindaci e Assessori comunali, rappresentanti della Diocesi di Milano, della Prefettura, dei Vigili del Fuoco, rappresentanti del sistema giudiziario, del sistema bancario e finanziario, 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, vertici di enti e organizzazioni culturali, rappresentanti di enti previdenziali, assistenziali e lavoristici.

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

## LA COLLABORAZIONE CON LE CAMERE DI COMMERCIO

### OBIETTIVO

Interagire al meglio con l'istituzione che riunisce gli esponenti di tutte le realtà economiche locali per orientarne l'attività di tutela e promozione dell'interesse generale delle imprese del nostro territorio, con particolare riferimento ai progetti del nostro Piano Strategico, e per stimolarne efficienza e focalizzazione.

### ATTIVITÀ

Designiamo una parte rilevante dei rappresentanti delle imprese negli organi delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Milano, Monza e Brianza e (attraverso Assolodi) Lodi e collaboriamo con le Camere in diverse forme.

■ Partecipiamo con nostri esponenti agli organi di gestione di **Aziende** (Parcam Srl), **Aziende Speciali e consortili** (Camera Arbitrale, Formaper, Innovhub, Osmi, Promos, Digicamere S.c.a.r.l.) del sistema camerale e a **comitati e osservatori** promossi dalle Camere di Commercio in relazione all'attuazione di specifiche iniziative, all'attività di monitoraggio dell'economia milanese e delle sue peculiarità, alla definizione e attuazione di interventi a favore delle imprese.

■ Prendiamo parte all'elaborazione di **linee guida di iniziative a sostegno delle imprese**, poi formalizzate in bandi e progetti della Camera di Commercio di Milano o delle sue Aziende.

■ Collaboriamo in **iniziative specifiche in ambiti societari e consortili direttamente condivisi** (la CCIAA di Milano partecipa al Confidi Province Lombarde, al Consorzio Qualità, alla compagine azionaria di ACF).

■ Progettiamo e realizziamo **iniziative comuni di valorizzazione della competitività del contesto economico-territoriale**, a partire dall'organizzazione congiunta della Mobility Conference e dai diversi comitati di preparazione a Expo 2015.

## LE RELAZIONI CON I MEDIA

### OBIETTIVO

Promuovere conoscenza e consenso sulla 'nuova' Assolombarda e sul suo Piano Strategico per "Far volare Milano" presentato il 18 dicembre, attraverso un coinvolgimento ampio e massivo del target stampa.

### ATTIVITÀ

■ Il nostro dialogo con i media ha rivolto nel 2013 un'attenzione specifica ad alcuni temi strategici: infrastrutture, politica economica, semplificazione, competitività dell'impresa, innovazione, legalità, attrattività del territorio ed Expo, lavoro, formazione e giovani, cultura d'impresa e responsabilità sociale. Abbiamo, inoltre, posto particolare cura

alla comunicazione dell'attrattività del nostro territorio, la 'Milano Metropolitana', volano per il rilancio del nostro Paese e per la competitività dell'Italia sullo scenario internazionale.

■ Nel corso dell'anno abbiamo diffuso 45 **comunicati stampa** e organizzato 5 **conferenze stampa**; la nostra presenza sui media si è concretizzata nella pubblicazione di 15 interviste rilasciate dal Presidente e dai vertici dell'Associazione, 6 **opinioni firmate** e 530 **uscite stampa** (tra articoli dedicati, notizie, dichiarazioni e citazioni) nell'ambito di agenzie di stampa, quotidiani, periodici e testate specializzate di livello nazionale, stampa locale e webzine. Completano il quadro 288 **passaggi radiotelevisivi**

su emittenti nazionali, emittenti specializzate in economia ed emittenti locali. La presentazione del nostro **Piano Strategico per 'far volare Milano'** è stata ripresa da oltre 50 **articoli dedicati** (tra quotidiani, web e agenzie stampa) e da 20 **passaggi radiotelevisivi**.

■ Con l'obiettivo di rafforzare le relazioni con gli interlocutori stampa di testate principali, abbiamo promosso oltre 20 incontri tra i vertici dell'Associazione e i direttori, vicedirettori, responsabili dell'economia delle principali testate giornalistiche e televisive.

# LA COMUNICAZIONE WEB E DIGITALE

## OBIETTIVO

Attraverso una presenza attiva sul web, sviluppare la conoscenza del ruolo e dell'azione di Assolombarda e delle imprese associate da parte degli stakeholder, delle aziende non associate e del pubblico esterno, e aggregare consenso e coinvolgimento attorno al Piano Strategico dell'associazione.

## ATTIVITÀ

■ Attraverso il **sito Internet [www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)** (la cui funzione primaria è comunque quella di fornire informazioni ed erogare servizi alle imprese associate) permettiamo 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 alla partecipazione esterna. Tanto che, delle 625.506 visite registrate nel 2013, quasi il 70% è stato effettuato non per accesso diretto, ma attraverso risultati di ricerche organiche sui motori di ricerca e link pubblicati su altri siti. Nell'Area Multimedia del sito, inoltre, rendiamo disponibili i video relativi all'Associazione, alle sue iniziative e alle sue attività. Complessivamente, nell'anno l'Area Multimedia ha ricevuto 21.379 visite, corrispondenti a 105.639 pagine visitate.

■ Nato a metà 2010 come punto di riferimento per la community degli associati, il **web magazine ViaPantanoNews** ha visto crescere nel tempo la sua funzione di 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

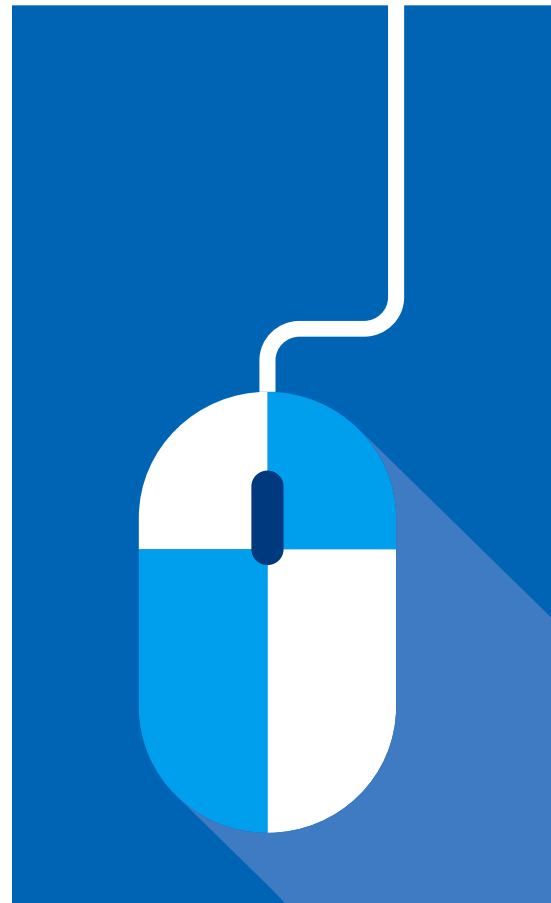
dell'impresa. Delle 39.960 visite ricevute (corrispondenti a 107.661 pagine visitate) più dell'80% è generato da siti esterni e motori di ricerca.

■ Utilizziamo un **canale YouTube** ([youtube.com/user/AssolombardaTv](http://youtube.com/user/AssolombardaTv)) per condividere video con gli utenti di questo servizio e aumentare la visibilità dell'associazione sui motori di ricerca. Attraverso questo strumento proponiamo materiale audiovisivo relativo alle nostre iniziative, tra cui le registrazioni degli eventi più rilevanti della vita associativa e interviste televisive ai vertici della struttura (98 video pubblicati nel 2013). Oltre ad offrire alle imprese associate un ulteriore strumento di informazione e di dialogo, attraverso YouTube ci rivolgiamo direttamente all'opinione pubblica (con un'attenzione particolare ai giovani) per concorrere alla diffusione della cultura imprenditoriale e alla promozione del sistema produttivo del territorio.

■ Il nostro **account Twitter** ([twitter.com/assolombarda](http://twitter.com/assolombarda)) ci consente di 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 nostro posizionamento sulle normative e sui grandi temi territoriali e nazionali. Il fatto che i nostri oltre 3.200 follower (al 31 dicembre) provengano da ambiti estremamente diversi (istituzioni, enti pubblici, associazioni, ordini professionali e aziende, ma anche rappresentanti del mondo politico e sindacale, imprenditori, professionisti, studenti e semplici utenti del web) è prova del fatto che Twitter è un canale privilegiato per dialogare con il mondo esterno. Nell'anno abbiamo proposto le dirette Twitter di 13 eventi.

■ A dicembre 2013 abbiamo implementato l'utilizzo di **LinkedIn**

([linkedin.com/company/assolombarda](http://linkedin.com/company/assolombarda)), in modo da attivare un canale di comunicazione rivolto a un pubblico professionale, fortemente orientato al mondo imprenditoriale e, più in generale, al mondo del lavoro. Oggetto della comunicazione sono state le iniziative più strategiche dell'Associazione, la presentazione degli eventi più importanti, i rapporti e le indagini del Centro Studi. Inoltre, abbiamo utilizzato LinkedIn per promuovere, attraverso una sezione dedicata, i servizi per le imprese associate. Il rapido incremento di follower (559 al 31 dicembre) e di interazioni dimostrano l'efficacia dello strumento e l'interesse suscitato tra i suoi utenti.



# UN'ASSOCIAZIONE APERTA ALLA CITTÀ

## OBIETTIVO

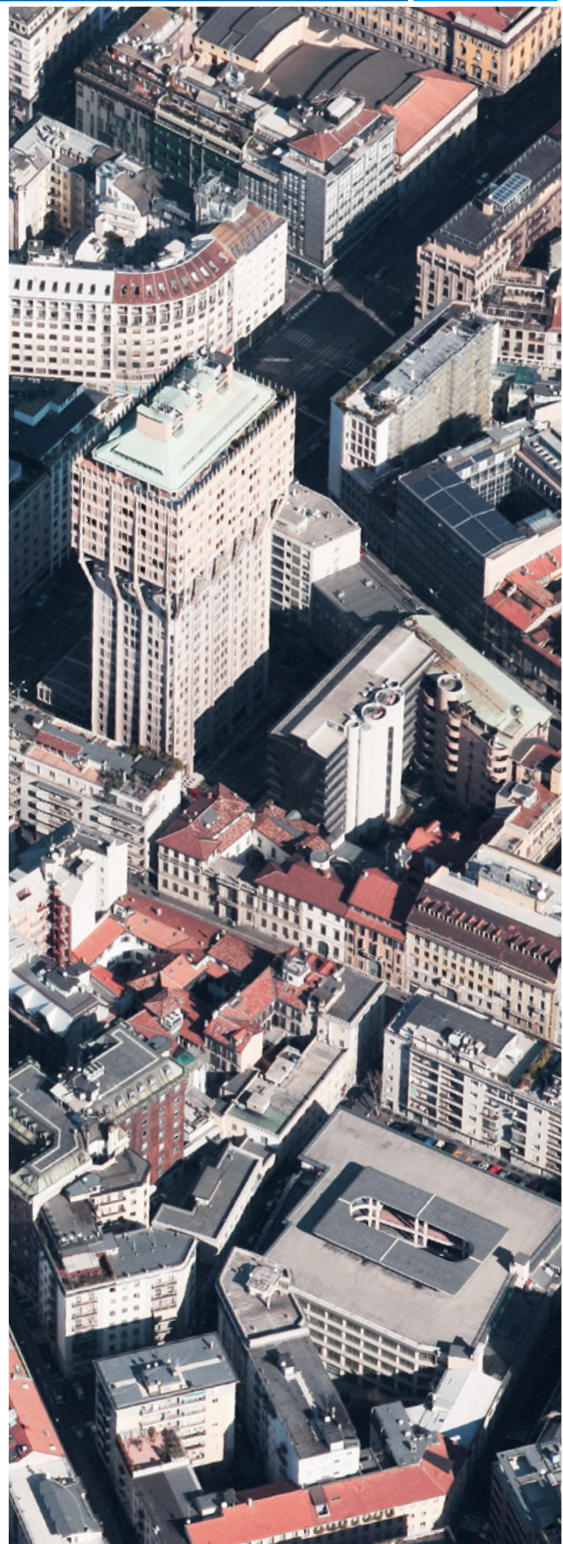
Far conoscere le imprese e l'associazione, per concorrere a diffondere una percezione corretta del sistema produttivo e della rappresentanza imprenditoriale, oltre che del ruolo che entrambi svolgono per il territorio e per il Paese.

## ATTIVITÀ

■ Allarghiamo sempre di più a soggetti diversi dalle imprese associate e dai nostri interlocutori abituali la partecipazione a molte nostre iniziative. Ai 306 **eventi** che abbiamo organizzato nel 2013 abbiamo avuto 16.049 **partecipanti non appartenenti a imprese associate**: naturalmente, molti componenti della business community e 'addetti ai lavori', ma anche tanti cittadini interessati ai temi che di volta in volta abbiamo proposto. Sono generalmente aperti o rivolti al pubblico esterno i convegni, le iniziative di carattere culturale, quelle dedicate a studenti e insegnanti e le visite presso le aziende associate, ma anche numerosi incontri, seminari e workshop focalizzati su tematiche più specialistiche.

■ Il 3 settembre centinaia di cittadini, soprattutto giovani, hanno preso parte al **convegno "Innovation and technology for a sustainable future"**, con **Jeremy Rifkin**, che abbiamo organizzato in collaborazione con il Mip-Politecnico di Milano. Il Presidente della Foundation on Economic Trends ha illustrato ai partecipanti la sua visione del futuro e di quella che egli stesso definisce "la terza rivoluzione industriale".

■ Il 10 settembre abbiamo accolto il **Cardinale Angelo Scola, Arcivescovo di Milano**, per la presentazione della sua **Lettera pastorale "Il campo è il mondo. Vie da percorrere incontro all'umano"**. Un incontro pubblico che lo stesso Cardinale ha così commentato: «È un bel simbolo trovarsi in questo luogo in cui l'imprenditoria lombarda normalmente si coordina, vive e agisce. Il cristianesimo è la religione dell'incarnazione e quindi ha a che fare con tutti gli aspetti della vita dell'uomo e il lavoro è un aspetto decisivo...».





# LA CULTURA D'IMPRESA

## CE NE OCCUPIAMO PERCHÉ

Diffondere la cultura d'impresa e promuoverne i valori – imprenditorialità, mercato, democrazia, libertà,

competizione, merito, legalità, collaborazione e consenso – significa concorrere a costruire un ambiente

sociale favorevole all'impresa e al processo di sviluppo economico e di crescita civile del territorio e del Paese.

## I PROGETTI E LE INIZIATIVE PER PROMUOVERE LA CULTURA D'IMPRESA

### I PROGETTI

Promuovere e diffondere i valori della cultura d'impresa perché diventino patrimonio condiviso della comunità sociale del territorio e del Paese.

■ Attraverso **“Ti racconto un'impresa”** (iniziativa varata nel 2011), diamo spazio e visibilità alle imprese associate attraverso il coinvolgimento delle scuole di fotografia del territorio. Gli studenti entrano in azienda per realizzare scatti che raccontino i luoghi, le macchine, le persone, i valori e la cultura dell'azienda. Esponendo i loro reportage nel nostro centro congressi, facciamo conoscere le imprese che partecipano al progetto alle migliaia di persone che prendono parte agli eventi che si tengono in questi spazi. Nel 2013 abbiamo proposto le storie per immagini di Fluid-O-Tech, Manifattura Fraizzoli, Relight, Slide e Il Sole 24 Ore. E, presso la sede della testata, abbiamo organizzato una mostra che ha presentato l'insieme delle 14 imprese coinvolte nel progetto nel corso degli anni.

■ Abbiamo promosso la realizzazione e la pubblicazione del volume **“Fabbriche di carta”** (Editore Laterza) che propone per la prima volta in forma antologica il fenomeno della letteratura industriale italiana dalle origini fino agli anni più recenti. L'antologia analizza in due saggi il fenomeno della letteratura industriale, dal punto di vista letterario e da quello della storia economica, e propone brani di Carlo Bernari, Lucio Mastronardi, Franco Fortini, Paolo Volponi, Luciano Bianciardi, Giorgio Caproni, Carlo Emilio Gadda, Italo Calvino, Primo Levi e molti altri autori. Arrivata alla terza ristampa, ha venduto 1.500 copie.

■ Abbiamo preso parte alla 12° edizione della **Settimana della Cultura d'Impresa**, promossa da Confindustria e realizzata con il sostegno di Intesa Sanpaolo, che ha proposto 60 iniziative sull'intero territorio nazionale che hanno registrato circa 12.000 presenze. Nell'ambito della manifestazione, in collaborazione con Museimpresa, abbiamo realizzato tre iniziative:

- **“I luoghi del lavoro”**. In concomitanza con la Giornata Nazionale delle Piccole e Medie Imprese promossa da Confindustria, abbiamo coinvolto i ragazzi delle scuole medie in itinerari industriali presso le sedi di alcune imprese associate del territorio;
- **“L'industria si fa letteratura”**. Abbiamo partecipato alla seconda edizione di Bookcity con un incontro per far conoscere alcune delle pagine più significative della produzione narrativa e poetica italiana dedicata all'impresa;
- **“Questa sera si recita ad oggetto”**. Insieme alla Provincia di Milano, abbiamo organizzato un incontro dedicato alla scoperta dei retroscena di oggetti di uso quotidiano, per far conoscere al grande pubblico il frutto della progettualità e dell'intuizione della nostra migliore imprenditoria. All'iniziativa hanno partecipato i musei d'impresa di Branca, Kartell e Ferrarelle.

# MUSEIMPRESA

## OBIETTIVO

Promuovere la politica culturale delle imprese attraverso la valorizzazione dei musei e degli archivi aziendali.

## ATTIVITÀ

Insieme a Confindustria, siamo i fondatori di Museimpresa - Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa, di cui ospitiamo la sede e supportiamo l'attività.

■ Nel 2013 Museimpresa ha associato 5 nuove realtà (Fondazione Fila Museum, Poli Museo della Grappa, Museo Cifa, Poltrona Frau Museum, Fondazione Museo Agusta), arrivando ad annoverare 52 associati, di cui 3 sostenitori istituzionali.

■ Tra le principali attività del 2013, oltre alla Settimana della Cultura d'Impresa, Museimpresa ha ideato e realizzato, in collaborazione con il Comune di Milano e nell'ambito del Salone del Mobile, la mostra **"CHE STORIE! Oggetti miti e memorie dai musei e dagli archivi d'impresa"** che ha visto circa 10.000 presenze a Palazzo della Ragione.

*Museimpresa supporta le imprese che hanno già un archivio o un museo aziendale, assiste nella fase di startup quelle interessate a dotarsene e persegue lo scambio e la diffusione di conoscenze ed esperienze attraverso un'azione di networking.*

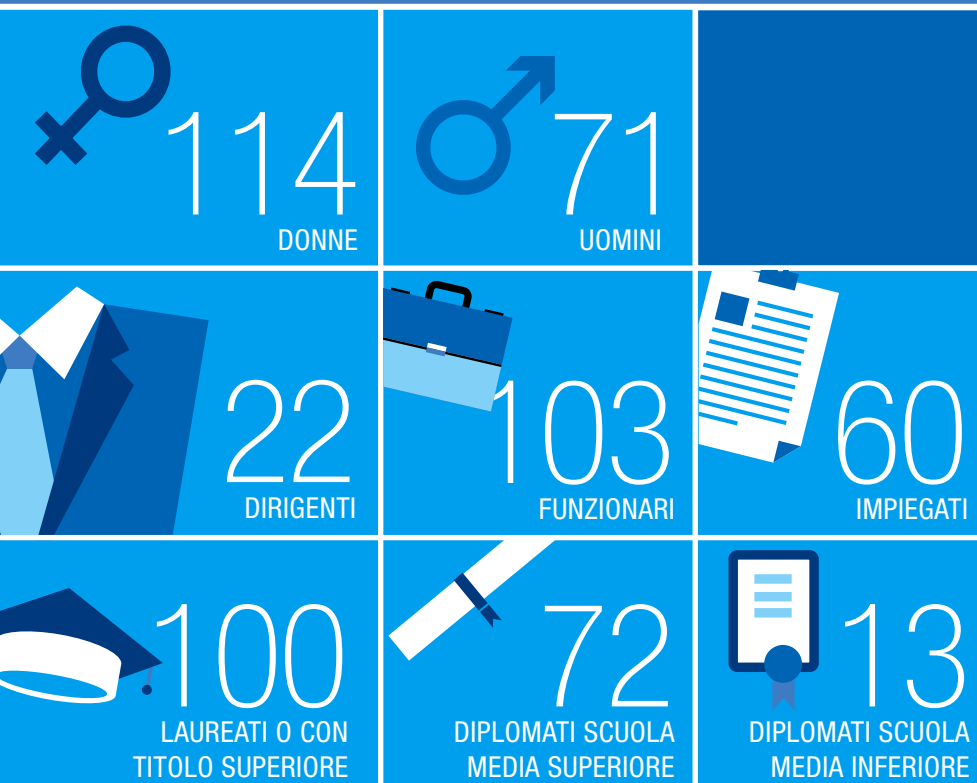


# FAR VOLARE ASSOLOMBARDA PER FAR VOLARE MILANO: IL PROCESSO DI CAMBIAMENTO



# LE PERSONE

## I NUMERI CHIAVE



In Assolombarda siamo in 185: le nostre competenze, la nostra passione e le nostre energie hanno sempre al centro le imprese associate e le loro esigenze.

## PERCHÉ E COME STIAMO CAMBIANDO

### FAR VOLARE ASSOLOMBARDA

La mission che abbiamo posto alla base del nostro Piano Strategico "Far volare Milano" per dare nuovo impulso alle imprese e per rilanciare l'economia, non solo del territorio, ma dell'intero Paese, è per noi, prima di tutto, un'assunzione di responsabilità.

Se davvero vogliamo far crescere le imprese di un territorio al quale sono legate da nessi inscindibili, e vogliamo farle crescere 'insieme'

al territorio stesso perché questo diventi un contesto competitivo per chi già vi opera e attrattivo per nuovi investimenti, siamo infatti chiamati noi per primi a riprogettare l'esperienza associativa in funzione di questi obiettivi. Il cambiamento deve partire da noi, se vogliamo essere all'altezza del compito che ci siamo dati e delle aspettative che stiamo creando, nelle nostre imprese, nella business community, nelle istituzioni e nei cittadini.

Per questo abbiamo scelto di innovare la nostra modalità operativa orientando le nostre attività a produrre risultati e a realizzare progetti specifici, concreti, misurabili. Solo così la nostra azione sarà in grado di generare effetti concreti nell'interazione con i soggetti più autorevoli dell'arena pubblica milanese, lombarda e nazionale, di costruire alleanze per soddisfare le istanze delle imprese nell'ambito di obiettivi condivisi, e di rendere più percepibile e 'misurabile' Assolombarda agli occhi dell'opinione pubblica.

Per queste ragioni abbiamo creato un piano di cambiamento, **“Far Volare Assolombarda”**, che consenta alle nostre persone di raggiungere tutti gli obiettivi definiti dal Piano Strategico e di sviluppare l'attività quotidiana di assistenza alle imprese esprimendo il più alto livello di **professionalità, competenze e passione** per il risultato.

**“Far Volare Assolombarda”** ha l'obiettivo di **cambiare la cultura organizzativa dell'Associazione**, facendola evolvere in coerenza con le nuove sfide che abbiamo deciso di cogliere.

## IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Sul fronte dell'organizzazione, abbiamo definito un modello di **project management integrato**, che ci consente di realizzare concretamente gli obiettivi del Piano Strategico. Ciascuno dei 50 progetti nei quali esso si articola può contare su un **Gruppo di lavoro** presieduto da un membro del Comitato di presidenza, guidato da un project sponsor (un direttore di settore), un project account e un project manager e sostenuto da una task force di professionisti. Il tutto, sotto il coordinamento centrale di un project management officer, garante dell'applicazione corretta della metodologia, dell'integrazione costante dei Gruppi di lavoro e della coerenza dei risultati prodotti rispetto agli obiettivi.

A supporto dei Gruppi di lavoro abbiamo realizzato alcuni **strumenti ad hoc** per la definizione, il monitoraggio e la rendicontazione dell'andamento dei progetti, oltre a un ciclo di **incontri di formazione** sul project management e sugli strumenti a disposizione.

## IL CAMBIAMENTO CULTURALE

Sul fronte della cultura organizzativa, abbiamo fissato un insieme di **principi e comportamenti** che caratterizzano il modo di lavorare e l'approccio al ruolo e alle responsabilità di tutte le nostre risorse.

I **Principi Guida** orientano il progetto di cambiamento culturale e sono i punti di riferimento per tutte le persone che operano in Associazione: come bussole che mostrano la direzione da prendere, devono ispirare ogni comportamento, ogni scelta e ogni azione nell'ambito professionale.

### I PRINCIPI GUIDA

- SOBRIETÀ E CONCRETEZZA
- LEGALITÀ E TRASPARENZA
- SEMPLIFICAZIONE
- APERTURA AL CAMBIAMENTO
- FIDUCIA E COESIONE
- IMPRENDITORIALITÀ
- RESPONSABILITÀ
- INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ

Per ogni principio abbiamo identificato **comportamenti organizzativi e competenze chiave** che guidano le persone nell'attività quotidiana e che sono oggetto degli interventi formativi e della valutazione delle prestazioni e dei piani di sviluppo di ciascuno.

## LE LEVE DEL CAMBIAMENTO

Per aiutare le persone a comprendere il senso del cambiamento culturale e le attese rispetto agli obiettivi, inoltre, abbiamo attivato quattro **leve di cambiamento** e coinvolgimento:

- un **piano di comunicazione interna** che aggiorna costantemente le nostre risorse sia sull'andamento del Piano Strategico, in totale sinergia e coerenza con la comunicazione esterna, sia sui contenuti e sulle attività previste dal piano di cambiamento culturale;
- un **piano di formazione** volto a sviluppare le competenze chiave indicate dal modello di principi e comportamenti, articolato in moduli differenti a seconda del ruolo e dell'anzianità lavorativa delle persone;
- una **ridefinizione dei meccanismi di gestione delle persone** (selezione, valutazione delle prestazioni e dei comportamenti, politiche di retribuzione e sviluppo) coerente con il modello di principi e comportamenti e con gli obiettivi del Piano Strategico e dell'associazione;
- l'attivazione di una serie di **cantieri di lavoro** che identificano tutto ciò che all'interno dell'Associazione non è coerente rispetto ai Principi Guida (processi, procedure, modalità di lavoro, ...) e producono proposte concrete di miglioramento.

A queste quattro leve si affianca il lavoro della comunicazione esterna, che racconta costantemente a tutti gli stakeholder di Assolombarda l'andamento del Piano Strategico, i risultati raggiunti, i cambiamenti realizzati.



ASSOLOMBARDA

Assolombarda  
Via Pantano 9, Milano  
[www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)  
[www.assolombardanews.it](http://www.assolombardanews.it)



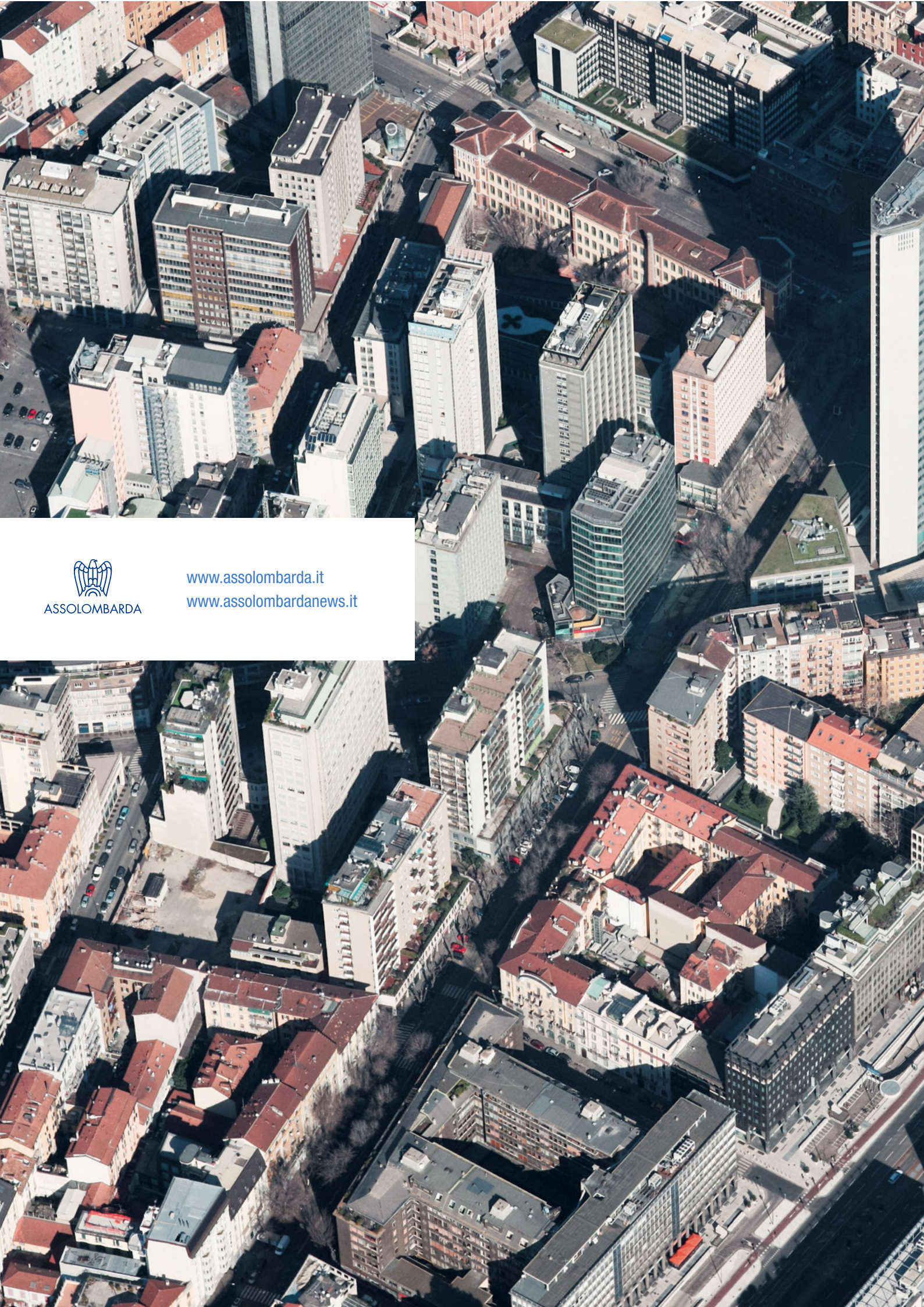
[twitter.com/assolombarda](https://twitter.com/assolombarda)



[www.youtube.com/user/AssolombardaTV](https://www.youtube.com/user/AssolombardaTV)



[www.linkedin.com/company/assolombarda](https://www.linkedin.com/company/assolombarda)



[www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)  
[www.assolombardanews.it](http://www.assolombardanews.it)