



ASSOLOMBARDA



**BILANCIO SOCIALE 2008**

Lettera del Presidente	3
Introduzione	4
Processo di rendicontazione	4
Gli stakeholder di Assolombarda	4
PARTE PRIMA: IDENTITÀ, MISSIONE, VALORI	7
1.1 Missione e valori	7
1.1.1 Missione	7
1.1.2 Valori	7
1.1.3 D.Lgs. 231/01	8
1.2 Assetto istituzionale e governance associativa	9
1.3 Sistema Assolombarda	11
1.4 Sistema Confindustria	12
1.5 Scenario di riferimento	13
1.6 Indirizzi strategici	14
PARTE SECONDA: RELAZIONE SOCIALE	15
2.1 Risorse umane	15
2.1.1 Struttura organizzativa	15
2.1.2 Composizione dell'organico	15
2.1.3 Gestione e valorizzazione delle risorse umane	17
2.1.4 Benefit per il personale	19
2.1.5 Sicurezza del personale e dell'ambiente di lavoro	20
2.2 Imprese associate	21
2.2.1 Imprese associate e andamento associativo	21
2.2.2 Servizi alle imprese	25
2.2.3 Utilizzo dei servizi	28
2.2.4 Dialogo strutturato con le imprese associate	29
2.2.5 Sistema di gestione aziendale	30
2.2.6 Comunicazione e informazione	32
2.3 Istituzioni e soggetti pubblici	34
2.3.1 Rapporti con istituzioni, enti e partiti politici	34
2.3.2 Camere di Commercio	42
2.3.3 Rapporto Pubblica Amministrazione, imprese, territorio e cittadini	43
2.3.4 Progetto Semplificazione	43
2.4 Sistema economico produttivo	46
2.4.1 Internazionalizzare le imprese milanesi	46
2.4.2 Finanza per lo sviluppo aziendale	49
2.4.3 Sviluppare l'innovazione, tutelare la proprietà intellettuale, promuovere il Made in Italy	51
2.4.4 Rapporti con la comunità scientifica per la ricerca e l'innovazione	52
2.4.5 Valorizzazione di settori specifici	53
2.4.6 Attività di studio e analisi economica	54

2.5 Mondo del lavoro	56
2.5.1 Rapporti con le organizzazioni sindacali dei lavoratori e rinnovi di Contratti Collettivi	56
2.5.2 Cittadini ed economia nel mondo del lavoro	57
2.5.3 Formazione continua	59
2.5.4 Prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro	61
2.5.5 Azioni relative al regolamento Reach	63
2.6 Sistema formativo e giovani	65
2.6.1 Modernizzare il sistema educativo	65
2.6.2 Orientamento dei giovani	66
2.6.3 Inserimento dei giovani nel mondo del lavoro	67
2.6.4 Dialogo con il sistema educativo per l' <i>employability</i> dei giovani	68
2.6.5 Partnership Assolombarda, imprese e università	69
2.7 Ambiente e territorio	72
2.7.1 Impatti diretti	72
2.7.2 Impegno per la responsabilità ambientale d'impresa	72
2.7.3 Partnership di Assolombarda in campo ambientale	74
2.7.4 Formazione ambientale	75
2.7.5 Attività in ambito energetico	75
2.7.6 Mobilità sostenibile	76
2.7.7 Infrastrutture	77
2.7.8 Promozione dello sviluppo del territorio	79
2.8 Sistema sociale e culturale	81
2.8.1 Sviluppare l'imprenditoria nel sociale	81
2.8.2 Supporto a Telefono Arcobaleno contro la pedofilia on line	83
2.8.3 Erogazioni liberali di Assolombarda	83
2.8.4 Cultura d'impresa, comunicazione e relazione con i media	83
2.8.5 Promozione della cultura d'impresa	85
2.8.6 Sostegno al progetto Expo 2015	86
PARTE TERZA: PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO	87
Prospetto di determinazione del valore aggiunto	87
Prospetto di destinazione del valore aggiunto	88
PARTE QUARTA: SISTEMA ASSOLOMBARDA	90
APPENDICE – Matrice azioni/stakeholder	101
APPENDICE – Misurare il capitale intellettuale	105

Immagine di copertina  
Ottimismo, 1923

## LETTERA DEL PRESIDENTE



Milano, 15 giugno 2009

La presentazione di questo bilancio sociale cade in un momento particolare per le imprese e per i cittadini, chiamati a fare i conti con una crisi finanziaria che da diversi mesi sta riverberando i suoi effetti sull'economia reale. Il futuro del Paese dipenderà anche da quando tutti insieme riusciremo a interrompere questa situazione.

Per questo, guardando avanti, sono convinta che proprio in questo momento non dobbiamo perdere la fiducia. Fiducia nelle potenzialità del sistema produttivo e fiducia nella possibilità che l'Italia, prima e meglio di altri, superi la recessione e diventi finalmente un paese moderno.

La crisi deve indurre noi imprenditori a ripensare virtuosamente le nostre imprese, a innovare prodotti e processi: questo siamo chiamati a fare, con la consapevolezza che, per raccogliere risultati importanti domani, le leve fondamentali sono soprattutto ricerca, innovazione e nuove tecnologie. E vanno azionate oggi.

Dalle istituzioni, a loro volta, ci aspettiamo che supportino con decisione questo processo, perché è sulla tenuta del sistema industriale che si giocano il futuro e il benessere dell'Italia. Ci aspettiamo decisioni che diano risposte concrete ai problemi che cittadini e imprenditori vivono ogni giorno sulla loro pelle. I cittadini vanno sostenuti. E le imprese vanno difese, senza distinzioni tra piccole, medie e grandi, perché non siano costrette a disperdere il loro patrimonio di competenze e risorse umane; e per fare in modo che, quando i mercati si riprenderanno, si facciano trovare pronte a cogliere le nuove opportunità.

Ci sono anche altri due aspetti che mi rendono fiduciosa: il fatto che finalmente, dopo tanti anni di attenzione per la sola finanza, si sta tornando ad attribuire il giusto valore alla produzione e alle fabbriche. E la consapevolezza di poter contare su un grande patrimonio fatto di capacità di iniziativa, di dinamismo, di creatività, e dei tanti talenti e delle tante eccellenze di cui il Paese dispone.

Se in Italia, con grande coesione e con l'impegno di tutti, vincerà la cultura dell'innovazione, della sana gestione, della responsabilità e del "lavorare insieme" – insomma la cultura del fare e del far bene – sono certa la crescita tornerà presto alla nostra portata.

La presentazione di questo bilancio sociale coincide anche con la conclusione del mio mandato come presidente di Assolombarda; quattro anni intensi e impegnativi, non sempre facili, ma ricchi di esperienze, di relazioni, delle tante occasioni che l'Associazione ha saputo cogliere per farne opportunità per le sue imprese. Anni nei quali Assolombarda ha partecipato alla composizione di un grande disegno: il futuro delle imprese, di Milano e del suo territorio, della nostra comunità.

È un impegno che nessuno di noi può interrompere. Abbiamo vissuto situazioni gravi in altri momenti: non è la prima volta che faticiamo a trovare la chiave giusta per interpretare ciò che sta accadendo. E non è la prima volta che, mentre si cerca di rappezzare il vecchio, si costituisce il nuovo in modo diverso, migliore.

Diana Bracco

# INTRODUZIONE

## Processo di rendicontazione

La nona edizione del Bilancio Sociale di Assolombarda conferma il principio di trasparenza proprio dell'Associazione e, in generale, i principi di rendicontazione del Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (G.B.S.).

Il percorso di sviluppo dell'accountability di Assolombarda ha avuto un'evoluzione costante in termini di efficienza metodologica ed efficacia espositiva, ottenendo finora risultati significativi quali:

- il coinvolgimento delle risorse umane nella realizzazione del documento e la condivisione della metodologia di rendicontazione;
- l'impostazione di un processo di raccolta dei dati e delle informazioni necessarie alla realizzazione del documento<sup>1</sup>;
- l'individuazione di indicatori qualitativi e quantitativi adeguati, confrontati in serie storica per documentare gli andamenti temporali delle performance;
- la misurazione di attività strategiche e legate alla particolare natura dell'Associazione;
- l'introduzione di una sezione dedicata alla descrizione delle strutture autonome collegate all'Associazione, che insieme ad essa costituiscono il Sistema Assolombarda;
- l'evidenziazione della natura territoriale di Assolombarda e del rapporto privilegiato che essa intrattiene con l'ambito locale nel quale è collocata e agisce, pur senza perderne di vista la dimensione nazionale e internazionale;
- il coordinamento del processo di rendicontazione con il sistema di gestione della qualità;
- l'introduzione del confronto puntuale tra obiettivi di gestione derivanti dal sistema qualità e azioni realizzate per conseguirli;
- l'introduzione di tabelle sinottiche "azioni-stakeholder" per riepilogare quanto Assolombarda attua nei confronti delle diverse categorie di interlocutori oggetto di rendicontazione nel Bilancio Sociale;
- la messa a disposizione della versione integrale del documento in modalità on line sul sito dell'Associazione;
- l'introduzione dei risultati di una ricognizione dei parametri relativi al capitale relazionale dell'Associazione (cfr. Appendice), come elemento che concorre a verificare la validità del suo operare e, in particolare, a dare conto degli aspetti meno tangibili della sua attività.

## Gli stakeholder di Assolombarda

Nel perseguire lo sviluppo responsabile e il miglioramento della qualità della vita economica, sociale e ambientale del territorio di riferimento, l'Associazione interagisce con:

- interlocutori interni, cioè le risorse umane (coinvolte anche nel processo di rendicontazione sociale) e le imprese associate che sono allo stesso tempo soci e utenti;

---

1. Il flusso di raccolta dati è gestito mediante l'uso di schede di rilevazione riferite alle principali tipologie di attività di Assolombarda (tra le altre, quella seminariale-conveggnistica, quella progettuale, quella di comunicazione, quella di relazione con le istituzioni e la Pubblica Amministrazione, quella di partecipazione a organismi esterni ecc.), rivolte ai responsabili delle diverse competenze presenti nell'Associazione. L'adozione sistematica di queste schede permette alla funzione Comunicazione - dopo aver effettuato un'azione di controllo dei dati attraverso confronti incrociati e la consultazione di fonti complementari - di elaborare la bozza del documento da sottoporre al gruppo di progetto e all'approvazione della Direzione Generale, per poi arrivare alla stesura da presentare pubblicamente all'Assemblea generale annuale.

- soggetti esterni, identificati in gran parte per “sistemi di riferimento” che vedono interagire più attori e istituzioni. Questi ultimi non sono solo gruppi di soggetti tradizionalmente riconosciuti come stakeholder (ad esempio, le istituzioni e i giovani), ma anche insiemi di interlocutori e portatori di interessi che sono in relazione con il sistema associativo nell’ambito di particolari aree tematiche: ambiente e territorio, cultura, economia, lavoro, società civile.



Con ciascuna di queste categorie di soggetti, Assolombarda dialoga quotidianamente e interagisce attraverso un coinvolgimento significativo degli interlocutori e attraverso collaborazioni volte a promuovere e rendere sostenibile lo sviluppo del sistema imprenditoriale e del territorio.

I canali di dialogo e coinvolgimento sono numerosi e strutturati, si fondano sui principi di corresponsabilità e reciprocità. Tra le varie modalità che Assolombarda utilizza per confrontarsi o coinvolgere i propri stakeholder vi sono:

- la partecipazione delle imprese associate alla *governance* dell’Associazione (cfr. § 1.2 e 1.6);
- la partecipazione agli organi, comitati e gruppi di lavoro del Sistema Confindustria (cfr. § 1.4);
- il coinvolgimento delle risorse umane in attività di progettazione e coordinamento organizzativi (cfr. § 2.1.3);
- le indagini di customer satisfaction (cfr. § 2.2.4);
- le visite alle imprese associate e altre modalità di dialogo diretto (cfr. § 2.2.4);
- la comunicazione on-line e off-line (cfr. § 2.2.6);
- gli incontri con rappresentanti istituzionali sovranazionali, nazionali e locali (cfr. § 2.3.1);
- l’organizzazione e la promozione di missioni all’estero e incontri b2b (cfr. § 2.4.1);

- gli incontri con personalità e rappresentanti istituzionali, diplomatici e imprenditoriali di paesi esteri (cfr. § 2.4.1);
- la collaborazione con soggetti istituzionali di altri paesi per la costituzione e il funzionamento dei Country Desk (cfr. § 2.4.1);
- i rapporti con istituti bancari e intermediari finanziari per la realizzazione di accordi per consolidare relazioni privilegiate tra il circuito del credito e il mondo delle imprese (cfr. § 2.4.2);
- i rapporti con la comunità scientifica per promuovere l'innovazione e la relazione tra il sistema della ricerca e le imprese (cfr. § 2.4.4);
- le partnership con Centri Studi e altri soggetti esterni per la realizzazione di ricerche e indagini (cfr. § 2.4.6);
- gli incontri, le intese e gli accordi con le organizzazioni sindacali (cfr. § 2.5.1 e 2.5.4);
- la partecipazione alla negoziazione per i rinnovi dei principali CCNL (cfr. § 2.5.1);
- il confronto con gli enti previdenziali e assicurativi e con le organizzazioni sindacali per la riduzione del contenzioso (cfr. § 2.5.2);
- il coinvolgimento diretto degli RSPP e ASPP aziendali per la prevenzione e la sicurezza sui luoghi di lavoro (cfr. § 2.5.4);
- il confronto e la collaborazione con i rappresentanti del sistema educativo per favorire l'incontro fra domanda e offerta di profili professionali e la modernizzazione del sistema formativo (cfr. § 2.6.1);
- le partnership per l'orientamento dei giovani al lavoro (cfr. § 2.6.2);
- la collaborazione con il sistema educativo per l'*employability* dei giovani (cfr. § 2.6.4);
- le convenzioni quadro con le Università per la promozione degli stage e il Tavolo Assolombarda-Rettori (cfr. § 2.6.5);
- le partnership in campo ambientale (cfr. § 2.7.3);
- la comunicazione con la stampa e con i mezzi di comunicazione di massa (cfr. § 2.8.4);
- la rappresentanza presso enti, istituzioni e altri organismi esterni (cfr. § 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.4.4, 2.5.2, 2.5.4, 2.7.2, 2.7.3, 2.8.5 e altri);
- l'organizzazione di convegni, seminari, incontri, workshop ecc., anche in collaborazione con altri soggetti;
- le attività di progettazione condivisa con altri soggetti.

# PARTE PRIMA: IDENTITÀ, MISSIONE, VALORI

Assolombarda è l'Associazione delle imprese industriali e del terziario dell'area milanese. Essa esprime i valori e tutela gli interessi imprenditoriali. In essa gli imprenditori si aggregano e si confrontano. Assolombarda è stata fondata il 25 giugno 1945 da 54 soci. Al 31 dicembre 2008, conta 6.229 imprese associate, nazionali e multinazionali, piccole, medie e grandi, produttrici di beni e servizi in tutti i settori merceologici, che occupano complessivamente 326.050 addetti sul territorio.

## 1.1 MISSIONE E VALORI

### 1.1.1 Missione

Ad Assolombarda aderiscono le piccole, medie e grandi imprese milanesi per sostenere i principi della cultura imprenditoriale. Nel contesto di una società libera, l'Associazione si propone di tutelare gli interessi degli associati e di favorirne il progresso attraverso la solidarietà e la collaborazione reciproca. Nell'affermazione dei suoi valori, Assolombarda si pone come parte costruttiva e dinamica nella promozione del benessere comune, in rapporto proattivo e dialettico con gli altri attori sociali<sup>2</sup>.

### 1.1.2 Valori

I valori distintivi di Assolombarda sono:

- **centralità della persona** – rispetto dell'integrità fisica e culturale di ogni individuo in quanto portatore di valori e interessi legittimi e protagonista di relazioni sociali, economiche e ambientali;
- **responsabilità** – modo di operare tenendo conto dell'impatto dei propri comportamenti sugli altri e perseguendo relazioni rispettose del contesto umano, sociale e ambientale;
- **indipendenza** – impegno assunto nello Statuto dell'Associazione: "... l'Associazione persegue le finalità e assolve alle funzioni sopra descritte senza obiettivi di lucro, in piena indipendenza da qualsiasi condizionamento e nel rispetto delle disposizioni confederali in materia di ripartizione dei ruoli e delle prestazioni fra le componenti del Sistema"<sup>3</sup>;
- **partecipazione/continuità** – senso di appartenere a qualcosa che cresce nel tempo, desiderio di partecipare alla sua costruzione, coscienza e apprezzamento del lavoro di chi è venuto prima, senso delle radici della cultura associativa e consapevolezza che il futuro si costruisce giorno per giorno;
- **conoscenza** – concezione della conoscenza come sistema strutturato e diffuso, capace di produrre ricerca e tecnologia, competenze e professionalità, in grado di generare innovazione;
- **innovazione** – riconoscimento dell'innovazione come fattore trainante dello sviluppo ed elemento fondamentale nella valutazione delle imprese;
- **cittadinanza sociale** – modo in cui un'impresa o un'associazione contribuisce volontariamente a creare coesione sociale e sviluppo sostenibile, attraverso la gestione responsabile delle relazioni con la comunità in cui opera.

---

2. Lo Statuto di Assolombarda, a sua volta, dichiara: "L'Associazione, nel contesto di una società libera, ha lo scopo di favorire il progresso e lo sviluppo del benessere delle imprese associate, la promozione dei valori della imprenditorialità, provvedendo a promuovere la maggiore solidarietà e collaborazione fra le imprese associate stesse nonché curando la rappresentanza, l'assistenza e la tutela degli interessi delle medesime in tutte le aree di attività che direttamente o indirettamente le riguardano" (stalcio art. 2).

3. Statuto Assolombarda, stralcio art. 2.

Inoltre, Assolombarda:

- “adotta il **Codice etico confederale** e la **Carta dei valori associativi**, ispira ad essi i propri comportamenti e le proprie modalità organizzative, impegnando alla loro osservanza tutti gli associati”<sup>4</sup>;
- condivide il concetto di mutualità proprio dell’associazionismo confederale, fondato sullo “stare insieme” per esprimere bisogni e tutelare interessi.

### 1.1.3 D.Lgs. 231/01

Assolombarda persegue l’obiettivo della massima integrità e correttezza nei rapporti con le istituzioni pubbliche e, in generale, con la Pubblica Amministrazione, per garantire la massima chiarezza nei rapporti istituzionali, in armonia con l’esigenza di autonomia organizzativa e gestionale propria di qualsiasi operatore economico. Anche per questo, ha progettato, realizzato e adottato il Modello di Organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/01 e ha predisposto i Principi Comportamentali e i Protocolli.

Il Modello di Organizzazione costituisce il documento ufficiale di policy sull’etica comportamentale e sulla prevenzione degli illeciti. I Principi Comportamentali, a loro volta, costituiscono l’insieme dei diritti, doveri e responsabilità che Assolombarda assume nei confronti dei propri portatori di interessi nell’ambito dello svolgimento della propria attività, e si conformano ai principi indicati nelle Linee Guida, nel Codice Etico e nella Carta dei Valori associativi di Confindustria adottati dall’Associazione.

---

4. Statuto Assolombarda, stralcio art. 2.

## 1.2 ASSETTO ISTITUZIONALE E GOVERNANCE ASSOCIATIVA

Lo **statuto** dell'Associazione favorisce la partecipazione attiva delle aziende associate alla vita associativa, prevede la rotazione delle cariche e ne disincentiva il cumulo.

Anche la **struttura di governo** dell'organizzazione garantisce la rappresentatività delle aziende nei momenti decisionali. Ne fanno parte diversi organi:

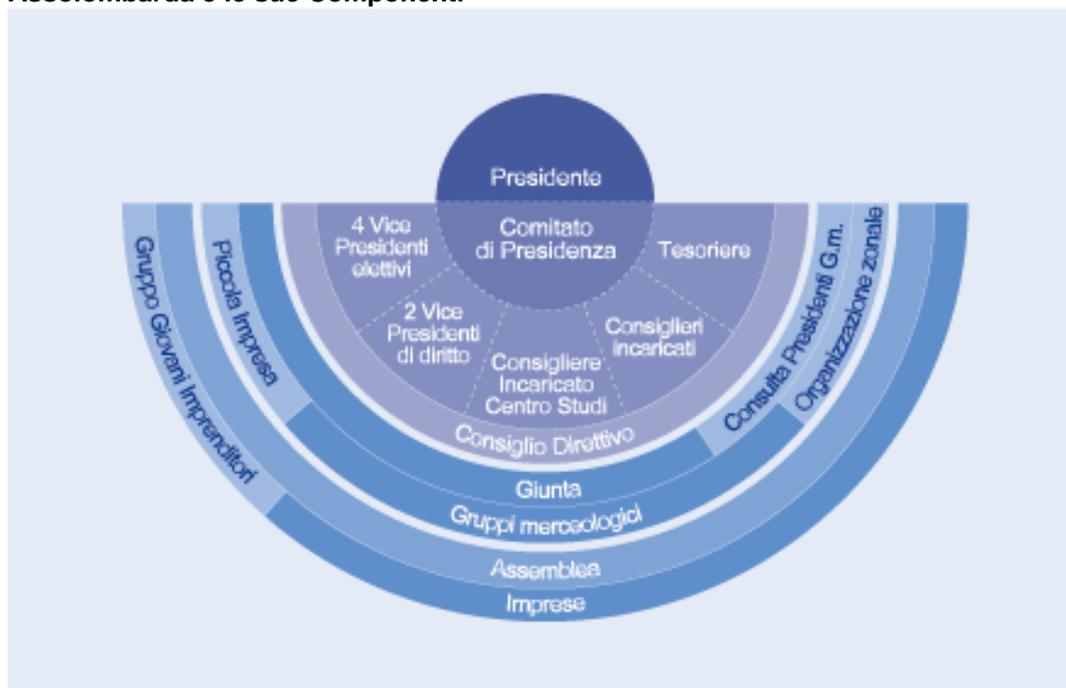
- **Assemblea:** organo dell'Associazione in cui viene garantita l'espressione di tutte le attività merceologiche e di tutti gli orientamenti degli associati;
- **Giunta:** organo di governo con il compito di curare il conseguimento dei fini statutari; è composta da 153 componenti effettivi e da 10 invitati;
- **Consiglio Direttivo:** organo direttivo ristretto che stabilisce l'azione a breve termine dell'Associazione e i piani per l'azione a medio-lungo termine; è composto da 36 componenti effettivi e da 6 invitati;
- **Comitato di Presidenza:** organo finalizzato ad assicurare uno stretto coordinamento delle attività delegate dal Presidente;
- **Consulta dei Presidenti dei Gruppi merceologici:** organo di raccordo tra la base associativa e il Presidente dell'Associazione; è composto dai Presidenti di tutti i Gruppi merceologici;
- **Probiviri:** organo di controllo etico-giuridico;
- **Collegio dei Revisori contabili:** organo di controllo contabile;
- **Tesoriere:** organo politico con ruolo di vigilanza.

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

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

Sono Componenti dell'Associazione i Gruppi merceologici, la Piccola Impresa, il Gruppo Giovani Imprenditori e l'Organizzazione zonale.

### Assolombarda e le sue Componenti



### **Piccola Impresa (PMI)**

La Piccola Impresa concorre a realizzare gli scopi associativi con particolare riferimento alle istanze specifiche delle piccole imprese.

### **Gruppo Giovani Imprenditori**

Il Gruppo Giovani Imprenditori realizza iniziative, culturali e non, per favorire la crescita professionale dei giovani imprenditori e lo sviluppo e la consapevolezza della funzione economica ed etico-sociale dell'impresa e dell'imprenditore.

### **Organizzazione zonale**

L'Organizzazione zonale concorre a perseguire gli scopi associativi a livello locale. Sostiene le iniziative di rappresentanza dell'Associazione e contribuisce a mantenere e sviluppare i contatti opportuni con le Pubbliche Amministrazioni locali.

Nel 2008 Assolombarda ha costituito – accanto alle esistenti Zona Nord, Zona Est, Zona Sud, Zona Ovest e Zona Milano Città – la nuova Zona Monza e Brianza, che coincide territorialmente con il perimetro della provincia omonima (cfr. § 2.7.8).

### **Gruppi merceologici**

L'Associazione si articola in Gruppi merceologici per consentire la partecipazione diretta delle imprese associate alla vita associativa e la rappresentazione delle loro esigenze negli Organi generali.

Infine, nel 2008 Assolombarda e le sue Componenti hanno attivato 90 comitati, commissioni e gruppi di lavoro per sviluppare e approfondire tematiche specifiche, spesso attraverso progetti ad hoc.

### **Squadra di Presidenza – Deleghe e incarichi**

Presidente	<b>Diana Bracco</b> (Bracco S.p.A.)
Vicepresidenti elettivi	<b>Giuseppe Castelli</b> (Perfetti Van Melle S.p.A.) Impresa, mercato e internazionalizzazione <b>Maria Luisa Franzini</b> (Salvi S.p.A.) Organizzazione e sviluppo associativo <b>Samy Gattegno</b> (Alcatel Italia S.p.A.) Relazioni industriali e affari sociali <b>Gian Francesco Imperiali</b> (Abb S.p.A.) Territorio e infrastrutture
Vicepresidenti di diritto	<b>Luigi Lucchetti</b> (Sinpar S.p.A.) Credito e finanza <b>Giorgio D'Amore</b> (DAG Communication S.r.l.)
Consigliere Incaricato Centro Studi	<b>Umberto Quadrino</b> (Edison S.p.A.) Centro Studi
Consiglieri Incaricati	<b>Giorgio Basile</b> (Isagro S.p.A.) Ricerca e innovazione <b>Gianfranco Casati</b> (Accenture S.p.A.) Semplificazione <b>Alberto Meomartini</b> (Snam Rete Gas S.p.A.) Scuola, formazione e università <b>Alessandro Spada</b> (VRV S.p.A.) Europa <b>Roberto Testore</b> (Trenitalia S.p.A.) Ambiente ed energia
Tesoriere	<b>Antonio Zoncada</b> (Stazione Sperimentale per le Industrie degli Oli e dei Grassi)

### 1.3 SISTEMA ASSOLOMBARDA

Assolombarda ha dato vita a un insieme di organizzazioni sinergiche, realizzando così un "sistema" che integra l'offerta complessiva dell'Associazione, sul piano dei servizi e della promozione della cultura d'impresa (cfr. Parte Quarta).

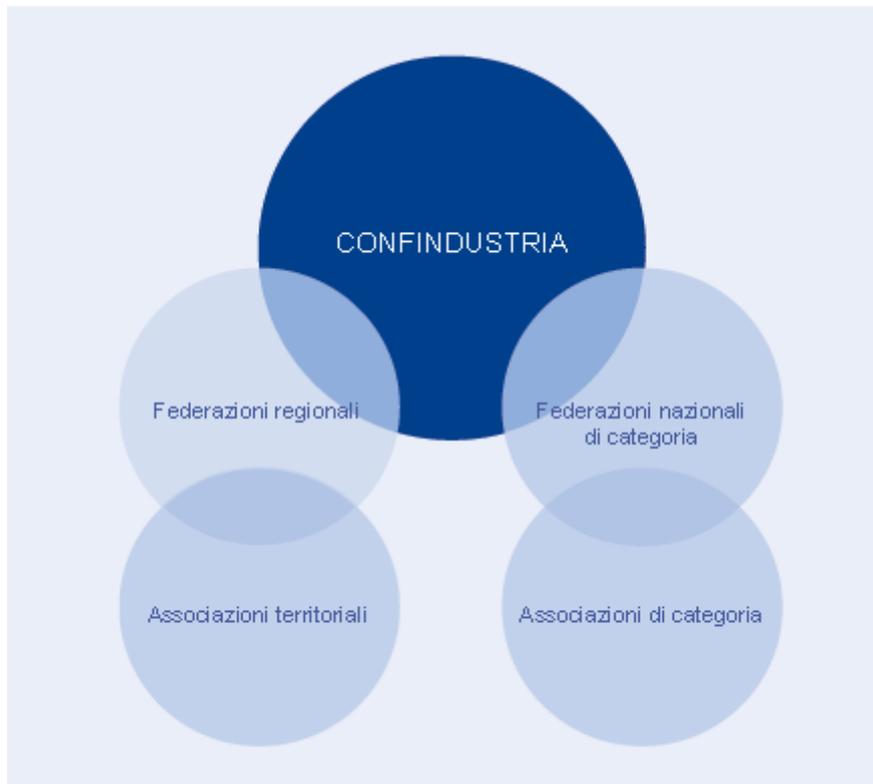


Nel 2008 Assolombarda ha proseguito l'azione finalizzata a migliorare la governance del proprio Sistema e a rinforzarne la coesione e l'efficienza attraverso l'asestamento dei processi operativi e gestionali e la razionalizzazione delle partecipazioni (cfr. Parte Quarta, Introduzione).

## 1.4 SISTEMA CONFINDUSTRIA

Assolombarda è l'associazione più rappresentativa del Sistema Confindustria:

- fa parte dell'Assemblea della Confederazione nazionale ed è membro dei suoi organi, comitati tecnici e gruppi di lavoro (complessivamente, 81 organismi);
- fa parte della Confindustria regionale della Lombardia ed è membro dei suoi organi e gruppi di lavoro (complessivamente, 23 organismi);
- è membro di organi, comitati tecnici e gruppi di lavoro di altre Associazioni e Federazioni di Confindustria (complessivamente, 44 organismi).



## 1.5 SCENARIO DI RIFERIMENTO

Per l'economia italiana, il 2008 è iniziato all'insegna di un rallentamento graduale e si è concluso con una caduta tanto rapida quanto intensa, comune all'intera economia mondiale.

Infatti, negli ultimi quattro mesi dell'anno la crisi finanziaria originata dal mercato dei mutui americani si è estesa a tutte le principali economie, Europa compresa, e, soprattutto, ha contagiato l'economia reale. Il crollo brusco del commercio mondiale che ne è conseguito ha colpito più duramente i paesi maggiormente esportatori e con una rilevante base manifatturiera, come la Germania e l'Italia. Così, dopo quattro anni di crescita media dell'1,4%, nel 2008 il Pil italiano ha registrato una contrazione pari al -1,0% e l'economia nazionale è entrata nella recessione più profonda dal dopoguerra, con la produzione industriale in calo del -3,1% sul totale d'anno.

Per arginare gli effetti della crisi e i rischi di un collasso del sistema creditizio a livello globale, le banche centrali hanno ridotto il costo del denaro, anche con azioni coordinate. In particolare, la BCE ha tagliato ripetutamente il tasso di riferimento tra ottobre e dicembre, portandolo dal 4,25% al 2,50%. Con le stesse finalità, anche i governi delle economie principali, incluso quello italiano, sono intervenuti con misure di sostegno all'economia e al sistema bancario.

Il deterioramento economico rapido ha condotto i prezzi delle materie prime alimentari ed energetiche dai livelli massimi di luglio a livelli modesti in chiusura d'anno, con effetti drastici anche sull'inflazione che, a partire dall'autunno, ha invertito la tendenza alla crescita iniziata nel 2007 (l'inflazione media riferita al complesso del 2008 è risultata, comunque, sostenuta: per l'Italia, pari al +3,3%).

In media d'anno, il tasso di occupazione ha mostrato una sostanziale tenuta in Italia (invariato al 58,7% rispetto al 2007) e un incremento in Lombardia (da 66,7% a 67,0%), mentre il rallentamento marcato dell'attività economica si è riflesso in un aumento delle ore di Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria, soprattutto nella seconda parte dell'anno, con una crescita delle ore autorizzate rilevante a livello italiano (+97% rispetto al 2007) e più contenuta nella provincia di Milano (+28% rispetto al 2007).

Infine, a testimonianza della capacità competitiva delle imprese italiane sui mercati internazionali e come elemento di fiducia per il futuro, è utile sottolineare che nel 2008 il settore manifatturiero ha segnato un nuovo record dell'export netto. Infatti, nonostante la forza dell'Euro e nel pieno di una recessione globale, il saldo della bilancia commerciale del manifatturiero italiano è risultato in crescita di oltre il 20% nel complesso del 2008 rispetto al 2007.

## 1.6 INDIRIZZI STRATEGICI

Le linee programmatiche biennali di Assolombarda sono state proposte dalla Presidente e approvate dall'Assemblea dell'11 giugno 2007. La tabella seguente ne propone gli indirizzi generali, in forma sintetica, aggregati per stakeholder principale di riferimento.

<b>Stakeholder</b>	<b>Linee programmatiche biennali – Indirizzi generali</b>
Associati	Essere sempre più vicini alle imprese attraverso la realizzazione di iniziative concrete, confermando una linea di azione consolidata. Sviluppare una comunicazione continua con gli associati e garantire loro un ascolto costante. Avviare una riflessione ampia sul sistema della rappresentanza, sulla sua vision e sui suoi punti all'orizzonte.
Risorse umane	Essere un esempio nel mondo dell'associazionismo per efficacia, partecipazione, trasparenza, sia nel sistema confindustriale che nel rapporto con tutti gli stakeholder.
Sistema economico e produttivo	Promuovere l'internazionalizzazione del mercato per favorire la crescita, lo sviluppo e il posizionamento delle imprese. Sviluppare il lavoro avviato con il sistema del credito e della finanza per l'attivazione di strumenti finanziari che accompagnino le imprese, soprattutto piccole e medie, nel processo di crescita. Promuovere strumenti per la ricerca e l'innovazione che consentano alle imprese di aumentare il valore della propria offerta esaltando la loro capacità progettuale.
Mondo del lavoro	Consolidare il rapporto costruttivo creato con le organizzazioni sindacali e dialogare nel rispetto dei reciproci ruoli. Presidiare il sistema di relazioni industriali e la legislazione sul lavoro. Porre un'attenzione forte agli aspetti di prevenzione degli infortuni e all'evoluzione normativa in atto su questo tema. Porre particolare attenzione alle problematiche dell'immigrazione e dell'integrazione, in sintonia con la storica capacità di apertura di Milano.
Ambiente e territorio	Promuovere lo sviluppo del territorio e del suo sistema infrastrutturale. Presidiare la predisposizione del Codice Ambientale. Monitorare e partecipare al processo di modifica delle norme che regolano il mercato dell'energia.
Formazione e giovani	Consolidare il rapporto con le autorità scolastiche, le scuole e tutte le università milanesi.
Istituzioni	Concorrere alla semplificazione dell'apparato burocratico. Sviluppare l'interazione a tutto campo con gli interlocutori istituzionali, specie locali.
Sistema socio-culturale	Sviluppare il tema dell'attrattività di Milano dal punto di vista culturale, della responsabilità sociale e della qualità di vita, in funzione dell'obiettivo Expo 2015.

## PARTE SECONDA: RELAZIONE SOCIALE

### 2.1 RISORSE UMANE

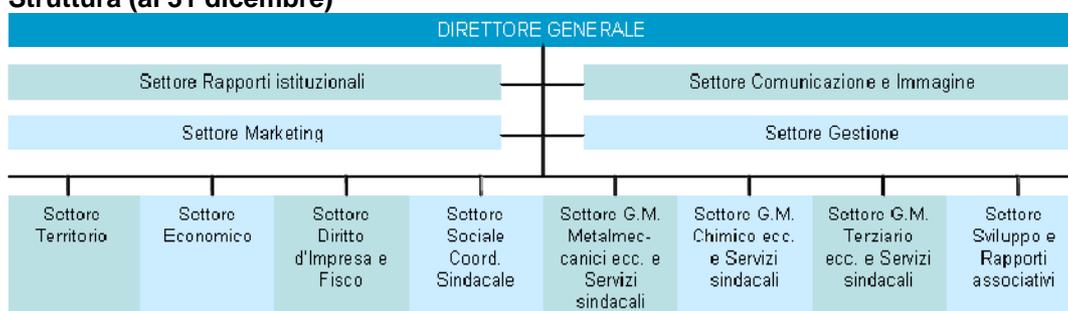
È prerogativa di Assolombarda una gestione delle risorse umane sempre più orientata alla flessibilità, alla qualità, alla meritocrazia, allo sviluppo professionale e personale.

Sviluppo  
professionale  
e personale

#### 2.1.1 Struttura organizzativa

In relazione alla propria mission, Assolombarda svolge attività di rappresentanza e di servizio in una realtà complessa e in continuo divenire che rende sempre più necessaria l'armonizzazione tra il mantenimento/sviluppo della preparazione specialistica con l'approfondimento di tematiche di contesto, di visione e, più in generale, di ampio respiro.

#### Struttura (al 31 dicembre)



#### 2.1.2 Composizione dell'organico

##### Composizione del personale per categoria (al 31 dicembre)<sup>1</sup>

	2006		2007		2008	
	Full Time	Part time	Full Time	Part time	Full Time	Part time
Dirigenti	25	0	25	0	20	0
Funzionari	82	7	82	7	86	9
Impiegati ed equiparati	65	11	65	11	61	9
<b>Totali:</b>	<b>172</b>	<b>18</b>	<b>172</b>	<b>18</b>	<b>167</b>	<b>18</b>
	190		188		185	

Organico  
per  
categorie

1. Il part time riguarda interamente il personale femminile. Nel 2008 Assolombarda si è avvalsa anche di 6 collaboratori a progetto.

##### Turnover<sup>1</sup>

	2006	2007	2008
Entrate	10	12	14
Uscite	13	19	10

Entrate e  
uscite

1. Il turnover riguarda solo il personale a tempo indeterminato.

##### Anzianità associativa ed età anagrafica medie (al 31 dicembre)

	2006	2007	2008
Anzianità associativa media (anni)	15,03	14,62	15,47
Età anagrafica media (anni)	44,19	43,84	44,35

Dati  
anagrafici

**Percentuale delle donne rispetto al totale del personale e al totale dei dirigenti (al 31 dicembre)**

<b>Presenza femminile</b>		<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
	Donne sul totale del personale	57,40	59,60	<b>60,00</b>
	Donne sul totale del personale dirigente	28,00	31,80	<b>35,00</b>

**Percentuale di laureati e diplomati sul totale dei dipendenti (al 31 dicembre)**

<b>Scolarità</b>		<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
	Laureati	44,74	48,94	<b>48,11</b>
	Diplomati	29,47	30,32	<b>30,81</b>
	Altro	25,79	20,74	<b>21,08</b>

**Personale laureato per tipologia di laurea (al 31 dicembre)**

<b>Tipologia di laurea</b>	<b>Numero di dipendenti</b>
Giurisprudenza	36
Scienze Politiche	17
Discipline Economiche	18
Lettere e Filosofia	5
Lingue	4
Relazioni Pubbliche	3
Architettura	2
Urbanistica	1
Scienze dell'Educazione	1
Ingegneria	1
Scienze Statistiche	1
Totale	89

**Provenienza territoriale dei dipendenti – Valori percentuali (al 31 dicembre)**

<b>Provenienza</b>		<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
	Milano e provincia	77,89	75,53	<b>76,22</b>
	Altre province	22,11	24,47	<b>23,78</b>

**Assenze Rilevazione delle assenze**

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Ore lavorabili al netto delle ferie individuali e delle festività	365.196	357.582	<b>339.989</b>
Ore totali assenze <sup>1</sup> :	18.717	17.123	<b>15.229</b>
di cui: - malattia/indisposizione	11.624	11.387	<b>8.691</b>
- maternità/aspettativa	7.093	5.736	<b>6.538</b>

1. Valore corrispondente al 5,1% delle ore lavorabili nel 2006, al 4,8% nel 2007 e al 4,5% nel 2008.

**Stage e tirocini curriculari Esperienze di stage e tirocini curriculari<sup>1</sup> offerte ai giovani**

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Stagisti	11	2	4
Tirocinanti curriculari	2	4	5
Totale mesi di presenza	73	22	29
Investimenti a titolo di borse di studio (euro)	9.485	9.485	6.416
Stagisti e tirocinanti curriculari assunti a termine stage	0 <sup>2</sup>	0	0 <sup>3</sup>

1. Per tirocinio curriculare s'intende un periodo in azienda necessario al conseguimento di un titolo di studio o al completamento di un percorso formativo.

2. 6 stagisti del 2006 sono stati assunti il 1° gennaio 2007.

3. 1 stagista del 2008 è stato assunto il 1° gennaio 2009.

### 2.1.3 Gestione e valorizzazione delle risorse umane

Nel 2008 Assolombarda ha proseguito nel processo di valorizzazione delle risorse umane finalizzato a far crescere la capacità competitiva dell'Associazione e a migliorare la capacità di anticipazione e di risposta integrata ai bisogni degli associati. I filoni su cui l'Associazione si è concentrata sono:

- l'integrazione e la condivisione del know how aziendale, attraverso interventi di:
  - sviluppo del lavoro per obiettivi e per gruppi interdisciplinari a matrice;
  - miglioramento della circolazione e della socializzazione delle informazioni e delle competenze in una logica di interfunzionalità;
  - potenziamento dell'orientamento a "fare squadra", fino a farne una pratica quotidiana generalizzata;
- sviluppo dell'orientamento al cambiamento;
- promozione dello spirito di "appartenenza attiva" all'Associazione;
- sviluppo degli strumenti e delle metodologie di gestione delle risorse umane, attraverso interventi di:
  - miglioramento dei sistemi di selezione;
  - miglioramento dei sistemi di formazione/autoformazione;
- sviluppo di una cultura manageriale condivisa, attraverso interventi di:
  - sviluppo e condivisione di modelli direzionali, pratiche manageriali e obiettivi gestionali;
  - miglioramento dei processi interni come strumento di sostegno alla direzione strategica.

#### Mappatura delle competenze

Nel 2008 Assolombarda ha completato la prima fase di mappatura delle competenze di tutto il personale, funzionale ai processi di selezione e valutazione. Rispetto ai processi di selezione, la mappatura ha consentito di avere evidenza immediata delle conoscenze e delle abilità che caratterizzano le diverse posizioni in Associazione, facilitando la definizione del profilo nel momento dell'assunzione.

Mappatura  
delle  
conoscenze  
e abilità

Inoltre, l'adozione del modello organizzativo ai sensi del D.Lgs. 231/01 e la predisposizione di un protocollo specifico di selezione e acquisizione delle risorse umane hanno contribuito a disciplinare meglio i flussi della definizione del fabbisogno, della procedura di selezione, della gestione dei colloqui, dell'individuazione della risorsa e dell'attivazione del rapporto di lavoro. Assolombarda utilizzerà questo patrimonio informativo anche per la valutazione delle proprie risorse.

#### Cultura associativa

Per sviluppare una cultura associativa condivisa, nel 2008 Assolombarda ha migliorato la circolarità e la socializzazione del proprio patrimonio informativo e conoscitivo e, più in generale, la comunicazione interna, attraverso riunioni plenarie, incontri della Direzione generale con i Direttori di Settore/Responsabili di Area, incontri della Direzione generale con i Settori, l'attivazione di gruppi di lavoro interdisciplinari e interarea per potenziare l'orientamento a fare squadra, l'introduzione di applicazioni informatiche finalizzate alla condivisione delle informazioni e l'adozione di una newsletter interna per far conoscere a tutte le risorse umane i nuovi servizi e le nuove opportunità messi di volta in volta a disposizione delle imprese associate.

Cultura  
associativa  
condivisa

#### Politiche incentivanti

Nel 2008 Assolombarda ha proseguito nella politica di incentivazione legata a incrementi di produttività ed efficienza organizzativa, confermando il sistema di management by objectives (MBO) per i dirigenti e il premio ad obiettivo collettivo per il personale non dirigente, commisurato ai risultati economici dell'Associazione.

Politiche e  
strumenti di  
incentivazione

**Pianificazione nella gestione delle risorse umane**

**Pianificazione nella gestione delle risorse umane**

Assolombarda compie un insieme di azioni sistematiche per adeguare quantitativamente e qualitativamente le proprie risorse umane agli obiettivi strategici e per favorire la collocazione ottimale di ciascuno nelle diverse aree e funzioni di attività, valorizzandone le capacità e le competenze. Nel 2008, in particolare, l'Associazione ha proseguito l'azione volta al completamento di percorsi di crescita che hanno consentito ad alcune risorse interne l'assunzione della responsabilità di Area.

**Formazione**

Nel 2008 Assolombarda ha proseguito il proprio percorso volto a realizzare la formazione in una logica di processo integrato, anche in termini di budget. In particolare, si è impegnata nella realizzazione di interventi formativi il più possibile coerenti tra di loro e con gli obiettivi dell'Associazione; inoltre, la progettazione degli stessi interventi ha mirato a estendere le competenze specifiche alle materie "di confine", integrandole con una visione più trasversale dell'Associazione e del contesto in cui opera.

In particolare, la formazione si è articolata su due macro filoni:

- la formazione istituzionale, volta a migliorare le competenze generali per l'esplicazione del ruolo e per la crescita professionale e personale dell'individuo;
- la formazione specifica, rivolta prevalentemente ai funzionari, che riguarda argomenti strettamente attinenti all'attività svolta e mira a mantenere aggiornate le competenze tecniche necessarie per l'esplicazione del ruolo.

**Investimento in formazione**

**Valore della formazione**

	2006	2007	2008
Beneficiari di interventi formativi <sup>1</sup>	166	180	185
Ore totali	1.910	5.433	5.108
Investimento totale (euro)	272.112	442.674	268.254
Costo medio ore di formazione (euro)	142	81	52

1. Alcune persone hanno beneficiato di più interventi formativi.

**Interventi formativi istituzionali**

**Formazione istituzionale – Interventi erogati**

Corso/intervento formativo	Personale coinvolto
Lo sviluppo delle attività negoziali /La negoziazione	Direttori di Settore, Responsabili di Area, Funzionari
La responsabilità amministrativa degli Enti	Direttori di Settore, Responsabili di Area, Funzionari
Il sistema Assolombarda e il Sistema Confindustria	Funzionari
Corsi di lingua inglese	Tutte le tipologie di personale
Informatica	Tutte le tipologie di personale
Formazione sulla qualità	Tutte le tipologie di personale
Formazione alla scrittura professionale	Funzionari
Formazione sulla sicurezza	Tutte le tipologie di personale

**Interventi formativi specialistici**

**Formazione specialistica ed esperienze con valore formativo a cura dei Settori/Aree – Interventi erogati**

Area di intervento formativo	Destinatari
Normativa previdenziale	Funzionari
Normativa lavoristica	Funzionari
Diritto societario/tributario	Funzionari
Adempimenti amministrativo/contabili	Funzionari, Impiegati
Internazionalizzazione	Funzionari
Marketing	Funzionari
Informatica (corsi avanzati)	Funzionari
Qualità (corsi avanzati)	Dirigenti, Funzionari

Sempre nel 2008, Assolombarda ha iniziato la progettazione di un percorso specifico per la promozione di una cultura comune fondata su una conoscenza trasversale condivisa di Assolombarda e del Sistema Confindustria (Sapere Minimo Condiviso).

#### 2.1.4 Benefit per il personale

Assolombarda ha in essere e sviluppa strumenti a favore dei propri collaboratori. Eroga ai propri collaboratori un buono pasto giornaliero del valore di 8 euro e un buono bimbi annuale di 100 euro per ogni figlio di età inferiore ai 12 anni.

#### Assistenza sanitaria e Fondo Pensione integrativi

L'Associazione garantisce al personale non dirigente un'assistenza integrativa del SSN e al personale dirigente un'assistenza sanitaria integrativa del Fondo sanitario previsto dal CCNL Dirigenti (Fasi).

#### Assistenza sanitaria integrativa – Contributi annuali

	FASV (personale non dirigente assunto con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e familiari a carico; personale quiescente e familiari aventi diritto)			Polizza sanitaria integrativa dirigenti <sup>1</sup>		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Numero di nuclei familiari assistiti/fruitori	214	243	<b>270</b>	51	50	<b>50</b>
Numero di assistiti/fruitori	341	392	<b>395</b>	138	132	<b>128</b>
Contributo di Assolombarda per la totalità del personale non dirigente e familiari e per personale in quiescenza (euro)	261.430	273.120	<b>284.795</b>	-	-	-
Onere annuo a carico del singolo assistito (euro)	205	204	<b>204</b>	-	-	-
Contributo di Assolombarda per la totalità del personale dirigente (euro)	-	-	-	86.274	85.393	<b>86.436</b>

Sanità integrativa

1. Nessun contributo è dovuto da parte del personale dirigente.

Per tutto il personale esiste anche un Fondo pensione integrativo che prevede una contribuzione paritetica a carico dell'Associazione e del dipendente.

Previdenza integrativa

#### Fondo Pensione integrativo – Iscritti e contributi annui<sup>1</sup>

	Vecchio Fondo			Nuovo Fondo		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Iscritti	43	37	<b>36</b>	102	134	<b>129</b>
Contributo di Assolombarda (euro)	350.000	350.000	<b>350.000</b>	57.052	70.672	<b>80.546</b>
Contributo a carico degli iscritti (euro)	0	0	-	57.366	70.672	<b>80.546</b>

1. Ai dipendenti dell'Associazione assunti entro il 30 settembre 1981 è prevista l'erogazione di una prestazione integrativa, all'atto della cessazione del rapporto e in presenza di requisiti prestabiliti. Gli assunti dal 1° ottobre 1981 beneficiano di un nuovo Fondo Pensione a contribuzione definita, attivato nel 1998.

**Assicurazione** **Sistema assicurativo**  
La normativa di Assolombarda contempla un sistema di assicurazione per morte e invalidità totale o parziale a favore dei propri dipendenti non dirigenti che interviene anche per cause extralavorative.

### **2.1.5 Sicurezza del personale e dell'ambiente di lavoro**

**Safety** Nel 2008 l'Associazione:

- ha aggiornato tutte le procedure di sicurezza, con particolare riferimento alle lavoratrici gestanti, ai disabili e ai nuovi assunti;
- ha predisposto le azioni per ottemperare alle disposizioni dell'art. 26 del D.Lgs. 81/08 sul tema della sicurezza negli appalti;
- ha effettuato interventi formativi generali, rivolti a tutto il personale, per un aggiornamento sulle procedure e le regole di emergenza;
- ha effettuato un intervento formativo, anch'esso rivolto a tutto il personale, sulle problematiche della guida sicura (in collaborazione con ACI e INAIL);
- ha effettuato interventi formativi specifici, rivolti a:
  - personale amministrativo (corsi sulla gestione degli appalti);
  - addetti al primo soccorso (corsi di aggiornamento);
  - addetti della squadra per la gestione dell'emergenza (corsi sulle manovre di emergenza per gli ascensori).

Inoltre, Assolombarda ha effettuato una valutazione tecnica strumentale del microclima e dell'illuminazione e ha attuato le relative azioni di miglioramento.

## 2.2 IMPRESE ASSOCIATE

Il rapporto con le imprese associate avviene attraverso la presenza dei loro rappresentanti negli Organi dell'Associazione (cfr. § 1.2), l'attività di rappresentanza e l'erogazione dei servizi. L'esercizio della rappresentanza coinvolge un insieme sempre più articolato di interlocutori e consiste in misura crescente nel concorrere con loro a promuovere il circolo virtuoso di accumulazione e sviluppo del capitale (economico, di conoscenza, di relazione, infrastrutturale e di concorrenza) di funzionamento del sistema produttivo, ma anche di quello territoriale (cfr. §§ 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7 e 2.8). I servizi alle imprese (informazione, assistenza, consulenza e formazione relative alle diverse materie di interesse aziendale) sono sempre più concepiti come supporto qualificato al loro sviluppo.

Rappresentanza  
e servizi

### 2.2.1 Imprese associate e andamento associativo

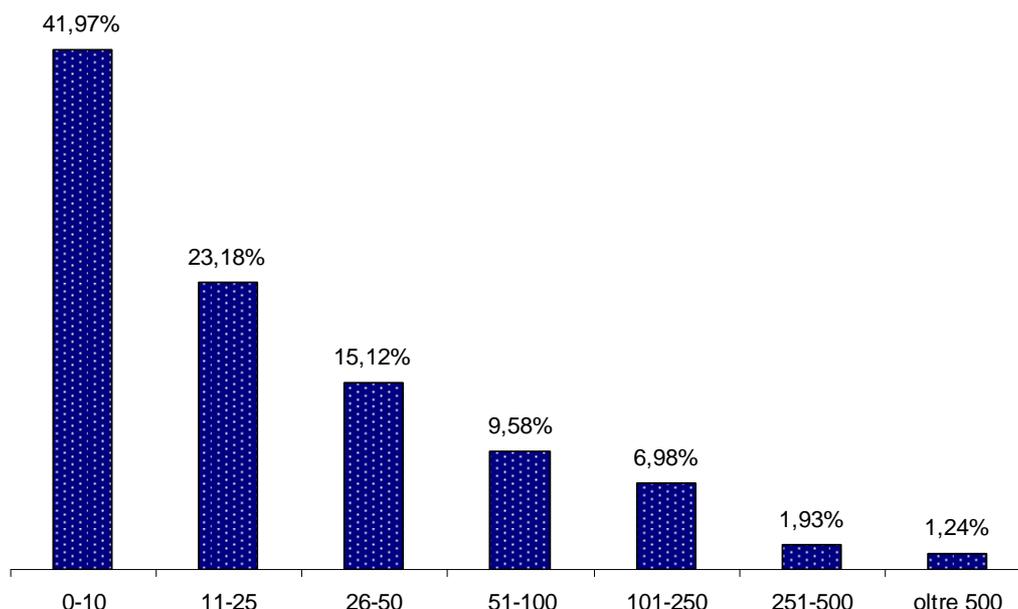
Possono aderire ad Assolombarda le imprese che producono beni o servizi e che hanno sede o unità produttive nelle province di Milano, Lodi e Monza e Brianza, nel rispetto delle competenze territoriali definite secondo i principi confindustriali.

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

Scaglioni	Aziende al 31 dicembre 2008	%	Dipendenti al 31 dicembre 2008	%
0-10	2.614	41,97	10.189	3,12
11-25	1.444	23,18	23.793	7,30
26-50	942	15,12	34.451	10,57
51-100	597	9,58	42.133	12,92
101-250	435	6,98	66.967	20,54
251-500	120	1,93	41.124	12,61
Oltre 500	77	1,24	107.393	32,94
Totale	6.229	100,00	326.050	100,00

Imprese e  
dipendenti

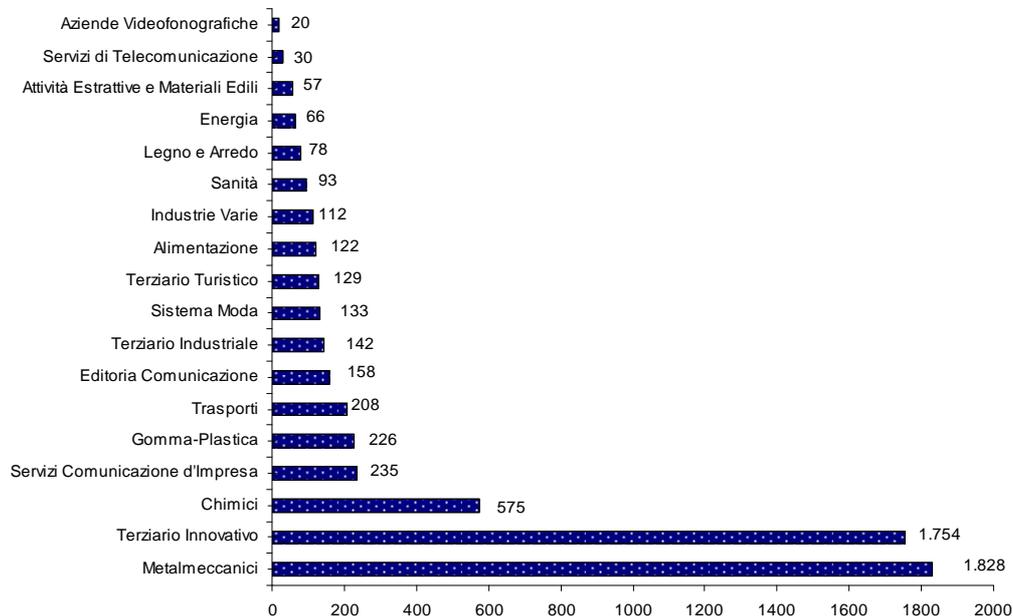
#### Imprese aderenti per fascia dimensionale – Valori percentuali (al 31 dicembre)



Imprese  
per dimensione

**Imprese  
per Gruppo  
merceologico**

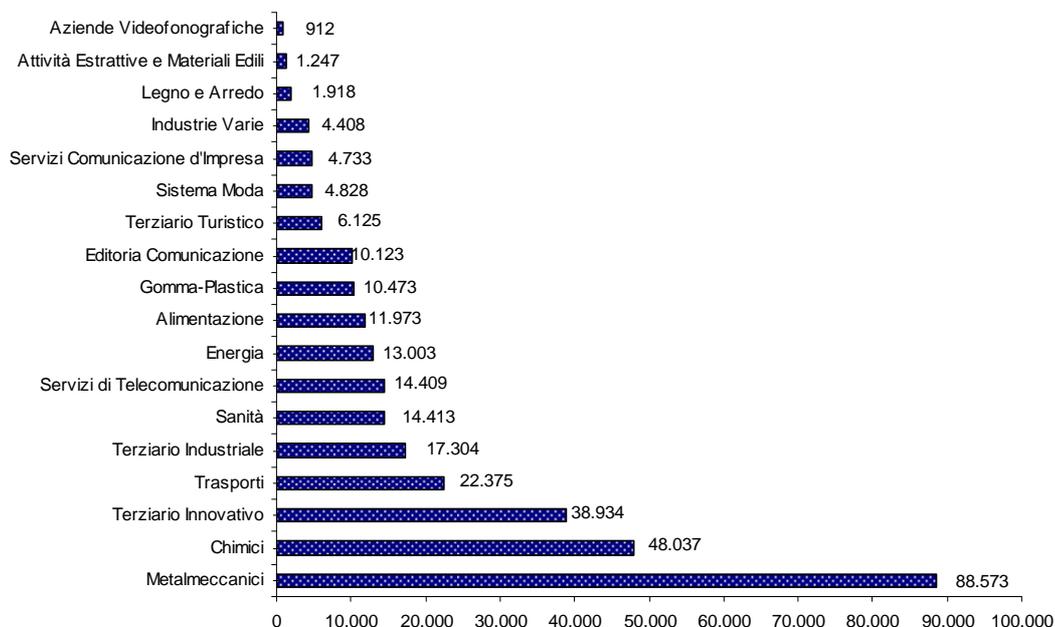
**Imprese totali aderenti per Gruppo merceologico (al 31 dicembre)<sup>1</sup>**



1. In base allo Statuto, le imprese possono essere inquadrare in uno o più Gruppi merceologici. Sono escluse le 699 imprese (376 nuove nell'anno) iscritte in forza di accordi con altre Associazioni collegate.

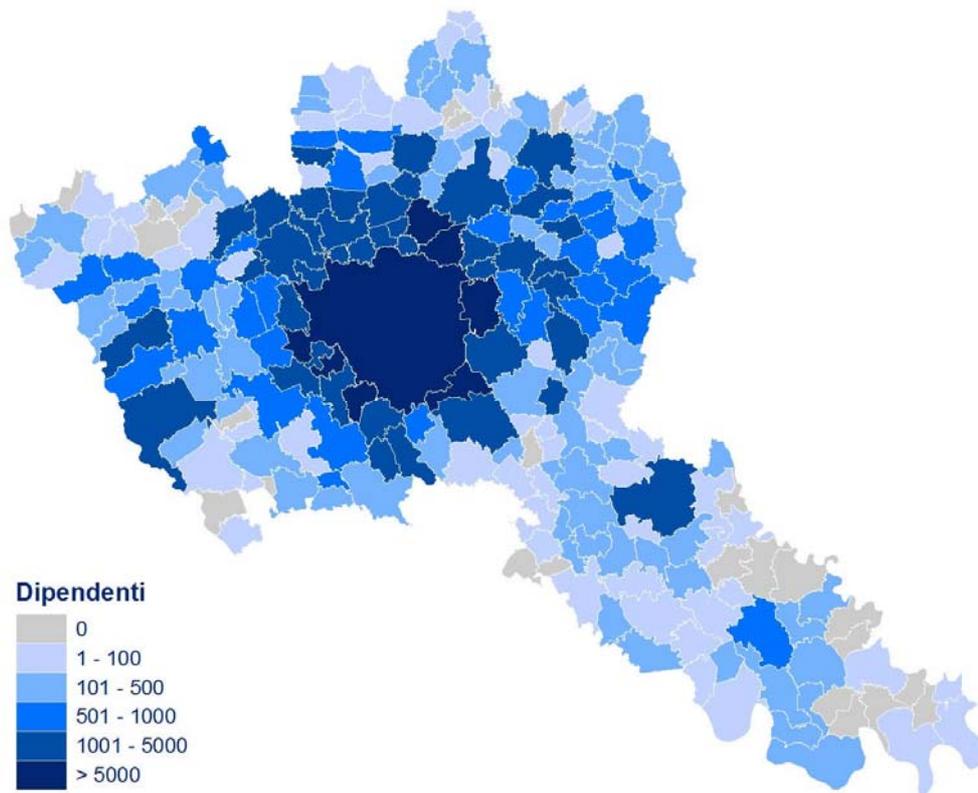
**Dipendenti  
per Gruppo  
merceologico**

**Dipendenti totali delle imprese aderenti per Gruppo merceologico (al 31 dicembre)**



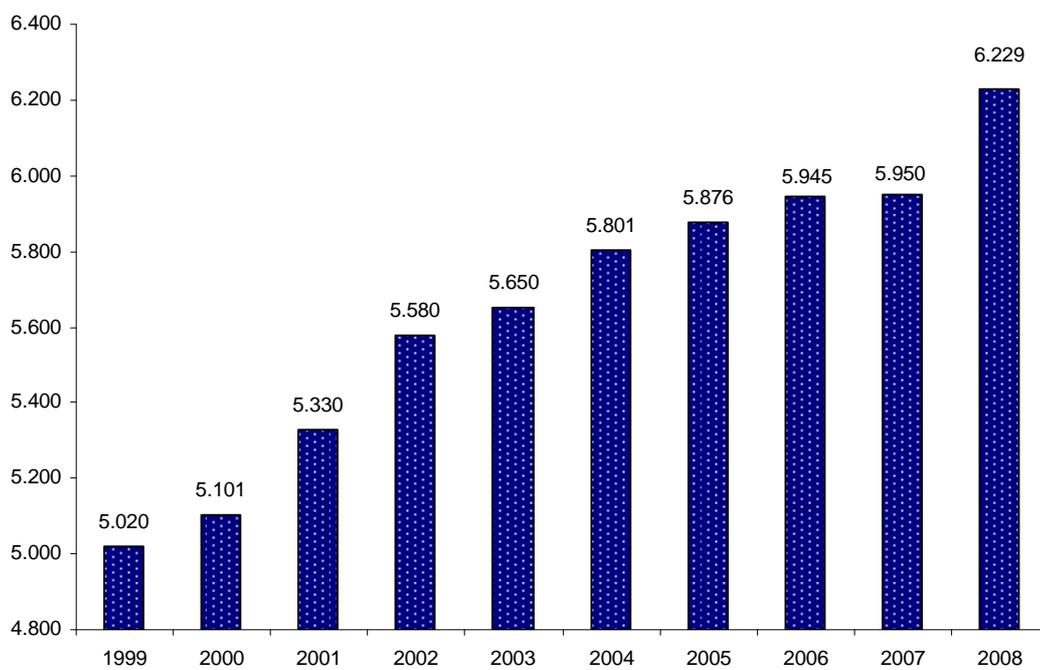
### Distribuzione territoriale dei dipendenti delle imprese aderenti (al 31 dicembre)

Imprese,  
dipendenti,  
territorio

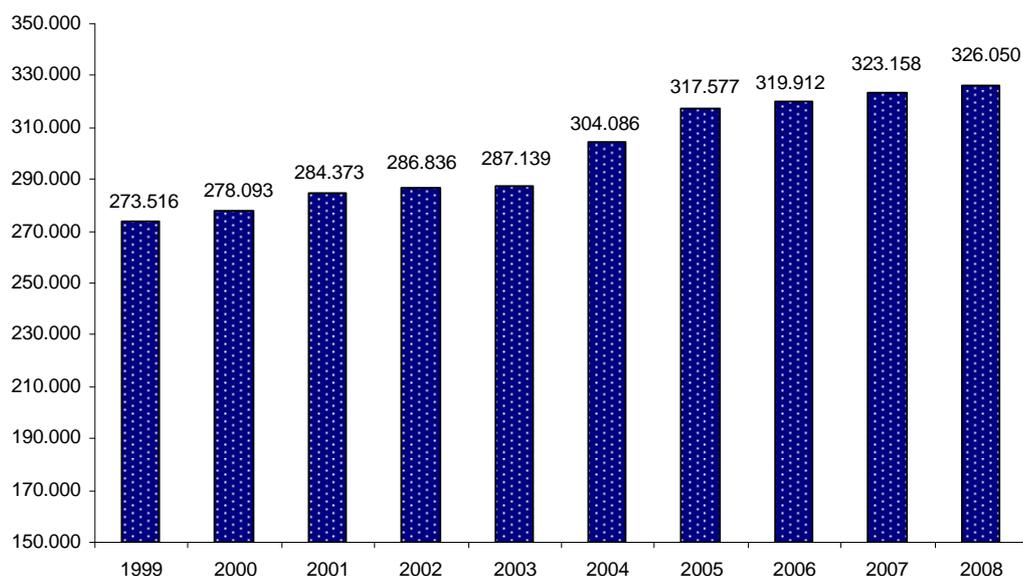


### Imprese aderenti (1999-2008)

Andamento  
associativo:  
trend



## Dipendenti delle imprese aderenti (1999-2008)



La crescita progressiva delle imprese associate e dei loro dipendenti è frutto di un saldo sempre positivo tra nuovi soci e imprese cancellate (di cui, nel 2008, il 30,43% per dimissioni).

### Patto globale Confindustria

#### Patto globale Confindustria

In virtù dell'adesione al Patto globale<sup>5</sup> avviato da Confindustria a metà 2007, dal 1° luglio 2007 al 31 dicembre 2008, le circa 800-900 imprese con sede nel territorio di competenza di Assolombarda iscritte solo ad Associazioni Nazionali di categoria sono state iscritte automaticamente e gratuitamente anche alla stessa Assolombarda: l'Associazione ha quindi continuato a erogare a queste imprese sia i servizi di rappresentanza e informazione (detti servizi "indivisibili"), sia quelli di assistenza individuale, gestione delle vertenze ecc. (detti servizi "divisibili"), con l'obiettivo di associarne formalmente il maggior numero possibile entro la scadenza del 31 dicembre 2008. Le aziende che non hanno formalizzato la loro adesione entro questa data non sono automaticamente più associate dal 1° gennaio 2009.

Per omogeneità con i dati degli anni precedenti, i dati relativi all'anzianità associativa (cfr. § 2.2.1), all'utilizzo dei servizi (cfr. § 2.2.3) e all'accesso agli strumenti di informazione e comunicazione (cfr. § 2.2.6) riportati in questo Bilancio Sociale non considerano le aziende aderenti in virtù del Patto globale che nel 2008 non avevano ancora formalizzato la loro adesione ad Assolombarda.

### Anzianità associativa delle imprese

#### Anzianità associativa delle imprese<sup>1</sup> (al 31 dicembre)

Fascia di anzianità associativa	2006	2007	2008
Associate da meno di 5 anni (0-4 anni)	1.822	1.990	<b>1.988</b>
Associate da 5 a meno di 10 anni (5-9 anni)	1.258	1.195	<b>1.156</b>
Associate da 10 a meno di 20 anni (10-19 anni)	1.092	1.048	<b>1.041</b>
Associate da almeno 20 anni (20 e più anni)	1.378	1.335	<b>1.355</b>
Totale	5.550	5.568	<b>5.540</b>

1. Sono escluse le imprese associate tramite l'Unione Grafici e la Sezione Lombarda Installatori.

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

<sup>5</sup> Il progetto Patto globale - inserito in un processo più ampio di modernizzazione avviato da Confindustria - prevede che, dal 1° luglio 2007 al 31 dicembre 2008, le imprese iscritte solo alle Associazioni Territoriali siano iscritte automaticamente e gratuitamente anche alle Associazioni Nazionali di Categoria, e viceversa.

## 2.2.2 Servizi alle imprese

Assolombarda offre alle imprese associate un'ampia gamma di servizi specialistici che contribuiscono al loro sviluppo.

Descrizione  
dei servizi  
per le  
imprese  
associate

<b>Accesso al credito</b>
Supporto alle imprese nel processo di razionalizzazione della struttura finanziaria; assistenza su opportunità e modalità di finanziamento; informazione sull'accesso al credito e guida al reperimento di fonti finanziarie; convenzioni e accordi con istituti bancari.
<b>Ambiente</b>
Informazione, interpretazione normativa, formazione mirata per gestire in modo consapevole l'ambiente e i suoi adempimenti; assistenza nella gestione del rapporto e risoluzione di controversie con gli enti preposti e gli organi di vigilanza e controllo; elaborazione di indirizzi operativi e strumenti di supporto.
<b>Assistenza sindacale</b>
Assistenza nell'applicare e interpretare i contratti e le normative sul rapporto di lavoro e le relazioni sindacali, nella contrattazione aziendale, nelle procedure per mobilità e CIG, nella consultazione sindacale per trasferimenti d'azienda e nelle occasioni di confronto sindacale.
<b>Comunicazione</b>
Rassegna stampa on line; informazione sui media; assistenza nei rapporti con la stampa in caso di particolari vertenze; promozione di casi aziendali emblematici presso i media; diffusione della cultura della comunicazione.
<b>Cultura e sponsorizzazioni</b>
Supporto alle imprese che intendono investire in cultura; informazione su collaborazioni pubblico-privato nell'ambito di iniziative culturali; ideazione e organizzazione di progetti legati ai vari settori merceologici; promozione della cultura d'impresa.
<b>Diritto societario</b>
Aggiornamento e assistenza sulla applicazione corretta delle norme vigenti in materia di diritto delle società commerciali: forme societarie e loro organi, bilancio civile, operazioni societarie, profili di diritto amministrativo e comunitario.
<b>Energia elettrica e gas</b>
Informazione, interpretazione di norme, indirizzi comportamentali e formazione per una gestione dell'energia consapevole e razionale, per l'investimento in impianti di generazione di energia alimentati da fonti rinnovabili e assimilate e per l'acquisto di energia elettrica e gas naturale sul libero mercato.
<b>Fisco</b>
Informazione e aggiornamento sugli adempimenti fiscali e tributari e sull'applicazione delle norme vigenti in materia fiscale; formazione e assistenza finalizzate ad aiutare le imprese a compiere scelte gestionali corrette.
<b>Formazione</b>
Formazione imprenditoriale e manageriale; assistenza e informazione su tirocini, contenuti formativi dei contratti di apprendistato e inserimento, finanziamenti alla formazione (FSE, L. 236/93, Fondimpresa/Fondirigenti); collaborazione con università, scuole e formazione professionale.
<b>Gare e appalti pubblici</b>
Informazione, interpretazione normativa e supporto in tema di disciplina generale dei lavori, delle forniture e dei servizi pubblici, normativa antimafia, società organismi di attestazione, Codice degli Appalti, associazioni temporanee di imprese.
<b>Incentivi e finanziamenti agevolati</b>
Informazioni sul sistema degli incentivi e delle agevolazioni finanziarie comunitarie, nazionali, regionali e locali; consulenza nell'analisi della fruibilità da parte delle aziende, indirizzo alle soluzioni praticabili e assistenza operativa alla gestione delle richieste.

<b>Information technology</b>
Informazione e assistenza in tema di commercio elettronico, e-procurement, e-marketplace, certificazione di qualità dei siti Internet e impatto dell'e-business sui processi aziendali; assistenza personalizzata sugli aspetti tecnici e giuridico-fiscali.
<b>Informazioni economiche</b>
Informazione, analisi statistica e ricerca sulla realtà sociale ed economica, in particolare dell'area milanese, anche in coordinamento con università, centri studi ed enti pubblici e privati operanti nello stesso campo.
<b>Internazionalizzazione</b>
Assistenza nell'approccio ai mercati esteri e nella ricerca di partner e opportunità in loco. Informazione su pagamenti e contrattualistica internazionale, dogane, assicurazione crediti export, leggi e finanziamenti a sostegno delle esportazioni e dell'internazionalizzazione.
<b>Lavoro</b>
Informazione, aggiornamento e assistenza su adempimenti, normativa e giurisprudenza in materia di lavoro, assunzioni agevolate, inserimento dei disabili e assunzione di lavoratori stranieri; assistenza nei rapporti con gli uffici ministeriali, la Regione e la Provincia.
<b>Marchi e brevetti</b>
Informazione e assistenza sull'iter di registrazione dei marchi e di deposito dei brevetti, sull'analisi del valore economico e la gestione strategica dei marchi e brevetti, sulla difesa contro eventuali contraffazioni di marchi e brevetti in Italia e all'estero.
<b>Mercato</b>
Informazione e supporto in tema di tutela del consumatore e responsabilità del produttore, altre forme di regolamentazione del mercato, termini di pagamento, approvvigionamenti, subfornitura, design, organizzazione delle reti di vendita, marketing, problemi della distribuzione, disciplina delle fiere.
<b>Mobilità e trasporti</b>
Informazione in tema di progetti infrastrutturali; circolazione, sosta, carico e scarico merci; reti e servizi del trasporto pubblico locale; mobility management e mobilità sostenibile; piani urbani della mobilità, del traffico e dei parcheggi; Codice della Strada.
<b>Nuovi insediamenti e trasformazioni produttive</b>
Informazione su bandi per insediamenti produttivi e patti d'area; segnalazione di opportunità e aree per localizzazioni, ampliamenti e ristrutturazioni di insediamenti produttivi; assistenza nella localizzazione; informazione su Agenzie di sviluppo locale e opportunità di marketing territoriale.
<b>Previdenza e assistenza</b>
Informazione, aggiornamento e assistenza su adempimenti, normativa e giurisprudenza, in materia previdenziale e assistenziale; assistenza nei rapporti con gli enti previdenziali (ENASARCO, ENPALS, INAIL, INPGI, INPS).
<b>Privacy</b>
Informazione e assistenza nell'applicazione della disciplina sulla privacy: protezione e trattamento dei dati sensibili e giudiziari, autorizzazioni, procedure aziendali.
<b>Qualità</b>
Informazione e supporto su norme ISO 9000, certificazione di sistema, di prodotto e del personale, normazione tecnica, sistemi di gestione per la qualità e qualità totale, autovalutazione, premi e incentivi pubblici.
<b>Responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi</b>
Informazione e supporto sulla normativa e sui modelli organizzativi.
<b>Ricerca e innovazione</b>
Supporto per l'innovazione e il trasferimento di tecnologia; analisi dei fabbisogni di innovazione; informazione e assistenza nel ricorso a finanziamenti e nella redazione e sviluppo di progetti di innovazione; monitoraggio brevettuale; collaborazione con università e laboratori di ricerca.
<b>Servizi assicurativi</b>
Informazione e assistenza su tematiche specifiche di risk management; analisi, valutazione e controllo dei rischi aziendali per progettare programmi assicurativi efficaci.

<b>Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro</b>
Informazione, interpretazione normativa, formazione per la gestione della prevenzione degli infortuni e della tutela della salute sui luoghi di lavoro. Assistenza nella gestione del rapporto e risoluzione di controversie con Enti di vigilanza e controllo. Elaborazione di indirizzi operativi e strumenti di supporto.
<b>Urbanistica e territorio</b>
Affiancamento nel rapporto con le P.A. locali per la localizzazione delle imprese e nel rapporto con gli Sportelli Unici per le Attività Produttive; informazione sulle norme per il governo del territorio e sulla pianificazione locale, provinciale e regionale; informazione e formazione sulla gestione immobiliare.

Infine, l'Associazione stipula convenzioni con alcune società fornitrici per offrire alle imprese associate la possibilità di usufruire di servizi e prodotti a condizioni vantaggiose.

**Convenzioni  
per le  
imprese  
associate**

### Convenzioni

Categoria	Convenzioni attive al 31 dicembre 2006	Convenzioni attive al 31 dicembre 2007	Convenzioni attive al 31 dicembre 2008
Assistenza sanitaria	3	4	4
Informazioni commerciali e recupero crediti	5	6	8
Office automation	7	7	6
Ristorazione	6	6	6
- buoni pasto	4	4	4
- catering	1	1	1
- distributori bevande	1	1	1
Servizi di consulenza in risorse umane	3	4	4
Servizi assicurativi e bancari	9	8	7
- assicurazioni	4	4	3
- banche	5	4	4
Telefonia e connettività	4	5	5
Viaggi, trasporti e spedizioni	25	28	24
- biglietteria aerea	4	4	5
- carburante e pneumatici	3	4	3
- hotel	7	8	7
- noleggio auto	5	4	4
- spedizioni e archiviazioni	3	3	2
- tempo libero	1	2	2
- trasporti	2	3	1
<b>Totale</b>	<b>62</b>	<b>68</b>	<b>64</b>

Ulteriori vantaggi per le imprese associate derivano da accordi istituzionali che Assolombarda stipula con soggetti attivi nei campi dell'ambiente, della certificazione, dell'energia, del fisco, dell'export e finanziamenti, delle gare d'appalto, dei marchi e brevetti, della pubblicità.

### Difensore PMI e cultura della conciliazione

Specificamente per le imprese di minori dimensioni, in Assolombarda opera il Difensore PMI, sportello che affianca le aziende associate vittime di comportamenti sleali, soprusi o posizioni dominanti da parte di altre imprese, enti terzi o Pubbliche Amministrazioni. Il Difensore fa riflettere le parti in causa e richiama l'attenzione sull'opportunità di risolvere i problemi senza litigi e contrasti. Agisce attraverso un Comitato di imprenditori che analizza le istanze e individua le possibili soluzioni.

**Difensore  
PMI e  
conciliazione**

### Attività del Difensore PMI

	2006	2007	2008
Casi affrontati e conclusi al 31 dicembre	15	14	23
Tempo medio di risoluzione dei casi <sup>1</sup>	2 mesi	2 mesi	2 mesi

1. Indicatore di complessità.

Accanto alla consueta attività del Difensore, nel 2008 Assolombarda si è fatta sostenitrice della cultura della conciliazione organizzando il convegno "Perché litigare se si può conciliare?" del 23 ottobre. Lo stesso Difensore PMI ha inoltre promosso la "Settimana della conciliazione delle Camere di Commercio 2008", finalizzata a creare conoscenza e a favorire la messa in rete delle informazioni in materia di conciliazione.

### 2.2.3 Utilizzo dei servizi

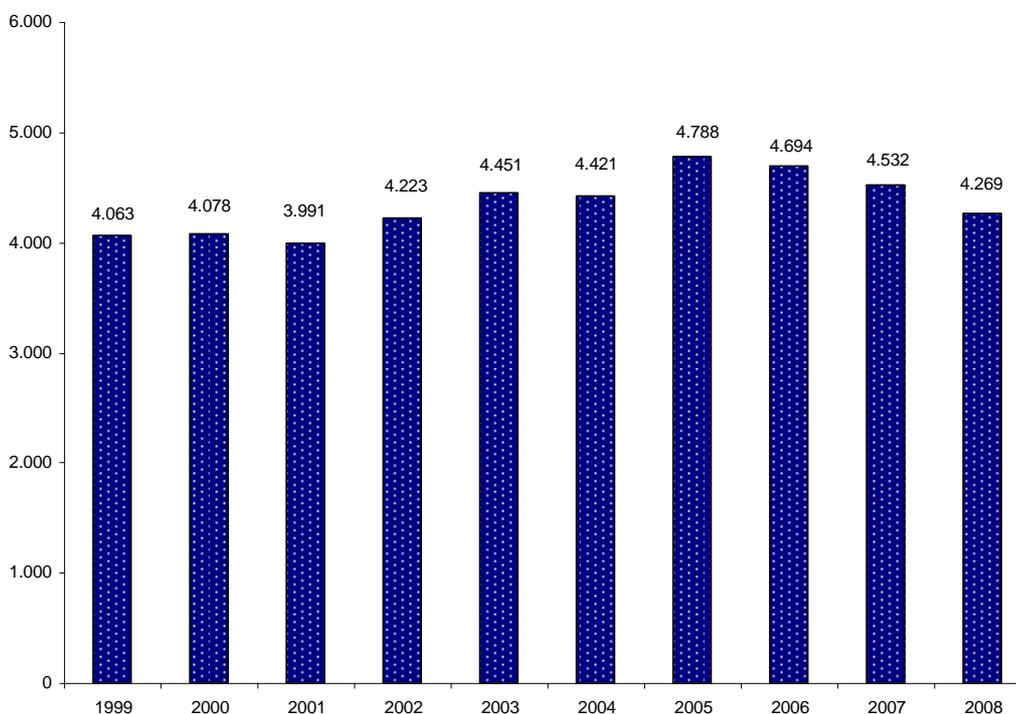
Assolombarda impiega strumenti per verificare l'utilizzo dei servizi da parte delle imprese associate, anche per rendere la propria organizzazione interna sempre più idonea a soddisfare le loro esigenze.

Trend di uso dei servizi tradizionali

#### Rilevazioni sull'utilizzo dei servizi

Dal 1995, i Settori e le Aree che erogano servizi registrano tutti i contatti attivi di tipo tradizionale (incontri individuali, telefonate, richieste di documentazione, partecipazione a incontri e seminari, assistenza ecc.) con le imprese associate. Inoltre, dal 2000 i contatti avvengono anche, in misura progressivamente crescente, attraverso l'accesso delle imprese associate ai contenuti del sito Internet di Assolombarda (cfr. § 2.2.6).

#### Aziende associate che hanno utilizzato i servizi realizzando contatti attivi tradizionali (1999-2008)



### Utilizzo dei servizi mediante contatti tradizionali

	2006	2007	2008
Contatti attivati	122.629	108.941	108.169

Contatti  
tradizionali  
attivati

### 2.2.4 Dialogo strutturato con le imprese associate

#### Rilevazione della soddisfazione delle imprese associate

Dal 1995 Assolombarda verifica il livello di soddisfazione e le esigenze delle imprese associate attraverso indagini di customer satisfaction.

Customer  
satisfaction

I risultati principali dell'indagine di customer satisfaction qualitativa realizzata nel 2006/2007 sono stati resi disponibili nel Bilancio Sociale 2007. Nel 2008 Assolombarda ha progettato un'indagine di customer satisfaction quantitativa relativa ai servizi e all'assistenza sindacale: la somministrazione dei questionari a un campione di circa 6.000 imprese associate e la presentazione dei risultati sono previste per il primo semestre del 2009.

#### Altri strumenti e occasioni di dialogo e partecipazione

	2006	2007	2008
Incontri di benvenuto per i nuovi associati	3 (114 partecipanti)	3 (149 partecipanti)	3 (125 partecipanti)
Sportello Help servizi	210 richieste pervenute	206 richieste pervenute	103 richieste pervenute
Visite del Settore Marketing di Assolombarda alle imprese associate	57	56	47
Giunta aperta agli imprenditori neoassociati	1 (25 imprenditori neoassociati partecipanti)	-	-
Consigli di Gruppo merceologico aperti agli imprenditori non consiglieri	-	7 (50 non consiglieri partecipanti)	1 (4 non consiglieri partecipanti)
PMI & Territorio. Incontri informali per sviluppare il senso di appartenenza, favorire la nascita di relazioni tra imprenditori, migliorare le relazioni con le amministrazioni locali sul territorio	3 (148 partecipanti: 94 imprenditori e 54 rappresentanti della P.A.)	1 (52 partecipanti: 34 imprenditori e 18 rappresentanti della P.A.)	1 (69 partecipanti: 51 imprenditori e 18 rappresentanti della P.A.)
Business Cafè (iniziativa coordinata dal Gruppo Giovani Imprenditori). Incontri per far conoscere tra loro gli imprenditori associati e sviluppare una rete di relazioni, anche d'affari, tra le loro imprese	6 sessioni 110 partecipanti	4 sessioni 171 partecipanti	4 sessioni 119 partecipanti

Dialogo  
con le  
imprese  
associate

## 2.2.5 Sistema di gestione aziendale

### Certificazione di Qualità e gestione aziendale

Nel 1997 Assolombarda si è dotata di un sistema qualità secondo le Norme UNI EN ISO 9001:1994. Nel gennaio 2003, essa ha ottenuto la certificazione per aver adeguato il proprio Sistema alle nuove Norme UNI EN ISO 9001:2000.

Rispetto all'erogazione dei servizi mediante contatti tradizionali, nel 2008 l'Associazione ha ricevuto e gestito 2 reclami formali da parte delle imprese associate.

Rispetto alla qualità, per il 2008 l'Associazione si è posta e ha perseguito un insieme di obiettivi di miglioramento. Alcuni di questi sono trasversali alle varie articolazioni della struttura, altri sono mirati e attuabili da Settori o Aree specifici.

### Obiettivi di miglioramento 2008

#### Obiettivi di miglioramento previsti e attuati per l'esercizio 2008

Progetto/descrizione	Risultati 2008
<b>Implementazione e miglioramento di applicazioni gestionali e di comunicazione verso le imprese</b>	
Revisione di alcune applicazioni gestionali relative a: <ul style="list-style-type: none"> <li>la rilevazione dei servizi erogati agli associati;</li> <li>la gestione organizzativa degli eventi e la valutazione dei risultati;</li> <li>l'invio di comunicazioni fax ed e-mail;</li> <li>l'ausilio all'attività di progettazione.</li> </ul>	Revisione delle procedure descrittive e operative del processo e delle applicazioni gestionali, con l'integrazione di nuove funzionalità richieste dagli utilizzatori finali durante una fase di analisi. Testing di un nuovo servizio di mass mailing, strumento di informazione e comunicazione verso gli associati.
<b>Miglioramento dei processi interni come strumento di sostegno alla direzione strategica</b>	
Identificazione, analisi, valutazione e descrizione di alcuni processi interni (es.: pianificazione attività e formulazione del budget, progettazione dell'offerta agli associati rispetto alle attività delle società di servizi) già attivi, ma non formalizzati, per: <ul style="list-style-type: none"> <li>definire meglio prassi operative alla base delle attività, per migliorare le prestazioni organizzative;</li> <li>favorire lo sviluppo di sistemi che, investendo sulla qualità di processo, migliorino la qualità del prodotto/servizio e l'orientamento di base del lavoro delle persone.</li> </ul>	Introduzione, nel corso dell'anno, di: <ul style="list-style-type: none"> <li>Regolamento di utilizzo dei sistemi informatici;</li> <li>Modello organizzativo di gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/01 (Codice etico, Protocolli, Codice disciplinare).</li> </ul> Informazione/formazione delle risorse umane, anche attraverso la consegna dei due documenti a ciascun dipendente e la loro pubblicazione sulla intranet. Realizzazione di un'applicazione informatica per gestire di gruppi di lavoro interdisciplinari ed interarea. Realizzazione di un'applicazione informatica per la condivisione degli eventi/viaggi più rilevanti tra i Direttori di Settore. Adeguamento della procedura e dell'applicazione informatica "Chi fa cosa" per la condivisione della conoscenza dell'organizzazione delle competenze specialistiche. Aggiornamento e implementazione delle procedure sulla sicurezza. Lancio della newsletter interna "Nuovi servizi e opportunità per gli associati" per l'aggiornamento delle risorse umane.

	<p>Interventi di sensibilizzazione, anche a cura della Direzione Generale, per migliorare l'interazione, il coordinamento e la comunicazione.</p> <p>Adozione di una nuova prassi per gestire la chiusura degli uffici e l'erogazione dei servizi essenziali durante i periodi di ferie collettive.</p> <p>Adozione di una nuova prassi per gestire le emergenze .</p>
<b>Assolombarda 2010</b>	
<p>Proseguire nel processo di valorizzazione delle risorse umane con sistemi di selezione, di addestramento, di formazione e di valutazione più adeguati.</p> <p>Adottare sistemi che migliorino il clima aziendale.</p>	<p>Realizzazione della formazione come processo integrato sotto il profilo organizzativo e di budget e adeguamento della procedura alle prassi in atto.</p> <p>Completamento della mappatura delle competenze (conoscenze e abilità).</p> <p>Miglioramento del processo di selezione delle risorse umane (predisposizione del profilo delle posizioni, maggiore focalizzazione sulle competenze trasversali complementari a quelle tecniche, predisposizione del Protocollo 231).</p> <p>Completamento dei percorsi di crescita di alcune risorse con l'assunzione anche formale di responsabilità di Area.</p> <p>Implementazione delle riunioni plenarie, incontri con i Direttori di Settore/Responsabili di Area, incontri con i Settori, applicazioni informatiche ecc. per migliorare la circolarità e la socializzazione delle informazioni e, più in generale, della comunicazione interna.</p> <p>Attivazione di gruppi di lavoro interdisciplinari e interarea per potenziare l'orientamento a fare squadra e la condivisione della cultura aziendale.</p>

#### Obiettivi di miglioramento previsti per l'esercizio 2009

Progetto/descrizione
<p><b>Razionalizzazione delle risorse</b></p> <p>Presentazione di una proposta concreta di razionalizzazione delle risorse (umane e non) di ciascun Settore/Area basata su due assunti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il know-how che ogni persona possiede e utilizza nello svolgimento della propria attività deve essere considerato patrimonio aziendale e la sua gestione (identificazione, raccolta, capitalizzazione, trasferimento, condivisione e messa a disposizione) crea vantaggi competitivi (modello di knowledge management);</li> <li>• è sempre più necessario passare dalla performance del singolo alla performance del gruppo, lavorando in funzione di un obiettivo di gruppo e non in funzione della somma di obiettivi individuali (team building).</li> </ul> <p>La proposta deve avere gli obiettivi di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aumentare il livello qualitativo delle risorse umane;</li> <li>• mantenere/sviluppare le competenze specifiche;</li> <li>• sviluppare le competenze trasversali;</li> <li>• prevedere percorsi di sviluppo;</li> <li>• garantire la formazione necessaria;</li> <li>• ridurre il ricorso al part time;</li> <li>• creare servizi nuovi/più adeguati;</li> <li>• migliorare, anche in termini di efficienza, le modalità di erogazione dei servizi stessi;</li> <li>• aumentare, in termini quantitativi e qualitativi, il numero degli associati.</li> </ul>

Obiettivi di  
miglioramento  
2009

<b>Migliorare i processi interni quale strumento di sostegno alla direzione strategica</b>
Prosecuzione dell'azione, avviata nel 2008, di miglioramento dei processi interni volti a rendere più adeguati l'organizzazione interna e il servizio agli associati (es. analisi dei flussi di comunicazione relativi all'uso del telefono e predisposizione di proposte, alla formulazione del budget, alla realizzazione di calendari degli incontri informativi gratuiti ecc.).
<b>Gestione e valorizzazione delle risorse umane</b>
Prosecuzione del processo di valorizzazione delle risorse umane con sistemi sempre più adeguati di formazione, valutazione, politiche meritocratiche e di retention, total reward.

Nel 1998 Assolombarda ha costituito, insieme a Unindustria Treviso, all'Associazione degli Industriali della provincia di Pesaro Urbino e all'Unione Industriali della Provincia di Lecco, il Club delle Associazioni Certificate del Sistema Confindustria. Al 31 dicembre 2008, il Club conta 22 associazioni partecipanti.

## 2.2.6 Comunicazione e informazione

La comunicazione agli associati riguarda soprattutto:

- normative e adempimenti legati alle diverse sfere dell'attività aziendale;
- servizi consolidati e nuovi, iniziative ed eventi organizzati dall'Associazione e dalle organizzazioni del Sistema Assolombarda;
- segnalazioni di opportunità per le imprese;
- informazioni istituzionali.

Comunicazione  
off line  
e on line

### Strumenti di informazione e comunicazione

Strumento	2006	2007	2008
Assolombarda Informa (pubblicazione periodica)	46 numeri 408 circolari 24 calendari di appuntamenti	48 numeri 424 circolari 24 calendari di appuntamenti	<b>47 numeri</b> <b>414 circolari</b> <b>24 calendari di appuntamenti</b>
Circolari di Gruppo merceologico	158	167	<b>149</b>
Messaggi fax/mail a target generico	89	79	<b>93</b>
Messaggi fax/mail a target specifico	213	211	<b>179</b>
Visite totali al sito Internet	1.003.988	1.209.344	<b>1.199.515</b>
Accessi ai contenuti del sito Internet mediante riconoscimento utente	381.461	386.816	<b>395.254</b>
Utenti registrati ai contenuti riservati del sito Internet <sup>1</sup>	10.663	12.502	<b>13.308</b>
Aziende registrate ai contenuti riservati del sito Internet <sup>1</sup>	5.027	5.047	<b>5.096</b>
Aziende con più utenti registrati ai contenuti riservati del sito Internet <sup>1</sup>	2.333	2.446	<b>2.568</b>
Abbonati al servizio di invio di Assolombarda Informa via e-mail <sup>1</sup>	2.818	3.169	<b>3.554</b>
Abbonamenti alle newsletter tematiche di posta elettronica <sup>1,2</sup>	20.006	23.376	<b>27.123</b>
Contatti al servizio di help desk telefonico del sito Internet	596	298	<b>403</b>

1. Dati al 31 dicembre.

2. Le newsletter tematiche di posta elettronica a disposizione degli associati sono 22.

Attraverso il sito, le imprese associate utilizzano i servizi che l'Associazione eroga on line. I contatti alle pagine del sito dedicate all'erogazione dei servizi (373.236 nel 2008, a fronte di 367.949 nel 2007 e 281.824 nel 2006) sono quindi complementari rispetto ai contatti tradizionali (cfr. § 2.2.3).

Oltre a fornire informazioni ed erogare servizi alle imprese associate, il sito permette ad Assolombarda di:

- fornire alla propria struttura un supporto all'attività quotidiana e uno strumento di formazione e comunicazione interna;
- dialogare in modo rapido ed efficace con il Sistema Confindustria e dare visibilità agli eventi principali della Confederazione;
- disporre di uno strumento di supporto al marketing verso i potenziali associati;
- aumentare e migliorare la propria visibilità e la propria reputazione presso gli interlocutori esterni.

Del milione e 200 mila visite registrate dal sito nel 2008, 212.482 sono state effettuate attraverso link provenienti da motori di ricerca esterni.

## 2.3 ISTITUZIONI E SOGGETTI PUBBLICI

Collaborazione, confronto e proposte di indirizzo

Tra Assolombarda, le istituzioni e il mondo politico esiste un rapporto diretto di collaborazione e confronto, soprattutto per gli aspetti che interessano la comunità e il territorio, ma anche per tematiche di interesse non strettamente locale, come quelle relative al sistema economico e al mondo del lavoro (cfr. § 2.4 e 2.5). Questo permette all'Associazione di cogliere i segnali che le istituzioni e la politica inviano costantemente al mondo imprenditoriale, di far conoscere il proprio posizionamento e di promuovere proposte di indirizzo e forme di collaborazione su problematiche di interesse delle imprese e del territorio.

### 2.3.1 Rapporti con istituzioni, enti e partiti politici

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

Per il 2008 si segnalano, in particolare:

- a livello internazionale, l'incontro con il Commissario Europeo ai Trasporti Antonio Tajani, in occasione del convegno "Sostenibilità, Ambiente, Innovazione. Una sfida che parte da Milano" dell'1 dicembre;
- a livello nazionale, l'incontro con il Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano, nell'ambito della celebrazione del bicentenario della Borsa Italiana del 15 febbraio, e gli incontri con Antonio Di Pietro, Ministro delle Infrastrutture, Altero Matteoli, Ministro delle Infrastrutture e trasporti, Maurizio Sacconi, Ministro del Lavoro, della salute e delle politiche sociali, Claudio Scajola, Ministro dello Sviluppo economico (in video).

Istituzioni e autorità sovranazionali

#### Incontri con rappresentanti delle istituzioni e altre autorità sovranazionali

Peter Bandilla – Senior Loan Officer, Energy Lending Sector Italy European Investment Bank
Salvatore D'Acunto – Chef d'Unité Adjoint della Direzione Mercato interno e Servizi della Commissione Europea
Paolo Costa – Presidente della Commissione Trasporti del Parlamento Europeo
Jörgen Holmquist – Direttore generale della Direzione Generale Mercato interno e Servizi della Commissione Europea
Zoltan Kazatsay – Vice Direttore Generale DG TREN-Trasporti ed Energia della Commissione Europea
Mario Nava – Acting Director della Direzione Mercato interno e Servizi della Commissione Europea
Antonio Tajani – Commissario Europeo ai Trasporti
Delegati Bureau International des Expositions (BIE)

Istituzioni e autorità nazionali

#### Incontri con autorità nazionali e rappresentanti di istituzioni ed enti di livello nazionale

Simonetta Acri – Direttore Business Italia di SACE S.p.A.
Mario Alvino – Rappresentante della Direzione Generale della tutela delle condizioni di lavoro, Divisione VI Sicurezza del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Ezio Andreta – Commissario dell'Agenzia Nazionale per l'Innovazione
Ignazio Angeloni – Presidente di SACE S.p.A.
Luciano Barra – Direttore della Segreteria Tecnica della Direzione Generale per le energie e le risorse minerarie del Ministero dello Sviluppo Economico
Andrea Bianchi – Direttore Generale della DG Sviluppo produttivo e competitività (DGSPC) del Ministero dello Sviluppo economico
Gianfranco Bologna – Segretario della Fondazione Aurelio Peccei

Piero Capodieci – Vice Presidente del Consorzio Nazionale Imballaggi (CONAI)
Corrado Clini – Direttore Generale del Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare
Alberto Contri – Presidente della Fondazione per la Comunicazione Sociale Pubblicità Progresso
Vincenzo Correggia – Dirigente dell’Ufficio VII Normazione Tecnica del Ministero dello Sviluppo Economico
Luca Del Vecchio – Vice Presidente del Fondo Assistenza Sanitaria Integrativa (FASI)
Antonio Di Pietro – Ministro delle Infrastrutture
Vincenzo Emiliani – Direttore del Fondo Assistenza Sanitaria Integrativa (FASI)
Claudio Falasca – Responsabile del Coordinamento nazionale Ambiente e territorio di CGIL
Tullio Fanelli – Commissario dell’Autorità per l’energia elettrica e il gas
Lorenzo Fantini – Responsabile della Divisione III della DG Tutela delle condizioni di lavoro del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Massimo Garavaglia – Vice Presidente della Commissione Bilancio del Senato
Mario Mantovani – Sottosegretario di Stato per le Infrastrutture e i trasporti
Gianfranco Mascazzini – Direttore Generale della DG Qualità della Vita del Ministero dell’Ambiente
Altero Matteoli – Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti
Michele Miari Fulcis – Rappresentante Institutional Affairs di SACE S.p.A.
Vittorio Mincato – Presidente di Assonime
Antonio Moccaldi – Presidente dell’Istituto Superiore per la Prevenzione e Sicurezza sul Lavoro (ISPESL)
Giorgio Napolitano – Presidente della Repubblica
Eugenio Onori – Presidente del Comitato Nazionale Albo Gestori Ambientali
Paolo Pennesi – Direttore Generale dell’Attività Ispettiva del Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali
Armando Peres – Consigliere per il marketing territoriale alla Presidenza del Consiglio
Luca Peyrano – Responsabile dell’area Continental Europe della divisione Primary Markets di Borsa Italiana-London Exchange Group
Andrea Poggio – Presidente della Fondazione Legambiente Innovazione
Ermete Realacci – Presidente di Symbola, Fondazione per le qualità italiane
Edo Ronchi – Presidente della Fondazione Sviluppo Sostenibile
Beniamino Quintieri – Commissario Generale del Governo per l’Esposizione Universale di Shanghai 2010
Annalisa Rocchietti March – Dirigente Generale dell’Autorità per la vigilanza sui contratti pubblici di lavori, servizi e forniture
Sara Romano – Direttore Generale della DG Energia e risorse minerarie del Ministero dello Sviluppo Economico
Rosa Rinaldi – Sottosegretaria di Stato per il Lavoro e la Previdenza sociale
Maurizio Sacconi – Ministro del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali
Umberto Sacerdote – Direttore Generale dell’Istituto Superiore per la Prevenzione e Sicurezza sul Lavoro (ISPESL)
Claudio Scajola – Ministro dello Sviluppo Economico (in video)
Gianni Silvestrini – Direttore scientifico del Kyoto Club
Gianni Squitieri – Amministratore Delegato di Sviluppo Italia Aree Produttive
Lucio Tagliafierro – Rappresentante della Direzione Politiche Industriali Servizio Impresa dell’Istituto per la Promozione Industriale (IPI)
Valeria Termini – Rappresentante della Presidenza del Consiglio dei Ministri presso il G8 Energia e Ambiente
Piero Torretta – Presidente dell’Ente Nazionale Italiano di Unificazione (UNI)

**Autorità nazionali e rappresentanti di istituzioni, enti e partiti politici nazionali incontrati**

	2006	2007	2008
Presidente della Repubblica	0	1	1
Primo Ministro, Ministri e rappresentanti di Governo	11	20	18
Rappresentanti del Parlamento	25	2	1
Rappresentanti di partiti e forze politiche	1	2	0
Rappresentanti di istituzioni ed enti con competenze previdenziali e assistenziali	7	1	4
Rappresentanti di istituzioni ed enti con competenze ambientali ed energetiche	10	9	6
Altri	13	10	14
<b>Totale</b>	<b>67</b>	<b>45</b>	<b>44</b>

**Istituzioni e autorità locali**

**Incontri con autorità locali e rappresentanti di istituzioni ed enti sul territorio**

Giuseppe Airoldi – Presidente del Nucleo di valutazione dell'Università Commerciale Luigi Bocconi
Luigia Alberio – Sindaco del Comune di Rovello Porro
Roberto Alberti – Sindaco del Comune di Abbiategrasso
Anna Alemanno – Responsabile della Sede INAIL di Milano
Vincenzo Amato – Assessore con la Responsabilità dei progetti relativi alle attuazioni urbanistiche, alla qualità del vivere urbano, ai lavori e alle opere pubbliche, alla sicurezza nei luoghi di lavoro e nei cantieri del Comune di Sesto San Giovanni
Antonella Ancona – Funzionario della Struttura Sicurezza Stradale della Regione Lombardia
Edoardo Bai – Responsabile del Servizio Prevenzione e Sicurezza degli Ambienti di Lavoro dell'ASL Milano 2 di Melegnano
Alessandro Balducci – Direttore del Dipartimento di Architettura e Pianificazione (DiAP) del Politecnico di Milano
Antonio Ballarin Denti – Coordinatore scientifico della Fondazione Lombardia per l'Ambiente
Giulio Ballio – Rettore del Politecnico di Milano
Giuseppe Balucani – Direttore della Sede Missori dell'INPS
Francesco Barela – Direttore Regionale dell'INAIL Lombardia
Sonia Basso – Responsabile del Servizio Promozione e Innovazione per le Imprese della Camera di commercio di Milano
Stefano Bellinzona – Direttore Generale del Consorzio Area Alto Milanese (CAAM)
Maurizio Belloni – Presidente dell'Agenzia per la Formazione, l'Orientamento e il Lavoro della Provincia di Milano
Daniela Benelli – Assessore alla Cultura, Culture e Integrazione della Provincia di Milano
Umberto Benezzi – Direttore Generale alla Qualità dell'Ambiente della Regione Lombardia
Milena Bertani – Presidente del Parco del Ticino
Riccardo Bertolini – Presidente della Fondazione DNArt
Clementina Bertolo – Dirigente della Struttura Sistema Tariffario Trasporto pubblico locale della Direzione Infrastrutture e Mobilità della Regione Lombardia
Sandro Bicocchi – Amministratore Delegato di Fiera Milano International
Anna Bonomo – Dirigente dell'Unità Organizzativa Trasporto Pubblico Locale della Direzione Infrastrutture e Mobilità della Regione Lombardia
Alessandro Bordonaro – Funzionario della Struttura Sicurezza Stradale della Regione Lombardia
Enos Borrini – Direttore Generale dell'Ambito Territoriale Ottimale (ATO) della Provincia di Milano
Paola Brambilla – Presidente del WWF Lombardia
Bruna Brembilla – Assessora all'Ambiente e Verde della Provincia di Milano
Antonio Brescianini – Assessore ai Lavori Pubblici, Patrimonio e Attività Produttive del

Comune di Vimodrone
Luciano Bresciani – Assessore alla Sanità della Regione Lombardia
Sergio Bulzi – Sindaco del Comune di Cesate
Massimo Buscemi – Assessore alle Reti e Servizi di pubblica utilità e Sviluppo sostenibile della Regione Lombardia
Franco Busnelli – Consigliere del Comune di Cesano Maderno
Mario Bussini – Sindaco del Comune di Lainate
Tiziano Butturini – Presidente di Tutela Ambientale Sud Milanese S.p.A. (TASM)
Giuseppe Caggiano – Architetto dell'Ufficio sicurezza dell'Istituto Superiore Previdenza e Sicurezza sul Lavoro della Provincia di Milano
Carlo Campari – Mobility Manager d'Area della Provincia di Milano
Andrea Cancellato – Direttore Generale della Fondazione Triennale di Milano
Susanna Cantoni – Responsabile del Servizio Prevenzione e Sicurezza Ambienti di Lavoro dell'ASL Città di Milano
Maria Cristina Cantù – Direttore Generale dell'ASL Città di Milano
Marco Carabelli – Direttore Centrale della Direzione Programmazione Integrata della Regione Lombardia
Emanuele Carpanzano – Sindaco del Comune di Bellinzago Lombardo
Bruno Casati – Assessore al Lavoro della Provincia di Milano
Ezio Casati – Assessore alle Attività Economiche, Formazione professionale, Programmazione Socio-Sanitaria, Rapporti con Volontariato Associazioni e terzo settore, Politiche familiari e della terza età, Servizi Sociali della Provincia di Milano
Carlo Cattaneo – Dirigente del Settore Servizi alla Persona del Comune di Bollate
Raffaele Cattaneo – Assessore alle Infrastrutture e Mobilità della Regione Lombardia
Ferruccio Ceccarelli – Direttore Generale della DG Industria, PMI, Cooperazione e Turismo della Regione Lombardia
Roberto Cecchetti – Direttore del Dipartimento di Prevenzione Medica dell'ASL Provincia di Monza e Brianza
Nicola Cerrato – Capo Dipartimento della Procura del Tribunale di Milano
Marco Cesca – Mobility Manager d'Area della Regione Lombardia
Pier Andrea Chevallard – Segretario della Camera di Commercio di Milano
Maria Chieppa – Direttore Generale Marketing Territoriale del Comune di Milano
Enrico Chiesa – Sindaco del Comune di Senago
Alessandro Ciarlo – Presidente del Consiglio Direttivo dell'Università Commerciale Luigi Bocconi
Raffaello Ciccone – Delegato regionale della Pastorale del Lavoro
Renato Cipolla – Assessore alla Mobilità e Trasporti del Comune di San Giuliano Milanese
Oreste Codegoni – Assessore all'Urbanistica e all'Edilizia del Comune di Assago
Claudio Colombo – Vice Sindaco del Comune di Cusago
Eugenio Comincini – Sindaco del Comune di Cernusco sul Naviglio
Antonio Concas – Sindaco del Comune di Pioltello
Claudio Consolini – Presidente del Consiglio di Zona 8 del Comune di Milano
Giuseppe Corbari – Sindaco del Comune di Baranzate
Marcello Correr – Direttore centrale della Presidenza e Relazioni Istituzionali della Provincia di Milano
Santo Cozzupoli – Responsabile IPPC del Dipartimento ARPA di Milano
Pompilio Crivelloni – Sindaco del Comune di Cornaredo
Edoardo Croci – Assessore alla Mobilità, Trasporti e Ambiente del Comune di Milano
Renata Crotti – Assessore al Turismo della Provincia di Pavia
Dario D'Ambrosio – Direttore della Direzione Regionale Vigili del Fuoco della Lombardia
Vincenzo D'Avanzo – Sindaco del Comune di Cesano Boscone
Giuseppe De Angelis – Responsabile dell'Ufficio Stranieri della Questura di Milano
Enrico Decleva – Rettore dell'Università degli Studi di Milano e Presidente del Comitato Regionale Rettori Lombardi
Luca del Gobbo – Sindaco del Comune di Magenta

Paolo Della Cagnoletta – Assessore alle Attività Produttive del Comune di Cernusco Sul Naviglio
Marina Della Foglia – Direttore dell’Unità Organizzativa Complessa Prevenzione e Sicurezza degli Ambienti di Lavoro dell’ASL Milano 1 di Magenta
Adriano De Maio – Presidente dell’Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia (IRER)
Emilio Denti – Responsabile del Servizio Pianificazione e Gestione Attività Estrattiva del Settore risorse idriche, cave e acque superficiali della Direzione Centrale Risorse Ambientali della Provincia di Milano
Anna Maria Dominici – Direttore Generale dell’Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia
Emilio Duminuco – Assessore all’Ambiente del Comune di Assago
Maria Grazia Fabrizio – Consigliere della Regione Lombardia
Michele Falcone – Direttore Generale di Brianzacque
Mauro Fabrizio Fasano – Responsabile della Divisione Progetti Integrati della Direzione Generale Reti e Servizi di pubblica utilità della Regione Lombardia
Wanda Ferla – Segretario della Sezione Regionale Lombardia dell’Albo Nazionale Gestori Ambientali
Antonella Ferrario – Sindaco del Comune di Ceriano Laghetto
Luca Ferrazzi – Assessore all’Agricoltura della Regione Lombardia
Franco Finato – Direttore Generale dell’Assessorato alle Infrastrutture e Mobilità della Regione Lombardia
Domenico Finiguerra – Sindaco del Comune di Cassinetta di Lugagnano
Marcello Fontanesi – Rettore dell’Università degli Studi di Milano Bicocca
Flaviano Forloni – Assessore alle Attività produttive del Comune di Melzo
Roberto Formigoni – Presidente della Regione Lombardia
Alessandro Foti – Assessore all’Ambiente, Attività Produttive, Sportello Unico del Comune di Settala
Carlo Franciosi – Membro della Giunta della Camera di Commercio di Milano
Anna Maria Frontini – Sindaco del Comune di Barlassina
Eugenio Fusco – Sostituto Procuratore della Repubblica presso il Tribunale di Milano
Irene Galimberti – Dirigente della Struttura Programmazione e regolazione del trasporto Pubblico, della Direzione Infrastrutture e Mobilità della Regione Lombardia
Renato Galliano – Direttore Generale dell’Agenzia di Sviluppo Milano Metropoli
Daniela Gasparini – Amministratore Delegato dell’Agenzia di Sviluppo Milano Metropoli
Riccardo Gatti – Direttore del Dipartimento Dipendenze dell’ASL Città di Milano
Fabrizio Gentili – Responsabile del Settore Competitività, Innovazione e Ricerca della Regione Lombardia
Bruno Giordano – Giudice del Tribunale di Milano
Emilio Giudici – Funzionario della Direzione Centrale Progetto di Monza e Brianza della Provincia di Milano
Paolo Giuggioli – Presidente dell’Ordine degli Avvocati di Milano
Paolo Giuiuzza – Direttore Generale di Certiquality
Micaela Goren Monti – Presidente del Consiglio di Zona 1 del Comune di Milano
Sergio Graffeo – Sindaco del Comune di Corsico
Emanuela Greco – Responsabile dello Sportello Unico della Prefettura di Milano
Sabina Guancia – Consigliera regionale di Parità della Lombardia (supplente)
Giuseppe Guzzetti – Presidente della Fondazione Cariplo
Vincenzo Indolfi – Questore di Milano
Giampaolo Landi di Chiavenna – Assessore alla Salute del Comune di Milano
Paolo Lassini – Direttore Generale Agricoltura della Regione Lombardia
Claudio Lattuada – Assessore all’Urbanistica del Comune di Rovello Porro
Raimondo Leuratti – Vice Sindaco del Comune di Barlassina
Antonio Liberato – Comandante della Polizia Locale del Comune di Barlassina
Carlo Licotti – Dirigente Responsabile della Struttura Autorizzazioni e Valutazione d’Impatto Ambientale della Regione Lombardia
Gian Valerio Lombardi – Prefetto di Milano

Fabio Lopez – Direttore del Settore Parchi della Provincia di Milano
Carlo Lucchina – Direttore Generale dell'Assessorato alla Sanità della Regione Lombardia
Luigi Macchi – Vicario Direttore della Direzione Generale Sanità della Regione Lombardia
Marco Maerna – Vice Sindaco del Comune di Magenta
Renato Magni – Assessore all'Ecologia, Ambiente, Parchi, Verde e benessere animale del Comune di Brugherio
Giovanni Mancini – Responsabile dell'Unità Organizzativa Regolazione del mercato e programmazione della Regione Lombardia
Luciano Maneggia – Sindaco del Comune di Pero
Massimo Maraniello – Responsabile dell'Ufficio Portale Web dei Servizi per l'Impiego della Provincia di Milano
Giordano Marchetti – Vicesindaco del Comune di Cernusco sul Naviglio
Gianpiero Mariani – Sindaco del Comune di Desio
Leonardo Marone – Sindaco del Comune di Garbagnate Milanese
Nicola Marra – Direttore del Settore Servizi al Cittadino del Comune di Milano
Luigi Martino – Presidente dell'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Milano
Sandra Marzini – Responsabile dell'Area Territorio dell'ASL Milano 1 di Magenta
Marzio Giovanni Marzorati – Assessore all'Agenda 21 del Comune di Seveso
Andrea Mascaretti – Assessore alle Politiche del Lavoro e dell'Occupazione del Comune di Milano
Carlo Masseroli – Assessore allo Sviluppo del Territorio del Comune di Milano
Paolo Matteucci – Assessore alla Viabilità, Opere pubbliche stradali, Mobilità e trasporti della Provincia di Milano
Cristina Melchiorri – Direttore Centrale Ambiente della Provincia di Milano
Cesare Meletti – Direttore Funzioni specialistiche e Direttore Centrale della Programmazione integrata della Regione Lombardia
Marco Menichetti – Responsabile dell'Osservatorio Immissioni Sostenibili dell'Associazione Verdi Ambiente e Società-VAS Lombardia
Alberto Meomartini – Presidente dell'Istituto di economia e politica dell'energia e dell'ambiente (IEFE) dell'Università Bocconi
Luca Merlini – Dirigente dell'Unità Operativa Governo dei Servizi Sanitari Territoriali e Politiche di Appropriatezza e Controlli della Direzione Generale Sanità della Regione Lombardia
Luciano Minotti – Direttore Centrale Trasporti e Mobilità della Provincia di Milano
Franco Miracoli – Sindaco del Comune di Gaggiano
Sergio Miragoli – Dirigente di struttura della Direzione Generale Protezione Civile della Regione Lombardia
Eros Monti – Vicario episcopale per la vita sociale della Diocesi di Milano
Letizia Moratti – Sindaco del Comune di Milano
Renzo Moretti – Sindaco del Comune di Solaro
Ernesto Murolo – Responsabile di Processo della Sede Provinciale e di Rho dell'INAIL, Vicario per gli Affari Istituzionali della Direzione Regionale Lombardia dell'INAIL
Roberto Nava – Sindaco del Comune di Vanzago
Enrico Occhipinti – Responsabile del Centro di Medicina Occupazionale (CEMOC) della Fondazione IRCCS Policlinico, Mangiagalli e Regina Elena
Antonio Oliverio – Assessore al Turismo, Moda e Affari generali della Provincia di Milano
Lorenzo Ornaghi – Rettore dell'Università Cattolica del Sacro Cuore
Massimiliano Orsatti – Assessore al Turismo del Comune di Milano
Lionello Marco Pagnoncelli – Assessore alla Qualità dell'Ambiente della Regione Lombardia
Filomena Palermo – Assessore al Territorio e Edilizia Privata del Comune di Melzo
Alessandro Palumbo – Direttore Settore Qualità e Semplificazione del Comune di Milano
Stefano Pareglio – Responsabile scientifico della Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA)

Delfino Parlato – Assessore alla Sicurezza, Attività Produttive e Lavoro del Comune di Bollate
Anna Pavone – Vice Prefetto di Milano
Virginio Pedrazzi – Responsabile del Servizio gestione rifiuti urbani e osservatorio del Settore rifiuti e bonifiche della Provincia di Milano
Claudia Pellicciari – Ispettore del Lavoro della Direzione Provinciale del Lavoro di Milano
Filippo Penati – Presidente della Provincia di Milano
Chiara Penello – Dirigente della Struttura Progetto CRS-SISS della Direzione Generale Sanità della Regione Lombardia
Leone Pera – Direttore del Dipartimento di Milano dell'Istituto Superiore per la Prevenzione e Sicurezza sul Lavoro (ISPESL)
Gino Perferi – Sindaco del Comune di Arese
Rosario Perri – Presidente del Consorzio Parco Groane
Francesco Petracca – Comandante Interregionale dell'Italia Nord Occidentale della Guardia di Finanza
Maurizio Pezzotti – Assessore all'Edilizia pubblica e privata, Urbanistica, Sportello Unico delle Imprese del Comune di Gaggiano
Maria Cristina Pinoschi – Responsabile del Settore Politiche del Lavoro della Provincia di Milano
Renato Pirola – Dirigente dell'Unità Organizzativa Programmazione della Direzione Generale Istruzione Formazione Lavoro della Regione Lombardia
Fiorenza Pistocchi – Vice Sindaco del Comune di Pioltello
Luigi Ponti – Assessore all'Attuazione della Provincia di Monza e Brianza della Provincia di Milano
Francesco Prina – Consigliere della Regione Lombardia
Pietro Prisciandaro – Assessore ai Lavori Pubblici del Comune di Baranzate
Marino Pron – Direttore Centrale per la Salute del Comune di Milano
Angelo Provasoli – Rettore dell'Università Commerciale Luigi Bocconi
Giovanni Puglisi – Rettore della Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM
Raffaella Quitadamo – Responsabile del Servizio giuridico e amministrativo del Settore rifiuti e bonifiche della Provincia di Milano
Sandro Raimondi – Sostituto Procuratore della Repubblica presso il Tribunale di Milano
Silvana Ravasio – Dirigente dell'Unità Organizzativa Sviluppo dell'Imprenditorialità della Regione Lombardia
Stefano Riazzola – Direttore del Settore Pianificazione Mobilità e Trasporti del Comune di Milano, Mobility Manager d'Area
Luigi Riccio – Assessore all'Urbanistica del Comune di Agrate Brianza
Giuseppe Ripamonti – Sindaco del Comune di Cornate d'Adda
Marina Romanò – Assessore all'Agenda 21 del Comune di Desio
Onorio Rosati – Segretario Generale della Camera del Lavoro di Milano
Mario Rossetti – Direttore Generale Infrastrutture e Mobilità della Regione Lombardia
Luigi Rossi Bernardi – Assessore alla Ricerca, Innovazione e Capitale Umano del Comune di Milano
Lorenzo Rossignoli – Funzionario della Direzione Generale Turismo della Regione Lombardia
Marina Rossignoli – Direttore Generale dell'Agenzia per la Formazione, l'Orientamento e il Lavoro della Provincia di Milano
Gianni Rossoni – Assessore all'Istruzione della Regione Lombardia
Paolo Sabbioni – Sindaco del Comune di Melzo
Massimo Sacchi – Sindaco del Comune di Settimo Milanese
Carlo Sangalli – Presidente della Camera di Commercio di Milano
Liana Scundi – Sindaco del Comune di Trezzano sul Naviglio
Cinzia Secchi – Dirigente dell'Unità Organizzativa Attività Estrattive e di Bonifica della Direzione Generale Qualità dell'Ambiente della Regione Lombardia
Giovanna Senesi – Amministratore Unico della Rete di Sportelli per l'Energia e l'Ambiente S.c.a.r.l.

Giulio Sesana – Direttore del Settore Attività Produttive e Laboratori di ARPA Lombardia
Paolo Signorelli – Dirigente del Settore Servizi e Politiche del Lavoro dell’Agenzia Regionale per l’Istruzione la Formazione e il Lavoro della Regione Lombardia
Luigi Silva – Sindaco del Comune di Novate Milanese
Mario Soldano – Sindaco del Comune di Cologno Monzese
Enrico Sozzi – Sindaco del Comune di Settala
Alfredo Spagnolo – Consigliere del Comune di Cesano Maderno
Pietro Pio Spotti – Direttore Generale del Comune di Cesano Maderno
Angiolino Stella – Rettore dell’Università degli Studi di Pavia
Carlo Stelluti – Sindaco del Comune di Bollate e Presidente di Insieme Groane
Luigi Tarantola – Presidente dell’Assemblea dei Sindaci del Consorzio dei Comuni dei Navigli
Massimiliano Taveggia – Direttore Settore Politiche per l’Identità e il Turismo del Comune di Milano
Maurizio Terruzzi – Dirigente dei Sistemi Informativi della Regione Lombardia
Giovanni Terzi – Assessore allo Sport e Tempo Libero del Comune di Milano
Raffaele Tiscar – Direttore Generale Reti e Servizi di Pubblica Utilità e Sviluppo Sostenibile della Regione Lombardia
Marco Tizzoni – Assessore alle Attività Economiche del Comune di Rho
Marco Toni – Sindaco del Comune di San Giuliano Milanese
Maurizio Trombini – Direttore del SERT 2 dell’ASL Città di Milano
Maurizio Turconi – Funzionario Professional dell’Unità Organizzativa Valutazione di Impatto Ambientale della Direzione Generale Territorio e Urbanistica della Regione Lombardia
Antonello Turturiello – Vice Segretario Generale della Regione Lombardia e Dirigente dell’Unità Operativa Rapporti Interregionali della Regione Lombardia
Renato Urgolo – Responsabile dell’Unità Operativa Autorizzazioni della Direzione Provinciale del Lavoro di Milano
Michela Vaccaro – Assessore all’Agenda 21 del Comune di Cesano Maderno
Paolo Vaghi – Sindaco del Comune di Cesano Maderno
Piergiorgio Valentini – Responsabile del Servizio Informativo Ambientale della Provincia di Milano
Angelo Fausto Valtorta – Assessore all’Agenda 21 del Comune di Meda
Giuseppe Valtorta – Direttore Centrale Progetto di Monza e Brianza della Provincia di Milano
Dario Veneroni – Sindaco del Comune di Vimodrone
Giovanni Verga – Assessore alla Casa del Comune di Milano
Giuliano Viapiana – Assessore alle Attività Produttive del Comune di Cinisello Balsamo
Marco Vietti – Esperto del Servizio Promozione e Innovazione per le Imprese della Camera di Commercio di Milano
Bruno Villavecchia – Direttore generale dell’Agenzia Milanese Mobilità Ambiente
Paolo Weber – Direttore della Direzione Provinciale del Lavoro di Milano
Emiliano Zambarbieri – Assessore alla Pianificazione Territoriale del Comune di San Giuliano Milanese
Domenico Zambetti – Assessore all’Artigianato e Servizi della Regione Lombardia
Angelo Zaninello – Sindaco del Comune di Cinisello Balsamo
Giuseppe Zingale – Responsabile del Servizio Crisi Aziendale e Membro della Commissione Tecnica valutazione CIGS in deroga della Provincia di Milano
Roberto Zucchetti – Sindaco del Comune di Rho
Claudio Zucchi – Assessore ai Trasporti e Demanio e Patrimonio del Comune di Sesto San Giovanni
Sante Zuffada – Consigliere della Regione Lombardia

### **Autorità, rappresentanti di istituzioni ed enti sul territorio ed esponenti politici locali incontrati**

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Presidente, assessori e dirigenti regionali	36	32	<b>44</b>
Presidente, assessori e dirigenti provinciali	26	23	<b>27</b>
Sindaci, assessori comunali e rappresentanti dei Consigli di Zona comunali di Milano	102	110	<b>86</b>
Rappresentanti di consorzi, istituzioni ed enti economici territoriali	5	3	<b>12</b>
Rappresentanti della Questura, della Prefettura, dell'Arma dei Carabinieri, della Guardia di Finanza, della Polizia Tributaria e dei Vigili del Fuoco	7	3	<b>7</b>
Responsabili e dirigenti delle ASL, dell'ARPA Lombardia e di altri enti in campo ambientale ed energetico	14	11	<b>20</b>
Rappresentanti di partiti e organizzazioni politiche e sindacali locali	2	4	<b>1</b>
Rettori, pro-rettori e dirigenti di università e istituzioni formative	10	12	<b>13</b>
Rappresentanti di enti previdenziali, assistenziali e lavoristici	5	7	<b>8</b>
Rappresentanti del sistema giudiziario	0	5	<b>4</b>
Altri	1	17	<b>9</b>
<b>Totale</b>	<b>208</b>	<b>227</b>	<b>231</b>

### **2.3.2 Camere di Commercio**

**Partnership  
con la Camera  
di Commercio  
di Milano**

#### **Camera di Commercio di Milano**

Assolombarda designa una parte significativa dei rappresentanti delle imprese negli organi direttivi della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Milano.

L'Associazione collabora con la Camera attraverso:

- iniziative specifiche in forme societarie e consortili direttamente condivise. La Camera di Commercio partecipa alla compagine azionaria di ACF S.p.A. e Alintec S.c.a.r.l. (attiva dal 14 gennaio 2008 e nata dalla fusione tra Politecnico Innovazione e Assotec S.c.a.r.l., cfr Parte Quarta), oltre che al Confidi Province Lombarde e al Consorzio Qualità;
- l'elaborazione di linee guida di iniziative a sostegno delle imprese, poi formalizzate in bandi e progetti della Camera stessa o delle sue Aziende;
- la progettazione e la realizzazione di iniziative comuni di valorizzazione della competitività del contesto economico-territoriale;
- la partecipazione ad Aziende (Parcam S.r.l.) e Aziende Speciali (Camera Arbitrale, Ced Camera, Formaper, Innovhub, Osmi, Promos), comitati e osservatori promossi dalla Camera in relazione sia all'attuazione di proprie iniziative, sia all'attività di monitoraggio dell'economia milanese, delle sue criticità, della definizione e attuazione di politiche specifiche;
- l'organizzazione congiunta della sesta edizione della Mobilty Conference Exhibition (cfr. § 2.7.6);
- l'organizzazione congiunta, anche con Fondazione Cariplo, del progetto Milano Sostenibile presentato al Convegno internazionale "Sostenibilità, ambiente, innovazione, una sfida che parte da Milano" (cfr. § 2.7.2).

#### **Rappresentanze presso la Camera di Commercio di Milano**

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Aziende	10	9	<b>9</b>
Comitati	3	1	<b>1</b>
Commissioni	24	20	<b>19</b>
Osservatori	9	7	<b>7</b>
Organi	2	2	<b>2</b>
Progetti	1	1	<b>2</b>
<b>Totale</b>	<b>46</b>	<b>40</b>	<b>40</b>

Al 31 dicembre, i rappresentanti complessivi di Assolombarda presso la Camera di Commercio di Milano sono 65.

### **Camera di Commercio di Monza e Brianza**

Assolombarda designa una parte dei rappresentanti delle imprese negli organi direttivi della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Monza e Brianza.

**Rapporto  
con la Camera  
di Commercio  
di Monza e  
Brianza**

### **Rappresentanze presso la Camera di Commercio di Monza e Brianza<sup>1</sup>**

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Organi	-	1	<b>1</b>
Comitati	-	-	<b>1</b>
Altri organismi	-	-	<b>1</b>

1. La Camera di Commercio di Monza e Brianza è diventata operativa il 23 luglio 2007.

Al 31 dicembre, i rappresentanti complessivi di Assolombarda presso la Camera di Commercio di Monza e Brianza sono 3.

### **2.3.3 Rapporto Pubblica Amministrazione, imprese, territorio e cittadini**

Nel 2008 Assolombarda ha proseguito alcune iniziative rilevanti per migliorare il rapporto tra Pubblica Amministrazione, imprese e cittadini:

**Collaborazioni  
con le P.A.  
locali**

- collaborazione con gli Sportelli Unici per le Attività Produttive (SUAP) attivi, per supportare l'introduzione, attraverso gli Sportelli stessi, di un nuovo modello organizzativo e gestionale più snello ed efficace all'interno degli uffici comunali e degli enti coinvolti nelle procedure relative alle imprese; accompagnamento delle aziende negli iter di Sportello Unico;
- collaborazione con le Agenzie di sviluppo presenti sul territorio provinciale, in forme che vanno dalla partecipazione istituzionale alla collaborazione su iniziative specifiche, al semplice monitoraggio dell'attività delle Agenzie stesse;
- collaborazione con Amministrazioni comunali nei processi di sviluppo di nuove aree industriali, negli ambiti partecipativi per la costruzione dei piani di governo del territorio e nell'individuazione di percorsi risolutivi per problemi territoriali specifici riguardanti le aree produttive.

### **2.3.4 Progetto Semplificazione**

Nel 2008 Assolombarda ha portato avanti il Progetto sulla semplificazione avviato nel 2005 per stimolare l'introduzione di strumenti di semplificazione e trasparenza e favorire un aumento di efficienza ed efficacia della Pubblica Amministrazione nei confronti delle imprese. Nell'ambito del progetto, l'Associazione aveva siglato un Protocollo di Intesa sulla semplificazione legislativa e amministrativa con il Comune di Milano nel 2006, attivando i primi 5 gruppi di lavoro tematici nel 2007 per individuare e attuare azioni concrete di semplificazione a vantaggio delle imprese e dei cittadini.

**Semplificazione  
amministrativa a  
livello comunale**

Nel 2008, la collaborazione con il Comune di Milano è proseguita con l'approfondimento di alcuni filoni tematici individuati nel 2007 e con l'individuazione di nuovi filoni. Complessivamente, nell'anno il progetto si è articolato in 6 gruppi di lavoro: Edilizia, Professionisti di qualità e percorsi di Alta Formazione, Sportello Unico per le Attività Produttive, Carta dei diritti delle imprese; Posta Elettronica Certificata (PEC); Revisione dei Regolamenti comunali.

**Risultati più significativi conseguiti dai gruppi di lavoro**

<b>Gruppo di lavoro tematico</b>	<b>Azioni 2008</b>
Edilizia <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosecuzione e conclusione delle verifiche di fattibilità di 3 progetti di implementazione di procedure on line: verifica e trasmissione on line delle DIA; pagamento degli oneri edilizi attraverso procedure informatizzate; verifica contestuale della pratica edilizia e della conseguente pratica catastale.</li> </ul>
Professionisti di qualità e percorsi di Alta Formazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione del progetto finalizzato a realizzare azioni positive in materia di semplificazione amministrativa legate al rilascio, al rinnovo e alla conversione dei titoli di soggiorno e all'adozione di misure che favoriscano l'integrazione di particolari categorie di cittadini extracomunitari.</li> <li>• Individuazione delle misure di semplificazione da apportare e dei soggetti da coinvolgere.</li> </ul>
Sportello Unico per le Attività Produttive <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redazione e pubblicazione on line delle istruzioni specifiche per la Dichiarazione di Inizio Attività Produttiva (D.i.a.p.) ricettiva-alberghiera (regime ante D.g.r. 6919/08);</li> <li>• Redazione e pubblicazione on line e cartacea delle istruzioni generali alla compilazione della D.i.a.p. (regime post D.g.r. 6919/08);</li> <li>• Apertura dello Sportello Unico per le Attività Produttive dedicato al ricevimento delle D.i.a.p. presentate dalle piccole e medie imprese;</li> <li>• Avvio di relazioni con enti e soggetti esterni coinvolti nei procedimenti, per la sottoscrizione di accordi finalizzati all'integrazione di processi e all'interoperabilità dei sistemi informativi.</li> </ul>
Carta dei diritti delle imprese	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redazione di una bozza di Carta dei Diritti delle Imprese per sistematizzare e ottimizzare le iniziative di dialogo, trasparenza e facilitazione in atto tra il Comune di Milano e il sistema imprenditoriale milanese.</li> </ul>
Posta Elettronica Certificata (PEC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi delle istanze presentate più frequentemente dalle imprese al Comune di Milano.</li> <li>• Organizzazione di un workshop per la diffusione presso le imprese della conoscenza e dell'utilizzo della PEC nei loro rapporti con il Comune di Milano per la presentazione delle istanze più ricorrenti.</li> </ul>
Revisione dei Regolamenti comunali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposizione di una check list da utilizzare nel lavoro di revisione di tutti i Regolamenti.</li> <li>• Revisione e avvio dell'aggiornamento sui Regolamenti Tarsu e Ici, secondo quanto previsto da linee guida del Comune e dalla check list.</li> </ul>

1. Gruppo di lavoro già attivo nel 2007.

Tutte le informazioni inerenti le semplificazioni realizzate nell'ambito del progetto sono rese disponibili contemporaneamente sui siti Internet di Assolombarda e del Comune di Milano.

I risultati ottenuti sono stati diffusi in due occasioni: il workshop internazionale "Semplificare si deve, semplificare si può" dell'11 febbraio e il seminario "Presentare istanze al Comune di Milano: la posta elettronica certificata come nuovo strumento di semplificazione per le imprese" del 3 dicembre.

In sintesi, le imprese hanno tratto vantaggio dalle azioni realizzate in termini di:

- maggiore conoscenza e comprensione delle procedure autorizzative adottate dal Comune;

- diminuzione del numero degli adempimenti e del tempo necessario per l'espletamento di pratiche amministrative;
- diminuzione del numero di modifiche e integrazioni alla documentazione prodotta per l'espletamento delle pratiche;
- possibilità di contatti più diretti e immediati con gli uffici del Comune.

In parallelo, nel 2008 il progetto Semplificazione ha proseguito le iniziative di supporto all'attuazione delle misure di semplificazione varate dalla Regione Lombardia per la competitività delle imprese e il monitoraggio degli Sportelli Unici per le Attività Produttive a livello provinciale.

**Semplificazione  
amministrativa a  
livello provinciale  
e regionale**

## 2.4 SISTEMA ECONOMICO PRODUTTIVO

### Valorizzazione del sistema economico produttivo

Assolombarda collabora con altri soggetti della business community per valorizzare il sistema economico produttivo milanese attraverso attività, iniziative e progetti specifici, sia intervenendo per migliorare il contesto territoriale in cui operano le imprese (cfr. § 2.7), sia realizzando azioni che hanno un effetto diretto o indiretto sul tessuto imprenditoriale a livello locale e nazionale.

### 2.4.1 Internazionalizzare le imprese milanesi

Anche collaborando con altri soggetti, Assolombarda favorisce l'internazionalizzazione delle imprese locali e contribuisce a valorizzare le potenzialità del territorio milanese e a far conoscere quelle del sistema economico produttivo internazionale, attraverso:

- iniziative dedicate allo sviluppo del business (missioni all'estero e incontri tra imprese);
- interventi di formazione, consulenza e divulgazione;
- relazioni con rappresentanti, delegazioni e missioni di paesi esteri;
- iniziative di promozione a carattere culturale;
- Country Desk (Canada, China, Japan, Kazakhstan e Russia Desk): sportelli-paese in collaborazione con enti governativi e altri soggetti istituzionali esteri;
- partecipazione a commissioni, comitati e gruppi di lavoro.

### Missioni internazionali

#### Missioni all'estero

Assolombarda ha concorso direttamente all'organizzazione di 7 missioni all'estero, promuovendo la partecipazione delle imprese associate e accompagnandole con un proprio rappresentante:

- missione Promos in Bielorussia, 12-14 febbraio;
- missione Confindustria a Il Cairo, 8-10 aprile (l'Associazione ha realizzato anche tre guide operative per aiutare le imprese a sviluppare un programma di attività sul mercato egiziano);
- missione Regione Lombardia in Israele e Palestina, 21-23 maggio;
- missione istituzionale del Sindaco di Milano Letizia Moratti a Stoccolma, 17-18 settembre;
- missione Confindustria ad Hanoi e Ho Chi Minh City, 4-7 novembre;
- missione Confindustria in Israele, 25-29 novembre.

### Accordo con SACE

#### Accordo Assolombarda-SACE

Il 29 ottobre SACE e Assolombarda hanno concluso un accordo di collaborazione per accompagnare con servizi e informazioni adeguate le imprese milanesi sui mercati esteri. In particolare, Assolombarda e SACE hanno concordato di:

- proporre insieme alle imprese associate le soluzioni assicurative e finanziarie offerte da SACE e dalle altre società del Gruppo per gestire i rischi di mancato incasso;
- fornire servizi di assistenza e consulenza su progetti di internazionalizzazione per migliorare i flussi di cassa;
- organizzare incontri mirati con gruppi ristretti di imprese per approfondire le opportunità di investimenti diretti o di penetrazioni commerciali nei paesi più promettenti.

### Incontri su tematiche internazionali

#### Convegni e incontri informativi sul tema dell'internazionalizzazione

	2006	2007	2008
Numero di convegni, seminari e incontri organizzati	57	54	42
Partecipanti totali	2.237	4.375	2.181
Percentuale partecipanti non appartenenti a imprese associate	51	60	52

Nel 2008 Assolombarda ha organizzato anche 280 incontri bilaterali business to business (796 incontri nel 2007 e 323 incontri nel 2006) con operatori di diversi paesi (Bielorussia, Cina, Germania, Libia, Kurdistan iracheno, Marocco), realizzati sia nell'ambito di manifestazioni più ampie, sia in occasioni ad hoc, per far incontrare alle aziende potenziali partner internazionali.

**Incontri  
business  
to business**

Inoltre, esponenti dell'Associazione hanno incontrato personalità e rappresentanti istituzionali, diplomatici e imprenditoriali di diversi paesi esteri, nel corso di eventi o in occasioni specifiche.

#### **Incontri con rappresentanti di paesi esteri**

	2006		2007		2008	
	UE	Extra UE	UE	Extra UE	UE	Extra UE
<b>Paesi coinvolti negli incontri con Capi di Stato e rappresentanti di Governi e Parlamenti esteri</b>	Germania	Algeria Brasile Cina Egitto Giappone Madagascar Romania Singapore Turchia	Paesi Bassi Polonia Ungheria	Argentina Bielorussia Emirati Arabi Uniti Perù Singapore Vietnam	<b>Polonia</b>	<b>Thailandia Cipro Singapore</b>
<b>Paesi coinvolti negli incontri con delegazioni, rappresentanze diplomatiche e imprenditoriali, rappresentanti di altre autorità e soggetti rilevanti</b>	Germania Polonia Rep. Ceca	Bangladesh Brasile Canada Cina Corea del Nord e del Sud Egitto Giappone Hong Kong India Messico Russia Sud Africa Svizzera Thailandia USA	Bulgaria Germania Grecia Lituania Paesi Bassi Romania Slovenia Svezia	Bielorussia Brasile Canada Cina Giappone Honduras India Iran Messico Singapore Thailandia Vietnam USA	<b>Germania Regno Unito Romania Svezia</b>	<b>Bosnia Erzegovina Canada Cina Cipro Egitto Giappone Hong Kong Kenia Mongolia Pakistan Russia Serbia Singapore Svizzera Sud Africa Ucraina USA</b>
Totale incontri	11	58	15	44	20	55

**Capi di Stato,  
parlamentari e  
rappresentanti  
di Governo**

**Rappresentanti  
diplomatici e  
imprenditoriali**

#### **Country Desk**

Joint venture tra Assolombarda e soggetti istituzionali dei relativi paesi, Canada, China, Japan, Kazakhstan e Russia Desk sono sportelli-paese che assistono le aziende che si vogliono affacciare sui mercati canadese, australiano, cinese, giapponese, kazako e russo contribuendo a valorizzare gli interessi comuni dell'Italia e dei rispettivi paesi di riferimento nel campo del commercio e degli investimenti esteri.

**Sportelli-  
paese**

Nel corso del 2008 l'Associazione ha interrotto il rapporto con ANIMA/FBO per la gestione del Desk Russia e Kazakhstan. Successivamente, ha siglato un accordo con Promos/Camera di Commercio di Milano per la costituzione di un Desk Russia presso Assolombarda e di un Desk Assolombarda presso l'ufficio Promos di Mosca, e un

accordo con l'Associazione Italia-Kazakhstan per la costituzione di un Desk Kazakhstan presso Assolombarda.

Inoltre, da gennaio 2008 ha iniziato la sua attività il Canada Desk.

I Desk organizzano incontri con potenziali partner per le imprese interessate presso Assolombarda, sia in occasione della visita a Milano di delegazioni commerciali, sia in altri momenti, su richiesta delle imprese stesse. Inoltre, offrono gratuitamente alle imprese il supporto operativo necessario per agire sui mercati dei paesi di riferimento, fornendo informazioni su potenziali partner per la commercializzazione, la produzione e la distribuzione in loco, sulla legislazione, su marchi e brevetti, su dogane e fisco, su opportunità d'affari e investimenti e su manifestazioni fieristiche.

#### Sportello a Shanghai

Dal 2004, opera anche uno sportello di Assolombarda a Shanghai. Nel 2008 esso ha risposto alle richieste di 20 imprese associate ed effettuato indagini settoriali.

Nel complesso, nel 2008 hanno usufruito dell'assistenza dei desk circa 100 imprese. La loro attività si è concentrata in particolare su:

- l'informazione e la consulenza sui paesi e sulle manifestazioni fieristiche locali;
- la consulenza alle imprese interessate a joint venture;
- le ricerche di agenti/distributori;
- le operazioni commerciali e la presentazione di prodotti italiani sui mercati di riferimento;
- l'organizzazione dell'accoglienza di delegazioni ufficiali.

#### Partner, ruolo e attività dei Country Desk

<b>Canada Desk</b>	
Partnership	Joint venture tra Assolombarda e Ambasciata del Canada.
Ruolo	Creato nel 2008, offre alle imprese associate informazioni sugli standard e la legislazione canadese, il sistema fiscale, le missioni di imprenditori canadesi in Italia, le opportunità di investimento e la localizzazione di siti produttivi, l'identificazione di partner per collaborazioni industriali, per la ricerca e le nuove tecnologie sviluppate in Canada.
Attività più significative 2008	L'attività del Desk Canada si è focalizzata sull'assistenza alle imprese (10) interessate al mercato canadese e sull'organizzazione di eventi per sensibilizzare le aziende sulle opportunità che l'economia canadese offre, in collaborazione con altri enti nell'area milanese. Ha gestito l'Advisory Board dell'Ambasciata, in Assolombarda, e la Canadian Bio/Pharma Mission to EU, in collaborazione con Promos, a cui ha partecipato il Vice Ministro per il Commercio Internazionale del Canada Stewart Beck.
<b>China Desk</b>	
Partnership	Joint venture tra Assolombarda e China Chamber of Commerce for Import/Export of Machinery and Electronic (CCCME).
Ruolo	Assiste le imprese associate nella creazione di alleanze produttive e commerciali con partner cinesi, e nei contatti con Amministrazioni locali cinesi.
Attività più significative 2008	Il China Desk ha fornito assistenza a oltre 50 aziende, interessate al mercato cinese non solo per esportare, ma anche per valutare forme di investimento e di approvvigionamento. Ha supportato numerose imprese per casi di presunta truffa via Internet. In collaborazione con ICE Milano ha curato la visita di una delegazione imprenditoriale del Fujan, organizzando incontri di business con imprese italiane. Ha collaborato con l'Università Bocconi e lo European Patent Office all'organizzazione di un seminario sulla proprietà intellettuale per i contatti con gli enti cinesi.
<b>Japan Desk</b>	
Partnership	Joint venture tra Assolombarda e Agenzia governativa giapponese (Jetro).
Ruolo	Aiuta le imprese associate a stabilire con il Giappone rapporti commerciali

	finalizzati sia alla semplice esportazione, sia all'investimento diretto. Il referente Jetro è presente in Assolombarda 2 pomeriggi alla settimana.
Attività più significative 2008	Il Japan Desk ha fornito servizi di consulenza personalizzata a circa 25 aziende e ha collaborato alla Japan Textile Exhibition organizzata da Jetro a Milano a febbraio. Collabora attivamente con la rete camerale per l'organizzazione di presentazioni sul Giappone in diverse città. Ha promosso fiere e segnalato opportunità offerte da Jetro.
<b>Kazakhstan Desk</b>	
Partnership	Joint venture tra Assolombarda e l'Associazione Italia Kazakhstan.
Ruolo	Offre alle imprese associate assistenza specialistica sul mercato kazako per la ricerca di partner commerciali e industriali.
Attività più significative 2008	Il Desk Kazakhstan presso Assolombarda ha iniziato la propria attività nel marzo 2008. Ha fornito assistenza a 4 imprese associate per ricerche di contatti commerciali e per problemi relativi alle certificazioni di prodotti; ha collaborato alla realizzazione di un'intervista al Vice Presidente della Piccola Impresa di Assolombarda (cfr. § 1.2) da parte del canale principale della tv kazaka; ha promosso eventi nel paese, e la raccolta e diffusione di informazioni sul mercato kazako.
<b>Russia Desk</b>	
Partnership	Joint venture tra Assolombarda e Promos/Camera di Commercio di Milano. È stato istituito un Desk Assolombarda presso l'ufficio Promos di Mosca.
Ruolo	Offre alle imprese associate assistenza specialistica sul mercato russo.
Attività più significative 2008	Il Desk Russia ha iniziato la propria attività nell'ottobre 2008. Negli ultimi tre mesi dell'anno ha offerto assistenza specialistica a 6 aziende associate per la ricerca di partner commerciali, la certificazione GOST dei prodotti, il reperimento di fonti normative russe, l'organizzazione di incontri d'affari in occasione di una fiera a Mosca.

#### 2.4.2 Finanza per lo sviluppo aziendale

A dicembre 2008 Assolombarda ha attivato il servizio Filo diretto credito, per supportare le imprese nella costruzione e nel mantenimento di relazioni di qualità con gli interlocutori bancari in una fase in cui la crisi della finanza e dell'economia a livello globale ha generato anche in Italia la difficoltà di accesso al credito da parte del sistema produttivo. Attraverso Filo diretto – che agisce in sinergia con un'azione analoga sviluppata a livello centrale da Confindustria e declinata a livello locale dalle Associazioni territoriali del Sistema – le imprese associate possono:

**Filo diretto  
credito**

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

Più in generale, anche insieme a Confidi Province Lombarde o attraverso ACF (cfr. Parte Quarta), Assolombarda organizza e promuove iniziative ed eventi finalizzati a migliorare il rapporto tra le imprese e il sistema finanziario, cercando di facilitare il dialogo e la collaborazione e di sviluppare la cultura finanziaria delle imprese.

#### Convegni, incontri informativi e seminari sul tema della finanza aziendale

	2006	2007	2008
Numero di convegni, seminari e incontri organizzati	40	39	32
Partecipanti	1.007	1.565	1.289
Percentuale partecipanti non appartenenti a imprese associate	- <sup>1</sup>	- <sup>1</sup>	13

**Incontri  
sulla  
finanza  
aziendale**

1. Dato non rilevato.

**Sportelli per la finanza aziendale**

Assolombarda soddisfa le esigenze informative delle imprese e approfondisce le tematiche finanziarie attraverso l'attività di quattro sportelli informativi che nel 2008 hanno assistito complessivamente 133 imprese:

- lo Sportello Basimpresa e credito;
- lo Sportello Derivati;
- lo Sportello Factoring;
- lo Sportello Finanza agevolata.

Assolombarda ha accordi con numerosi istituti bancari per consolidare relazioni privilegiate tra il circuito del credito e il mondo delle imprese e per realizzare la concessione di finanziamenti a condizioni più trasparenti e favorevoli di quelle che si possono ottenere sul libero mercato.

In particolare, nel 2008 Assolombarda ha siglato un accordo relativo al finanziamento di progetti di investimento, ricerca, sviluppo e innovazione realizzati da imprese di medie dimensioni (fino a 3.000 dipendenti) con Banca Europea per gli Investimenti (BEI) e Mediocredito Italiano.

**Convenzioni Assolombarda con istituti bancari**

**Convenzioni di Assolombarda con istituti bancari e intermediari finanziari attive nel 2008**

Banca Agricola Mantovana – Gruppo MPS	Banca di Credito Cooperativo di Lesmo
Banca Carige	Banca di Credito Cooperativo di Sesto San Giovanni
Banca Europea per gli Investimenti (BEI)	Banca di Credito Cooperativo di Triuggio
Banca di Credito Cooperativo Centropadana	Banca di Credito Cooperativo Laudense
Banca di Credito Cooperativo di Barlassina	Banca di Legnano
Banca di Credito Cooperativo di Binasco	Banca Popolare di Lodi
Banca di Credito Cooperativo di Borghetto Lodigiano	Banca Popolare di Milano
Banca di Credito Cooperativo di Busto Garolfo e Buguggiate	Creditcoop Interprovinciale Lombardo
Banca di Credito Cooperativo di Carate Brianza	IntesaSanpaolo
Banca di Credito Cooperativo di Caravaggio	Leasint
Banca di Credito Cooperativo di Carugate	Mediocredito Italiano
Banca di Credito Cooperativo di Cernusco sul Naviglio	Monte dei Paschi di Siena – Gruppo MPS
Banca di Credito Cooperativo di Inzago	Selmabipiemme Leasing

Altri accordi sono stipulati dalle banche da Confidi Province Lombarde per i propri soci (cfr. Parte Quarta).

**Convenzioni Confidi con istituti bancari**

**Convenzioni di Confidi Province Lombarde con istituti bancari e intermediari finanziari attive nel 2008**

Artigiancassa	BCC Barlassina
Banca Agricola Mantovana	BCC Binasco
Banca Agrileasing	BCC Busto Garolfo e Buguggiate
Banca Antonveneta	BCC Carate Brianza
Banca Carime	BCC Caravaggio
Banca di Legnano	BCC Carugate
Banca di Roma	BCC Centropadana
Banca Popolare Commercio e Industria	BCC Credicoop Cernusco sul Naviglio
Banca Popolare di Bergamo	BCC Ghisalba

Banca Popolare di Crema	BCC Inzago
Banca Popolare di Cremona	BCC Laudense
Banca Popolare di Intra	BCC Lesmo
Banca Popolare di Lodi	BCC Sesto San Giovanni
Banca Popolare di Mantova	BCC Treviglio
Banca Popolare di Milano	BL Leasing
Banca Popolare di Novara	Cassa di Risparmio di Asti
Banca Popolare di Sondrio	Cassa di Risparmio di Biella e Vercelli
Banca Popolare di Verona	Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza
Banca Popolare di Vicenza	Credito Artigiano
Banca Popolare Emilia Romagna	Credito Bergamasco
Banca Regionale Europea	Credito Emiliano
Banca Sella	Intesa Sanpaolo
Banco di Brescia	Ubi Banca
Banco di Desio e Brianza	Ubi>< Leasing
Banco di Sicilia	Unicredit Banca

Inoltre, Assolombarda monitora e comunica alle aziende le opportunità di finanziamento agevolato e incentivazioni per le imprese, con un'attenzione particolare alle PMI.

#### **Azioni Sviluppo e Venture Community**

Assolombarda ha proseguito nell'azione di consolidamento e promozione delle Azioni Sviluppo, uno strumento finanziario innovativo per favorire l'apertura delle imprese italiane al mercato del rischio, messo a punto grazie alla collaborazione tra l'Associazione e Borsa Italiana, con il supporto di Mediobanca e dello studio legale Bonelli Erede Pappalardo.

**Azioni  
Sviluppo**

Le Azioni Sviluppo favoriscono la crescita e la capitalizzazione delle imprese sia quotate che quotabili coniugando, da un lato, la raccolta di nuovo capitale di rischio attraverso la Borsa e, dall'altro, la piena valorizzazione del ruolo di "guida" dell'imprenditore: esse contemperano in modo innovativo le esigenze di protezione dei soci di minoranza con l'aspirazione dell'azionista di maggioranza di mantenere il controllo della società per realizzare un valido progetto imprenditoriale.

Nel 2008, dopo la risposta positiva di Consob ad un quesito inerente la non applicabilità della disciplina in materia di "difesa" in caso di OPA, le Azioni Sviluppo sono diventate operative e sono state nuovamente illustrate alle imprese e agli operatori, insieme ad altri strumenti che possono favorire la capitalizzazione aziendale, nel convegno "Il Private Equity, le Azioni Sviluppo ed i mercati di Borsa Italiana per favorire la crescita delle imprese" del 2 ottobre.

All'obiettivo di aiutare imprenditori start-up e imprese in fase di sviluppo a trovare capitali industriali e/o finanziari risponde a sua volta Venture Community, il primo progetto sviluppato da un'associazione industriale che si propone di facilitare la nascita di nuove imprese e lo sviluppo di PMI favorendo l'ingresso di risorse finanziarie provenienti prima di tutto da altri imprenditori.

**Venture  
Community**

Il progetto – pensato e realizzato dal Gruppo Giovani Imprenditori – permette a chi ha un progetto di nuova impresa o desidera trovare soci industriali e/o finanziari per lo sviluppo della propria azienda, di sottoporre i relativi business plan alla Venture Community, che a sua volta ne vaglia la qualità per poi sottoporre una selezione a potenziali investitori quali imprenditori, *business angels*, venture capital, banche e finanziatori istituzionali.

#### **2.4.3 Sviluppare l'innovazione, tutelare la proprietà intellettuale, promuovere il Made in Italy**

Nel 2008 Assolombarda ha dedicato diverse iniziative al tema dell'innovazione, considerandola un impegno prioritario per la competitività del territorio e del Paese.

In particolare, l'Associazione ha promosso il miglioramento dei processi aziendali, dei prodotti e dei modelli di business e la diffusione dell'Information Technology.

**Incontri sulla  
innovazione**

**Convegni, incontri informativi e seminari sui temi dell'innovazione e della conoscenza**

	2006	2007	2008
Numero di convegni, seminari e incontri organizzati	11	7	10
Partecipanti	511	417	533
Percentuale partecipanti non appartenenti a imprese associate	- <sup>1</sup>	- <sup>1</sup>	61

1. Dato non rilevato.

**Sportelli  
Marchi  
e Brevetti**

Inoltre, Assolombarda ha proseguito il suo impegno per la tutela e la valorizzazione della proprietà industriale, per contrastare la presenza di prodotti contraffatti sul mercato che danneggia le imprese che operano nel rispetto delle regole, riducendone i fatturati.

In particolare, attraverso gli Sportelli informativi Marchi e Brevetti, Assolombarda ha fornito un primo orientamento su:

- i tipi di tutela esistenti (in particolare, sorveglianza doganale e successive azioni civili e penali);
- gli aspetti legali e giudiziari;
- gli aspetti tecnico-operativi;
- l'etichettatura di origine e provenienza dei prodotti e le problematiche del "Made in".

**Design:  
sportello e  
incontri per  
le imprese**

In relazione al tema del Made in Italy, Assolombarda, in collaborazione con l'Associazione per il Disegno Industriale - ADI Lombardia, ha attivato lo Sportello Informativo Design, un soggetto che fornisce alle imprese un primo orientamento gratuito sulla possibile integrazione della "strategia design" in azienda, intesa in tutte le sue implicazioni: prodotto, processo, materiali, grafica, servizi.

In particolare, lo Sportello Design effettua un check-up sulle imprese utenti e propone loro soluzioni personalizzate e innovative che spaziano dall'applicazione del design nei processi produttivi, distributivi e comunicativi, fino all'individuazione di collaboratori (designer e fornitori). Nato in giugno, nel 2008 lo Sportello ha assistito 10 imprese.

**Convegni, incontri informativi e seminari sul tema della tutela della proprietà intellettuale, del design e della creatività**

	2006	2007	2008
Numero di convegni, seminari e incontri organizzati	2	5	3
Partecipanti	338	425	206
Percentuale partecipanti non appartenenti a imprese associate	- <sup>1</sup>	- <sup>1</sup>	35

1. Dato non rilevato.

**2.4.4 Rapporti con la comunità scientifica per la ricerca e l'innovazione**

**Partner  
scientifici e  
collaborazioni**

Considerando la valenza della ricerca e dell'innovazione per la competitività dell'impresa e il peso e la qualità della comunità scientifica locale, Assolombarda intrattiene un rapporto intenso con tutti gli operatori del settore e agisce da facilitatore nel promuovere lo scambio e la conoscenza reciproca tra imprese e comunità scientifica.

## Partnership di Assolombarda con la comunità scientifica per la ricerca e l'innovazione tecnologica

Associazione per il Disegno Industriale (ADI) Lombardia
Consorzio per la Formazione e la Ricerca in Ingegneria dell'Informazione (Cefriel) – Politecnico di Milano
Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) Lombardia
Coordinamento Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) lombardi
Ente Nazionale Italiano di Unificazione (UNI)
Federazione delle associazioni scientifiche e tecniche (FAST)
Fondazione Politecnico di Milano
MIP (Consorzio Universitario per l'innovazione nella gestione di azienda) – Politecnico di Milano
Centro di eccellenza ingegneria dei materiali e delle superfici nanostrutturate NEMAS
Poliedra (Centro di Conoscenza e Formazione) – Politecnico di Milano

Anche tramite Alintec (cfr. Parte Quarta), sono inoltre referenti di Assolombarda per la ricerca e l'innovazione tecnologica: Politecnico di Milano, Università degli Studi di Milano Bicocca, Università degli Studi di Bergamo, Ente regionale per i servizi all'agricoltura e alle foreste (ERSAF), Centro ricerche per l'alimentazione (CRA), CEii Trentino, CNR, Formaper, Centro Formazione professionale Vigorelli, Comitato elettrotecnico italiano (CEI), Associazione Italiana Ingegneri Chimici (AIDIC), SACERT, Ordine degli Ingegneri.

Inoltre, attraverso la partecipazione di Alintec alla Enterprise Europe Network, è attivo il collegamento con gli oltre 600 partner della rete internazionale (Camere di Commercio, Agenzie di sviluppo regionale, università, centri di ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico di circa 40 paesi).

### 2.4.5 Valorizzazione di settori specifici

Assolombarda organizza e promuove progetti, iniziative ed eventi per far conoscere e promuovere settori produttivi specifici, portandone i risultati, le potenzialità e i problemi all'attenzione degli interlocutori pubblici nazionali e locali, della business community e dell'opinione pubblica.

**Valorizzazione  
di settori  
specifici**

#### Principali iniziative di valorizzazione di settori specifici

Settore	Iniziative
Distribuzione industriale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indagine congiunturale trimestrale sul settore</li> </ul>
Editoria, comunicazione d'impresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>6<sup>a</sup> Giornata della Comunicazione d'Impresa "Orientarsi nell'era digitale" (22 gennaio)</li> <li>Concorso Immagini e Parole 2008 e incontro di premiazione (23 maggio)</li> <li>Workshop sulla Industry della Comunicazione (9 luglio)</li> <li>Finanziamenti ex L.236/93 e Fondimpresa alla formazione continua del settore</li> </ul>
Facility management e servizi per le imprese	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costituzione dell'Organismo Bilaterale Servizi Integrati (OBSI), insieme ad A.L.C.S.T.-Legacoop, Confcooperative Milano, Apimilano e alle organizzazioni territoriali di FILCAMS-CGIL, FISASCAT-CISL e UILTrasporti</li> </ul>
Gomma-plastica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanziamenti ex L.236/93 e Fondimpresa alla formazione continua del settore</li> </ul>
Industria chimica e chimico-farmaceutica	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 Convegni Orientagiovani per la chimica (21 ottobre e 3 dicembre)</li> <li>Finanziamenti ex L.236/93 e Fondimpresa alla formazione continua del settore</li> </ul>

Manifatturiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagine congiunturale mensile "Rapida" sul settore</li> <li>• Rapporto trimestrale Isae-Assolombarda sul settore manifatturiero e sul terziario innovativo</li> </ul>
Metalmeccanico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incontro informativo "Accordo 20 gennaio per il rinnovo del CCNL 7 maggio 2003 per l'Industria Metalmeccanica e della Installazione di Impianti" (20 febbraio)</li> <li>• Finanziamenti ex L.236/93 e Fondimpresa alla formazione continua del settore</li> </ul>
Moda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incontro informativo "Bando metadistretti 2008 e nuovi incentivi per il settore manifatturiero della moda" (27 marzo)</li> <li>• Incontro informativo "Il nuovo sistema di incentivi regionali per le imprese lombarde della moda" (30 settembre)</li> </ul>
Sanità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convegno "Essere competenti nella sanità che cambia" (12 settembre)</li> <li>• Finanziamenti ex L.236/93 e Fondimpresa alla formazione continua del settore</li> </ul>
Servizi di telecomunicazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanziamenti ex L.236/93 e Fondimpresa alla formazione continua del settore</li> </ul>
Servizi tecnologici e innovativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prima Conferenza Nazionale dei Servizi Innovativi e Tecnologici (4 febbraio)</li> </ul>
Terziario innovativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapporto trimestrale Isae-Assolombarda sul settore manifatturiero e sul terziario innovativo</li> <li>• Indagine congiunturale trimestrale sul settore</li> <li>• Finanziamenti ex L.236/93 e Fondimpresa alla formazione continua del settore</li> </ul>
Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazione del Gruppo merceologico terziario turistico di Assolombarda alla BIT 2008, nell'ambito dello stand Sistema Turistico Città di Milano, insieme a Comune di Milano, Camera di Commercio, Fiera Milano, SEA, ATM e Unione del Commercio (febbraio)</li> <li>• Convegno "Il turismo in Italia, in Lombardia e a Milano: risultati e previsioni" (21 febbraio)</li> <li>• Convegno "Quale futuro per il turismo culturale a Milano" (21 febbraio)</li> <li>• Convegno "Standard europei nell'ospitalità: l'importanza della classificazione e della riqualificazione" (22 febbraio)</li> <li>• Seminario "La lettura del nuovo CCNL dell'Industria Turistica" (1 aprile)</li> <li>• Consiglio del Gruppo merceologico Terziario Turistico aperto ai non consiglieri (27 maggio)</li> <li>• Incontro di presentazione dell'iniziativa "Destination Milano" (18 settembre)</li> </ul>

#### 2.4.6 Attività di studio e analisi economica

##### Studi e ricerche

Assolombarda produce e diffonde, soprattutto attraverso il proprio Centro Studi, dati e informazioni volti a supportare la competitività delle imprese associate e del sistema economico e produttivo:

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

- sintesi e dati sui più autorevoli studi economici condotti a livello nazionale ed internazionale;
- iniziative volte a fornire indicazioni sui possibili sviluppi della realtà economica e territoriale milanese nel suo complesso.

Nell'ambito di questa attività, Assolombarda ha realizzato il progetto "Così l'impresa muove e vince", una ricerca finalizzata ad analizzare il modo in cui esse riescono ad agire e a reagire alle sollecitazioni dei mercati, affermandosi con successo in uno scenario competitivo in continua trasformazione. La ricerca si colloca nell'ambito dell'attività dell'Osservatorio Assolombarda-Bocconi sulla competitività delle imprese ed è stata realizzata attraverso interviste in profondità a imprenditori proprietari e capi azienda di 30 imprese rappresentative della varietà del sistema imprenditoriale milanese per dimensione, settore e assetto proprietario.

Ricerca sulle strategie competitive delle imprese

I risultati – presentati in un rapporto di ricerca e in un DVD che propone una sintesi delle video interviste – evidenziano un quadro sostanzialmente positivo: gli imprenditori hanno una visione ampia, a tutto tondo, dell'impresa; lo schema dell'imprenditore concentrato direttamente solo sulla produzione o sulle vendite o assillato solo dalla riduzione dei costi appare superato; l'apertura e la competizione internazionale sono fatti acquisiti e vissuti positivamente; l'esigenza di crescere e di competere attraverso modelli di business sofisticati è chiara, come è chiaro che per questo si deve passare attraverso la managerializzazione e l'apertura del capitale.

Le imprese del campione, nel loro insieme, hanno attivato una gamma ampia di mosse tra cui prevalgono nettamente quelle di sviluppo e di crescita. Quasi mai la singola impresa si concentra su una sola grande mossa, mentre è ricorrente il caso di imprese che hanno attivato un pacchetto di mosse di varia natura e originate da spinte differenti; molte mosse sono state attuate "per linee esterne", ossia agendo anche sugli assetti proprietari attraverso acquisizioni, fusioni e alleanze strategiche; nessuna delle aziende analizzate ha compiuto mosse significative di delocalizzazione negli ultimi 3 anni: sono state aperte alcune unità produttive all'estero anche in tempi recenti per disporre di capacità produttive al servizio di nuovi mercati, ma non in sostituzione delle unità italiane; inoltre, la focalizzazione sul core business (con le innovazioni necessarie per continuare ad essere competitivi) sembra prevalere rispetto ai percorsi di diversificazione; numerose e importanti sono anche le mosse dichiarate di investimento in capitale umano.

Indagini periodiche e collaborazioni

#### **Principali ricerche e indagini periodiche realizzate nel 2008**

Osservatorio Assolombarda Bocconi sulla competitività delle imprese milanesi
Indagini congiunturali mensili e trimestrali su settori specifici (manifatturiero, terziario innovativo e turistico, distribuzione industriale ecc.), in italiano e in inglese
Indagine annuale sul lavoro
Rapporto annuale OTI NordOvest – Osservatorio Territoriale Infrastrutture Nordovest

Questo tipo di attività ha comportato, anche nel 2008, lo sviluppo e il consolidamento di partnership e collaborazioni strutturate con:

- Centro Studi Confindustria e altri Centri Studi del Sistema;
- Istituto Studi ed Analisi Economica (ISAE);
- Università milanesi;
- Cgil, Cisl e Uil (indicatori sintetici del mercato del lavoro, fabbisogni formativi).

## 2.5 MONDO DEL LAVORO

Flessibilità,  
relazioni  
industriali  
moderne,  
investimenti  
in capitale  
umano

Assolombarda persegue il valore del rispetto e della centralità della persona come individuo e come lavoratore, attraverso il dialogo e il confronto con le organizzazioni sindacali e le rappresentanze dei lavoratori, nella convinzione che la competitività del territorio e del Paese sia aiutata da un mercato del lavoro flessibile e da relazioni industriali moderne, ma soprattutto dagli investimenti nella crescita del capitale umano, e che sia necessario puntare sulle leve della ricerca, dell'innovazione e della formazione per affrontare con successo la crisi che ha investito l'economia, e quindi l'occupazione, a livello globale.

### 2.5.1 Rapporti con le organizzazioni sindacali dei lavoratori e rinnovi di Contratti Collettivi

Nel 2008, Assolombarda ha sviluppato la collaborazione con le principali organizzazioni sindacali del territorio (Cgil, Cisl e Uil) su più fronti.

Intese  
e relazioni  
con Cgil,  
Cisl e Uil

In particolare, questi soggetti hanno siglato 2 accordi in materia di salute e sicurezza sul lavoro (cfr. § 2.5.4).

Il primo (aprile) prevede la realizzazione di interventi formativi da mettere a disposizione di aziende e lavoratori grazie all'intervento di Fondimpresa, il Fondo paritetico professionale per la formazione continua costituito da Confindustria e Cgil, Cisl e Uil (cfr. § 2.5.3).

Il secondo (dicembre) impegna le parti nella progettazione di iniziative formative, informative e di sensibilizzazione relative ai rischi specifici e alle modalità di prevenzione, anche concepite specificamente per i lavoratori stranieri e con un'attenzione particolare ai nuovi soggetti (imprese e lavoratori) che opereranno nella realtà milanese in funzione dell'Expo previsto per il 2015.

Inoltre, la collaborazione con Cgil, Cisl e Uil è proseguita anche attraverso organismi attivati a seguito di accordi su temi specifici:

- Commissione Paritetica andamento del fenomeno infortunistico e malattie professionali;
- Commissione Paritetica per la formazione continua;
- Commissione Paritetica territoriale per la formazione professionale e l'apprendistato per l'industria metalmeccanica;
- Commissione Reach.

Un altro fronte consolidato della collaborazione tra Assolombarda e Cgil, Cisl e Uil è il monitoraggio congiunto degli indicatori più rilevanti della situazione economica e occupazionale milanese.

La collaborazione dei Centri Studi delle quattro organizzazioni ha permesso di realizzare tre edizioni (relative al 2006, 2007 e 2008) della ricerca "Il lavoro a Milano" che propone una lettura della realtà milanese condivisa da imprenditori e sindacati dei lavoratori, funzionale non solo a migliorare la conoscenza dei fenomeni ma anche a creare le condizioni idonee a migliorare l'incisività dell'azione delle parti sociali sul territorio, partendo proprio dalla messa a punto di posizioni comuni.

Rinnovi  
contrattuali

Assolombarda partecipa anche alla negoziazione e ai conseguenti rinnovi dei principali Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro. Molti sono i contratti collettivi rinnovati nel 2008 a seguito di trattative e confronti iniziati nel corso dell'anno precedente.

### Contratti nazionali rinnovati/in corso di rinnovo

Contratto	2006			2007			2008		
	Parte <sup>1</sup>	Inc. <sup>2</sup>	Data	Parte <sup>1</sup>	Inc. <sup>2</sup>	Data	Parte <sup>1</sup>	Inc. <sup>2</sup>	Data
CCNL Alimentare	-	-	-	NE	9	21.07.07	-	-	-
CCNL Carta e cartoni	NE	2	25.01.06	-	-	-	-	-	-
CCNL Chimici	NE	11	10.05.06	E	20	06.12.07	-	-	-
CCNL Giocattoli	E	2	04.04.06	NE	1	Rinn. in corso	-	-	-
CCNL Gomma Plastica	E	6	05.07.06	NE	1	Rinn. in corso	NE	5	04.07.08
CCNL Grafici editoriali	E	1	14.03.06	NE	1	Rinn. in corso	NE	1	28.03.08
CCNL Imprese esercenti servizi di pulizia e servizi integrati/multiservizi	NE	19	Rinn. in corso	NE	19	19.12.07	NE	7 <sup>3</sup>	-
CCNL Lampade elettriche, cinescopi, valvole termoioniche, tubi luminescenti	-	-	-	NE	2	05.06.07	-	-	-
CCNL Legno e arredo	E	8	06.06.06	-	-	-	NE	2	28.05.08
CCNL Metalmeccanici	E	6	19.01.06	NE	14	Rinn. in corso	NE	16	20.01.08
CCNL Occhiali	E	1	17.03.06	-	-	-	-	-	-
CCNL Ombrelli	E	1	07.07.06	-	-	-	-	-	-
CCNL Orafi e Argentieri	NE	6	30.01.06	-	-	-	NE	8	21.04.08
CCNL Pelli e cuoio	E	4	26.04.06	-	-	-	-	-	-
CCNL Penne e Matite, Spazzole e Pennelli	E	2	27.03.06	-	-	-	-	-	-
CCNL Servizi di TLC	-	-	-	E	4	31.07.07	-	-	-
CCNL Terziario Innovativo	NE	1	CCNL in corso di definizione	NE	1	CCNL in corso di studio	NE	6	CCNL in corso di studio
CCNL Tessili-Abbigliamento	E	3	11.04.06	NE	2	Rinn. in corso	NE	4	11.06.08
CCNL Vetro	NE	4	Rinn. in corso	NE	6	04.05.07	E	2	17.07.08
CCNL Videofonografici	NE	3	27.06.06	E	4	22.11.07	-	-	-
CCL 16.06.2004 (Servizi per la Comunicazione d'Impresa)	E	4	27.07.06	-	-	-	NE	3	Rinnovo in corso
CCL Confezioni su misura	NE	3	11.07.06	-	-	-	E	2	18.09.08
CCNL Autoferrotranvieri	-	-	-	-	-	-	NE	3	Rinnovo in corso

1. Parte normativa = N; parte economica = E; parte normativa e parte economica = NE.

2. Incontri per la trattativa di rinnovo partecipati da Assolombarda.

3. I 7 incontri si riferiscono all'integrazione dell'accordo di rinnovo 19.12.07 e alla stesura del testo integrale del CCNL mediante coordinamento della disciplina contenuta nell'Accordo di rinnovo 19.12.07 e negli accordi precedenti.

### 2.5.2 Cittadini ed economia nel mondo del lavoro

Nel confronti del mondo del lavoro, Assolombarda contribuisce a favorire l'incontro tra esigenze del cittadino e dell'economia attraverso:

- la realizzazione di pubblicazioni, tra cui: l'Indagine sul mercato del lavoro, per analizzare la diffusione delle diverse forme contrattuali nel 2007, in collaborazione con i Centri Studi di Confindustria, dell'Unione Industriali di Torino e di Federchimica,; il Rapporto sul ruolo dei processi di innovazione organizzativa per la competitività delle medie imprese milanesi, in collaborazione con il Centro interdipartimentale Work Training and Welfare dell'Università degli Studi di Milano;

**Rappresentanza e tutela degli interessi in ambito lavoristico**

- la partecipazione a commissioni, comitati e gruppi di lavoro con enti e soggetti pubblici, organizzazioni sindacali e terze parti (anche in ambito confindustriale);
- l'organizzazione di eventi o cicli di eventi su temi di utilità e attualità e la realizzazione di pubblicazioni per approfondirne la conoscenza e identificare azioni concrete.

#### Incontri sui temi del lavoro

##### Incontri dedicati ai temi del lavoro

	2006	2007	2008
Numero di convegni, seminari e incontri organizzati	19	44	39
Partecipanti totali	1.316	3.106	3.718
Percentuale partecipanti non appartenenti a imprese associate	30	13	21

#### Inserimento delle fasce deboli

Come di consueto, anche nel 2008 l'attenzione dell'Associazione alle fasce deboli della popolazione si è tradotta in una partecipazione attiva agli organismi di competenza a livello territoriale e nell'organizzazione di incontri informativi specifici.

##### Inserimento socio-lavorativo dei soggetti svantaggiati del mercato del lavoro

Promotore	Partecipazione di Assolombarda
Provincia di Milano	Sottocomitato disabili costituito nell'ambito della Commissione provinciale per le politiche del lavoro
Assolombarda-Cgil, Cisl, Uil	Commissione disabili
Comune di Milano	Consulta cittadina per l'handicap
Regione Lombardia	Osservatorio regionale per il monitoraggio e la valutazione degli interventi attuati ai sensi della L.R. 13/03

Inoltre, Assolombarda partecipa al Comitato di Indirizzo del progetto Lavoro&Psiche della Fondazione Cariplo che si pone l'obiettivo di testare la fattibilità e la validità di un approccio innovativo all'integrazione lavorativa dei pazienti psichiatrici gravi.

Sempre nel 2008, l'Associazione ha pubblicato la dispensa "Collocamento dei disabili. Guida all'applicazione della legge 68/99 nella provincia di Milano".

#### Immigrazione

##### Qualificazione dell'immigrazione

Assolombarda fa parte del Consiglio Territoriale per l'Immigrazione della Prefettura di Milano, insieme alla Direzione Provinciale del Lavoro, alla Questura, alle organizzazioni sindacali e ad altri soggetti. In quest'ambito, approfondisce l'analisi e ricerca soluzioni condivise ai problemi legati all'immigrazione, con riferimento particolare ai nuovi ingressi di cittadini extracomunitari nel territorio milanese.

Inoltre, è promotrice dell'Associazione per lo Sviluppo dell'Imprenditorialità Immigrata a Milano (ASIIM), partecipa ai lavori della Consulta Regionale dell'Immigrazione della Regione Lombardia e fa parte del Gruppo di lavoro Immigrazione di Confindustria.

#### Emersione dal sommerso

##### Affermazione della legalità nel lavoro

Infine, l'Associazione partecipa ai lavori di comitati e commissioni impegnati nel campo dell'affermazione della legalità nel sistema economico.

##### Emersione del lavoro non regolare

Promotore	Partecipazione di Assolombarda
Ministero del Lavoro	Comitato per il lavoro e l'emersione dal sommerso (CLES)
Regione Lombardia	Commissione Regionale per l'emersione del lavoro non regolare
Provincia di Milano	Commissione Provinciale per l'emersione del lavoro irregolare

### Rapporti con enti previdenziali e assicurativi e riduzione del contenzioso

Assolombarda partecipa a comitati, commissioni e gruppi di lavoro, istituiti nell'ambito di enti pubblici di previdenza e assistenza, con funzioni sia consultive che decisionali, per lo svolgimento dell'attività di amministrazione decentrata di questi enti. L'Associazione rappresenta e tutela gli interessi delle imprese associate partecipando a organi quali la Commissione Provinciale CIGO (Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria), il Comitato Regionale e quello Provinciale dell'INPS, il Comitato Consultivo Provinciale dell'INAIL e i Consigli di Amministrazione di FASI e Previdai.

Rapporti  
con enti  
previdenziali  
e assicurativi

In generale, l'attività di Assolombarda all'interno di questi organismi è volta a stimolare gli istituti a dotarsi di un'organizzazione sempre più attenta alle istanze e alle esigenze, diverse e mutevoli, delle aziende, degli assicurati, dei pensionati e dei cittadini in genere.

Inoltre, l'Associazione partecipa alla soluzione del contenzioso che contrappone azienda e lavoratore.

Riduzione  
del  
contenzioso

### Riduzione del contenzioso

Ente	Commissione	2006	2007	2008
Assolombarda-Cgil, Cisl, Uil	Commissione di conciliazione	9.156 conciliazioni	7.735 conciliazioni	<b>8.355</b> <b>conciliazioni</b>
Ministero del Lavoro e Politiche sociali	Collegio di conciliazione ed arbitrato	9 conciliazioni	4 conciliazioni	<b>5</b> <b>conciliazioni</b>
Ministero del Lavoro e Politiche sociali	Commissione di conciliazione delle controversie individuali di lavoro	4.500 <sup>1</sup> accordi stipulati	4.500 <sup>1</sup> accordi stipulati	<b>4.500<sup>1</sup></b> <b>accordi stipulati</b>
Assolombarda-Aldai (cfr. contratto collettivo dirigenti di aziende industriali)	Collegio arbitrale per i licenziamenti dei dirigenti	2 vertenze gestite	1 vertenza gestita	<b>1 vertenza gestita</b>
Assolombarda-Aldai	Commissione di conciliazione	595 vertenze individuali gestite	511 vertenze individuali gestite	<b>553 vertenze individuali gestite</b>
Assolombarda-altro sindacato	Commissione di conciliazione	900 conciliazioni	320 conciliazioni	<b>401</b> <b>conciliazioni</b>

1. Dato stimato.

Sempre nel 2008, l'Associazione ha anche assistito direttamente le imprese associate in 803 negoziazioni collettive relative ad accordi sindacali di secondo livello, procedure di trasferimento, cassa integrazione e mobilità ecc., per un totale di 1.730 incontri sindacali (2007: 722 negoziazioni collettive e 1.774 incontri sindacali).

### 2.5.3 Formazione continua

Assolombarda opera per migliorare la produttività e la qualità complessiva della formazione e per far crescere il ruolo delle imprese, sia come utilizzatrici, sia come partner formativi.

In particolare, l'Associazione concorre a sviluppare nelle imprese la cultura della formazione continua come strumento indispensabile per valorizzare le risorse umane, attraverso:

- il supporto tecnico alle aziende e l'indirizzo nei confronti delle Amministrazioni locali, per contribuire a migliorare l'uso delle risorse economiche disponibili per progetti formativi;

- la ricerca di modi nuovi e più efficaci di fornire servizi e formazione alle imprese, con il coinvolgimento di molteplici attori formativi;
- il concorso alla semplificazione delle procedure di accesso ai finanziamenti pubblici alla formazione.

**Fondimpresa e Fondirigenti** Assolombarda supporta le aziende interessate a utilizzare le opportunità dei fondi interprofessionali Fondimpresa e Fondirigenti attraverso servizi di consulenza e assistenza, anche in azienda, di:

- diagnosi dei fabbisogni di formazione;
- identificazione delle opportunità di formazione gratuita a disposizione;
- definizione del piano formativo.

Le imprese possono utilizzare il 70% delle risorse accantonate ("Conto Formazione") per la realizzazione di piani aziendali e interaziendali rispondenti a esigenze specifiche sulla base di accordi sindacali.

Inoltre, Assolombarda, insieme ad altre Associazioni aderenti a Confindustria (Unione Industriali Provincia di Como, Confindustria Lecco, Confindustria Alto Milanese, Confindustria Monza e Brianza, Unione degli Industriali della Provincia di Pavia, Confindustria Sondrio, Unione Industriali Provincia di Varese, Centredil-Ance Lombardia), promuove progetti territoriali/settoriali finanziati da Fondimpresa.

I progetti offrono alle imprese percorsi formativi gratuiti di tipo aziendale/interaziendale realizzati da qualificati enti di formazione e scuole di management.

Le associazioni e gli enti coinvolti nei progetti di formazione finanziata utilizzano lo spazio web In-Formo per effettuare attività di monitoraggio e condividere un sistema di knowledge management.

**Progetti  
formativi  
finanziati,  
promossi da  
Assolombarda**

#### **Formazione continua – Finanziamenti, imprese, lavoratori coinvolti**

	<b>2006<sup>1</sup></b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Finanziamenti in ambito Fondo Sociale Europeo (FSE)</b> assegnati per l'erogazione di corsi promossi da Assolombarda (euro)	708.600	1.994.000	- <sup>2</sup>
partecipanti	1.242	5.174	-
imprese totali di cui:	311	1.702	-
• micro	27	642	
• piccole	88	510	
• medie	104	350	
• grandi	92	200	
<b>Finanziamenti ex Legge 236/93</b> assegnati per corsi promossi da Assolombarda e dalle organizzazioni sindacali territoriali e di categoria: metalmeccanica, chimico-farmaceutica, servizi di telecomunicazione, sanità privata (euro)	750.000	4.350.000	<b>2.075.000</b>
partecipanti	1.761	8.733	<b>1.641<sup>3</sup></b>
imprese totali di cui:	92	707	<b>317<sup>3</sup></b>
• micro	32	160	
• piccole	21	215	
• medie	11	176	
• grandi	28	156	
<b>Finanziamenti Fondimpresa</b> – Progetti territoriali/settoriali (euro)	2.200.000	4.510.000 <sup>4</sup>	<b>2.600.000</b>
partecipanti	6.784	4.565 <sup>4</sup>	<b>2.247<sup>3</sup></b>

imprese totali di cui:	761	449 <sup>4</sup>	<b>332<sup>3</sup></b>
• micro	90	29	
• piccole	204	118	
• medie	232	159	
• grandi	235	143	
<b>Finanziamenti Fondirigenti</b> – Progetti territoriali (euro)	86.450	374.000	<b>1.452.700</b>
partecipanti	136	464	<b>683<sup>3</sup></b>
imprese	23	100	<b>265<sup>3</sup></b>
<b>Finanziamenti Fondimpresa</b> – Progetti aziendali (euro) <sup>5</sup>	- <sup>2</sup>	3.724.375	<b>14.651.043</b>
partecipanti	-	7.997	<b>27.394</b>
numero piani/imprese	-	65	<b>167</b>
<b>Finanziamenti Fondirigenti</b> – Progetti aziendali (euro) <sup>5</sup>	870.413	334.780	<b>1.192.614</b>
partecipanti	927	277	<b>930</b>
numero piani/imprese	22	21	<b>62</b>

1. Il finanziamento è relativo ad attività formative realizzate in collaborazione con altre Associazioni Territoriali lombarde. Partecipanti e imprese coinvolti si riferiscono al complesso dei territori interessati alle iniziative formative.

2. Non sono stati erogati finanziamenti.

3. Dati previsionali relativi a progetti avviati nel 2008 e in chiusura nel 2009, corrispondenti agli obiettivi minimi dichiarati dagli enti erogatori.

4. Finanziamento relativo ad attività formative realizzate da Assolombarda in collaborazione con altri territori lombardi. Partecipanti e imprese coinvolti si riferiscono al solo territorio di Milano e Lodi.

5. Dati relativi ai progetti autorizzati da Fondimpresa/Fondirigenti.

Nel triennio 2006-2008 Assolombarda ha promosso attività di formazione continua per un importo pari a circa 41.870.000 euro. Nel biennio 2006-2007 sono stati coinvolti oltre 66.300 lavoratori e quasi 4.500 imprese, a cui si aggiunge il dato previsionale di 4.571 lavoratori e 914 imprese relativo ad attività formative avviate nel 2008 e in chiusura nel 2009.

#### Esperienze significative di formazione continua in settori merceologici specifici

Settore	Tipo di finanziamento (ex Legge 236/93, Fondimpresa, Fondirigenti ecc.)
Chimico-farmaceutico	L.236/93, Fondimpresa
Comunicazione d'impresa	L.236/93, Fondimpresa
Gomma plastica	L.236/93, Fondimpresa
Metalmeccanico	L.236/93, Fondimpresa
Sanità privata	L.236/93, Fondimpresa
Servizi di telecomunicazione	L.236/93, Fondimpresa
Terziario innovativo	L.236/93, Fondimpresa

Infine, Assolombarda ha presentato il primo rapporto di valutazione di Fondimpresa in Lombardia nel convegno "Formazione per vincere", organizzato insieme a OBR Fondimpresa Lombardia (200 partecipanti).

#### 2.5.4 Prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro

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

In questa logica si inseriscono le iniziative sviluppate dall'Associazione, rivolte soprattutto alla crescita professionale dei soggetti che in azienda si occupano di salute e sicurezza e alla proposta di strumenti metodologici e applicativi per una gestione più efficace delle attività produttive. Assolombarda mantiene e sviluppa un rapporto stretto con le imprese su questi temi anche attraverso:

**Banca dati  
RSPP  
e ASPP**

- la gestione di una banca dati dei Responsabili e Addetti al Servizio di Prevenzione e Protezione aziendali (rispettivamente, RSPP e ASPP), con 1.582 nominativi nel 2008 (1.433 nominativi nel 2007 e 1.435 nominativi nel 2006);
- la realizzazione di studi, ricerche e collaborazioni con le università;
- l'organizzazione di incontri di approfondimento e aggiornamento.

**Incontri  
sulla  
sicurezza**

#### **Iniziative di informazione sulla salute e sicurezza degli ambienti di lavoro**

<b>Convegni e incontri informativi</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Numero di convegni, seminari e incontri organizzati	17	16	<b>18</b>
Partecipanti totali	1.188	1.690	<b>2.299</b>
Percentuale partecipanti non appartenenti a imprese associate	20	23	<b>24</b>

Nel 2008 l'Associazione ha posto un'attenzione particolare all'entrata in vigore del nuovo "Testo Unico" sulla Sicurezza (D.lgs. n.81/08), concentrandosi soprattutto sugli obblighi e sulle responsabilità che la normativa attribuisce alle imprese. A questo tema Assolombarda ha dedicato 5 incontri, per un totale di 1.397 partecipanti, il 24% dei quali non appartenenti a imprese associate:

- Decreto attuativo su sicurezza e salute sul lavoro: analisi dei Titoli I (Principi comuni), XII (Disposizioni in materia penale e di procedura penale) e XIII (Norme transitorie e finali);
- Decreto attuativo su sicurezza e salute sul lavoro: giornata di studio sui Titoli tecnici (da II a XI) e sui 51 allegati;
- D.Lgs. 231/01, Legge 123/07, Testo Unico Sicurezza – I modelli organizzativi per la gestione dei rischi: le imprese eccellenti testimoniano;
- La valutazione dei rischi nell'articolo 28 del D.Lgs. 81/08;
- D.Lgs. n. 81/08, art. 26: obblighi, soggetti e adempimenti per gestire la sicurezza nei contratti d'appalto o d'opera.

Inoltre, sempre nel 2008 l'andamento infortunistico (sulla base dei dati INAIL), con riferimento particolare alla realtà industriale milanese e ai settori più rappresentati fra le aziende associate, è stato oggetto di un'analisi specifica attraverso il coinvolgimento di un nucleo selezionato di imprese, per evidenziare ambiti di miglioramento della prevenzione.

**Osservatorio  
Prevenzione  
Incendi per  
la Lombardia**

Assolombarda e la Direzione Regionale Lombardia dei Vigili del Fuoco, insieme a Confindustria Lombardia, Federchimica, Assimpredil-ANCE e ANCE Lombardia, continuano a collaborare nell'ambito dell'Osservatorio Prevenzione Incendi per la Lombardia (OPIL).

Nel 2008, l'Osservatorio ha monitorato lo stato di applicazione della normativa di sicurezza antincendio in Lombardia e ha individuato proposte di miglioramento sulle procedure amministrative connesse con il controllo svolto da parte dei Vigili del Fuoco. Inoltre, ha predisposto documenti operativi per l'applicazione corretta della normativa di prevenzione incendi più recente.

**Accordi  
per la sicurezza  
e la prevenzione**

Sempre nel 2008, l'Associazione ha sottoscritto 2 accordi con le Organizzazioni Sindacali su temi della sicurezza e della prevenzione (cfr. § 2.5.1). Inoltre, essa partecipa ai lavori di numerosi soggetti attivi in questo campo.

### Organismi e gruppi di lavoro sulla prevenzione e la sicurezza

Promotore	Partecipazione di Assolombarda
ASL Milano e Provincia	Comitato Regionale di Coordinamento previsto dall'art. 7 del D.Lgs. 81/08
ASL della Provincia di Monza e Brianza	Osservatorio Territoriale Prevenzione della salute e sicurezza luoghi di lavoro
Assolombarda-Organizzazioni sindacali	Commissione Paritetica andamento del fenomeno infortunistico e malattie professionali
Assolombarda-Organizzazioni sindacali	Commissione Reach
CEEMET	Council of European Employers of the Metal Engineering and Technology based industry – Comitato Health and Safety
Confindustria	Comitato tecnico Salute e sicurezza
Confindustria	Comitato tecnico Salute e sicurezza – Nucleo di coordinamento strategico (NCS)
Confindustria	Gruppo di lavoro Incidenti rilevanti
Confindustria	Gruppo di lavoro Assicurazione Infortuni
Confindustria	Gruppo di lavoro Sicurezza e Igiene del Lavoro
Confindustria Lombardia	Commissione Sicurezza
Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale	Gruppo XI (Informazione Formazione) per l'attuazione della delega di cui alla Legge 3 Agosto 2007, n. 123 (T.U.) in materia di salute e sicurezza
Prefettura di Milano	Gruppo di lavoro tecnico Infortuni sul luogo di lavoro
Regione Lombardia	Cabina di regia – Piano regionale 2008-2010 per la promozione della sicurezza e salute negli ambienti di lavoro
Regione Lombardia	Commissione consultiva ex Legge Regionale 61/84
Regione Lombardia	Gruppi di lavoro attribuiti in relazione alla normativa vigente (tumori professionali, momenti ripetitivi, stress)
Regione Lombardia	Tavolo per il Monitoraggio delle iniziative sperimentali di formazione di cui al punto 4 della Circolare 32/SAN del 19.12.2006
Regione Lombardia	Gruppo di lavoro Sicurezza Antincendio
Regione Lombardia	Gruppo di lavoro Testo Unico Sicurezza
UNI (Ente Nazionale Italiano di Unificazione)	Commissione Sicurezza

Tavoli di lavoro per la sicurezza

#### 2.5.5 Azioni relative al regolamento Reach

Nel 2008 Assolombarda ha sviluppato azioni specifiche volte a rispondere al Regolamento sulla registrazione, valutazione e autorizzazione delle sostanze chimiche (Reach) che, entrato in vigore il 1° giugno 2007, coinvolge nella sua applicazione oltre 100.000 imprese produttrici, importatrici e utilizzatrici di sostanze chimiche in Italia.

Reach

L'Associazione ha continuato a monitorare l'iter normativo a livello europeo e nazionale e a elaborare interpretazioni e orientamenti per focalizzare meglio bisogni e priorità, attraverso un confronto con i referenti aziendali che si occupano della materia nelle imprese produttrici, importatrici e utilizzatrici di sostanze e preparati chimici, in stretto coordinamento con Confindustria e con il coinvolgimento delle imprese del Gruppo di lavoro Reach.

Inoltre, insieme a Federchimica, Assolombarda sostiene in qualità di fondatore il Centro Reach S.r.l., una struttura che offre al sistema produttivo italiano la consulenza nella redazione dei dossier sulle sostanze chimiche, il coordinamento delle strutture idonee a effettuare i test sulle sostanze e la complessa gestione dei consorzi.

Ancora, attraverso il dialogo sistematico con le istituzioni centrali e locali, il Centro Reach ha l'obiettivo di facilitare il rapporto delle aziende con l'Agenzia europea per le sostanze chimiche (ECHA). In questa logica si pone anche l'incontro che l'Associazione ha dedicato al tema "REACH – Preregistrazione delle sostanze chimiche: stato dell'arte in relazione alle prime scadenze", nel corso del quale è stata approfondita l'illustrazione del sistema informatico, di collegamento e comunicazione con l'Agenzia che le imprese hanno dovuto utilizzare per adempiere alla preregistrazione (programma IUCLID5).

## 2.6 SISTEMA FORMATIVO E GIOVANI

Assolombarda crede nella formazione e nell'educazione per lo sviluppo e la crescita delle persone. L'Associazione svolge attività volte a modernizzare il sistema educativo, a orientare i giovani per favorirne l'inserimento nel mondo del lavoro e a diffondere la cultura della formazione lungo tutto l'arco della vita (cfr. § 2.5.3). Inoltre, è impegnata a facilitare il partenariato tra sistema delle imprese e sistema della formazione per favorire l'incontro tra domanda e offerta di figure professionali che rispondano alle esigenze di crescita del sistema economico. Le azioni finalizzate a questi obiettivi si fondano sul riconoscimento da parte del sistema formativo del ruolo dell'impresa come partner nella formazione dei giovani; la partnership si sviluppa lungo tutte le fasi del processo formativo: diagnosi dei bisogni, progettazione degli interventi, erogazione del servizio e valutazione dei risultati.

Formazione e  
educazione  
per la crescita  
delle persone

### 2.6.1 Modernizzare il sistema educativo

Nel rapporto con gli istituti scolastici del comprensorio milanese, con l'Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia e il Polo Qualità della Scuola di Milano, con gli enti locali (Amministrazioni regionale, provinciale e comunale) e con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR), le linee di azione che Assolombarda sviluppa sono:

- la qualità del servizio scolastico;
- la qualificazione del personale docente e del management scolastico;
- l'alternanza scuola-lavoro;
- lo sviluppo della formazione e istruzione professionale;
- il raccordo scuola-lavoro;
- lo sviluppo della cultura della qualità ambientale e della sicurezza sul lavoro in ambito scolastico;
- la promozione dei tirocini formativi e di orientamento (regolati da un'apposita convenzione quadro con l'Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia per le scuole di Milano e provincia);
- il progetto Lauree Scientifiche (cfr. § 2.6.5).

Nel 2008 queste linee d'intervento sono state oggetto di un nuovo protocollo d'intesa tra Assolombarda e Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia, attraverso il quale i due soggetti hanno convenuto di operare congiuntamente per sostenere e promuovere l'innovazione nella didattica secondo modelli di apprendimento fondati sull'acquisizione di competenze, sulla ricerca e l'innovazione e sul dialogo tra scuola, impresa e formazione superiore, anche attraverso iniziative di formazione e di orientamento per docenti. Nell'ottobre 2008, inoltre, l'Associazione ha siglato un accordo analogo con l'Ufficio Scolastico Provinciale di Milano, con l'obiettivo di rafforzare e qualificare la collaborazione scuola-impresa sul territorio.

Accordi  
con gli Uffici  
Scolastici  
Regionale  
e Provinciale

Inoltre, Assolombarda partecipa a 68 commissioni, comitati e gruppi di lavoro che trattano le tematiche inerenti al sistema formativo, a livello nazionale – nell'ambito di Confindustria, del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca – e a livello locale.

#### Incontri e convegni relativi al sistema formativo

	2006	2007	2008
Numero di convegni, seminari e incontri organizzati	14	20	14
Partecipanti totali	1.087	937	1.133
Percentuale partecipanti non appartenenti a imprese associate	- <sup>1</sup>	- <sup>1</sup>	86

Incontri  
sul sistema  
educativo

1. Dato non rilevato.

### Alternanza scuola-lavoro

#### Alternanza scuola-lavoro

Nel 2008 Assolombarda ha continuato, all'interno del Comitato regionale di coordinamento per l'alternanza scuola-lavoro, la sua partecipazione alla sperimentazione avviata nel 2004 insieme all'Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia, al Polo Qualità della Scuola di Milano, a Formaper e ad alcuni licei, istituti tecnici e professionali lombardi. L'Ufficio Scolastico Provinciale, con la collaborazione di Assolombarda, della Provincia di Milano e di Formaper, ha selezionato per Milano 44 scuole che hanno potuto beneficiare dei finanziamenti ministeriali per l'alternanza.

### Apprendistato di alta formazione

#### Integrazione fra mondo della scuola e mondo delle imprese: alta formazione in apprendistato

Il 2008 ha visto la conclusione delle edizioni dei percorsi Master realizzati in modalità di alto apprendistato promossi da Assolombarda nell'ambito della sperimentazione regionale prevista per questo tipo di istituto contrattuale. In particolare, sono state realizzate 9 edizioni di 3 Master universitari di primo livello:

- Master in Gestione d'impresa, sviluppato da Politecnico di Milano e Consorzio MIP;
- Master in Architetture software service oriented in Java e .NET, sviluppato da Politecnico di Milano e Consorzio Cefriel;
- Master Universitario in Personale e Organizzazione, sviluppato da Università Cattolica e Istud.

I Master hanno portato all'assunzione di 230 apprendisti presso aziende associate.

#### 2.6.2 Orientamento dei giovani

### Eventi di orientamento al lavoro

Per l'orientamento dei giovani al mondo del lavoro, Assolombarda ha continuato nel 2008 l'organizzazione di incontri nell'ambito del ciclo di manifestazioni Orientagiovani, realizzato come ogni anno dalle Associazioni del Sistema Confindustria su tutto il territorio nazionale.

Gli incontri hanno interessato studenti e insegnanti degli ultimi anni delle scuole secondarie del territorio, sia di primo che di secondo grado, approfondendo sia temi di carattere generale (ad esempio, la Giornata Nazionale Orientagiovani "Giovani, scienza, tecnologia" del 6 novembre), sia argomenti specifici per rispondere al bisogno di professionalità in determinati settori (ad esempio, i 2 incontri sulle professioni della chimica organizzati insieme a Federchimica).

Come ormai tradizione, uno degli eventi Orientagiovani ha avuto luogo in un comune diverso da Milano (Orientagiovani sul territorio "Giovani diplomati e mondo del lavoro: prospettive, strumenti, opportunità", Pioltello).

Altri eventi di orientamento sono stati realizzati da Assolombarda autonomamente (Immagini & Parole, relativo al settore dell'editoria e della comunicazione) o in collaborazione con altri soggetti (incontri con l'Associazione Cultura e Tempo Libero-ACTL e con Junior Achievement Italia).

#### Eventi di orientamento

	2006	2007	2008
N. eventi	8	10	10
N. partecipanti totali	3.665	3.643	4.042

### Città dei Mestieri

Inoltre, l'Associazione supporta la Città dei Mestieri e delle Professioni, spazio di informazione e orientamento sui percorsi formativi, lavorativi e professionali, aperto agli studenti e ai giovani alla ricerca di un impiego.

### 2.6.3 Inserimento dei giovani nel mondo del lavoro

#### Poli Formativi

Istituiti con la c.d. Riforma Moratti, i Poli Formativi regionali dell'Istruzione e Formazione Professionale rappresentano un'occasione importante per riqualificare il sistema di istruzione e formazione tecnico-professionale.

**Poli  
Formativi**

Nell'ambito dei due Poli Formativi promossi da Assolombarda (Polo per la formazione di tecnici del settore chimico industriale, delle tecnologie chimiche per l'ambiente, dei materiali e dei composti bioattivi; Polo formativo a supporto dello sviluppo e dell'innovazione della meccanica strumentale e dell'industria manifatturiera lombarda), nel 2008 sono proseguiti e si sono conclusi tutti i corsi di Istruzione e Formazione Tecnico Superiore (IFTS) avviati nel 2006 e 2007 per giovani inoccupati:

- Tecnico superiore per l'automazione industriale;
- Tecnico superiore di produzione chimica;
- Tecnico superiore di analisi chimica strumentale.

Ai corsi, di 1.200 ore, hanno partecipato circa 60 giovani.

Inoltre, Assolombarda partecipa a progetti rivolti al sistema educativo lombardo, mirati soprattutto a rafforzare le competenze professionali dei docenti e a innovare i modelli formativi, in collaborazione con gli attori del sistema educativo e della ricerca e con le imprese dei settori interessati.

L'Associazione ha anche supportato attività di promozione e comunicazione dei Poli, attraverso iniziative di orientamento dedicate e un portale Internet ([www.formajob.it](http://www.formajob.it)) che raccoglie informazioni sui principali Poli Formativi di interesse industriale che operano in Lombardia e sull'offerta formativa disponibile.

#### Iniziative di formazione finanziata per i giovani – Progetti promossi da Assolombarda, anche in collaborazione con altri soggetti

	2006			2007			2008		
	N.	Part.	Euro erogati	N.	Part.	Euro erogati	N.	Part.	Euro erogati
Master post laurea e altri corsi post diploma	3	65	816.000	6	100	1.477.800	9	210	Proseguim. programma 2007
Corsi di Istruzione e Formaz. Tecnico Superiore (IFTS)	1 mecc. (avvio corso)	19	196.400	1 mecc. (fine corso)	19	196.400			
				1 mecc. (avvio corso)	14	184.100	1 mecc. (fine corso)	14	184.100
				2 chim. (avvio corso)	24	288.000 previsti	2 chim. (fine corso)	16	171.600 <sup>1</sup>

**Progetti formativi finanziati per i giovani, promossi da Assolombarda**

1. Valore riparametrato rispetto al numero effettivo dei partecipanti (16 invece dei 24 previsti).

## 2.6.4 Dialogo con il sistema educativo per l'*employability* dei giovani

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

### **I contact-team**

**Contact-  
team  
università-  
imprese**

Su impulso di Confindustria, Assolombarda ha promosso l'attivazione di contact-team università-imprese per rispondere all'esigenza di coniugare gli obiettivi formativi dei corsi di studio con l'interesse futuro degli studenti e del sistema socio-economico, come previsto dalla riforma dei cicli di studio universitari.

I contact-team sono tavoli paritetici, attivati su corsi di studio di interesse industriale, nei quali rappresentanti del mondo accademico, dell'associazionismo imprenditoriale e delle imprese del settore collaborano stabilmente con l'obiettivo di rafforzare la corrispondenza dei curricula alle esigenze delle imprese e, conseguentemente, l'occupabilità sostenibile dei giovani laureati.

Nel 2008 Assolombarda ha coordinato contact-team con tutti gli atenei milanesi, per l'area dell'ingegneria, delle scienze economico-aziendali, della comunicazione, delle scienze matematiche, fisiche, chimiche e informatiche, e partecipa alla Consulta di Scienze Politiche presso l'omonima Facoltà dell'Università degli Studi di Milano.

Inoltre, prende parte a un contact-team nazionale per la formazione universitaria in ambito chimico (in collaborazione con Federchimica).

### **Indagine sulle competenze**

**Indagine  
sulle  
competenze  
dei  
neolaureati**

Nel 2008 Assolombarda ha proseguito l'impegno per l'analisi delle competenze dei giovani nel mondo del lavoro, in rapporto al profilo culturale in uscita dal percorso educativo (scuola e università).

In particolare, il Progetto Competenze è stato implementato con un approfondimento sui laureati in ingegneria, figure particolarmente richieste dal sistema industriale. In collaborazione con la Fondazione Politecnico – e nell'ambito dell'Osservatorio sulla figura dell'ingegnere costituito presso la Fondazione stessa – è stato realizzato un modello di survey online destinata ai laureati in ingegneria già assunti ma con ridotta anzianità professionale.

Attraverso questa indagine – che nel 2008 è stata condotta per gli indirizzi di Ingegneria Elettrica e di Ingegneria Meccanica con l'obiettivo di toccare successivamente gli altri indirizzi dell'ingegneria industriale – è stato richiesto ai giovani ingegneri di valutare il tipo di competenze possedute (trasversali, specialistiche ecc.) e le modalità con cui le hanno acquisite (formazione universitaria, esperienza sul campo, formazione aziendale ecc.).

L'indagine si è posta l'obiettivo di definire i livelli di competenza percepiti e di indurre nel laureato una forma di auto-valutazione della propria formazione universitaria rispetto ai compiti professionali assegnati, in termini di punti di forza e, soprattutto, di miglioramento (materie sviluppate con un dettaglio eccessivo nel corso di studio e rivelatesi poco utili, lacune e carenze che si sono dovute colmare una volta inseriti nell'attività lavorativa ecc.).

## 2.6.5 Partnership Assolombarda, imprese e università

Assolombarda dialoga e collabora in modo permanente con il mondo universitario per:

- costruire forme di collaborazione strutturata tra atenei e imprese (docenze aziendali, erogazione di borse di studio, progettazione congiunta di nuovi corsi di laurea);
- favorire la diffusione dei tirocini aziendali e il collegamento tra sistema formativo e mondo del lavoro.

In particolare, Assolombarda ha stipulato convenzioni quadro con le Università per agevolare l'inserimento di studenti universitari o neo laureati in tirocinio, semplificando al massimo le procedure amministrative e burocratiche che l'azienda deve svolgere per effettuare e gestire l'esperienza. Grazie a esse, le aziende associate sono convenzionate automaticamente con le università, devono limitarsi a predisporre il progetto formativo e di orientamento e possono usufruire del servizio degli uffici stage e placement di ciascun ateneo.

**Convenzioni  
quadro con le  
università**

Le 12 convenzioni quadro in essere con le università coinvolgono:

- Libera Università di Lingue e Comunicazione (IULM);
- Politecnico di Milano;
- Università Cattolica del Sacro Cuore;
- Università Commerciale Luigi Bocconi;
- Università degli Studi di Milano Bicocca;
- Università degli Studi di Milano;
- 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.

### **Tirocini aziendali svolti da studenti universitari e neolaureati degli atenei milanesi, in parte nell'ambito delle convenzioni quadro di Assolombarda**

	2006	2007	2008
N. tirocini <sup>1</sup>	oltre 24.000	oltre 26.000	<b>oltre 27.000</b>

**Stage  
aziendali**

1. Stime fornite dagli Uffici Stage delle università.

Inoltre, Assolombarda svolge un coordinamento periodico con i responsabili degli uffici stage e placement di tutti gli atenei convenzionati per:

- promuovere e facilitare lo stage nelle imprese con iniziative di comunicazione e di sensibilizzazione nei confronti delle imprese associate;
- individuare modalità innovative e flessibili di tirocinio universitario curricolare ed extra-curricolare;
- favorire nei giovani laureandi/laureati la conoscenza del mercato del lavoro, attraverso l'organizzazione di incontri informativi dedicati alle tendenze dell'economia milanese, ai fabbisogni del mercato del lavoro, ai contratti di lavoro a contenuto formativo previsti dalla Legge Biagi, pensati per favorire l'inserimento dei giovani.

**Coordinamento  
con gli uffici  
stage  
e placement**

Assolombarda ha stipulato convenzioni-quadro anche con altri soggetti promotori, finalizzati allo svolgimento di stage di orientamento al lavoro per giovani inoccupati. Nel 2008 sono in essere convenzioni con:

- lo Sportello Stage dell'Associazione Cultura e Tempo Libero (ACTL);
- i Consorzi per la formazione professionale dell'area milanese;
- l'Accademia di Comunicazione;
- il Settore Politiche del Lavoro – Sportelli Lavoro del Comune di Milano.

**Convenzioni  
quadro per  
stage e  
orientamento  
al lavoro**

**Tavolo  
Assolombarda-  
Rettori**

**Tavolo Assolombarda-Rettori**

Un punto di riferimento stabile e sistematico della collaborazione con le università (attivo dal 2001) è il Tavolo Assolombarda-Rettori, un tavolo di confronto dedicato principalmente a:

- razionalizzare l'offerta didattica universitaria sul territorio e la sua articolazione (lauree di primo e secondo livello, master ecc.) in un'ottica di efficienza, produttività e competitività di sistema;
- orientare la politica universitaria alla domanda sociale (giovani e famiglie) ed economica (sistema produttivo), in termini di miglioramento dei servizi e delle strutture ad essa dedicati;
- potenziare i sistemi di trasferimento di tecnologia e innovazione dal mondo della ricerca universitaria alla dimensione produttiva dell'impresa;
- favorire e rendere sistematico il confronto tra mondo delle imprese e università sui temi strategici per la competitività del territorio.

**Progetto  
Relazioni  
università-  
impresa**

Nel 2008, nell'ambito del Tavolo e con la collaborazione delle università partecipanti, Assolombarda ha completato il progetto Relazioni Università e Impresa, che si è concretizzato con un'indagine sulle attività di collaborazione università-impresa per la ricerca e l'innovazione basata sui rapporti del Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca (CIVR), integrata con le informazioni aggiuntive prodotte da tutte le università che partecipano al relativo gruppo di lavoro.

**Consultazione  
università-  
imprese**

Inoltre, nel Tavolo dei Rettori si è convenuto di:

- proseguire con l'approccio per competenze avviato nel 2007 con le linee-guida per le consultazioni università-impresa, consolidando la pratica dei contact-team e accrescendo la collaborazione con gli Uffici Stage e Placement degli atenei, allo scopo di mettere a punto modalità innovative di stage finalizzati allo sviluppo di competenze professionalmente rilevabili e valutabili;
- estendere anche al Dottorato di Ricerca le collaborazioni con le imprese, ad esempio attraverso la realizzazione di percorsi di Dottorato in regime di co-tutela (Executive PhD) per dipendenti delle imprese su progetti di ricerca concordati;
- sollecitare occasioni di coordinamento tra Presidenti dei Nuclei di Valutazione degli atenei cittadini, per facilitare il confronto su temi e problemi di interesse comune e la circolazione delle informazioni, anche con l'obiettivo di mettere a punto azioni congiunte di comunicazione o iniziative interateneo.

**Progetto  
Lauree  
Scientifiche**

**Progetto Lauree Scientifiche**

Continua la partecipazione di Assolombarda al Progetto Lauree Scientifiche (PLS), realizzato a livello nazionale dal Ministero dell'Istruzione, Università e della ricerca scientifica, Confindustria e Conferenza Nazionale dei Presidi delle Facoltà di Scienze per sviluppare l'interesse dei giovani per la cultura scientifica e promuovere le immatricolazioni ai corsi universitari in Chimica, Fisica, Matematica e Scienza dei Materiali.

Nell'ambito del progetto, nel 2008 Assolombarda, con la collaborazione delle imprese, delle università milanesi e dell'Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia, ha progettato e realizzato varie iniziative tra cui incontri di orientamento per gli studenti, stage e visite ai laboratori aziendali, moduli didattici per insegnanti di materie scientifiche e altre iniziative di aggiornamento per insegnanti scolastici.

Inoltre, l'Associazione collabora con il Polo Qualità della Scuola di Milano e con la seconda Università degli Studi di Roma Tor Vergata al monitoraggio del Progetto nazionale e a un Progetto specifico per migliorare la qualità della didattica delle discipline scientifiche attraverso un approccio per competenze.

Nell'ambito del PLS, l'Associazione ha inoltre finanziato la realizzazione di due repliche dello spettacolo di teatro scientifico "Facciamo luce sulla materia: lo spettacolo della fisica", scritto e interpretato da docenti e studenti del Dipartimento di Fisica Generale Applicata dell'Università degli Studi di Milano.

Le repliche dello spettacolo sono state eseguite nel corso di due manifestazioni Orientagiovani 2008 di Assolombarda, rispettivamente per le scuole medie e per le scuole superiori. L'Associazione ha anche contribuito alla progettazione e riproduzione grafica del materiale didattico per i docenti.

### **Partnership con il Collegio di Milano e partecipazioni a fondazioni, consorzi e altri organismi universitari**

Assolombarda è socio fondatore del Collegio di Milano (insieme alle università milanesi, Aspen Institute Italia, Assimpredil, Comune di Milano, Regione Lombardia, Camera di Commercio di Milano e 17 tra imprese, istituti bancari, fondazioni, compagnie assicurative e finanziarie) che ospita annualmente circa 100 ragazzi.

**Collegio di Milano**

Il Collegio fornisce una formazione complementare e aggiuntiva a quella fornita dai corsi di studio e crea un ambiente intellettualmente ricco e coinvolgente che richiama le esperienze dei *colleges* anglosassoni, delle *grandes écoles* francesi e degli illustri collegi storici italiani. Dal 2004, esso realizza anche laboratori con le imprese. Per il Collegio, l'Associazione eroga un contributo di 52.000 euro annui per il triennio 2006-2008.

Assolombarda partecipa alla Fondazione Istud dalla sua costituzione, nel 2005, con un contributo quinquennale di 25.000 euro<sup>6</sup>.

**Fondazione Istud**

La Fondazione intende rispondere all'obiettivo di realizzare una maggiore unitarietà tra la scuola e i propri sostenitori, allargando la base dei soggetti partner per diventare un punto di riferimento stabile della business community, anche a livello internazionale, sui grandi temi della cultura e dell'innovazione manageriale e organizzativa.

Inoltre, attraverso quote associative annuali o pluriennali, l'Associazione partecipa a:

- Fondazione Politecnico;
- Fondazione IULM;
- MIP Politecnico di Milano School of Management;
- ASAM – Associazione per gli Studi Aziendali e Manageriali dell'Università Cattolica;
- Comitato Università Mondo del Lavoro dell'Università Cattolica;
- Programma Partner per lo Sviluppo dell'Università Bocconi.

**Partecipazioni a organismi universitari**

Le partecipazioni hanno come obiettivo la realizzazione di progetti e iniziative di formazione e ricerca nell'ambito della cultura manageriale, tecnologico/innovativa e organizzativa.

### **Partnership per la security aziendale**

Da segnalare la firma, nel marzo 2008, di una convenzione tra Assolombarda e Transcrime – Centro Interuniversitario di ricerca sulla criminalità transnazionale dell'Università degli Studi di Trento e dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. La convenzione si pone l'obiettivo di sviluppare la collaborazione sul versante della security aziendale, attraverso sinergie culturali e didattiche.

**Convenzione Assolombarda-Transcrime per la security aziendale**

---

6. Assolombarda era già socia Istud S.p.A. e Associazione Istud, confluite nella Fondazione Istud nell'ambito di un processo di rilancio e di trasformazione.

## 2.7 AMBIENTE E TERRITORIO

### Valorizzazione del contesto territoriale

Assolombarda riconosce l'importanza dell'ambiente per la valorizzazione del territorio e per le generazioni future, assume decisioni e sviluppa progetti tenendo conto dell'impatto dei propri comportamenti su questi fattori e persegue relazioni rispettose del contesto sociale e ambientale. Per la sua connotazione territoriale, inoltre, l'Associazione è particolarmente attenta all'ambito locale nelle sue diverse componenti e promuove lo sviluppo delle variabili che ne determinano la competitività, attraverso il dialogo e la collaborazione con gli stakeholder attivi nell'area milanese e la promozione di politiche che consentano uno sviluppo equilibrato dei fattori economici, sociali, territoriali e ambientali: politiche che partano dalla necessità di far crescere la qualità di vita delle città e del territorio e il benessere di chi ci abita e lavora, per aprire nuove possibilità di sviluppo sostenibile e di attrazione di investimenti.

### 2.7.1 Impatti diretti

#### Impegno diretto per l'ambiente

Le attività svolte da Assolombarda non hanno un impatto diretto significativo dal punto di vista ambientale. Tuttavia, il personale è sensibile al rispetto dell'ambiente e all'uso corretto delle risorse naturali, e l'Associazione promuove la raccolta e il riciclo della carta separando le principali tipologie di rifiuti.

#### Consumi interni

	2006	2007	2008
Carta destinata al riciclo affidata ad Amsa (kg.)	28.300 (stima)	27.500 (stima)	<b>28.000 (stima)</b>
Gas naturale (tep <sup>1</sup> )			
sede di via Pantano	57,2	42,0	<b>41,52</b>
sede di viale Brenta <sup>2</sup>	12,2	5,0	<b>0</b>
Energia elettrica consumata (tep)			
sede di via Pantano	478,0	442,0	<b>430,0</b>
sede di viale Brenta <sup>2</sup>	57,0	11,0	<b>0</b>

1. Tonnellate equivalenti petrolio.

2. A conclusione dei lavori di ristrutturazione che hanno migliorato gli ambienti lavorativi, Assolombarda ha lasciato definitivamente la sede di viale Brenta nel 2007 per riunire tutti gli uffici presso la sede principale di via Pantano.

#### Impianto fotovoltaico di Assolombarda

Assolombarda ha installato sul tetto della propria sede un impianto fotovoltaico composto di 132 pannelli, per un totale di 285 metri quadri di superficie e 19.680 kilowattora di produzione annua attesa.

Il progetto, in partnership con Actelios (Gruppo Falck), è stato realizzato in 9 mesi, compresi i tempi per l'autorizzazione ambientale-paesaggistica. Tutti i componenti installati saranno completamente riciclabili al termine del loro ciclo di vita.

L'impianto consentirà di evitare l'emissione di 10,5 tonnellate di anidride carbonica l'anno, riducendo l'impatto ambientale dell'edificio. Inoltre, con questa operazione l'Associazione intende sensibilizzare le imprese associate all'innovazione e all'impiego di forme energetiche alternative.

### 2.7.2 Impegno per la responsabilità ambientale d'impresa

Assolombarda, consapevole del rapporto sempre più determinante tra imprese e ambiente, pone al centro della propria azione la tutela delle risorse naturali e lo sviluppo economico in un'ottica di sostenibilità. Quindi, essa promuove:

- una maggiore sensibilità volta alla prevenzione di impatti ambientali diretti e indiretti;

- un maggiore sviluppo della ricerca e un più forte investimento nella realizzazione di prodotti eco-compatibili che permettano, oltre a migliorare le performance ambientali delle aziende, di creare nuovi spazi di mercato;
- un cultura ambientale d'impresa moderna e attiva, che si esprima sia nel dialogo con gli stakeholder diretti, sia nella formazione delle nuove generazioni.

L'Associazione persegue questi obiettivi attraverso diverse azioni, iniziative e strumenti quali:

- supporto di sensibilizzazione, orientamento e interpretazione normativa nei confronti delle imprese associate, anche attraverso il Gruppo di Lavoro Ambiente che concorre a elaborare indicazioni operative per orientare le imprese verso un'interpretazione e un'applicazione corretta delle norme esistenti e in fase di approvazione;
- supporto alle imprese nel raggiungimento della certificazione ambientale ISO 14000 e nell'adesione al regolamento europeo EMAS (Eco Management and Audit Scheme), attraverso:
  - lo sportello informativo Punto EMAS/SGA-Sistemi di Gestione Ambientali;
  - convenzioni e accordi specifici: ad esempio, la convenzione sottoscritta con l'Associazione tra le Società di Revisione e Consulenza Ambientale-Assoreca per lo sviluppo di SGA attraverso specialisti certificati, e l'accordo stipulato con Certiquality che prevede facilitazioni per le imprese che intendono intraprendere un percorso di certificazione o registrazione;
  - l'attività del Gruppo di Lavoro sulla Qualità Ambientale che ha la finalità di costituire un 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. La costituzione del Gruppo di Lavoro è propedeutica alla creazione di un Club della Qualità Ambientale;
- affiancamento alle aziende soggette all'emissions trading; supporto diretto attraverso una consulenza tecnico-economica relativa sia alla gestione degli adempimenti che agli interventi di compravendita di quote di emissione sui vari mercati, grazie all'accordo stipulato con Eco-way S.r.l.;
- partecipazione a commissioni, comitati e gruppi di lavoro tra i quali quelli con Confindustria (Commissione Sviluppo sostenibile e i gruppi di lavoro relativi alla direttiva Integrated Pollution Prevention and Control- IPPC, al Modello Unico di Dichiarazione Ambientale- MUD e all'Emissions Trading), la Commissione Ambiente e il Gruppo di lavoro Sistemi di Gestione Ambientale dell'Ente Nazionale Italiano di Unificazione-UNI, i comitati e l'Osservatorio Ambiente e Infrastrutture della Camera di Commercio di Milano e di Certiquality e il gruppo di lavoro ARPA Lombardia della rete EMAS/SGA in seno al Ministero dell'Ambiente;
- realizzazione e diffusione di materiale informativo e approfondimenti tematici: nel 2008 Assolombarda ha presentato la dispensa "La normativa italiana, britannica e francese in materia di bonifica dei siti contaminati";
- interventi formativi e di aggiornamento, assistenza diretta, convegni e incontri informativi.

**Promozione dei Sistemi di Gestione Ambientale e della certificazione ambientale**

**Rappresentanza in ambito ambientale**

#### **Incontri su tematiche ambientali**

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Numero di convegni, seminari e incontri organizzati	16	16	<b>20</b>
Partecipanti totali	1.062	1.023	<b>1.130</b>
Percentuale partecipanti non appartenenti a imprese associate	25	37	<b>44</b>

**Incontri su temi ambientali**

Gli incontri informativi hanno riguardato principalmente:

- la denuncia dei rifiuti speciali e il MUD, modello unico di dichiarazione ambientale;

- le Direttive RAEE sui rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche e la raccolta differenziata;
- il nuovo Testo Unico ambientale;
- la gestione dei rischi ambientali e la diffusione dei Sistemi di Gestione e certificazione Ambientale;
- l'etichettatura ambientale degli imballaggi.

#### Progetto Milano sostenibile

Nel 2008 Assolombarda, in collaborazione con Fondazione Cariplo e Camera di Commercio di Milano, ha lanciato un progetto teso a valorizzare sia il ruolo di Milano come laboratorio per sperimentare e sostenere azioni mirate allo sviluppo sostenibile, sia il ruolo delle imprese che operano nel settore dell'ambiente con tecnologie, prodotti, servizi innovativi e di avanguardia, delle istituzioni, dei cittadini, del mondo scientifico, nella convinzione che temi quali aria, acqua, rifiuti, suolo, risorse naturali ed energia possono rappresentare grandi opportunità di sviluppo per il territorio e per i suoi attori.

Il 2008 ha visto la realizzazione di:

- il convegno internazionale "Sostenibilità, Ambiente, Innovazione. Una sfida che parte da Milano", al quale sono intervenuti, oltre alle imprese e alle istituzioni, esperti internazionali e nazionali (346 partecipanti);
- il censimento delle imprese associate manifatturiere e di servizi che operano nel campo ambientale;
- 6 rapporti di ricerca ("Assetto insediativo e governo dei processi di sviluppo"; "Mobilità, qualità dell'aria e cambiamenti climatici - Focus: Congestion tax"; "L'energia per rinnovare Milano"; "Ciclo integrato di gestione dei rifiuti"; "Ciclo integrato delle acque"; "Formazione, ricerca e innovazione"), con il coinvolgimento del Politecnico di Milano, dell'Università Commerciale Luigi Bocconi, dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, dell'Università degli Studi di Milano Bicocca e dell'Università degli Studi di Padova, coordinate dalla Fondazione Lombardia per l'Ambiente.

### 2.7.3 Partnership di Assolombarda in campo ambientale

Assolombarda realizza iniziative e altre forme di collaborazione in ambito ambientale con enti e soggetti pubblici (Regione, Provincia, Comuni, Camera di Commercio di Milano, ARPA, Aziende Sanitarie Locali ecc.) per:

- promuovere la collaborazione per una migliore qualità ambientale;
- raggiungere un'interpretazione univoca della normativa e della sua applicazione;
- favorire il dialogo tra le aziende e gli organi di vigilanza;
- attivare accordi volontari per raggiungere obiettivi di qualità ambientale;
- costruire una base conoscitiva condivisa che possa funzionare da supporto alle decisioni politiche e strategiche, nell'ottica dello sviluppo sostenibile.

#### Tavoli ambientali regionali

Si distingue per intensità e dimensione progettuale la collaborazione di Assolombarda con alcuni organismi regionali:

- Tavolo Ambiente e mobilità;
- Gruppo di lavoro Osservatorio sull'attuazione della normativa IPPC;
- Tavolo Aria.

#### Agenda 21 locale

Inoltre, continua la partecipazione di Assolombarda ai tavoli e ai forum inerenti ai progetti di Agenda 21 per lo sviluppo sostenibile organizzati dalle Amministrazioni comunali di Cesano Maderno, Corsico, Desio, Meda, San Donato Milanese, San Giuliano Milanese, Sesto San Giovanni, Seveso.

#### Responsabilità socio- ambientale: Settala

Nel 2006 Assolombarda aveva siglato un "Accordo per la responsabilità socio-ambientale" con il Comune di Settala al quale hanno partecipato anche Federchimica, Est Milano Imprese e Lavoro s.c.r.l., Banca di Credito Cooperativo di Carugate.

I partner hanno iniziato insieme un percorso per rendere Settala un caso di eccellenza di integrazione fra industria, finanza e istituzioni a livello territoriale, creando un modello di cooperazione di riferimento che permetta lo sviluppo sostenibile del territorio, anche con la valorizzazione dell'impegno ambientale e nel rispetto dei ruoli di ciascun soggetto. In particolare, il 2008 ha visto:

- un'azione di sensibilizzazione delle imprese e dei cittadini al risparmio energetico e alla riduzione dei cambiamenti climatici (13 novembre, convegno nell'ambito della Campagna per l'educazione allo sviluppo sostenibile proposta da UNESCO);
- l'Operazione Fabbriche Aperte (novembre-dicembre) in occasione della quale le imprese Apicoltura Locatelli, Baruffaldi, Cascina Meda, Comprital, Covet, Settala Gas, Florio Carta e Portioli hanno organizzato visite presso le loro sedi produttive per cittadini e scolaresche;
- l'adesione al bando europeo Life+, col supporto tecnico-organizzativo dello IEFE Bocconi e il co-finanziamento della Regione Lombardia.

#### **2.7.4 Formazione ambientale**

Assolombarda svolge un'attività di formazione in campo ambientale, rivolta soprattutto ma non solo alle imprese associate. Nel 2008 l'Associazione ha realizzato percorsi formativi per:

- facilitare le imprese nella lettura degli adempimenti normativi relativi alla gestione dei rifiuti di imballaggio, anche per un'organizzazione più efficace del ciclo di questi materiali, anche dal punto di vista economico (73 partecipanti a 3 corsi organizzati in collaborazione con CONAI);
- sviluppare Rapporti Ambientali e di Sostenibilità: strumenti di rendicontazione per realizzare una comunicazione a due vie efficace attivando canali di ascolto adeguati, i Rapporti consentono di rilevare le aspettative legittime, il grado di soddisfazione e di consenso degli stakeholder, e aumentano la comprensione dell'attività svolta dall'impresa (29 partecipanti);
- sviluppare la conoscenza del Life Cycle Assessment, cioè delle metodologie da adottare per valutare gli impatti ambientali di un nuovo prodotto durante tutte le fasi del suo ciclo di vita (13 partecipanti).

**Formazione  
tecnica  
in campo  
ambientale**

Inoltre, Assolombarda collabora con docenze di propri esperti al Master in Gestione e recupero delle risorse ambientali del Dipartimento di Scienze dell'Ambiente e del Territorio dell'Università degli Studi di Milano Bicocca e fa parte del relativo Comitato Scientifico di coordinamento.

#### **2.7.5 Attività in ambito energetico**

Assolombarda, tramite Assoutility (cfr. § Parte Quarta) e attraverso collaborazioni e rapporti con l'Autorità per l'energia elettrica e il gas e altri attori pubblici e privati, opera per diffondere cultura e informazione per la razionalizzazione della gestione dell'energia in azienda e per l'utilizzo di tecnologie ad alta efficienza energetica.

**Gestione  
dell'energia  
in azienda**

Inoltre, essa partecipa a commissioni, comitati, gruppi di lavoro, osservatori e tavoli di coordinamento in materia energetica, molti dei quali all'interno del sistema confindustriale (diversi gruppi di lavoro e commissioni, l'Osservatorio Consorzio Energia e il Tavolo della Domanda di energia).

Anche nel 2008, l'Associazione ha promosso iniziative specifiche per affiancare le imprese nella gestione efficiente dell'energia e nell'impiego di fonti energetiche rinnovabili per l'autoproduzione di energia, con il duplice obiettivo di ridurre gli sprechi energetici e contribuire alla riduzione dell'impiego di fonti fossili.

### Incontri su tematiche energetiche

Incontri sulla gestione efficiente dell'energia

	2006	2007	2008
Numero di convegni, seminari e incontri organizzati	4	7	7
Partecipanti totali	253	533	990
Percentuale partecipanti non appartenenti a imprese associate	46	41	60

Sportello Fotovoltaico per le imprese

Lo Sportello Fotovoltaico di Assolombarda affianca e supporta le aziende associate interessate alla realizzazione di un impianto per produrre energia elettrica utilizzando il sole. Lo Sportello Fotovoltaico è il luogo dove l'impresa ottiene un'analisi di prefattibilità tecnico-economica gratuita e un servizio chiavi in mano, dalle prime analisi fino alla realizzazione dell'impianto.

In più, grazie al Nuovo Conto Energia – lo strumento di incentivazione varato dal Governo – lo Sportello guida l'impresa a individuare la formula di finanziamento opportuna e a gestire al meglio la valorizzazione economica dell'energia elettrica prodotta. Nel 2008 lo sportello ha assistito 60 imprese.

Certificazione energetica degli edifici

Inoltre, nel 2008 l'Associazione:

- ha attivato una collaborazione con il Dipartimento Best del Politecnico di Milano e Certiquality per informare le imprese associate sulla normativa che introduce la certificazione energetica degli edifici, sugli obblighi, i costi e i benefici che riguarderanno le imprese. La collaborazione ha condotto alla pubblicazione del quaderno "La certificazione energetica degli edifici" che sintetizza il complesso quadro di riferimento vigente, per evidenziare alle imprese gli obblighi, i costi e i benefici che derivano dalla certificazione;
- ha progettato l'attivazione dello Sportello Energia (che diventerà operativo nei primi mesi del 2009) per costituire un luogo in cui le imprese possano trovare un supporto sulla normativa e sugli aspetti tecnico-economici relativi a: interventi di efficienza energetica (impianti termici e di climatizzazione estiva ed invernale, motori elettrici, interventi sull'edificio, illuminazione); audit energetici; impianti di generazione di energia alimentati da fonti rinnovabili (fotovoltaico, solare termico, biomassa) e assimilate (cogenerazione a gas).

Sportello Energia

### 2.7.6 Mobilità sostenibile

6ª Mobility Conference

Nel 2008 Assolombarda, in collaborazione con la Camera di Commercio di Milano, ha organizzato la "Mobility Conference", giunta alla sesta edizione consecutiva ([www.mobilityconference.it](http://www.mobilityconference.it)).

L'iniziativa è finalizzata a favorire il dialogo tra enti e imprese private che operano nel settore dei trasporti, aziende utenti dei servizi di trasporto di merci e di persone, istituzioni e Pubbliche Amministrazioni competenti per la costruzione e la gestione delle infrastrutture.

Anche l'edizione 2008 ha assunto un significato particolare alla luce dell'avanzamento di importanti infrastrutture che riguardano il contesto territoriale e, soprattutto, per la questione Malpensa che interessa tutto il sistema economico e produttivo regionale.

I temi principali trattati nei convegni della Conferenza 2008 sono stati:

- l'Italia come piattaforma logistica Europea: politiche, risorse e consenso per realizzare le opere necessarie;
- gli Stati generali della mobilità e delle infrastrutture: politiche e iniziative per l'area metropolitana milanese.

Inoltre, sono stati organizzati workshop sulle problematiche connesse a: la mobilità sostenibile (ricerca, innovazione e opportunità di business); strategie, attori e regole per lo sviluppo del sistema aeroportuale italiano; sviluppo del territorio ed efficienza della catena logistica; infrastrutture, territorio e consenso per la realizzazione di opere pubbliche in Italia; le liberalizzazioni nei trasporti (stato di attuazione, criticità e opportunità future). Un seminario tecnico è stato dedicato al confronto tra Pubbliche Amministrazioni e mobility manager aziendali.

### I numeri della Mobility Conference

	2006	2007	2008
Convegni, incontri, seminari, visite e workshop	10	8	<b>8</b>
Relatori	104	71	<b>83</b>
Partecipanti <sup>1</sup>	1.000	1.190	<b>1.110</b>

1. Valore stimato.

Nel gennaio 2007 Assolombarda e Comune di Milano hanno siglato un Protocollo d'Intesa sul mobility management per migliorare gli spostamenti casa-lavoro e lavoro-lavoro dei dipendenti e per favorire l'utilizzo di modalità di trasporto alternative all'uso del mezzo privato, anche attraverso il miglioramento dell'accessibilità aziendale con i servizi di trasporto.

**Promozione del mobility management e del trasporto pubblico**

Tra le iniziative realizzate dall'Associazione nel 2008 riconducibili all'attuazione dell'accordo si segnalano:

- il ciclo di incontri "Sostenere la mobilità sostenibile: incentivi economici, sistemi tariffari e qualità dei servizi per una maggiore efficacia del trasporto pubblico" (16 partecipanti);
- il ciclo di incontri "Le Pubbliche Amministrazioni credono nel mobility management? Unire le forze per lo sviluppo delle azioni di mobilità sostenibile" (15 partecipanti);
- la dispensa "Buone pratiche di mobility management aziendale".

Assolombarda incentiva l'uso dei mezzi pubblici anche da parte delle proprie risorse umane aderendo alla Convenzione Aziende di ATM che consente ai dipendenti di stipulare abbonamenti annuali a prezzi agevolati e di rateizzarne il pagamento che l'Associazione anticipa ad ATM.

### 2.7.7 Infrastrutture

Assolombarda svolge con sistematicità un'attività finalizzata al rilancio infrastrutturale del territorio, nella convinzione che la dotazione infrastrutturale della provincia di Milano sia nettamente sottodimensionata rispetto al livello e al fabbisogno di mobilità di merci e di persone espressi dal contesto socio-economico.

**Rilancio infrastrutturale**

Con questo filone d'impegno, l'Associazione si pone due obiettivi principali:

- supportare gli operatori privati, sensibilizzando l'opinione pubblica e gli enti competenti sulle priorità infrastrutturali del territorio milanese;
- monitorare i nodi da sciogliere, con azioni di dialogo finalizzate a creare consenso e risolvere problemi legislativi, procedurali e finanziari per superare gli ostacoli allo sviluppo e all'adeguamento delle reti.

Per raggiungere questi obiettivi, oltre alla realizzazione della Mobility Conference (cfr. § 2.7.6), Assolombarda ha messo in campo diverse altre azioni e iniziative.

**Principali partnership, collaborazioni e azioni in campo infrastrutturale**

<b>Organismi a cui partecipa Assolombarda</b>	<b>Attività 2008</b>
OTI NordOvest – Osservatorio Territoriale Infrastrutture (con Confindustria Genova e Unione Industriale Torino)	Monitoraggio dei progetti infrastrutturali prioritari per il sistema logistico del Nord-Ovest, attraverso l'implementazione del sito <a href="http://www.otinordovest.it">www.otinordovest.it</a> . Realizzazione del “Rapporto OTI NordOvest 2007” che fornisce il quadro di sintesi sullo stato di avanzamento dei principali progetti infrastrutturali che interessano il Nord-Ovest. In particolare, il Rapporto 2007 contiene un approfondimento tecnico ed economico-finanziario sul Corridoio 24 Genova-Rotterdam. Pubblicazione della newsletter NordOvest Infrastrutture (4 numeri nel 2008), relativa alle novità principali nei settori delle infrastrutture, dei trasporti e della mobilità. Collaborazione con la Fondazione Nord Est per il monitoraggio delle infrastrutture del Nord Italia.
Autostrade Lombarde S.p.A. (Bre.be.mi)	Promozione della realizzazione dell'Autostrada diretta Brescia-Milano (Brebemi), anche attraverso la partecipazione societaria diretta.
Comitato promotore Transpadana (Comuni, Province, Associazioni territoriali e Federazioni Regionali del Sistema Confindustria, banche)	Promozione della realizzazione dell'Alta Capacità ferroviaria Lione-Torino-Venezia-Trieste-Lubiana e Milano-Genova come collegamento indispensabile per connettere l'Italia al resto d'Europa. In particolare, nel 2008 il Comitato ha realizzato le ricerche “Azioni per sviluppare il trasporto ferroviario merci transalpino. Quali misure concrete adottare a breve e medio termine” e “I costi del non fare della linea ferroviaria veloce Milano-Venezia”, entrambe presentate in convegni appositi.
Osservatorio I Costi del Non Fare (coordinato da AGICI Finanza d'impresa)	Promozione dello sviluppo infrastrutturale del Paese, attraverso l'analisi degli effetti diretti e indiretti della mancata/ritardata realizzazione di predefinite classi omogenee di infrastrutture. In particolare, nel 2008 il lavoro di ricerca è stato presentato nel convegno “Dai Costi del Non Fare ai Benefici dell'Aver Fatto. La Pubblica Amministrazione per consolidare la svolta” del 21 novembre.
Osservatorio Infrastrutture e Sviluppo Sostenibile (Camera di Commercio di Milano)	Individuazione delle problematiche connesse alle tematiche infrastrutturali e ambientali e messa in rete di conoscenze e opportunità; monitoraggio dello stato di attuazione dei principali progetti infrastrutturali sul territorio milanese; sensibilizzazione su iniziative specifiche.

Anche nel 2008 Assolombarda ha dedicato un'attenzione specifica alla salvaguardia e allo sviluppo del sistema aeroportuale milanese, e di Malpensa in particolare, connesso alla vicenda Alitalia. Tra le iniziative principali si segnalano:

- numerosi interventi sui media;
- la sottoscrizione del “Manifesto per la valorizzazione di Malpensa”, promosso dalla Camera di Commercio di Milano, insieme ai principali enti e soggetti pubblici del territorio, alle associazioni di rappresentanza imprenditoriale, a organizzazioni di rappresentanza della società civile e ad altri enti economico-territoriali di riferimento;
- l'organizzazione di incontri di approfondimento e riflessione sul futuro dell'aeroporto intercontinentale (cfr. § 2.7.6).

## 2.7.8 Promozione dello sviluppo del territorio

Nell'ambito della propria Organizzazione zonale (cfr. § 1.2), nel 2008 Assolombarda ha costituito la Zona Monza e Brianza, che coincide territorialmente con il perimetro della provincia omonima. Con questa azione, l'Associazione ha inteso rafforzare la propria presenza nel territorio brianzolo ed essere più vicina alle oltre 400 imprese associate che vi sono localizzate e vi occupano circa 18.000 dipendenti.

**Zona Monza e Brianza**

Attraverso la nuova Zona, l'Associazione si pone come soggetto attivo e propositivo nei confronti dei diversi interlocutori pubblici e privati attivi a livello territoriale, consolidando le collaborazioni avviate con i Comuni della zona e facilitando il dialogo tra le imprese e le nuove istituzioni locali, a partire dalla Camera di Commercio (cfr. § 2.3.3), per favorire lo sviluppo del tessuto produttivo. Con lo stesso obiettivo, Assolombarda è entrata già da tempo nella compagine sociale di Sviluppo Brianza, agenzia di sviluppo locale del territorio brianzolo.

Nel 2008 Assolombarda ha continuato le azioni avviate a seguito del Protocollo d'intesa siglato nel 2006 con il Comune di Milano su tematiche di reciproco interesse per promuovere la competitività e lo sviluppo del territorio.

**Protocollo d'intesa con il Comune di Milano per il territorio**

Il protocollo istituisce la formazione di gruppi di lavoro congiunti per operare in alcuni ambiti specifici: sviluppo del territorio, mobilità, trasporti, ambiente, infrastrutture, opere pubbliche, sicurezza, coesione sociale, ricerca e innovazione, semplificazione dell'apparato burocratico, internazionalizzazione e attrattività, sviluppo di servizi comunali a supporto delle imprese.

Nel 2008, l'Associazione ha dato rilievo particolare ad alcuni progetti che considera di valore strategico:

- la candidatura di Milano all'Expo 2015 (cfr. § 2.8.6) e le fasi del progetto successive all'aggiudicazione;
- la semplificazione amministrativa (cfr. § 2.3.4);
- la collaborazione al percorso di stesura del Piano di Governo del Territorio.

In particolare, l'Associazione dedica gruppi di progetto specifici a diverse attività che rientrano nel più ampio Progetto Monitoraggio del Territorio:

- monitoraggio delle politiche di governo del territorio e della legislazione regionale sul governo del territorio e sulla semplificazione, in collaborazione con Confindustria Lombardia, per favorire l'adeguamento della strumentazione urbanistica alle esigenze espresse dal territorio e la semplificazione legislativa, amministrativa e procedurale, fondamentali per la competitività economica dell'area;
- partnership con singole Amministrazioni comunali per favorire lo sviluppo del dialogo tra imprese e Pubblica Amministrazione e affrontare le problematiche delle aree produttive, nella convinzione che attraverso il confronto tra le imprese, le P.A. e gli altri soggetti pubblici e privati che operano a livello locale si possa migliorare la qualità della vita delle imprese e dei cittadini (oltre 35 Comuni della provincia di Milano);
- partecipazione al progetto Ripensare le aree produttive promosso dalla Provincia di Milano all'interno del progetto strategico Città di città. Il lavoro ha portato alla stesura di linee guida per la promozione e gestione di aree produttive ecologicamente attrezzate in provincia di Milano, finalizzate a fornire alle Amministrazioni comunali indicazioni per il governo del territorio che permettano di qualificare le aree produttive della provincia e di gestirle in modo competitivo e compatibile con il territorio;
- monitoraggio della regolamentazione del territorio e interventi sugli strumenti di pianificazione urbanistica (Sesto San Giovanni, Rho, Cesano Maderno, Trezzo sull'Adda, Ceriano Laghetto, Cernusco sul Naviglio, Cuggiono, Basiglio e Masate, Magenta, Mediglia, Melzo);

**Monitoraggio dell'azione regionale sul governo del territorio**

**Partnership e accordi con le P.A.**

**Monitoraggio  
del PGT  
di Milano**

- monitoraggio degli strumenti di pianificazione provinciale: revisione del Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale (PTCP);
- realizzazione della ricerca “Un atlante di luoghi della produzione contemporanea nella regione urbana milanese”, in collaborazione con il Politecnico di Milano, per mettere a fuoco le caratteristiche fisiche e funzionali dei luoghi della produzione, identificare le modalità d'uso da parte dei diversi fruitori ed evidenziare i temi qualificanti o problematici per la pianificazione e l'abitabilità di questi spazi;
- sottoscrizione di un protocollo di partenariato con il Consorzio dei Comuni dei Navigli finalizzato alla definizione di strategie e interventi per la valorizzazione economica del territorio dell'Est Ticino. L'accordo prevede la realizzazione di iniziative congiunte volte alla valorizzazione del patrimonio storico, artistico e naturalistico della zona, pensando anche alla creazione e promozione di prodotti con un forte richiamo turistico;
- monitoraggio dell'iter di redazione del Piano di Governo del Territorio di Milano. Un gruppo di lavoro specifico elabora documenti e osservazioni sulle questioni rilevanti per il sistema economico, a supporto del percorso di stesura e realizzazione di strumenti urbanistici, con un'attenzione particolare agli aspetti della programmazione territoriale significativi per le imprese.

**Incontri sul Piano di Governo del Territorio di Milano**

	<b>2008</b>
Incontri	<b>8</b>
Partecipanti totali	<b>56</b>
Percentuale partecipanti non appartenenti a imprese associate	<b>43</b>

**Housing  
universitario**

Sempre nel 2008, il Gruppo di lavoro di Assolombarda sull'Housing Universitario, in collaborazione con la Fondazione Housing Sociale (FHS), Pirelli Real Estate e le università milanesi ha realizzato un modello di fattibilità economica, gestionale e progettuale per individuare buone pratiche e meccanismi che permettano di attivare politiche, risorse e iniziative imprenditoriali adeguate per accogliere talenti e risorse in grado di dare un contributo significativo alla crescita socio-economica del territorio.

## 2.8 SISTEMA SOCIALE E CULTURALE

Assolombarda interagisce con il sistema sociale nelle sue varie articolazioni. Nei suoi confronti, l'Associazione si pone in un'ottica di proposta e di collaborazione, sia sviluppando azioni specifiche, sia con la consapevolezza che il sistema sociale e la collettività beneficiano delle progettualità e delle iniziative che essa attua in diversi ambiti (ad es. competitività, lavoro, formazione, territorio, ambiente), a patto che queste avvengano in modo socialmente responsabile e secondo criteri di sviluppo sostenibile. In questo modo Assolombarda concorre, direttamente e indirettamente, a migliorare la qualità di vita e il benessere sociale. Inoltre, l'Associazione promuove e diffonde la cultura d'impresa, sia direttamente che interagendo con soggetti pubblici e privati e con il mondo dei media.

Promozione  
del benessere  
sociale  
e della cultura  
d'impresa

### 2.8.1 Sviluppare l'imprenditoria nel sociale

Assolombarda continua a sostenere e accompagnare lo sviluppo della Fondazione Sodalitas per lo Sviluppo dell'Imprenditoria nel Sociale, che ha fondato come associazione nel maggio 1995 e a cui aderisce come Fondatore d'Impresa (cfr. Parte Quarta).

Sostegno di  
Fondazione  
Sodalitas

La Fondazione Sodalitas si propone come un'inedita realtà di intervento e partecipazione del mondo dell'impresa alle esigenze e ai bisogni della comunità sociale. Essa è composta da due categorie di aderenti:

- i Fondatori d'Impresa, cioè imprese che garantiscono le risorse economiche per il raggiungimento degli obiettivi;
- i Fondatori Volontari, cioè ex manager e dirigenti d'azienda che operano come volontari, mettendo le loro competenze ed energie a supporto delle diverse attività.

#### Andamento aderenti alla Fondazione Sodalitas

	2006	2007	2008
Fondatori d'Impresa <sup>1</sup>	63	61	65
Fondatori Volontari <sup>2</sup>	83	80	81

1. Fino al 2007, soci sostenitori.

2. Fino al 2007, soci individuali.

Dal 1997, Fondazione Sodalitas è rappresentante per l'Italia di CSR Europe, la rete business to business costituita nell'ottobre 1996 come seguito attuativo del "Manifesto europeo delle imprese contro l'esclusione", che opera in Europa per la diffusione della responsabilità sociale delle imprese.

In particolare, nel 2008 Assolombarda ha supportato l'organizzazione della 6<sup>a</sup> edizione del Sodalitas Social Award (cfr. Parte Quarta), il Premio attribuito ogni anno alle aziende che si distinguono per iniziative di alto valore sociale.

Sodalitas  
Social Award

#### Partecipanti e assegnatari del Sodalitas Social Award

Categoria	Candidature 2006	Candidature 2007	Candidature 2008	Vincitori 2008
Programma di responsabilità sociale rivolto alla valorizzazione del capitale umano	27	25	38	Indesit Company Menzione speciale pari opportunità: Gruppo Boehringer Ingelheim Italia

Processi interni di governance e di gestione della responsabilità sociale	-	15	-	-
Iniziative di sostenibilità	-	-	31	<b>AGS Azienda Global Service Premio d'eccellenza: Johnson &amp; Johnson</b>
Miglior programma di partnership nella comunità	52	77	58	<b>Eticredito, Banca Etica Adriatica Menzione speciale: Air Liquide Italia</b>
Miglior campagna di marketing sociale	25	39	28	<b>SCM Group</b>
Miglior iniziativa di responsabilità sociale d'impresa realizzata da PMI	18	23	26	<b>San Matteo</b>
Miglior prodotto o servizio ambientalmente innovativo	31	45	43	<b>Fondazione Italiana Accenture Menzione speciale: Microsoft Italia</b>
Iniziative di responsabilità sociale realizzate da enti locali e/o Pubbliche Amministrazioni	47	47	36	<b>Azienda Ospedaliera San Camillo Forlanini</b>
<b>Totale</b>	<b>210</b>	<b>271</b>	<b>260</b>	<b>-</b>

In ottobre è stata lanciata la 7<sup>a</sup> edizione del Premio, che si concluderà nel maggio 2009 dedicando una categoria specifica al tema della sostenibilità, che va acquisendo una rilevanza sempre maggiore.

**Premio  
Fondazione  
Sodalitas  
Giornalismo  
per il Sociale**

Sempre nel 2008, Assolombarda ha supportato la realizzazione della 7<sup>a</sup> edizione del Premio Giornalismo per il Sociale, che la Fondazione Sodalitas attribuisce ogni anno agli operatori dell'informazione che si sono distinti per aver approfondito tematiche di alto valore sociale, portandole all'attenzione dell'opinione pubblica. I 189 giornalisti candidati hanno presentato 266 elaborati.

**Partecipanti e assegnatari del Premio Giornalismo per il sociale Fondazione Sodalitas 2008**

<b>Categoria</b>	<b>Vincitore</b>	<b>Testata</b>
1° Premio Categoria Stampa	Paolo Berizzi	La Repubblica
1° Premio Categoria Web	Lorenzo Muscoso	Youtube.it – Clip tv
1° Premio Categoria Tv	Gaia Chiti Strigelli	MTV

Menzione Speciale Categoria TV	Daniela Orsello	Tg2
1° Premio Categoria Radio	Maria Piera Ceci	Radio 24
1° Premio Giovani Giornalisti	Giuseppe Bucca, Enzo Dimasi, Gilberto Mastromatteo, Loris Zamparelli	Master Giornalismo "Giorgio Lago", Padova

### 2.8.2 Supporto a Telefono Arcobaleno contro la pedofilia on line

Il Gruppo Giovani Imprenditori di Assolombarda supporta l'azione di Telefono Arcobaleno contro la pedofilia on line partecipando al progetto "Freeway: in rete per la rete contro la pedofilia on line", destinato alle aziende, presentato in Associazione il 13 febbraio. In particolare, tre imprese del gruppo hanno testato per prime uno strumento informatico che protegge la rete Internet aziendale dagli accessi a siti pedopornografici.

Azione  
contro la  
pedofilia  
on line

### 2.8.3 Erogazioni liberali di Assolombarda

#### Erogazioni effettuate

Beneficiario	Erogazioni 2006 (euro)	Erogazioni 2007 (euro)	Erogazioni 2008 (euro)
Amici Scarp de Tennis	1.000	-	-
Associazione Attività Ordine Francescano	1.000	5.000	-
Associazione Italiana Leucemie	4.050	6.975	<b>3.730</b>
Associazione Volontari Aiuti per la Sclerosi Multipla AVASM	-	1.000	-
Contributo Vittime Via Lomellina	3.000	-	-
Fondo Vito Milano	-	10.000	<b>5.000</b>
Lega lotta ai tumori	1.000	-	-
Parent Project Onlus	5.000	5.000	<b>5.000</b>
Progetto Itaca	-	-	<b>2.500</b>
Telefono Azzurro (acquisto biglietti e candele natalizie)	1.560	-	-
Vidas (acquisto tessere offerte come omaggi natalizi)	7.632	8.560	<b>6.304</b>
Varie minori (acquisto biglietti beneficenza)	390	412	<b>70</b>

Erogazioni  
liberali

### 2.8.4 Cultura d'impresa, comunicazione e relazione con i media

Obiettivo dell'attività di comunicazione di Assolombarda è diffondere la cultura d'impresa e promuovere valori come imprenditorialità, mercato, democrazia, libertà, competizione, collaborazione e consenso sui quali si basano un ambiente sociale e un ordinamento giuridico favorevoli all'impresa e al processo di sviluppo economico e di crescita civile del Paese.

Comunicazione  
e cultura  
d'impresa

La complessità dello scenario in cui opera l'Associazione le richiede di potenziare costantemente l'attività di comunicazione per migliorare la propria capacità di rappresentanza di interessi, di influenza e di lobby, ma anche di partecipazione da parte delle imprese associate e di capacità di attrarre nuovi soci.

### Lobby e strategie d'influenza

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

### Relazione con i media

Anche nel 2008, Assolombarda ha puntato su uno scambio corretto tra il sistema dei media e il sistema delle imprese milanesi, basato sulla tempestività, sulla trasparenza, sull'apertura a tutte le testate e sulla completezza delle informazioni. In particolare, l'Associazione ha promosso incontri della propria Presidenza con i direttori e i responsabili dell'economia e delle pagine milanesi delle principali testate giornalistiche e televisive, e ha coinvolto opinion leader del mondo dei media in numerosi eventi, in veste di moderatori.

### Presenza sui media

	2006	2007	2008
Comunicati stampa	58	58	50
Conferenze stampa	3	2	1
Interviste concordate del Presidente e dei vertici dell'Associazione	21	23	40
Opinioni firmate	2	3	1
Uscite stampa (dichiarazioni e citazioni)	515	655	636
Tipo di testate coinvolte	<ul style="list-style-type: none"><li>• quotidiani nazionali</li><li>• periodici</li><li>• giornali on line</li><li>• quotidiani di tendenza</li><li>• quotidiani e periodici locali della provincia di Milano</li></ul>		
Passaggi radiotelevisivi	300	225	330
Tipo di emittenti radiotelevisive coinvolte	<ul style="list-style-type: none"><li>• emittenti nazionali</li><li>• emittenti specializzate in economia</li><li>• emittenti locali</li></ul>		

Il dialogo tra l'Associazione e i media riguarda trasversalmente tutti le problematiche di carattere economico e sociale che coinvolgono il sistema produttivo; nel 2008, esso ha rivolto un'attenzione specifica ad alcuni temi strategici: ricerca e innovazione, infrastrutture, politica economica, competitività dell'impresa, semplificazione, attrattività del territorio, lavoro, cultura e responsabilità sociale.

### Comunicazione e vita associativa

Inoltre, Assolombarda promuove la cultura imprenditoriale attraverso l'attività di comunicazione finalizzata a far conoscere:

- i servizi che essa stessa mette a disposizione delle imprese, spesso accessibili anche ai non associati;
- i progetti finalizzati allo sviluppo della competitività del sistema produttivo e del territorio;
- le best practice sviluppate da imprese associate che realizzano azioni e interventi di particolare innovatività ed esemplarità.

Ad esempio, la Piccola Impresa di Assolombarda promuove TG@PMI, una trasmissione televisiva di approfondimento, in onda ogni settimana su Telegiornale Lombardia, in cui gli imprenditori raccontano in prima persona la propria storia in modo chiaro e semplice: le case history di piccole imprese contribuiscono a diffondere la cultura imprenditoriale sul territorio raggiunto dall'emittente televisiva. Nel 2008 sono stati realizzati 49 filmati di esperienze aziendali.

### 2.8.5 Promozione della cultura d'impresa

La maggior parte degli interventi di Assolombarda in merito alla cultura d'impresa è veicolata attraverso l'associazione Museimpresa, che valorizza e promuove i musei e gli archivi d'impresa quali espressione esemplare della cultura progettuale e produttiva del sistema imprenditoriale italiano (cfr. Parte Quarta).

Inoltre, nel 2008 Assolombarda ha supportato l'organizzazione delle iniziative della 7<sup>a</sup> Settimana della Cultura d'impresa, promossa da Confindustria in collaborazione con Museimpresa (cfr. Parte Quarta) e con il sostegno di Intesa Sanpaolo.

**7<sup>a</sup> Settimana  
della Cultura  
d'Impresa**

La collaborazione di Assolombarda ha riguardato in particolare il primo Forum europeo sui Musei d'impresa del 14 e 15 novembre, e gli altri 22 eventi culturali a carattere nazionale e locale (rassegne e proiezioni cinematografiche, mostre, concorsi fotografici, convegni, workshop, presentazioni, visite interattive e aperture straordinarie di musei aziendali, laboratori, installazioni ecc.) ideati, organizzati e promossi direttamente da Museimpresa, distribuiti sull'intero territorio nazionale.

Grazie all'impegno di Assolombarda, concretamente svolto attraverso Museimpresa, hanno partecipato all'organizzazione delle diverse iniziative alcune decine di imprese dotate di archivi o musei aziendali, e sono stati coinvolti numerosi partner (tra questi: Archivio Centrale dello Stato, Archivio del Cinema Industriale e della Comunicazione d'Impresa dell'Università Carlo Cattaneo LIUC, Archivio Storico ENEL, Archivio Storico ENI, Assessorato alla Cultura e Promozione della Città del Comune di Muggia (TS), Associazione Il Paesaggio dell'Eccellenza, BAICR Sistema Cultura, Birra Peroni S.p.A. e Archivio e Museo Birra Peroni, Borsalino S.p.A., Fondazione Borsalino e Museo del Cappello Borsalino, Bracco S.p.A e Archivio Storico Bracco, Casa Zegna, Chimento, Città di Alessandria, Fondazione Dalmine, Fondazione Piaggio, Fuori Biennale, Gioielleria Scintille, Innovarte, Istituto per il Commercio Estero, Museo Alessi, Museo della Liquirizia Giorgio Amarelli, Museo Ducati, Museo Kartell, Museo Rossimoda della calzatura, Provincia di Milano, Scuola Speciale per Archivisti e Bibliotecari, Società geografica Italiana, Spazio Eventi Sagsa, Touring Club Italiano, Università di Roma, Università IUAV di Venezia, Zucchi Group e Zucchi Collection Museum, e, nel sistema confederale, Federalimentare e Unione degli Industriali e delle imprese di Roma).

Infine, l'Associazione fa parte di organismi attivi nel campo culturale, a livello milanese e nazionale.

#### **Partecipazione di Assolombarda in organismi dedicati alla cultura**

Centro per la Cultura di Impresa	Consiglio di Amministrazione Comitato Scientifico Assemblea dei Soci
Confindustria	Commissione Cultura
Fondazione Artistica Poldi Pezzoli	Consiglio di Amministrazione
Fondazione La Triennale di Milano	Consiglio di Amministrazione
Fondazione Pier Lombardo	Consiglio di Amministrazione
Fondazione Teatro alla Scala di Milano	Assemblea dei Soci "Emeriti"
Ministero dei Beni e Attività Culturali	Commissione regionale per i beni e le attività culturali
Regione Lombardia	Comitato Accordo di programma per la realizzazione del Museo del Design Commissione per i Beni e le Attività culturali
Società per le Belle Arti ed esposizione permanente	Assemblea dei Soci

**Partecipazioni  
a organismi  
culturali**

## 2.8.6 Sostegno al progetto Expo 2015

### Sostegno alla candidatura di Milano per l'Expo 2015

Fino al 31 marzo, Assolombarda ha sostenuto attivamente e direttamente la candidatura di Milano come sede dell'Expo 2015, in vista della decisione dell'International Exhibitions Bureau (BIE) chiamato a scegliere la città ospitante il 31 marzo.

L'Associazione ha fornito il proprio supporto soprattutto attraverso:

- la rappresentanza di Confindustria (il cui Consiglio direttivo ha espresso la sua piena approvazione per la candidatura di Milano come sede dell'Expo 2015) nel Comitato istituzionale;
- l'organizzazione di eventi specifici e la partecipazione a eventi di supporto, organizzati dal Comitato promotore, dal Comune di Milano e da altri soggetti;
- una forte azione mediatica sul posizionamento del sistema produttivo a favore della candidatura, con interviste e dichiarazioni a organi di stampa ed emittenti radiotelevisive;
- la partecipazione diretta alla delegazione italiana a Parigi (composta da istituzioni locali e nazionali, e da esponenti del mondo dell'industria e della finanza milanese e italiana) per la settimana di incontri con i delegati dei 146 paesi del BIE in vista della votazione finale;
- la sensibilizzazione delle imprese associate verso la manifestazione e verso un loro possibile coinvolgimento diretto.

### Promozione del progetto Expo 2015

Dopo l'aggiudicazione, l'Associazione ha continuato a promuovere e sostenere il progetto dell'Expo 2015, soprattutto attraverso:

- il Progetto Speciale Expo 2015 di Confindustria, alla cui presidenza è stata designata Diana Bracco, Presidente di Assolombarda. Il progetto è articolato in 7 gruppi di lavoro (promozione internazionale; turismo culturale, attrattività e ricettività; nutrizione; innovazione e sviluppo eco-sostenibile; cooperazione allo sviluppo; mobilità e reti; Expo-generation e nuove professionalità) che coinvolgono oltre 200 imprese e associazioni per mettere in rete le proposte, le eccellenze e le capacità progettuali del sistema imprenditoriale e associativo, lavorando in sinergia con tutti gli attori coinvolti dall'Expo (le istituzioni, le università, le Camere di Commercio);
- la Fondazione Milano per Expo, creata dall'Associazione insieme alla Camera di Commercio di Milano come strumento dell'imprenditoria milanese e lombarda a sostegno di iniziative benefiche e di utilità sociale coerenti con il tema dell'Expo 2015, "Feeding the Planet, Energy for Life". La Fondazione intende valorizzare le eccellenze italiane in questo campo e sostenere progetti di cooperazione alimentare, formativa e sanitaria da realizzare in tutto il mondo insieme ai paesi in via di sviluppo. Nel dicembre 2008 la Fondazione, insieme al Comune di Milano, ha sottoscritto un accordo con la Presidenza della Repubblica del Togo impegnandosi a sostenere il progetto internazionale "The adolescent girls initiative: an alliance for economic empowerment", finalizzato alla formazione delle adolescenti togolesi e al loro inserimento nel mondo del lavoro;
- la promozione del coinvolgimento diretto delle imprese, ad esempio mediante l'organizzazione di incontri per le imprese dei diversi settori con Angelo Paris, Managing Director del Comitato Pianificazione Expo 2015;
- la realizzazione dell'Assemblea Generale del 23 giugno, dedicata al tema dell'Expo;
- l'organizzazione di eventi specifici e la partecipazione a eventi di supporto, organizzati da altri soggetti.

## PARTE TERZA: PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

### Prospetto di determinazione del valore aggiunto

Il parametro del valore aggiunto deriva da una riclassificazione del conto economico e consente una rilettura della tradizionale contabilità economica. Tale parametro rende evidente l'effetto economico (o economicamente esprimibile) che l'attività dell'Associazione ha prodotto verso alcune categorie di interlocutori: i dipendenti, i soci, la Pubblica Amministrazione, la collettività, il Sistema Confindustria, per i contributi ad esso erogati, e la stessa Associazione per l'accantonamento di risorse necessarie al suo sviluppo.

Il valore aggiunto può essere definito come la ricchezza creata dall'organizzazione nello svolgimento della sua attività, per il solo fatto di esistere e operare con profitto nel territorio. Nel caso di un'associazione, trattandosi di una realtà organizzativa che eroga servizi a fronte di contributi associativi, non è corretto parlare di "creazione" di ricchezza in senso tradizionale; tuttavia, è importante sottolineare come i contributi stessi rappresentino, a tutti gli effetti, l'apprezzamento economico da parte del libero mercato associativo e siano il corrispettivo delle prestazioni fornite.

Il parametro del valore aggiunto viene qui utilizzato senza poter rappresentare completamente il valore aggiunto indotto dall'attività dell'Associazione nel territorio di riferimento, in qualità di centro strategico di scambio e innovazione a sostegno dello sviluppo aziendale. Queste potenzialità trovano una spiegazione più compiuta nell'appendice dedicata alla misurazione delle capitale umano, relazionale ed organizzativo di Assolombarda (cfr. § Appendice – Misurare il capitale intellettuale).

### Valore aggiunto lordo (valori in euro)

	2006	2007	2008
<b>A) Valore della produzione</b>			
Contributi associativi	29.848.886	30.971.029	<b>31.740.408</b>
Proventi finanziari	181.646	208.551	<b>285.984</b>
<b>B) Costi della produzione</b>			
Spese di funzionamento	- 2.175.518	- 2.489.184	<b>- 2.049.531</b>
Spese per i locali	- 3.097.063	- 3.089.699	<b>- 2.940.771</b>
Costi per i servizi	- 1.475.105	- 2.028.526	<b>- 1.879.073</b>
Altre spese generali	- 424.651	- 418.894	<b>- 355.169</b>
Accantonamento per fondo svalutazione crediti	- 100.000	- 100.000	<b>- 100.000</b>
<b>Valore aggiunto caratteristico lordo</b>	<b>22.758.195</b>	<b>23.053.277</b>	<b>24.701.848</b>
<b>C) Componenti accessori e straordinari</b>			
Ricavi straordinari	799.917	833.635	<b>1.537.173</b>
Costi straordinari	- 1.575.818	- 1.383.346	<b>- 3.529.250</b>
<b>Valore aggiunto globale lordo</b>	<b>21.971.294</b>	<b>22.503.566</b>	<b>22.709.771</b>

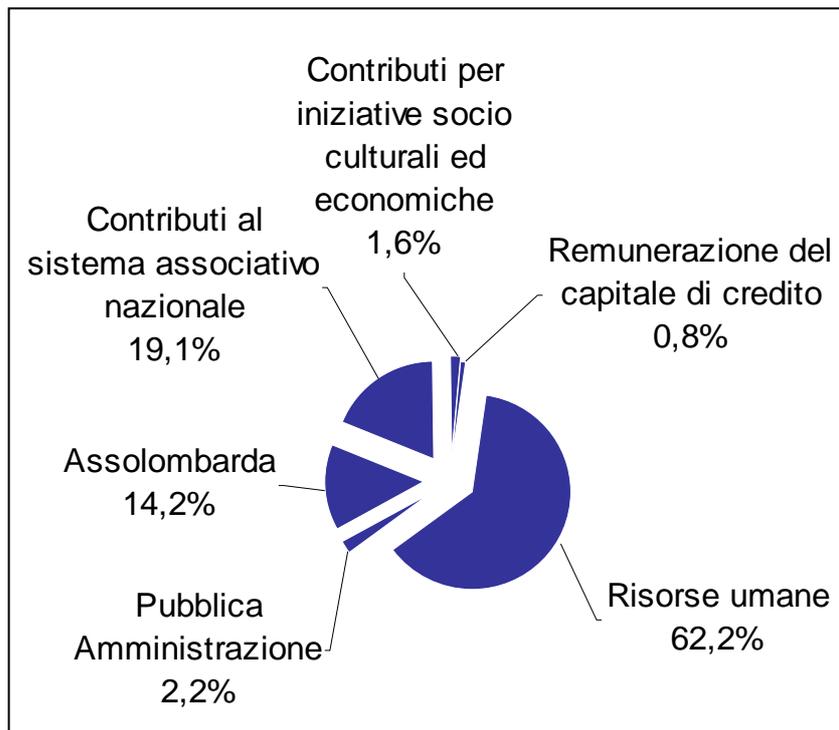
### Prospetto di destinazione del valore aggiunto

Attraverso il prospetto di destinazione del valore aggiunto, è possibile vedere come parte della ricchezza raccolta dall'Associazione ricada verso le categorie di stakeholder elencate di seguito, che beneficiano del contributo economico dovuto all'operatività dell'Associazione nel territorio di riferimento.

#### Destinazione del valore aggiunto lordo (valori in euro)

	2006	2007	2008	
	Valore	Valore	Valore	%
<b>A – Risorse umane</b>				
Personale dipendente	13.592.977	13.782.111	<b>14.121.843</b>	<b>62,2</b>
<b>B – Pubblica Amministrazione</b>				
Imposte indirette	481.198	493.409	<b>490.396</b>	<b>2,2</b>
<b>C – Assolombarda</b>	2.961.394	3.301.286	<b>3.229.300</b>	<b>14,2</b>
Ammortamenti	2.175.146	2.433.385	2.508.215	
Avanzo d'esercizio	786.248	867.901	721.085	
<b>D – Contributi al Sistema confindustriale</b>	4.466.469	4.468.044	<b>4.333.117</b>	<b>19,1</b>
<b>E – Contributi per iniziative socio-culturali ed economiche</b>	220.767	248.564	<b>362.786</b>	<b>1,6</b>
<b>F – Remunerazione del capitale di credito</b>	248.489	210.152	<b>172.329</b>	<b>0,8</b>
<b>Valore aggiunto globale lordo</b>	21.971.294	22.503.566	<b>22.709.771</b>	<b>100</b>

Anche nel 2008 il valore aggiunto globale lordo generato da Assolombarda per gli stakeholder è stato superiore a 22 milioni di euro, con un aumento di 206 mila euro rispetto all'anno precedente (+0,9%).



La quota più rilevante nella ripartizione del valore aggiunto risultante dal bilancio del 2008 è quella spettante al personale (più del 62%), a conferma della centralità del capitale umano nello svolgimento dell'attività associativa. Significativa è la quota di contributi versati al Sistema Confindustria (più del 19%), ma anche gli ammortamenti e l'avanzo d'esercizio (14,2%) che, nell'ottica di "remunerazione" dell'Associazione, sono necessari al finanziamento delle nuove iniziative e alla continuità progettuale di Assolombarda. Le voci rimanenti che compongono il valore aggiunto riguardano le liberalità e i contributi per iniziative socio-culturali o economiche (1,6%) e la remunerazione dei finanziatori (0,8%).

## PARTE QUARTA: SISTEMA ASSOLOMBARDA

### ACF S.p.A.

Mission	ACF offre un approccio strutturato alla gestione finanziaria, attraverso il miglioramento del sistema di comunicazione dell'impresa sul mercato finanziario e attraverso la promozione degli strumenti per il miglioramento della strategia di impresa.		
Partecipazione di Assolombarda	5% (altri soci: Confidi Province Lombarde, CCIAA Milano, IBS Consulting)		
Risorse umane	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
	9 collaboratori	15 collaboratori	<b>15 collaboratori</b>

ACF opera sul mercato nell'ambito della consulenza e assistenza alle PMI, svolgendo analisi per verificare la coerenza della struttura finanziaria ai fabbisogni attuali e prospettici delle aziende. Per conto delle imprese e in collaborazione con gli intermediari di credito (banche) e di garanzia (consorzi di garanzia fidi), ACF pianifica soluzioni adeguate al raggiungimento degli obiettivi strategici di sviluppo aziendale.

ACF:  
sviluppi  
e performance  
2008

Oggi la società è in grado di soddisfare i bisogni di consulenza e assistenza delle imprese in tema di finanza aziendale, pianificazione, controllo e finanza straordinaria (M&A), oltre all'analisi del merito del credito (circa 2.000 analisi di rating effettuate nel 2008).

Nel 2008, nonostante un dato dei ricavi in linea rispetto all'esercizio precedente, ACF non ha raggiunto il break even point. Questo andamento è stato determinato da:

- un decremento dei ricavi nell'ultimo quadrimestre dell'esercizio;
- difficoltà nell'attivare nuovi progetti di servizio;
- l'incremento a consuntivo della svalutazione crediti.

### Assocaaf S.p.A.

Mission	Centro di Assistenza Fiscale (CAF) delle Associazioni confindustriali della Lombardia, Assocaaf offre assistenza fiscale per le imprese e per i loro dipendenti.		
Partecipazione di Assolombarda	38,31% (altri soci: 19 Associazioni imprenditoriali del Sistema Confindustria, 846 imprese)		
Risorse umane	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
	24 collaboratori	24 collaboratori	<b>26 collaboratori</b>

Intermediario tra le aziende e l'Amministrazione finanziaria, in quanto CAF, Assocaaf opera in regime di autorizzazione ministeriale e contribuisce al clima di collaborazione e al miglioramento delle relazioni in azienda. Conta nella sua compagine sociale oltre 800 imprese, nazionali e multinazionali, tra le più rappresentative del sistema industriale italiano. Il suo obiettivo primario è quindi 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.

Assocaaf opera secondo le Norme UNI EN ISO 9001:2000 in un sistema qualità certificato.

Nell'ambito dei servizi ai cittadini contribuenti, anche nel 2008 Assocaaf ha messo a disposizione gratuitamente on line una guida alla compilazione del modello 730. Con riferimento ai servizi per la Pubblica Amministrazione, la società ha sottoscritto convenzioni con INPS e altri istituti previdenziali, università ed enti locali per prestare servizi di certificazione a scopo sociale.

**Assocaaf:  
sviluppi  
e performance  
2008**

### I numeri di Assocaaf

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Dichiarazioni mod. 730 trasmesse	170.618	176.868	<b>183.698</b>
Visti di conformità rilasciati sulle dichiarazioni presentate	162.416	167.008	<b>175.595</b>
Imprese e gruppi industriali che hanno presentato ad Assocaaf le dichiarazioni fiscali, depositato atti camerali e soddisfatto altri adempimenti e comunicazioni burocratiche	534	320	<b>345</b>
Dichiarazioni fiscali ricevute per la trasmissione telematica all'Agenzia per le Entrate e atti depositati	2.216	2.648	<b>2.665</b>
Certificazioni a fini sociali	12.618	7.472	<b>10.342</b>
Ricavi (euro)	4.765.071	5.233.370	<b>5.876.778</b>
Utile netto (euro)	244.607	287.895	<b>426.015</b>
Patrimonio netto (euro)	2.877.303	3.165.198	<b>3.591.211</b>

Le aziende che hanno aderito alla proposta di servizio Assocaaf per l'assistenza fiscale ai dipendenti sono circa 2.000. Il 99% delle aziende clienti considera Assocaaf un'alternativa valida ai sindacati, e il servizio prestato un contributo al miglioramento del clima aziendale e dei rapporti con il personale<sup>7</sup>.

### Assoservizi S.p.A.

Mission	Assoservizi offre servizi operativi in materia di outsourcing dei processi amministrativi ed elaborazione paghe, archiviazione documentale, formazione specialistica e finanziata, editoria, sicurezza e ambiente, informazioni commerciali e locazione di spazi e servizi congressuali. Svolge attività di facility management per Assolombarda.		
Partecipazione di Assolombarda	Controllata al 100%		
Risorse umane	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
	34 collaboratori	33 collaboratori	<b>33 collaboratori</b>

Il bacino di utenza primario di Assoservizi, già certificata secondo le Norme UNI EN ISO 9001:2000, è costituito dalle imprese associate ad Assolombarda; la Società opera anche con aziende non associate, attivandosi nella promozione di nuove adesioni all'Associazione.

I principali servizi erogati riguardano l'outsourcing di processi amministrativi e di elaborazione delle paghe, la formazione e la sicurezza sul lavoro; per gli ultimi due, le attività di Assoservizi rappresentano un completamento personalizzato del servizio offerto tradizionalmente da Assolombarda.

7. Dato rilevato attraverso un'apposita indagine di customer satisfaction che nel 2008 ha coinvolto, con l'invio di questionari mirati, i 906 maggiori clienti.

### I numeri di Assoservizi

	2006	2007	2008
Corsi formativi erogati	310	260	321 <sup>1</sup>
Persone coinvolte nei corsi	3.560	3.404	4.289
Interventi salute e sicurezza (H&S)	126	138	147
Aziende clienti del servizio di amministrazione del personale	257	265	290
Numero di cedolini paghe gestiti	9.597	8.480	12.422

1. Per 121 dei 321 corsi erogati, Assoservizi ha avuto accesso a fonti di finanziamento pubblico; i partecipanti ne hanno quindi usufruito a titolo gratuito.

Inoltre, Assoservizi ha erogato attività di assistenza e consulenza alle imprese in materia di privacy (D.Lgs. 30 giugno 2003, n.196), finalizzate al rispetto della normativa.

### Alintec S.c.a.r.l.

Mission	Alintec, Alleanze per l'innovazione tecnologica, aiuta le imprese a essere più competitive e promuove alleanze fra aziende, università e Pubblica Amministrazione.		
Partecipazione di Assolombarda	24,42% (altri soci: CCIAA Milano, Fondazione Politecnico di Milano, enti pubblici, associazioni di categoria ecc.).		
Risorse umane	2006	2007	2008
	- <sup>1</sup>	- <sup>1</sup>	28 collaboratori

1. Il dato non è disponibile perché la società è operativa dal gennaio 2008.

Alintec, Alleanze per l'innovazione tecnologica, è la struttura di collegamento tra imprese, pubblica amministrazione e università promossa da Assolombarda, Camera di Commercio di Milano e Fondazione Politecnico di Milano e partecipata da enti pubblici e associazioni di categoria. Nata a inizio 2008 dalla fusione tra Assotec S.c.a.r.l. e Politecnico Innovazione, offre consulenza alle imprese che vogliono fare dell'innovazione tecnologica un driver di successo, sostiene chi vuole avviare e sviluppare imprese ad alta tecnologia, promuove iniziative per favorire la diffusione di una cultura dell'innovazione insieme a enti pubblici e associazioni di categoria.

Nel 2008, Alintec ha offerto consulenza tecnologica a 112 tra imprese, organizzazioni private e amministrazioni pubbliche. Inoltre, ha sviluppato diversi progetti e iniziative:

- IntesaNova-IntesaSolare, che offre una valutazione del posizionamento tecnologico di aziende del settore manifatturiero e del risparmio energetico, propone servizi di assessment tecnologico dei progetti di innovazione e di cura degli aspetti procedurali, in collaborazione con Intesa Sanpaolo;
- consulenza gratuita a 30 aziende per supportarle nell'utilizzo di tecnologie innovative contro la contraffazione dei prodotti, in collaborazione con la Camera di Commercio di Milano;
- consulenza e organizzazione di corsi di formazione sulla metodologia Triz (Teoria per la risoluzione inventiva dei problemi industriali), attraverso il Centro di competenza per l'Innovazione Sistemica;
- potenziamento di TrovaLab, repertorio delle infrastrutture tecniche del Piemonte e della Lombardia, in collaborazione con le Camere di Commercio di Milano e Torino;
- potenziamento dei servizi offerti sulle normative UNI e CEI in qualità di Punto UNI/CEI Milano Centro;
- prosecuzione delle attività di scouting tecnologico, con la selezione di 15 idee d'impresa nel settore dell'Information & Communication Technology (Scouting ICT) e di 41 nuove proposte nel settore biotecnologie (Bioiniziativa), alle quali ha offerto supporto nella redazione di business plan, nel reperimento di fondi per la creazione d'impresa e nelle azioni di trasferimento tecnologico;

- indagine “Manifatturiero che innova” sul livello tecnologico delle PMI milanesi, in collaborazione con la Camera di Commercio di Milano;
- supporto alle imprese nell’attività di brevettazione e collaborazione con la Camera di Commercio di Milano per la redazione di 3 guide sulla protezione della proprietà intellettuale;
- cura della seconda edizione di Innovation Circus, manifestazione organizzata con il sostegno di Regione Lombardia, Provincia di Milano, Comune e Camera di Commercio di Milano per divulgare il concetto di innovazione tecnologica presso l’opinione pubblica, con la partecipazione di oltre 30.000 visitatori e il coinvolgimento di circa 300 tra imprese, associazioni, università ed esperti;
- costituzione di Simpler, il nodo lombardo-emiliano della rete europea Enterprise Europe Network che fornisce servizi di supporto allo sviluppo di attività commerciali o di collaborazione tecnologica con partner stranieri. Nel 2008 Simpler ha servito 129 aziende, ha organizzato 3 eventi locali e 2 internazionali. Inoltre, ha contribuito all’avvio del programma “Erasmus per giovani imprenditori”.

## Consorzio Assoutility

Mission	Il Consorzio Assoutility è il consorzio d’acquisto di energia elettrica e gas naturale promosso da Assolombarda. Tramite la propria società Assoutility S.r.l., acquista energia elettrica all’ingrosso e individua le migliori offerte di fornitura di gas naturale sul mercato libero. Agisce con impostazione non profit per minimizzare la spesa energetica dei propri soci.		
Ruolo di Assolombarda	Promotore		
Risorse umane	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
	<b>Non ha risorse proprie; si avvale del supporto di Assoutility S.r.l., Assolombarda, Assoservizi S.p.A.</b>		

Il Consorzio Assoutility è uno dei maggiori consorzi italiani, per numero di soci e per quantità di energia elettrica consumata. Monitora le ricadute delle normative e dei regolamenti sulle imprese, costituendo un punto di riferimento per la crescita e lo sviluppo equilibrato del mercato nello scenario mutevole della liberalizzazione energetica.

Nel 2008 il Consorzio Assoutility ha consolidato il metodo di acquisto dell’energia elettrica tramite la propria controllata Assoutility S.r.l. e ha siglato alleanze con altri consorzi d’acquisto di energia: Consorzio Ancenergia (Assimpredil Milano), Consorzio CBEG (Unione Industriali Bologna), Consorzio Brutium Energy (Unione Industriali Cosenza), Consorzio CEIP (Unione Industriali Parma).

**Consorzio Assoutility: sviluppi e performance 2008**

Al 31 dicembre 2008, il Consorzio Assoutility conta 251 imprese (344 punti di prelievo) che fino a quel momento hanno consumato energia elettrica per circa 1.450 GWh.

Le imprese hanno così ottenuto condizioni di prezzo dell’energia elettrica più vantaggiose, una fatturazione puntuale e precisa, una stabilità contrattuale duratura. In particolare, per il 2008 i risparmi conseguiti dalle imprese del Consorzio ammontano complessivamente a circa 16.000.000 euro sulle forniture di energia elettrica rispetto alle condizioni proposte dal mercato di salvaguardia, e a 2.000.000 euro sulle forniture di gas naturale.

## Assoutility S.r.l.

Mission	Assoutility S.r.l. ha l'obiettivo di minimizzare la spesa energetica per i soci del Consorzio Assoutility e per le imprese clienti attraverso l'approvvigionamento di energia elettrica sul mercato all'ingrosso, l'intermediazione dei contratti di fornitura di gas naturale e la consulenza per il miglioramento dell'efficienza energetica in stabilimento e per l'autoproduzione.		
Ruolo di Assolombarda	Promotore (soci: Consorzio Assoutility 100%)		
Risorse umane	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
	10 collaboratori	11 collaboratori	<b>11 collaboratori</b>

Assoutility S.r.l. (cfr. § 2.7.5) è la società per l'energia promossa da Assolombarda nel 2002, che affianca l'Associazione e gli associati sulle tematiche energetiche.

Assoutility S.r.l.:

- acquista e rivende energia elettrica sul mercato all'ingrosso;
- ricerca le migliori condizioni di fornitura di gas naturale, valutando e analizzando i contratti e gestendo le scadenze;
- eroga servizi di audit energetico per individuare i margini di incremento dell'efficienza energetica e per ridurre i consumi in ambito industriale;
- eroga servizi di consulenza per la valutazione preliminare di impianti di generazione di energia alimentati a fonti rinnovabili e assimilate;
- svolge tutte le attività relative all'energia erogate da Assolombarda alle proprie associate.

Assoutility:  
sviluppi  
e performance  
2008

### I numeri di Assoutility

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Punti di prelievo energia elettrica	355	348	<b>398</b>
GWh energia elettrica consumata	1.218	1.252	<b>1.695</b>
Punti di prelievo gas	67	61	<b>63</b>
m <sup>3</sup> di gas consumati	114.057.086	134.381.474	<b>109.300.000</b>

## Confidi Province Lombarde

Mission	Confidi Province Lombarde facilita le PMI nell'accesso al sistema creditizio attraverso la prestazione di garanzia.		
Ruolo di Assolombarda	Promotore (soci: imprese; altri promotori: Associazioni del Sistema Confindustria, UCIMU-Sistemi per produrre, CCIAA Milano)		
Risorse umane	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
	32 collaboratori	35 collaboratori	<b>38 collaboratori</b>

L'obiettivo strategico di medio periodo dell'iscrizione all'elenco speciale degli "intermediari vigilati" – secondo l'articolo 107 del testo Unico Bancario – è stato il filo conduttore di tutte le attività di Confidi nel 2008, coerentemente con quanto messo a punto nel 2007.

Per Confidi, questo ha significato in generale una ristrutturazione interna profonda e continua, con un riassetto dell'organigramma e dei processi operativi e, soprattutto, con un'analisi critica approfondita dei sistemi informativi.

Nel contesto generale, la crisi che ha colpito il mercato finanziario nel 2008 ha comportato una restrizione del credito, alimentando un clima di incertezza in uno scenario economico non in crescita. In particolare, diversi fattori hanno concorso ad appesantire il processo di credito garantito da Confidi Province Lombarde: stagnazione economica, incertezza nel sistema dei Confidi per l'attesa sulla rilevanza delle disposizioni di vigilanza, intensificazione della concorrenza tra Confidi di estrazione e origine geografica diversa sul territorio di riferimento, nuove ripartizioni dei mercati e dei segmenti target della clientela per molti gruppi bancari.

Nel 2008 hanno dato i primi frutti gli investimenti commerciali nelle sedi e sportelli locali avviati nel 2007 insieme alle campagne associative. La rete diretta di 10 unità ha consentito di allacciare nuove relazioni con alcune Direzioni Commerciali Locali delle banche convenzionate, rappresentando un presidio concreto del territorio per l'accesso al credito delle PMI, dalla fase di orientamento e selezione del prodotto più idoneo alla sorveglianza dei processi istruttori e dei suoi tempi. Oltre il 26% dei volumi annui sono riferibili alla sede locale di Legnano, mentre il flusso del rinnovato sportello di Monza copre circa il 10% del totale. Alla rete diretta di 3 account corrispondono nuove proposte di garanzia per 40 milioni di euro su 159 nuove aziende associate.

**Confidi:  
sviluppi  
e performance  
2008**

Più in generale, l'attività del 2008 è sintetizzata nei dati seguenti:

- 5.539 imprese associate (+ 6,25% rispetto al 2007);
- 50 banche convenzionate cfr. § 2.4.4;
- 417,1 milioni di euro di affidamenti concessi;
- 2.797 operazioni annue;
- 941,2 milioni di euro di affidamenti in essere;
- 195 milioni di euro di garanzie concesse;
- oltre 156 milioni di garanzie di PMI associate assistite da programmi del Fondo Europeo per gli Investimenti.

## Consorzio Qualità

Mission	Il Consorzio Qualità supporta le aziende, in particolare le PMI, nel miglioramento continuo della qualità, nell'attuazione e certificazione del sistema di gestione per la qualità e nella ricerca dell'eccellenza.		
Ruolo di Assolombarda	Ente sostenitore (soci: imprese fino a 250 dipendenti; altri enti sostenitori: CCIAA Milano)		
Risorse umane	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
	<b>Non ha risorse proprie; si avvale del supporto di Assolombarda</b>		

Il Consorzio Qualità, promosso da Assolombarda e finanziato dalla Camera di Commercio di Milano, è un punto di riferimento per le aziende fino a 250 dipendenti su tutti i problemi della qualità. Inoltre, esso si pone come interlocutore del settore della qualità in genere (organismi di certificazione, mondo della consulenza, scuole e università milanesi ecc.), per esprimere i bisogni e i punti d'interesse delle piccole e medie imprese.

Il Consorzio eroga un insieme integrato di servizi ideati e realizzati specificamente per le PMI, finalizzati a:

- fornire assistenza personalizzata e operativa alle imprese interessate all'ottenimento/mantenimento della certificazione ISO 9000 e all'approfondimento degli aspetti-chiave della qualità;
- promuovere e divulgare gli strumenti e i metodi della qualità, tramite attività editoriali specifiche;

- soddisfare le esigenze formative sui temi della gestione totale della qualità;
- mettere a punto servizi di supporto su ambiti specifici (ad esempio, l'auto-valutazione della qualità, la fidelizzazione dei clienti, la gestione efficiente dei dati inerenti alla qualità, la gestione integrata qualità-ambiente).

La certificazione della qualità fornisce una garanzia per i consumatori e gli utenti di prodotti e servizi: quindi, l'impegno del Consorzio per la promozione della certificazione assume una valenza positiva anche per questa tipologia di stakeholder. A conferma di questo impegno, il Consorzio ha conseguito la certificazione ISO 9000 fin dal 2000, poi adeguata alla Vision 2000.

**Consorzio  
Qualità:  
sviluppi  
e performance  
2008**

Nell'ambito delle iniziative di formazione e di aggiornamento, nel 2008 i corsi di formazione organizzati dal Consorzio hanno registrato 134 partecipanti. Le aziende aderenti sono passate da 868 a 904.

Inoltre, il Consorzio ha realizzato il progetto editoriale "La gestione del reclamo come opportunità di guadagno – Come trasformare i problemi in vantaggi", presentato al convegno "Il reclamo: un'opportunità di guadagno" del 30 maggio; ha messo a punto i due nuovi servizi Check-up sul Capitale Umano dell'azienda e Quality Manager in rete; ha concluso una convenzione con la Federazione CISQ, rivolta ad agevolare la certificazione ISO 9000.

Il sito del Consorzio continua a rappresentare un mezzo privilegiato per veicolare attività e servizi. Nel 2008, ha ricevuto 12.000 visite da parte di 8.000 operatori, per un totale di 50.000 pagine visitate.

## Associazione Museimpresa

Mission	L'Associazione promuove le politiche culturali delle imprese mettendo a sistema quelle che abbiano individuato nell'archivio o nel museo aziendale una forma importante di comunicazione e diffusione della cultura d'impresa.		
Ruolo di Assolombarda	Socio fondatore e promotore con Confindustria. Associati: 41 archivi e musei d'impresa		
Risorse umane (con il supporto di Assolombarda)	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
	1 collaboratore	1 collaboratore	<b>1 collaboratore</b>

Museimpresa-Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa tutela e promuove la storia e la cultura d'impresa sia attraverso il supporto alle imprese dotate di archivi o musei aziendali sia, soprattutto negli ultimi anni, attraverso consulenze alle imprese che manifestino l'intenzione di dotarsene.

In particolare, offre a questi soggetti occasioni di scambio di informazioni ed esperienze, organizza momenti di formazione, promuove iniziative ed eventi di visibilità per le aziende, i loro archivi e i loro musei, con l'obiettivo di creare una vera e propria rete, e mette a disposizione competenze e servizi specifici.

Assolombarda ospita la sede dell'Associazione, supporta le attività della struttura e ne ha espresso fino a oggi un consigliere nel Consiglio Direttivo e il Segretario Generale.

**Associazione  
Museimpresa:  
sviluppi  
e performance  
2008**

Nel 2008 Museimpresa (cfr. § 2.8.5) ha associato 5 nuove realtà (Museo della Ceramica Cottoveneto, Casa Zegna, Il Paesaggio dell'Eccellenza, Museo della Motocicletta Frera, Archivio Storico Enel) e ha curato le iniziative seguenti:

- organizzazione del seminario “Focus sul patrimonio d’impresa: quali formule per la memoria e la cultura aziendale”, presso il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia di Milano;
- realizzazione della nuova edizione della Guida Touring “Turismo Industriale in Italia”, volta alla valorizzazione del patrimonio industriale dal punto di vista turistico;
- organizzazione del seminario residenziale “Museo e Archivio d’impresa: Strategie per valorizzare e comunicare il Brand Aziendale” a Torgiano (PG), presso la Fondazione Lungarotti;
- realizzazione del progetto didattico-mostra “La Parola al Progetto. Le Imprese in mostra”, all’interno del calendario della manifestazione Torino 2008 World Design Capital e organizzazione del ciclo di 4 workshop “La Parola all’Oggetto”, con la collaborazione del Politecnico di Torino;
- accordo di collaborazione con AIPAI, ICSIM e Centro per la Cultura d’Impresa, per la redazione di contenuti di interesse scientifico per la rivista on line Culture e Impresa;
- aggiornamento della mappatura/repertorio dei principali musei e archivi d’impresa italiani, segnalazione di mostre ed eventi di rilievo sul tema della cultura d’impresa, e di informazioni bibliografiche e webliografiche, attraverso il sito [www.museimpresa.com](http://www.museimpresa.com);
- ideazione, organizzazione e promozione di iniziative in occasione della 7a edizione della Settimana della Cultura d’Impresa promossa da Confindustria, tra cui eventi a carattere nazionale ed eventi locali organizzati da musei e archivi associati. Tra gli altri:
  - prima edizione del “Convegno Europeo dei Musei d’Impresa” (con Provincia di Milano e Assolombarda), Milano;
  - presentazione della Guida “Turismo Industriale in Italia” (con Sagsa e Touring Club Italiano), Milano;
  - rassegna cinematografica “A tavola con il cinema industriale” (con Archivio del Cinema Industriale LIUC), Milano.

## Fondazione Sodalitas

Mission	La Fondazione Sodalitas ha come finalità l’educazione all’impegno e alla coesione sociale, promuovendo in particolare la cultura d’impresa orientata al sociale: <ul style="list-style-type: none"> <li>• promuove l’educazione alla cultura della responsabilità sociale d’impresa e della sostenibilità nelle imprese;</li> <li>• supporta le organizzazioni senza scopo di lucro attraverso l’educazione alla cultura manageriale;</li> <li>• promuove nei giovani l’educazione ai valori sociali del lavoro, dell’imprenditività e dell’economia;</li> <li>• promuovere iniziative di partnership e scambio culturale tra impresa, nonprofit, scuola e istituzioni sul territorio.</li> </ul>		
Ruolo di Assolombarda	Fondatore d’Impresa (altri Fondatori d’Impresa: 64 tra imprese, istituti bancari, fondazioni e consorzi)		
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Risorse umane	6 collaboratori	7 collaboratori	<b>7 collaboratori</b>
Consulenti volontari	110	105	<b>116</b>

### Utenti di Fondazione Sodalitas – Valori percentuali

	2006	2007	2008
Associazioni, fondazioni, organizzazioni di volontariato, organizzazioni non governative	31	35	34
Cooperative sociali	32	13	8
Imprese	17	32	42
Scuole ed enti di formazione	31	20	16

#### Operatività della Fondazione Sodalitas

La Fondazione Sodalitas (cfr. § 2.8.1) è diventata operativa a partire dall'1 gennaio 2008, subentrando senza soluzione di continuità all'associazione omonima, e si è presentata al pubblico il 24 gennaio con un evento al quale hanno partecipato oltre 500 persone.

La Fondazione ha scelto di dotarsi di un assetto di governance duale. Il Consiglio d'Indirizzo – di cui fanno parte 14 membri espressi dai Fondatori d'Impresa e 7 dai Fondatori Volontari – definisce le linee strategiche e programmatiche. Il Consiglio di Gestione – di cui fanno parte 6 membri espressi dai Fondatori Volontari e 3 dai Fondatori d'Impresa – gestisce e amministra la Fondazione.

L'adesione di 8 nuove imprese (Altran, Feralpi, DHL Express, Kraft, SDI Group, Terna, UBI Banca, UBS), ha portato a 65 le imprese sostenitrici.

#### Fondazione Sodalitas: sviluppi e performance 2008

Il 2008 ha visto la Fondazione Sodalitas intraprendere percorsi innovativi, promuovendo l'impegno socialmente responsabile delle imprese, lo sviluppo manageriale del settore nonprofit, la crescita delle nuove generazioni. Ne sono un esempio:

- il progetto Diversità al Lavoro, che nella sua prima edizione ha visto 18 imprese offrire 102 opportunità di lavoro a persone disabili e di origine straniera;
- l'Osservatorio sulle Risorse Umane nel Nonprofit, che ha organizzato la "1<sup>a</sup> Giornata dell'Eccellenza" dedicata alla motivazione dei collaboratori nel Terzo settore, tema a cui la Fondazione ha dedicato un'indagine condotta su un campione di 44 organizzazioni;
- il Progetto Prevenzione Bullismo, che ha formato 90 insegnanti delle 64 scuole secondarie di primo livello di Milano, per migliorare la loro capacità di relazione con gli studenti e prevenire episodi di disagio giovanile;
- l'implementazione dei Laboratori CSR, gruppi di lavoro composti da 5/6 imprese focalizzate sull'obiettivo di produrre risultati concreti rispetto ad ambiti specifici della responsabilità sociale d'impresa. Tra i risultati più significativi dei Laboratori si segnalano: la diffusione in Italia e in Europa del toolkit "Praticare la parità di Genere nelle carriere"; la messa a punto dell'Eco Energy Efficiency Tool, un software accessibile on line che permette alle Piccole e Medie Imprese di autovalutare la propria efficienza energetica; la pubblicazione, a cura del Laboratorio R&D Innovation Networks, di una Guida Pratica fondata sul concetto di Open Innovation, quale volano per stimolare l'innovazione attraverso la cooperazione e lo scambio di conoscenze tra soggetti pubblici e privati (istituzioni, università, grandi e piccole imprese). Il 4 dicembre i risultati raggiunti dai Laboratori CSR sviluppati in Italia dalla Fondazione Sodalitas sono stati presentati al Parlamento Europeo, ricevendone l'apprezzamento;
- lo sviluppo in Italia del programma internazionale Engage, con l'obiettivo di sviluppare progetti di volontariato d'impresa a favore dei giovani. Grazie a Fondazione Sodalitas, nel 2008 50 dipendenti di 3 imprese hanno messo a disposizione ben 604 ore di volontariato a beneficio di 90 giovani studenti (età 14-18 anni) di un Centro di Formazione Professionale della periferia Sud-Ovest di Milano, per supportarli nello studio, prepararli all'ingresso nel mondo del lavoro, rafforzarli nelle competenze trasversali. Inoltre, la Fondazione ha istituito 4 borse di studio a favore di studenti particolarmente meritevoli;

- la messa a punto del Progetto Cres.Co.-Crescita Compatibile, che si propone di diffondere la cultura della sostenibilità attraverso un'alleanza tra imprese avanzate e territori virtuosi;
- il successo della 6<sup>a</sup> edizione del Sodalitas Social Award, il premio attribuito ogni anno ai migliori progetti di responsabilità sociale realizzati in Italia, che ha visto la partecipazione di 210 aziende con 260 progetti;
- il lancio di Sodalitas Social Solution ([www.sodalitas.socialsolution.it](http://www.sodalitas.socialsolution.it)), il database online sulla responsabilità sociale d'impresa più completo in Europa, con 972 casi eccellenti di responsabilità sociale;
- i 1.583 studenti formati grazie al programma Giovani & Impresa avviato nel 2000 per sostenere l'*employability* dei giovani avvicinando la scuola al mondo del lavoro.

Altre partecipazioni

## Altre partecipazioni di Assolombarda

Organizzazione	Partecipazione al 31 dicembre (%)	Descrizione
Centro Reach S.r.l.	34,25	Consulenza al sistema produttivo nella redazione dei dossier sulle sostanze chimiche, coordinamento delle strutture idonee a effettuare i test sulle sostanze e gestione dei consorzi.
SFC Sistemi Formativi Confindustria S.c.p.A.	3,28	Promozione, istituzione, organizzazione e coordinamento di iniziative di formazione, addestramento e perfezionamento professionale.
Material ConneXion Milano S.r.l.	2,316	Promozione, diffusione, informazione, assistenza alla vendita di materiali innovativi per la produzione e le altre applicazioni industriali e manifatturiere.
Sviluppo Brianza S.c.a.r.l.	0,9951	Ideazione, progettazione e attivazione di tutte le iniziative utili alla crescita della qualità produttiva, sociale, pubblica ed ambientale della Brianza.
Centro Tessile Cotoniero S.p.A.	0,54	Sostegno, attraverso servizi specializzati, delle aziende di tutta la filiera del settore tessile e abbigliamento.
Il Sole 24 ORE S.p.A.	0,0075	Punto di riferimento del mondo dell'informazione economica, finanziaria e normativa, attraverso un sistema editoriale specializzato, multimediale e integrato.
Autostrade Lombarde S.p.A.	0,0438	Promozione, progettazione, costruzione e gestione di autostrade o strade assentite in concessione a norma di legge, e di altre infrastrutture di comunicazione, di trasporto e di telecomunicazione.

## APPENDICE - MATRICE AZIONI/STAKEHOLDER

Attività descritte nel Bilancio Sociale 2008: sintesi rispetto alle diverse categorie di portatori d'interesse.

<b>Risorse umane</b>			
<p>Gestione e valorizzazione delle risorse umane:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mappatura delle conoscenze e delle abilità</li> <li>azioni per lo sviluppo di una cultura associativa condivisa</li> <li>politiche e strumenti di incentivazione</li> <li>pianificazione gestionale e percorsi di crescita</li> <li>formazione istituzionale</li> <li>formazione specialistica</li> </ul>	<p>Benefit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sanità integrativa</li> <li>Previdenza integrativa</li> <li>Sistema assicurativo</li> </ul>	<p>Gestione della salute e sicurezza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>aggiornamento delle procedure di sicurezza</li> <li>assolvimento degli obblighi ex D.Lgs. 81/08 (sicurezza negli appalti)</li> <li>interventi formativi generali e specifici</li> <li>valutazione tecnica e miglioramento del microclima e dell'illuminazione</li> </ul>	
<b>Imprese associate</b>			
<p>Sviluppo della base associativa (Patto Globale Confindustria)</p>	<p>Offerta di servizi alle imprese associate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>erogazione dei servizi</li> <li>stipulazione e gestione delle convenzioni</li> <li>gestione dello sportello Difensore PMI e promozione della cultura e della pratica della conciliazione</li> </ul>	<p>Utilizzo dei servizi da parte delle imprese associate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rilevazione dell'uso dei servizi mediante contatti tradizionali</li> </ul>	
<p>Dialogo con le imprese associate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>impostazione dell'indagine quantitativa di Customer Satisfaction 2009</li> <li>uso di strumenti di dialogo con le imprese (incontri per i nuovi soci, sportelli di orientamento, visite in azienda, incontri istituzionali aperti, incontri sul territorio, incontri per creare relazioni tra associati)</li> </ul>	<p>Perseguimento degli obiettivi del Sistema di Gestione Qualità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>azioni finalizzate a raggiungere gli obiettivi di miglioramento per il 2008 individuati nell'ambito del Sistema Qualità</li> <li>identificazione degli obiettivi di miglioramento per il 2009</li> </ul>	<p>Azioni di comunicazione e informazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>uso degli strumenti off line e on line</li> <li>uso del sito Internet per erogare servizi agli associati</li> </ul>	
<b>Istituzioni e soggetti pubblici</b>			
<p>Rapporti con istituzioni, enti e partiti politici:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>incontri con istituzioni e autorità sovranazionali</li> <li>incontri con autorità e rappresentanti di istituzioni, enti e partiti politici nazionali</li> <li>incontri con autorità e rappresentanti di istituzioni, enti e partiti politici locali</li> </ul>	<p>Collaborazione con le Camere di Commercio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CCIAA Milano: forme societarie e consortili condivise, elaborazione di linee guida di azioni a sostegno delle imprese, rappresentanze presso organi e Aziende Speciali, realizzazione della 6° Mobility Conference e del progetto Milano sostenibile</li> <li>CCIAA Monza e Brianza: rappresentanze presso organi e comitati</li> </ul>	<p>Gestione del rapporto Pubblica Amministrazione, imprese, territorio e cittadini:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborazione con Sportelli Unici per le Attività Produttive</li> <li>Collaborazione con Agenzie di sviluppo locale</li> <li>collaborazione con Amministrazioni Comunali (sviluppo di nuove aree industriali, pianificazione ecc.)</li> </ul>	<p>Collaborazione con il Comune di Milano per la semplificazione amministrativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>attivazione di gruppi di lavoro tematici</li> <li>realizzazione di kit informativi</li> <li>automazione di adempimenti burocratici</li> <li>semplificazione della gestione dei dati</li> <li>attivazione di canali dedicati di rapporto imprese-Comune</li> </ul>

<b>Sistema economico produttivo</b>		
<p>Azioni per l'internazionalizzazione delle imprese milanesi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>organizzazione di missioni all'estero e accompagnamento delle imprese</li> <li>accordo con SACE (assistenza e consulenza sui mercati, assicurazione crediti export, organizzazione incontri)</li> <li>organizzazione di convegni e incontri su internazionalizzazione e business to business</li> <li>organizzazione di incontri con rappresentanti di paesi esteri</li> <li>gestione dei Country Desk e dello sportello a Shanghai</li> </ul>	<p>Azioni per il miglioramento del rapporto impresa-finanza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>attivazione del servizio Filo diretto credito</li> <li>organizzazione di convegni e incontri informativi sulla finanza aziendale</li> <li>gestione di sportelli informativi (Basimpresa e credito, Derivati, Factoring, Finanza agevolata)</li> <li>gestione di convenzioni con istituti bancari e intermediari finanziari (Assolombarda e ACF)</li> <li>segnalazione di opportunità di finanziamento agevolato e di incentivi per le imprese</li> <li>promozione delle Azioni Sviluppo, strumento azionario per la crescita e lo sviluppo delle imprese</li> <li>realizzazione del progetto Venture Community per aiutare start-up e imprese in fase di sviluppo a trovare capitali</li> </ul>	<p>Azioni per la diffusione dell'innovazione, la tutela delle proprietà intellettuale, la promozione del Made in Italy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>organizzazione di convegni e incontri informativi sull'innovazione tecnologica</li> <li>gestione degli Sportelli Marchi e Brevetti</li> <li>attivazione dello Sportello Design</li> <li>organizzazione di convegni e incontri informativi sulla proprietà intellettuale, il design e la creatività</li> </ul>
<p>Collaborazione con la comunità scientifica per la ricerca e l'innovazione</p>	<p>Valorizzazione di settori specifici attraverso indagini, incontri e progetti (distribuzione industriale, editoria e comunicazione d'impresa, facility management e servizi per le imprese, gomma-plastica, industria chimica e chimico-farmaceutica, manifatturiero, metalmeccanico, sanità, TLC, terziario innovativo, turismo)</p>	<p>Attività di studio e analisi economica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>indagini e ricerche periodiche</li> <li>indagini e ricerche una tantum</li> <li>ricerca sulle strategie competitive delle imprese</li> </ul>

<b>Mondo del lavoro</b>		
<p>Rapporti con le organizzazioni sindacali dei lavoratori:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>stipulazione di accordi specifici (salute e sicurezza sul lavoro)</li> <li>realizzazione congiunta della ricerca "il lavoro a Milano", lettura condivisa sull'economia e l'occupazione</li> <li>partecipazione ai rinnovi di CCNL e CCL</li> </ul>	<p>Azioni per favorire l'equilibrio tra esigenze del cittadino e dell'economia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rappresentanza e tutela degli interessi imprenditoriali</li> <li>organizzazione di convegni e incontri informativi sul lavoro e la previdenza</li> <li>partecipazione attiva per l'inserimento delle fasce deboli</li> <li>analisi e ricerca di soluzioni condivise ai problemi legati all'immigrazione</li> <li>partecipazione ai lavori di organismi per l'emersione del lavoro non regolare</li> <li>gestione di rapporti con enti previdenziali e assicurativi</li> <li>azioni per la riduzione del contenzioso</li> </ul>	<p>Formazione continua (FSE, L. 236/93, Fondimpresa e Fondirigenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>promozione di progetti formativi finanziati, trasversali e per settori specifici</li> <li>promozione di progetti formativi territoriali insieme ad altre Associazioni confindustriali</li> </ul>
<p>Prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>gestione delle banche dati dei Responsabili e Addetti al Servizio di Prevenzione e Protezione aziendali</li> <li>organizzazione di convegni, incontri informativi e seminari sulla sicurezza (focus su D.Lgs. 81/08)</li> <li>partecipazione all'Osservatorio Prevenzione Incendi</li> <li>partecipazione a tavoli di lavoro per la prevenzione e la sicurezza</li> </ul>	<p>Azioni relative al regolamento Reach per la registrazione, valutazione e autorizzazione delle sostanze chimiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>monitoraggio dell'iter normativo europeo e nazionale</li> <li>sostegno dell'attività del Centro Reach</li> <li>organizzazione di incontri formativi</li> </ul>	

<b>Sistema formativo e giovani</b>		
<p>Supporto alla modernizzazione del sistema educativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• collaborazioni con soggetti del sistema formativo</li> <li>• sigla di protocolli d'intesa con gli Uffici Scolastici Regionale e Provinciale</li> <li>• organizzazione di convegni e incontri informativi sul sistema educativo</li> <li>• collaborazione a iniziative sperimentali a favore dell'alternanza scuola-lavoro</li> <li>• promozione di master per l'apprendistato di alta formazione</li> </ul>	<p>Azioni di orientamento dei giovani:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizzazione di incontri ed eventi di orientamento al lavoro</li> <li>• supporto alla Città dei Mestieri e delle Professioni</li> </ul>	<p>Azioni per l'inserimento dei giovani:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sostegno e promozione di Poli Formativi per la formazione di tecnici di settori specifici e avvio di corsi IFTS</li> <li>• promozione di iniziative di formazione finanziata per i giovani</li> </ul>
<p>Dialogo con il sistema educativo per l'<i>employability</i> dei giovani:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• promozione e attivazione dei contact-team con tutti gli atenei milanesi</li> <li>• partecipazione al contact-team nazionale per la chimica</li> <li>• realizzazione di un approfondimento dell'indagine sulle competenze dei neolaureati (ingegneria)</li> </ul>	<p>Collaborazione con imprese e università:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• promozione e coordinamento di stage aziendali per studenti universitari, attraverso la stipulazione di convenzioni con università e altri soggetti formativi</li> <li>• gestione del Tavolo Assolombarda-Rettori: progetto Relazioni università-impresa, realizzazione di linee guida per la consultazione università-parti sociali ecc.</li> <li>• partecipazione al Progetto Lauree Scientifiche</li> <li>• supporto al Collegio di Milano e alla Fondazione Istud</li> <li>• partecipazione a organismi universitari</li> <li>• convenzione con il Centro universitario di ricerca sulla criminalità internazionale Transcrime</li> </ul>	

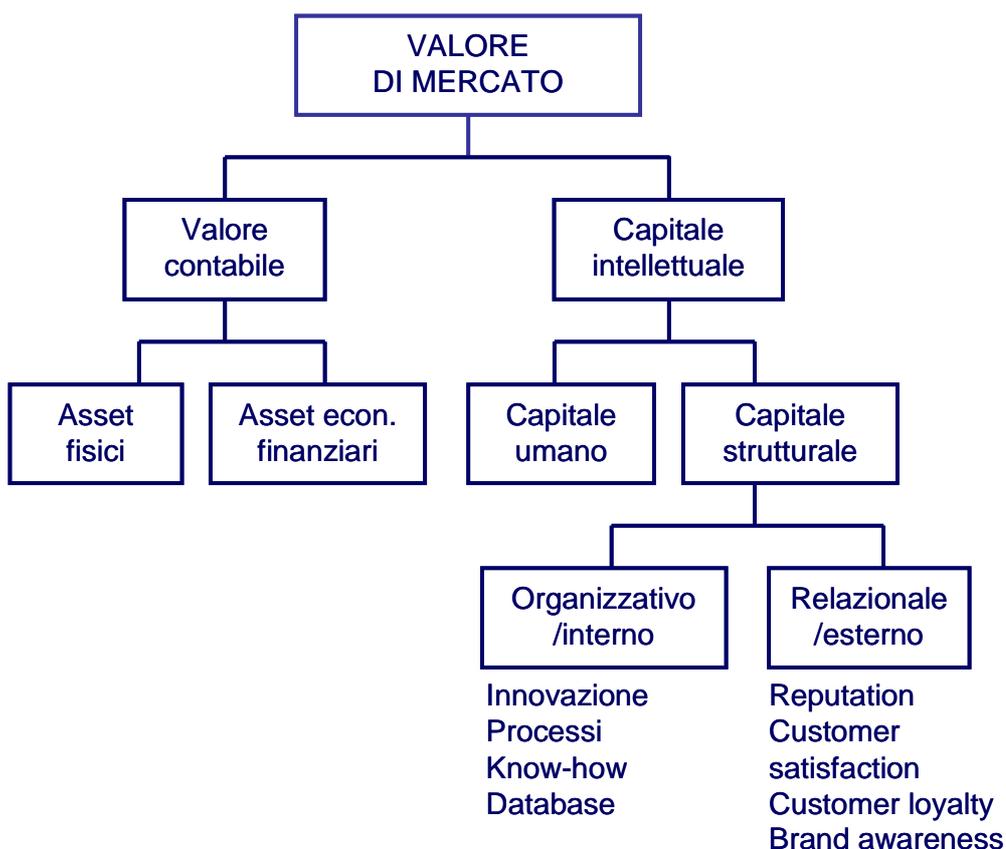
<b>Ambiente e territorio</b>		
<p>Gestione degli impatti ambientali diretti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• riciclo della carta</li> <li>• contenimento dei consumi di gas naturale ed energia elettrica</li> <li>• installazione di una centrale fotovoltaica sul tetto della sede</li> </ul>	<p>Azioni per la responsabilità ambientale d'impresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• promozione della certificazione e dei Sistemi di Gestione Ambientale</li> <li>• azioni di rappresentanza in ambito ambientale</li> <li>• organizzazione di incontri su temi ambientali</li> <li>• realizzazione del progetto Milano Sostenibile</li> </ul>	<p>Collaborazioni di Assolombarda in campo ambientale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• partecipazione ai Tavoli ambientali regionali</li> <li>• partecipazione ai Tavoli di Agenda 21 locali</li> <li>• sviluppo dell'Accordo per la responsabilità socio-ambientale con il Comune di Settala</li> </ul>
<p>Formazione ambientale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formazione tecnica</li> <li>• collaborazione alla formazione post-laurea</li> </ul>	<p>Azioni in campo energetico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• partecipazione a organismi attivi in ambito energetico</li> <li>• organizzazione di incontri su temi energetici</li> <li>• gestione dello Sportello Fotovoltaico per le imprese</li> <li>• progettazione dello Sportello Energia per le imprese</li> </ul>	<p>Azioni per la mobilità sostenibile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizzazione della 6ª Mobility Conference</li> <li>• attuazione dell'intesa sul mobility management con il Comune di Milano</li> <li>• promozione del ricorso al trasporto pubblico da parte dei dipendenti</li> </ul>
<p>Azioni per il rilancio infrastrutturale del territorio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• partecipazione all'Osservatorio Territoriale Infrastrutture NordOvest</li> <li>• partecipazione al Comitato Promotore Transpadana</li> <li>• partecipazione all'Osservatorio I Costi del Non Fare</li> <li>• partecipazione all'Osservatorio Infrastrutture e sviluppo sostenibile</li> <li>• promozione della realizzazione di infrastrutture specifiche</li> <li>• interventi a salvaguardia dello sviluppo del sistema aeroportuale milanese</li> </ul>	<p>Promozione dello sviluppo del territorio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• costituzione della Zona Monza e Brianza nell'ambito dell'Organizzazione zonale</li> <li>• attuazione del protocollo d'Intesa con il Comune di Milano per la competitività e lo sviluppo del territorio</li> <li>• partecipazione a gruppi di progetto per il monitoraggio del territorio, dei relativi strumenti di governo e di pianificazione urbanistica</li> <li>• accordi con Amministrazioni Comunali per lo sviluppo del dialogo imprese-P.A. e la soluzione di problematiche delle aree produttive</li> <li>• monitoraggio dell'iter di redazione del Piano di Governo del Territorio di Milano</li> <li>• presentazione di un modello di fattibilità per l'Housing universitario</li> </ul>	

<b>Sistema sociale e culturale</b>		
<p>Sviluppo dell'imprenditoria nel sociale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sostegno economico, logistico e organizzativo a Sodalitas, trasformata in Fondazione</li> <li>• supporto all'organizzazione del Sodalitas Social Award e alla realizzazione del Premio Giornalismo per il Sociale</li> </ul>	<p>Azione contro la pedofilia on line (supporto a Telefono Arcobaleno)</p>	<p>Erogazioni liberali</p>
<p>Cultura d'impresa e rapporti con i media:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• azione di lobby e strategie di influenzamento</li> <li>• relazione con i media</li> <li>• comunicazione su servizi, eventi e progetti</li> <li>• promozione delle migliori prassi aziendali</li> </ul>	<p>Promozione della cultura di impresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• collaborazione alla realizzazione della 7<sup>a</sup> Settimana della cultura di impresa</li> <li>• partecipazione in organismi culturali</li> </ul>	<p>Sostegno al progetto Expo 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sostegno alla candidatura di Milano</li> <li>• promozione del progetto</li> </ul>

## APPENDICE – MISURARE IL CAPITALE INTELLETTUALE

A partire dal Bilancio Sociale 2005, Assolombarda ha scelto di approfondire la propria rendicontazione cominciando a sviluppare una riflessione strutturata sul proprio capitale intellettuale, attraverso l'identificazione di parametri e indicatori di performance che ne esprimono la presenza e il valore.

Per capitale intellettuale si intende il patrimonio di conoscenza interna (competenze, capacità ecc.) ed esterna (immagine, marchi, customer satisfaction ecc.), proprio di un'organizzazione, che le consente di trasformare un insieme di risorse materiali e umane in un sistema capace di creare valore per gli stakeholder attraverso il raggiungimento di vantaggi competitivi sostenibili.



In particolare, per Assolombarda la misurazione del capitale intellettuale risulta utile per:

- il **reporting interno**, come fonte di informazione che permette al management di considerare attentamente il valore generato dagli intangibili e che può essere utilizzata come strumento innovativo per la gestione strategica e per l'indirizzo delle politiche associative;
- il **reporting esterno**, in quanto consente di offrire agli stakeholder informazioni sul patrimonio immateriale dell'organizzazione, esprimendo indicatori non economico-finanziari che costituiscono elementi di valutazione sulla sua capacità competitiva e sulle sue potenzialità di crescita.

L'Associazione propone una riflessione sul **capitale relazionale**, cioè quel patrimonio di relazioni interne e soprattutto esterne che le permette di generare un processo virtuoso di scambio che crea benefici per se stessa e per i suoi interlocutori, sul **capitale umano** e sul **capitale organizzativo**, per esprimere la propria vitalità e monitorare gli aspetti meno tangibili dell'attività associativa, quali, ad esempio, i rapporti con gli associati e il loro

grado di soddisfazione nei confronti dell'organizzazione, l'arricchimento dell'immagine e della reputazione, la completezza delle basi dati organizzative, la conoscenza e la competenza professionale.

Qui di seguito si trova il risultato della ricognizione dei parametri relativi a ciascuna delle tre dimensioni – relazionale, umana e organizzativa – del capitale intellettuale, tra i tanti che Assolombarda misura correntemente: partendo dall'analisi delle fonti disponibili, essa ha identificato l'esistenza di indicatori significativi, riorganizzati in griglie che esprimono una prima formulazione organica del proprio capitale intellettuale.

Quasi tutti gli indicatori proposti sono frutto di analisi periodiche, condotte utilizzando metodologie di rilevazione specifiche, in alcuni casi con il coinvolgimento di esperti esterni.

Per ciascun indicatore vengono espresse:

- la formula di calcolo o la modalità di rilevazione;
- la periodicità della rilevazione dei dati (mensile, annuale, biennale) o la sua occasionalità;
- la presenza o meno all'interno del Bilancio Sociale.

### Indicatori del capitale relazionale

Il capitale relazionale rappresenta un valore particolarmente significativo, in quanto esprime l'insieme delle relazioni che Assolombarda intrattiene con i propri stakeholder. Nel caso associativo, il capitale relazionale è determinato anche dalle relazioni che si instaurano nell'ambito del Sistema confindustriale, ad esempio, tra diverse associazioni territoriali e/o di categoria, tra livelli associativi, tra le due componenti di ciascuna realtà associativa, cioè imprenditori e tecnostruttura<sup>8</sup>.

Le due tabelle che seguono elencano gli indicatori disponibili rispetto allo stakeholder imprese associate e agli stakeholder esterni.

### Elenco degli indicatori del capitale relazionale relativo allo stakeholder imprese associate

#### Legenda

<b>F = Frequenza di rilevazione dell'indicatore</b>		<b>BS = Presenza dell'indicatore nel Bilancio Sociale</b>
<b>M</b> = mensile	<b>NP</b> = non periodico	* = presenza
<b>A</b> = annuale	<b>mc</b> = monitoraggio continuo	/* = presenza parziale

Indicatore	Formula di calcolo/modalità di rilevazione	F	BS
Andamento della base associativa	Numero delle imprese associate e relativi dipendenti (anche per fascia dimensionale e Gruppo merceologico)	M	*
Sviluppo della base associativa	Numero di nuovi associati acquisiti	M	*
	Numero di nuovi associati acquisiti appartenenti a nuovi settori	M	
	Numero di nuovi associati acquisiti nell'ambito del Patto globale	M	
Motivazione all'adesione	Percentuale delle diverse motivazioni all'adesione da parte dei nuovi associati	M	

<sup>8</sup> Cfr. AA.VV. (a cura di M. Piovano e C. Gilodi) Il capitale Relazionale della Associazioni di Impresa, edizioni Guerini Associati, Milano, 2003.

Fidelizzazione	Anzianità associativa delle imprese associate	A	*
Recupero degli associati dimissionari	Numero delle imprese dimissionarie che hanno revocato le dimissioni	M	
Turnover complessivo	Percentuale degli associati in uscita nel periodo sulla media degli associati del periodo	M	
Incremento del fatturato per nuovi associati	Ammontare dei contributi incassati dalle nuove aziende associate e relativa percentuale di fatturato derivante da nuovi associati	A	
Partecipazione alla vita istituzionale e associativa	Numero di imprenditori che fanno parte degli Organi e delle Componenti di Assolombarda, dei suoi Comitati e Gruppi di lavoro	mc	/*
	Numero di riunioni degli Organi e delle Componenti di Assolombarda, dei suoi Comitati e Gruppi di lavoro	mc	
Tasso di "attività" degli associati	Percentuale degli associati attivi sul totale degli associati	M	
Contatti con l'Associazione	Numero medio di contatti per associato e per associato attivo	M	
Utilizzo tradizionale dei servizi	Utilizzo dei servizi con modalità tradizionali da parte degli associati (consistenza, andamento)	M	*
Utilizzo dei servizi via Internet	Utilizzo dei servizi tramite sito Internet da parte degli associati (consistenza, andamento)	M	*
Richieste di utilizzo dell'emblema e del logo di Confindustria e di Assolombarda <sup>1</sup>	Numero di richieste di utilizzo dell'emblema e del logo di Confindustria e di Assolombarda da parte di imprese associate per carta intestata, siti web e altri supporti	A	
Diffusione della comunicazione off line verso gli associati	Diffusione degli strumenti di comunicazione off line (numerosità dei destinatari e degli invii)	M	*
Diffusione della comunicazione on line verso gli associati	Diffusione degli strumenti di comunicazione on line (numerosità dei destinatari e degli invii/numerosità degli utenti e degli accessi)	M	*
Sviluppo delle convenzioni per gli associati	Numero di nuove convenzioni introdotte nell'anno	A	/*
Visibilità delle imprese associate on line <sup>1</sup>	Andamento delle imprese associate presenti sul portale Imprese in vetrina	A	
Conoscenza dei servizi	Numero di contatti al servizio Help Servizi	mc	*
	Numero di visite alle imprese associate	mc	
Soddisfazione rispetto ai servizi	Analisi di customer satisfaction	NP	*
	Numero di visite alle imprese associate	mc	
Qualità della relazione associato-Assolombarda	Analisi di customer satisfaction	NP	*
Reclami	Numero di reclami formali degli associati	mc	*

1. Voce inserita per la prima volta nell'elenco degli indicatori.

## Elenco degli indicatori del capitale relazionale relativo agli stakeholder esterni

### Legenda

<b>F = Frequenza di rilevazione dell'indicatore</b>	<b>BS = Presenza dell'indicatore nel Bilancio Sociale</b>
<b>M = mensile</b> <b>A = annuale</b>	<b>NP = non periodico</b> <b>mc = monitoraggio continuo</b>
	<b>* = presenza</b> <b>/* = presenza parziale</b>

Indicatore	Formula di calcolo	F	BS
Iniziative informative e formative organizzate	Numero di convegni, seminari, incontri ecc. organizzati e relativi partecipanti (totale generale)	A	
Diffusione della comunicazione on line	Diffusione degli strumenti di comunicazione on line (numerosità destinatari e invii/numerosità utenti e accessi)	M	*
Presenza sui media	Numero complessivo di comunicati stampa, conferenze stampa, interviste, opinioni, dichiarazioni, uscite stampa e passaggi radiotelevisivi	A	*
	Numero di comunicati stampa, conferenze stampa, interviste, opinioni, dichiarazioni, uscite stampa e passaggi radiotelevisivi relativo a iniziative specifiche	A	
Relazioni Internet	Numero di <i>forward</i> al sito Assolombarda da motori di ricerca	A	*
Eventi in collaborazione con partner esterni	Numero di eventi progettati e/o organizzati in collaborazione con partner esterni e relativi partecipanti	A	
Progetti in collaborazione con partner esterni	Numero di progetti ideati e/o realizzati in collaborazione con partner esterni	A	
Studi, indagini e pubblicazioni in collaborazione con partner esterni	Numero di studi, indagini e pubblicazioni realizzati in collaborazione con partner esterni	A	
Incarichi e Rappresentanze esterne <sup>1</sup>	Numero di organismi di soggetti ed enti esterni presso i quali l'Associazione esprime propri rappresentanti	A	/*
<b>Istituzioni e soggetti pubblici</b>			
Incontri con rappresentanti delle istituzioni e altre autorità sovranazionali	Numero di incontri e di interlocutori incontrati	A	*
Incontri con rappresentanti delle istituzioni e altre autorità internazionali	Numero di incontri e di interlocutori incontrati	A	*
Incontri con autorità, rappresentanti di istituzioni ed enti nazionali	Numero di incontri e di interlocutori incontrati (raggruppati per tipologia)	A	*
Incontri con autorità e rappresentanti di istituzioni ed enti sul territorio	Numero di incontri e di interlocutori incontrati (raggruppati per tipologia)	A	*
Progetti in collaborazione con la Camera di Commercio di Milano	Numero dei progetti realizzati/in corso in collaborazione con la Camera di Commercio di Milano	A	*
<b>Sistema economico e produttivo</b>			
Iniziative informative e formative per l'internazionalizzazione delle imprese	Numero di convegni, seminari, incontri ecc. organizzati in tema di internazionalizzazione e relativi partecipanti	A	*

Incontri business to business con operatori di paesi esteri	Numero di incontri business to business con operatori di paesi esteri	A	*
Incontri con rappresentanti di paesi esteri	Numero incontri con rappresentanti di istituzioni, delegazioni diplomatiche, imprenditoriali e regionali/municipali di altri paesi	A	*
Accordi commerciali e missioni estere	Numero di accordi economico-commerciali internazionali e missioni all'estero	A	*
Iniziative informative e formative per il miglioramento della finanza aziendale	Numero di convegni, seminari, incontri ecc. organizzati in tema di finanza aziendale e relativi partecipanti	A	*
Accordi bancari	Numero di accordi attivi con istituti di credito	A	*
Iniziative informative e formative per la diffusione dell'innovazione, lo sviluppo della competitività, la difesa della proprietà intellettuale e la promozione del Made in Italy	Numero di convegni, seminari, incontri ecc. organizzati in tema di innovazione, competitività e difesa della proprietà intellettuale e relativi partecipanti	A	*
<b>Mondo del lavoro</b>			
Accordi con le Organizzazioni Sindacali <sup>1</sup>	Numero di nuovi accordi e intese siglati con le Organizzazioni Sindacali	A	*
Iniziative informative e formative dedicate ai temi del lavoro e della previdenza	Numero di convegni, seminari, incontri ecc. organizzati in tema di lavoro e relativi partecipanti	A	*
Interventi per la gestione e la riduzione del contenzioso	Numero di vertenze e conciliazioni gestite con Cgil, Cisl, Uil, con Aldai e altri sindacati	A	*
Partecipazione al rinnovo di Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro	Numero di processi di rinnovi contrattuali partecipati/conclusi e numero di incontri partecipati	A	/*
Finanziamenti pubblici ai progetti di formazione continua promossi dall'Associazione	Ammontare dei finanziamenti per tipologia, numero di partecipanti agli interventi formativi e numero di imprese fruitrici	A	*
Iniziative informative e formative per la prevenzione e la sicurezza nei luoghi di lavoro	Numero di convegni, seminari, incontri ecc. organizzati in tema di prevenzione e sicurezza e relativi partecipanti	A	*
Relazioni con Responsabili e Addetti alla Sicurezza	Variazione del numero dei componenti della mailing list RSPP e ASPP	A	*
Raccolta di candidature	Numero di curriculum vitae ricevuti	A	

<b>Sistema formativo e giovani</b>			
Iniziative informative e formative relative al sistema educativo	Numero di convegni, seminari, incontri ecc. organizzati sul sistema educativo e relativi partecipanti	A	*
Finanziamenti pubblici ai progetti di formazione per l'inserimento dei giovani promossi dall'Associazione	Ammontare dei finanziamenti per tipologia e numero di partecipanti agli interventi formativi	A	*
Coordinamento della relazione università-imprese	Numero di imprese coinvolte in attività di contact-team	A	
	Numero di incontri e di progetti gestiti dal Tavolo Assolombarda-Rettori	A	/*
Interventi di orientamento per i giovani	Numero delle iniziative di orientamento per i giovani e relativi partecipanti	A	*
Tirocini per i giovani nell'ambito delle convenzioni quadro con enti formativi e con il coinvolgimento delle imprese associate	Numero dei tirocini aziendali svolti da studenti universitari e neolaureati delle università milanesi	A	*
	Numero di convenzioni quadro attive con università e altri enti formativi <sup>1</sup>	A	*
<b>Ambiente e territorio</b>			
Impatti ambientali diretti	Dati relativi agli impatti diretti e ai consumi interni dell'Associazione	A	*
Iniziative informative e formative su tematiche ambientali	Numero di convegni, seminari, incontri ecc. organizzati su tematiche ambientali e relativi partecipanti	A	*
Iniziative informative e formative su tematiche energetiche	Numero di convegni, seminari, incontri ecc. organizzati su tematiche energetiche e relativi partecipanti	A	*
Performance della Mobility Conference	Numero degli eventi e dei partecipanti dell'edizione annuale della Mobility Conference	A	*
<b>Sistema sociale e culturale</b>			
Erogazioni liberali	Numero di erogazioni liberali effettuate nell'anno e relativo ammontare	A	*
Contributi per iniziative socio-culturali ed economiche	Percentuale del valore aggiunto lordo distribuito	A	*
Contributo a Sodalitas	Costi di struttura di Sodalitas sostenuti da Assolombarda	A	

1. Voce inserita per la prima volta nell'elenco degli indicatori.

### Indicatori del capitale umano

Il capitale umano rappresenta l'insieme delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone che lavorano all'interno di Assolombarda ed è il fattore più strategico rispetto al perseguimento della mission associativa. Nel capitale umano rientrano le caratteristiche e la qualità delle risorse umane e la capacità di gestirle secondo strategie adeguate.

## Elenco degli indicatori del capitale umano

### Legenda

<b>F = Frequenza di rilevazione dell'indicatore</b>		<b>BS = Presenza dell'indicatore nel Bilancio Sociale</b>
<b>M = mensile</b> <b>A = annuale</b>	<b>NP = non periodico</b> <b>mc = monitoraggio continuo</b>	* = presenza /* = presenza parziale

Indicatore	Formula di calcolo/modalità di rilevazione	F	BS
Composizione del personale	Numero e percentuale dei dipendenti distinti per categoria, livello di inquadramento e tipo di contratto	M	/*
Flessibilità del personale	Numero di collaboratori che usufruiscono del part-time	mc/A	*
Distribuzione del personale per Settore/Area/Unità di staff/Ufficio	Numero e percentuale dei dipendenti distinti per Settore/Area/Unità di staff/Ufficio sul totale del personale	M	
Distribuzione del personale per macro-aree di competenza	Numero e percentuale dei dipendenti riconducibili alle due macro-aree di competenza dell'Associazione: attività interna e attività di servizio/attività esterna	M	
Distribuzione del personale per età	Percentuale dei dipendenti distribuiti per gruppi di età sul totale del personale	M	/*
Turnover del personale	Numero e percentuale dei dipendenti in uscita sul totale del personale a tempo indeterminato	M	/*
Anzianità del personale	Anzianità associativa media del personale	M	*
Anzianità del personale dirigente	Anzianità associativa media del personale dirigente	M	
Distribuzione del personale per genere	Percentuale di donne e uomini sul totale del personale	M	*
Distribuzione di genere a livelli dirigenziali	Percentuale di donne e uomini sul totale del personale dirigente	M	*
Indice (livello) di scolarità del personale	Percentuale dei dipendenti per titolo di studio	A	*
	Numero di dipendenti per tipologia di laurea	A	*
Provenienza territoriale del personale	Numero e percentuale dei dipendenti provenienti dalla provincia di Milano e da altre province	A	*
Mappatura delle competenze del personale	Percentuale delle risorse umane per le quali sono state mappate le competenze (conoscenze e abilità)	NP	
Beneficiari di interventi formativi	Numero e percentuale dei dipendenti che hanno beneficiato di interventi formativi sul totale del personale	A	/*
Investimento in formazione totale e medio pro capite	Spese totali sostenute per la formazione e spese per la formazione sul totale del personale	A	/*
Percentuale del fatturato investita in formazione	Spese sostenute per la formazione sul totale dei costi sostenuti	A	
Ore di formazione totali e medie pro capite	Ore totali di formazione erogate e ore medie erogate pro capite sul totale del personale	A	/*

Soddisfazione rispetto agli interventi formativi	Questionari di valutazione compilati dai partecipanti	mc	
Efficacia degli interventi formativi	Lingua inglese: somministrazione di test di apprendimento ( <i>multiple choice</i> e <i>filling blanks</i> ) a fine corso	mc	
	Informatica. Somministrazione di questionario di autovalutazione a fine corso	mc	
Colloqui individuali	Numero di colloqui individuali con il Responsabile dell'Area Risorse Umane	A	
Valore aggiunto per dipendente	Percentuale valore aggiunto lordo distribuito	A	*
Eventi e incontri associativi conviviali	Numero di eventi associativi conviviali dedicati al personale	A	
Incontri organizzativi	Numero delle riunioni del management con la Direzione Generale	A	
	Numero delle riunioni plenarie con la Direzione Generale	A	
	Numero delle riunioni di Settore/i e di Area/e con la Direzione Generale e/o l'Area Risorse Umane	A	
Rilevazione delle assenze	Ore di assenza sul totale delle ore lavorative (%) suddivise per tipologia di causa	A	*
Premio a obiettivo per il personale dirigente	Numero dei manager che hanno raggiunto individualmente gli obiettivi assegnati e percentuale di raggiungimento degli obiettivi stessi	A	
Premio a incentivo per il personale non dirigente	Numero di beneficiari del premio a incentivo ed entità totale dell'erogazione	A	
Benefit per i dipendenti, ex dipendenti e familiari	Numero di beneficiari dell'Assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti e gli ex dipendenti e contributi versati	A	*
	Iscritti al Fondo Pensione integrativo e onere sostenuto dall'Associazione	A	*
	Costi sostenuti per il servizio di assistenza assicurativa anche per cause extralavorative per i dipendenti	A	
Esperienze di stage e tirocini curriculari per giovani	Numero di giovani coinvolti	A	*
	Mesi di durata degli stage e tirocini curriculari offerti	A	*
	Investimenti a titolo di assegni di studio	A	*
	Numero di stagisti e partecipanti a tirocini curriculari assunti al termine dell'esperienza	A	*
Salute e sicurezza del personale	Frequenza e gravità degli infortuni (indicatori dichiarati annualmente a INAIL)	A	
	Frequenza e gravità degli infortuni in itinere (indicatori dichiarati annualmente a INAIL)	A	
	Numero dei dipendenti partecipanti a interventi di formazione e informazione sulla prevenzione sulla sicurezza	A	

### Indicatori del capitale organizzativo

Il capitale organizzativo rappresenta l'insieme del know-how di Assolombarda, codificato e fruibile all'interno della struttura associativa, la capacità di innovazione e di ricerca, l'efficienza dei processi interni, la complementarità della cultura interna alle strategie associative e il grado di coesione del management.

## Elenco degli indicatori del capitale organizzativo

### Legenda

<b>F = Frequenza di rilevazione dell'indicatore</b>		<b>BS = Presenza dell'indicatore nel Bilancio Sociale</b>
<b>M</b> = mensile <b>A</b> = annuale	<b>NP</b> = non periodico <b>mc</b> = monitoraggio continuo	* = presenza /* = presenza parziale

Indicatore	Formula di calcolo/modalità di rilevazione	F	BS
Banca dati associati funzionale all'attività di servizio	Numero delle imprese associate, dati significativi sulle imprese (fatturato, dipendenti ecc.) nominativi delle figure apicali, anzianità associativa ecc.	M	/*
Banche dati funzionali all'attività di rappresentanza	Numero e tipologia di banche dati utili al monitoraggio delle principali categorie di portatori di interesse e opinion leader (esponenti di istituzioni e autorità locali, nazionali, internazionali ecc.)	A	
Banca dati funzionale all'attività di sviluppo associativo	Numero e tipologia delle imprese associabili	A	
Banca dati degli RSPP e ASPP	Elenco dei nominativi e recapiti dei Responsabili e Addetti alla Salute Prevenzione e Protezione aziendali	A	
Banca dati dei responsabili ambientali	Elenco dei nominativi e recapiti dei Responsabili Ambientali aziendali	A	
Banca dati dei chief financial officer e direttori finanziari <sup>1</sup>	Elenco dei nominativi e recapiti dei chief financial officer e direttori finanziari	A	
Banca dati dei mobility manager	Elenco dei nominativi e recapiti dei mobility manager aziendali	A	
Investimenti in asset intangibili	Investimenti in asset intangibili (marketing, I.T., formazione ecc.)	A	
Investimenti in ICT	Spese sostenute per Information & Communication Tecnology (includono i costi per hardware, strumenti di <i>data processing</i> e <i>data communication</i> e telecomunicazione, oltre a quelli relativi ai software di sistema e specifici pacchetti applicativi) e incidenza sui costi totali	A	
Investimenti pro-capite per ICT	Incidenza della spesa per ICT sul totale del personale	A	
Età media dei PC installati	Stima dell'età media dei PC secondo la rotazione completa	A	
Computer portatili	Numero di persone che hanno a disposizione un computer portatile sul totale del personale	mc	
Palmari	Numero di persone che hanno a disposizione un palmare sul totale del personale	mc	
Diffusione di strumenti e tecnologie basate sul web	Percentuale dei dipendenti con accesso alla intranet associativa sul totale del personale	mc	
	Percentuale dei dipendenti dotati di una casella e-mail associativa nominativa sul totale del personale	mc	
	Percentuale dei dipendenti con accesso al web sul totale del personale	mc	
	Percentuale dei dipendenti con accesso mobile	mc	

	al web		
	Percentuale dei dipendenti con accesso alla rete associativa via web	mc	
Comunicazione elettronica	Numero di aziende registrate al sito	M	*
	Numero di utenti registrati al sito	M	*
	Numero di aziende registrate che utilizzano il sito	M	
	Numero di aziende abbonate alle newsletter di posta elettronica	M	
	Numero di utenti abbonati alle newsletter di posta elettronica	mc	*
Visibilità delle imprese associate on line	Numero di imprese associate presenti sul portale Imprese in vetrina	A	*
Diffusione della comunicazione off line verso gli associati	Diffusione degli strumenti di comunicazione off line (numerosità dei destinatari e degli invii)	M	*
Diffusione della comunicazione on line verso gli associati	Diffusione degli strumenti di comunicazione on line (numerosità dei destinatari e degli invii/numerosità degli utenti e degli accessi)	M	*
Processi generali e protocolli mappati per tipo	Numero di processi generali e protocolli formalizzati, suddivisi per macro tipologie: processi interni ed esterni	A	
Processi generali e protocolli revisionati per tipo	Numero di processi generali e protocolli riesaminati per aggiornamento	A	
Audit esterni	Numero e tipologia degli audit esterni richiesti	A	
Indice di non conformità	Numero di non conformità rilevate	A	
Audit interni	Numero di verifiche interne effettuate	A	
Nuovi processi generali e protocolli implementati/automatizzati	Numero nuovi processi generali e protocolli formalizzati (anche procedure di istruzione) nell'anno	A	
Accordi di collaborazione con altre Associazioni di Confindustria	Numero di accordi di collaborazione stipulati con altre Associazioni di Confindustria stabilite dallo Statuto	A	
	Numero di accordi di collaborazione stipulati con altre Associazioni di Confindustria finalizzate al doppio inquadramento	A	
	Numero di accordi di collaborazione stipulati con altre Associazioni di Confindustria relative all'erogazione dei servizi ai rispettivi associati	A	
Convenzioni	Numero di convenzioni con fornitori di prodotti e/o servizi attive	A	*
Licenze acquistate	Numero di licenze acquisite dei software in uso	A	
Accordi bancari	Numero di accordi con istituti bancari attivi	A	*
Investimenti in innovazione organizzativa	Investimenti in consulenze esterne funzionali al miglioramento organizzativo e di processo	A	
Tasso di raggiungimento degli MBO	Percentuale di MBO raggiunti sugli MBO assegnati	A	
Interdisciplinarietà e condivisione della conoscenza e delle informazioni interne	Numero di gruppi di lavoro interdisciplinari e interaree attivi	mc	
	Numero dei documenti di conoscenza e informazione condivisi nella intranet e loro aumento percentuale	mc	
	Numero dei documenti condivisi dal management (Lotus Notes) e loro aumento percentuale	mc	

	Numero di incontri "La struttura per la struttura"	A	
	Numeri della newsletter "Risorse umane News" inviati	mc	
	Numeri della newsletter "Nuovi servizi e opportunità per gli associati" inviati <sup>1</sup>	mc	
Investimenti nell'ambiente di lavoro	Costi per gli spazi e l'arredamento degli uffici	A	
	Costi per la valutazione tecnica strumentale del microclima e dell'illuminazione e per le relative azioni di miglioramento <sup>1</sup>	NP	
Salute e sicurezza del personale	Numero degli interventi di formazione e informazione sulla prevenzione e sulla sicurezza erogati	A	

1. Voce inserita per la prima volta nell'elenco degli indicatori.

La realizzazione del Bilancio Sociale 2008  
è stata curata dal Settore Comunicazione e Immagine di Assolombarda,  
con il contributo di tutti i Settori e le Aree dell'Associazione.



ASSOLOMBARDA

---

Via Pantano 9  
20122 Milano  
tel 0258370.420/448  
com@assolombarda.it

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