



ASSOLOMBARDA

---

# Bilancio al 31 dicembre 2025

---

CONSIGLIO DI PRESIDENZA 12 maggio 2026

CONSIGLIO GENERALE 12 maggio 2026

ASSEMBLEA PRIVATA 30 giugno 2026



# Indice

<b>1. SINTESI DEI DATI SIGNIFICATIVI</b>	<b>3</b>
<b>2. RELAZIONE SUL BILANCIO</b>	<b>4</b>
<b>3. STATO PATRIMONIALE</b>	<b>39</b>
<b>4. RENDICONTO ECONOMICO</b>	<b>41</b>
<b>5. RENDICONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO</b>	<b>44</b>
<b>6. RENDICONTO FINANZIARIO</b>	<b>46</b>
<b>7. NOTE ILLUSTRATIVE AL BILANCIO</b>	<b>47</b>
<b>8. RELAZIONE DEI REVISORI CONTABILI</b>	<b>63</b>
<b>9. RELAZIONE DELLA SOCIETA' DI REVISIONE</b>	<b>66</b>

## SINTESI DEI DATI SIGNIFICATIVI

(Valori economico-finanziari in Euro)

	2025	2024
<b>ANDAMENTO DELLA BASE ASSOCIATIVA:</b>		
n. Aziende	7.107	7.090
n. Dipendenti	440.605	434.197
Variazione aziende associate	17	10
Variazione dipendenti aziende associate	6.408	4.406
<b>Dipendenti Assolombarda al 31 dicembre (*)</b>	<b>249(246)</b>	<b>248(245)</b>
<b>Patrimonio Netto</b>	<b>43.298.498</b>	<b>42.600.308</b>
<b>Disponibilità Finanziarie Nette</b>	<b>54.987.308</b>	<b>53.375.118</b>
<b>Attività Immobilizzate</b>	<b>9.379.713</b>	<b>9.355.343</b>
<b>Trattamento di Fine Rapporto</b>	<b>1.617.839</b>	<b>1.734.277</b>
<b>PROVENTI</b>		
Contributi associativi	43.010.961	43.076.820
Altri proventi	843.128	733.432
<b>Totale proventi</b>	<b>43.854.089</b>	<b>43.810.252</b>
<b>ONERI</b>		
Ammortamenti materiali/immateriali	1.247.117	2.046.762
(Proventi) e Oneri finanziari	(2.021.951)	(699.277)
Oneri gestione diretta, altri Oneri e Att.Proget.	40.930.733	39.863.422
Altri Accantonamenti	3.000.000	2.000.000
<b>Totale oneri</b>	<b>43.155.899</b>	<b>43.210.907</b>
<b>ACCANTONAMENTO AL PATRIMONIO</b>	<b>698.190</b>	<b>599.344</b>
(*) Tra parentesi numero dipendenti riparametrato al turnover in corso d'anno ed ai part-time		

## RELAZIONE SUL BILANCIO

### Andamento della Gestione

Le imprese associate al 31.12.2025 sono 7.107 con 440.605 dipendenti.

Rispetto al 2024 la base associativa è aumentata di 17 imprese con 6.408 dipendenti.

Del totale delle imprese cancellate, 267 con 2.562 dipendenti sono state cancellate per motivi oggettivi (cessazioni, fallimenti, incorporazioni, trasferimenti fuori provincia, ecc.), mentre 269 con 9.275 dipendenti sono state cancellate per dimissioni volontarie.

Nell'anno si sono associate 553 nuove imprese con 10.540 dipendenti, tutte derivanti dalla normale attività di sviluppo.

I proventi per contributi associativi ammontano a 43.010.961 Euro, superando le previsioni dell'associazione per l'anno 2025.

L'accantonamento finale al patrimonio di 698.190 Euro, in aumento rispetto alle previsioni di Euro 611.690, dopo l'accantonamento al Fondo Rischi diversi per Euro 2.000.000 e quello di € 1.000.000 al Fondo Svalutazione Crediti, è il frutto di una oculata politica di gestione, attenta all'ottimizzazione dei costi, sempre con l'obiettivo di migliorare le attività per le imprese associate.

Anche per quest'anno sono stati effettuati diversi interventi sulle risorse umane, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo.

### La formazione e le competenze tecniche

Nel corso del 2025 abbiamo mantenuto costante il nostro impegno per la formazione e l'aggiornamento dei dipendenti dell'Associazione. Sono stati valorizzati i percorsi di formazione tecnico-specialistici, e gli interventi sulle soft skills di base, che ci consentono di mantenere un approccio professionale e aggiornato nei confronti dei nostri associati.

Particolarmente estesa è stata la programmazione della formazione interna sui temi dell'AI, che ha riguardato tutta la struttura, con diversi livelli di approfondimento durante l'anno.

Abbiamo confermato anche per il 2025 un Off Site dedicato a tutto il management team dell'Associazione, per favorire riflessioni condivise sui temi prioritari della nuova Presidenza, ma anche per promuovere lo spirito di squadra.

Inoltre, è sempre costante e puntuale l'aggiornamento sui temi della Salute e Sicurezza sul lavoro e sul Modello organizzativo 231, che nell'anno ha richiesto uno specifico aggiornamento sul traffico di influenze illecite.

Assolombarda ha mantenuto, anche per il 2025, il suo impegno nel programma WHP – Workplace Health Promotion, attraverso la realizzazione di ulteriori iniziative volte a favorire una maggiore sensibilizzazione dei propri



dipendenti rispetto ai temi di salute e benessere nei luoghi di lavoro, in collaborazione con i referenti ATS delle sedi territoriali di riferimento.

### L'organizzazione interna

Nell'ultimo anno abbiamo continuato a lavorare sull'organizzazione interna, per valorizzare le risorse, individuando nuove soluzioni organizzative funzionali nella nostra relazione con le imprese.

Nello specifico, nel corso del 2025 è stata riorganizzata la nostra Area Territorio e Ambiente, in due aree distinte, Area Ambiente e Area Territorio. In questo modo, è stato possibile rivedere ed identificare al meglio le persone a presidio dei temi di riferimento.

Inoltre, nel corso del 2025, abbiamo realizzato un percorso strutturato per la mappatura del potenziale e dello sviluppo professionale dei nuovi assunti, rafforzandone il livello di engagement e incrementandone la retention.

Abbiamo proseguito con la revisione dei nostri Job Title, per essere più chiari e riconoscibili nella comunicazione verso le istituzioni, media e stakeholder e per valorizzare le diversità professionali presenti nella nostra Associazione.

### Il Piano Welfare

Anche nel 2025 il premio di risultato annuale erogato ai dipendenti prevede che il 40% dell'importo sia erogato a ogni singolo dipendente in beni e servizi welfare. I lavoratori, inoltre, hanno la possibilità di convertirlo fino ad un ulteriore 60%, usufruendo così dell'opportunità della defiscalizzazione messa a disposizione dalla normativa vigente, o in alternativa, di farsi retribuire l'importo restante.

L'erogazione del premio di risultato in beni e servizi welfare ha permesso da un lato, per i lavoratori, il godimento del pieno valore del premio e da un lato, per l'Associazione, un notevole risparmio in termini contributivi.



## SINTESI PRINCIPALI ATTIVITÀ 2025

### SCENARIO

Il 2025 si è confermato come un anno di forte instabilità per l'economia globale, segnato da un ulteriore irrigidimento degli equilibri geopolitici e da shock che hanno inciso in modo diretto sull'attività delle imprese.

Il protrarsi del conflitto in Ucraina continua a rappresentare un fattore di pressione sistemica, alimentando tensioni sui mercati energetici e fragilità nelle catene di approvvigionamento. A questo si sono aggiunte, nel corso del 2025 e nei primi mesi del 2026, nuove criticità nello scenario mediorientale, con un'escalation che ha avuto ripercussioni dirette sui flussi commerciali globali.

Particolarmente significativo è stato l'impatto delle difficoltà di transito nello Stretto di Hormuz, snodo strategico per il commercio mondiale di energia, che hanno generato un nuovo shock sui prezzi delle materie prime, aggravando i costi per il sistema produttivo europeo e italiano. La sicurezza energetica si è così definitivamente affermata come variabile strutturale di competitività per le imprese.

In parallelo, il contesto internazionale resta caratterizzato da una crescente frammentazione dell'ordine economico globale, con il rafforzarsi di dinamiche protezionistiche e la progressiva regionalizzazione delle catene del valore. Accanto a queste criticità, si sono tuttavia aperti nuovi spazi di opportunità: il rafforzamento di accordi commerciali strategici — come quello tra Unione Europea e Mercosur — e l'emergere di nuovi mercati offrono alle imprese percorsi alternativi di crescita e diversificazione.

In questo scenario, un ruolo sempre più centrale è assunto dall'innovazione tecnologica. In particolare, l'evoluzione dell'intelligenza artificiale non si limita a migliorare l'efficienza, ma sta ridefinendo in profondità modelli produttivi, processi decisionali e dinamiche competitive, diventando uno dei principali fattori di trasformazione del sistema industriale.

Queste dinamiche impongono alle imprese e alle istituzioni un salto di qualità: non solo adattarsi al cambiamento, ma governarlo. È in questa capacità di interpretare la complessità, di innovare e di aprirsi a nuovi mercati che si gioca la competitività del sistema produttivo. E in questo percorso, le imprese continuano a rappresentare un punto di forza essenziale per la crescita economica, così come per la capacità del Paese di affrontare con fiducia le sfide globali.

### COMUNICAZIONE INTEGRATA

#### **Introduzione - Il Piano di Comunicazione 2025**

Il 2025 ha rappresentato per Assolombarda un anno di consolidamento e rafforzamento del proprio presidio comunicativo, in un contesto economico e sociale caratterizzato da profondi cambiamenti e da una crescente complessità dei processi decisionali.

Le attività realizzate nel corso dell'anno si inseriscono all'interno di un Piano di Comunicazione strutturato, concepito come leva strategica a supporto della



rappresentanza, dell'advocacy e della valorizzazione del ruolo dell'Associazione nel dibattito pubblico e istituzionale.

Il Piano ha orientato in modo sistematico la progettazione e il coordinamento delle iniziative, favorendo un **approccio integrato tra settori, aree e sedi territoriali**, con l'obiettivo di rafforzare la coerenza dei messaggi e l'efficacia delle azioni. La programmazione ha consentito di presidiare in modo continuativo i principali temi di interesse per il sistema delle imprese – **dall'innovazione tecnologica alla transizione sostenibile, dall'internazionalizzazione al capitale umano e alle relazioni industriali** – garantendo al contempo un'elevata capacità di adattamento rispetto a esigenze emergenti e opportunità esterne. In questo quadro, **la comunicazione si è confermata** non solo come strumento di diffusione delle iniziative, ma **come vero e proprio fattore abilitante della progettualità associativa, capace di sostenere il posizionamento di Assolombarda** come attore autorevole, affidabile e centrale nei processi di sviluppo del territorio.

### Eventi ed incontri tecnici/informativi

Nel corso dell'anno sono stati organizzati **343 iniziative di cui 134 online, 184 in presenza e 25 ibridi con focus** sui principali temi di maggiore interesse per le imprese: **sostenibilità; intelligenza artificiale; cybersecurity; transizione ecologica e digitale; energia; salute e sicurezza; fisco; sanità; internazionalizzazione; credito e finanza; previdenza; smart working; formazione**. L'insieme delle iniziative ha riscontrato un'importante risposta, testimoniata dalla partecipazione di oltre **20.668 referenti aziendali**.

### Sito Assolombarda

È il principale canale di comunicazione istituzionale dell'Associazione e uno degli strumenti chiave per il dialogo con associati e stakeholder. Il portale offre informazioni tecniche, aggiornamenti normativi e notizie di interesse per le imprese, contribuendo a rafforzare identità, credibilità e visione strategica di Assolombarda. Nel 2025 il sito ha registrato **4.524.576 visualizzazioni e 756.436 utenti**. Da evidenziare **la sezione dedicata al Presidente Alvisio Biffi** e alla sua visione strategica, oltre alle numerose attività a supporto delle Aree. Tra i principali strumenti informativi, Bancopass supporta le imprese nella gestione finanziaria e nel dialogo con banche e investitori. Nel corso dell'anno sono state attivate nuove sezioni dedicate, tra cui:

- **Assolombarda Awards 2025**
- **Mobility Management** - Sezione dedicata al mobility management per aiutare le aziende a ottimizzare la gestione degli spostamenti dei dipendenti riducendo l'impatto ambientale
- **Environment** - Sezione dedicata al supporto alle imprese nel percorso verso la sostenibilità, offrendo strumenti e servizi per migliorare l'impatto ambientale, l'approvvigionamento e la gestione dell'energia.
- **Desk Check-up posizione pensionistica** - Il Desk rappresenta un servizio di consulenza su misura, progettato per offrire assistenza completa sulle problematiche legate all'analisi delle posizioni pensionistiche dei lavoratori.



- **Golf Tour 2025** - Dopo il grande successo della prima edizione, Assolombarda Golf Tour torna nel 2025. L'iniziativa è pensata per favorire il dialogo tra imprenditori, manager e stakeholder in un contesto esclusivo e informale.
- **Atlante del business** – Una mappa interattiva che raccoglie informazioni, appuntamenti, approfondimenti e video dei paesi di interesse per le imprese.
- **Capital matching e M&A** - Attraverso questa sezione viene promosso uno spazio anonimo e riservato per favorire operazioni di finanza straordinaria tra la propria base associativa e dare la possibilità di valutare operazioni di fusioni e acquisizioni.
- **Check up Salute e Sicurezza sul Lavoro** - Con questo servizio gli esperti Assolombarda entrano in azienda per verificare la regolarità degli adempimenti necessari per una corretta gestione delle tematiche di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali.
- **DAZI** - Lo scenario commerciale internazionale, caratterizzato dall'inasprimento dei dazi sulle importazioni negli Stati Uniti, presenta sfide significative per le imprese che esportano verso il mercato americano. Questa sezione è dedicata a raggruppare tutte le informazioni e le ricerche sui dazi, con l'obiettivo di informare e guidare le decisioni delle imprese per superare le barriere tariffarie.
- **Assofocus** - Una raccolta di approfondimenti tecnici per aiutare le imprese a orientarsi su temi chiave e di attualità. Contenuti chiari, dinamici e puntuali, pensati per permettere alle imprese di trovare in modo smart, semplice e veloce tutte le informazioni.
- **Guide e dispense** - Una raccolta di approfondimenti tecnici realizzati da Assolombarda per aiutare le imprese a orientarsi su temi chiave, specifici e di attualità.
- **Progetto Stranieri** - Il portale fornisce un quadro aggiornato e dettagliato delle disposizioni normative italiane in materia di ingresso e assunzione di cittadini stranieri. Include informazioni sugli ingressi nelle quote previste dal Decreto Flussi e sugli ingressi c.d. extraflussi, sui requisiti richiesti e sulle procedure da seguire per l'ottenimento del permesso di soggiorno.
- **Sezione Energy Efficiency**- Sezione dedicata a PMI & Formazione sull'efficienza energetica - Un percorso formativo sull'efficienza energetica rivolto alle PMI per identificare soluzioni concrete verso l'ottimizzazione dei consumi energetici
- **Sezione EUDR** - Sezione dedicata all'EUDR, il Regolamento Europeo volto a impedire l'immissione (importazione e vendita sul mercato UE), il commercio e l'esportazione di prodotti illegali o legati alla deforestazione, provenienti da Paesi terzi
- **Tool NIS 2** - Questo strumento consente di verificare rapidamente il livello di adeguatezza dell'azienda ai requisiti previsti dalla normativa. Al termine della compilazione, il sistema fornisce il grado complessivo di aderenza alla NIS2. In questo modo, è possibile orientare in modo mirato le strategie di sicurezza informatica e pianificare con consapevolezza gli interventi necessari per raggiungere la piena implementazione.



### Comunicazione Media

Nel corso del 2025, l'attività di **comunicazione media ha rappresentato una leva strategica fondamentale per il posizionamento di Assolombarda** nel dibattito pubblico, contribuendo a rafforzarne visibilità, autorevolezza e capacità di incidere sui principali temi economici e industriali.

Complessivamente, sono stati **14.038 gli articoli e le interviste** pubblicati su testate locali, nazionali e internazionali che hanno citato Assolombarda, a conferma di una presenza costante e qualificata nel panorama informativo. A questi si aggiungono **381 tra interviste e passaggi radiofonici e televisivi**, che hanno ulteriormente ampliato la diffusione dei messaggi dell'Associazione su canali ad alta penetrazione.

La copertura mediatica ha interessato in modo capillare le principali testate del panorama nazionale, tra cui Il Sole 24 Ore, Corriere della Sera, La Repubblica, Il Giorno, Il Giornale, Libero e La Verità, oltre a numerose agenzie stampa e testate specializzate, assicurando una copertura trasversale sia per target che per orientamento editoriale.

Analoga rilevanza ha avuto la presenza sui principali network televisivi e radiofonici, con interventi e approfondimenti trasmessi da emittenti come Sky Italia, RAI, Mediaset e Class Editori, contribuendo a raggiungere un pubblico ampio e diversificato.

Nel corso dell'anno, la presenza sui media ha consentito di presidiare in modo continuativo i principali temi al centro dell'azione associativa e del dibattito pubblico: dall'innovazione tecnologica e dall'intelligenza artificiale alla transizione digitale ed energetica, dall'internazionalizzazione delle imprese allo scenario economico nazionale e internazionale, fino ai temi della politica industriale, delle relazioni sindacali e dell'attualità economico-sociale. Questo presidio tematico ha contribuito a posizionare Assolombarda come interlocutore autorevole e riconosciuto sui dossier strategici per la competitività del sistema produttivo.

All'interno di questo quadro, la figura del Presidente ha avuto un ruolo centrale nella rappresentazione mediatica dell'Associazione, risultando presente in **8.238 articoli** e in **147 tra interviste e passaggi radio-televisivi**. La sua esposizione ha consentito di rafforzare la riconoscibilità della leadership e di veicolare con continuità le priorità strategiche di Assolombarda, consolidando il **posizionamento istituzionale dell'Associazione sui temi chiave per il sistema delle imprese**.

Nel complesso, i risultati conseguiti evidenziano l'efficacia dell'attività di Ufficio stampa e Relazioni con i media, capace di presidiare con continuità l'agenda informativa, valorizzare i contenuti progettuali e garantire un'elevata qualità della presenza mediatica.

### Comunicazione Social

Nel corso del 2025, l'attività social di Assolombarda si è sviluppata in continuità con il percorso strategico avviato negli anni precedenti, consolidando un modello editoriale integrato orientato alla **valorizzazione degli eventi istituzionali, alla narrazione del sistema associativo e al racconto del supporto concreto alle imprese del territorio**. I contenuti hanno mantenuto un equilibrio tra informazione istituzionale, storytelling e approfondimento, contribuendo a rafforzare anche nel mondo social e digital in generale il posizionamento dell'associazione come punto di riferimento per il tessuto produttivo. La strategia editoriale si è articolata attraverso un utilizzo



diversificato dei formati, in linea con le specificità dei diversi canali. I contenuti video e i reel hanno sostenuto la visibilità dei momenti chiave, in particolare degli eventi, mentre immagini e caroselli hanno supportato la valorizzazione di iniziative, progetti e servizi. Le stories hanno garantito una copertura continuativa e in tempo reale delle attività, affiancate da contenuti testuali e link per l'approfondimento. Le attività di sponsorizzazione hanno rappresentato una leva strategica per amplificare la diffusione dei contenuti e rafforzare il presidio sui temi prioritari. All'interno del piano editoriale, gli eventi si sono confermati centrali, generando i maggiori livelli di attenzione e coinvolgimento. Assemblee, premi, appuntamenti istituzionali e iniziative tematiche hanno rappresentato i principali driver di performance, affiancati da contenuti dedicati ai servizi per gli associati e alla valorizzazione delle eccellenze imprenditoriali, contribuendo a una narrazione ampia e coerente dell'ecosistema Assolombarda. I risultati conseguiti nel 2025 confermano l'efficacia dell'impostazione strategica.

Nel complesso, **i canali social hanno registrato 112.211 nuovi follower (+11% rispetto al 2024), oltre 20,6 milioni di visualizzazioni (+80%) e 6,3 milioni di persone raggiunte (+26%). Le interazioni generate superano i 2 milioni**, un ottimo risultato nonostante le evoluzioni nelle modalità di misurazione delle piattaforme.

Con riferimento ai singoli canali, **LinkedIn si conferma il principale presidio per la comunicazione corporate**, con una crescita significativa delle visualizzazioni **(+69% su base annua)** e delle interazioni (+14%), a conferma della capacità dei contenuti di raggiungere un pubblico professionale qualificato. Instagram prosegue il proprio percorso di sviluppo, distinguendosi per livelli elevati di visibilità e per l'ampliamento della fanbase, sostenuto in particolare dai contenuti video e dalla copertura degli eventi. Un ulteriore elemento di rafforzamento è rappresentato dall'integrazione tra i canali istituzionali e quelli delle figure apicali: i profili social del Presidente Alvisè Biffi e del Direttore Generale Alessandro Scarabelli hanno decisamente contribuito ad amplificare la diffusione dei messaggi e a consolidare l'autorevolezza dell'Associazione.

## **I MOMENTI PIÙ SIGNIFICATIVI PER L'ASSOCIAZIONE**

### **Assemblea Generale [13 ottobre]**

**L'Assemblea Generale 2025 di Assolombarda**, svoltasi il 13 ottobre al Teatro Dal Verme di Milano con il titolo **"ReThinking Industry"**, ha riunito esponenti di politica e industria, tra cui il Ministro Adolfo Urso e il Presidente di Confindustria Emanuele Orsini, per affrontare **il tema della produttività**.

Nel suo intervento, il Presidente Alvisè Biffi ha evidenziato come il nostro territorio insieme alla Lombardia continui a trainare l'economia nazionale, ma ha sottolineato che le prospettive di crescita restano insufficienti rispetto alle sfide globali, anche alla luce di fattori come i nuovi dazi americani e la debolezza del dollaro. **Al centro dell'evento, la presentazione di "ForgIA", primo di una serie di progetti strategici per l'integrazione dell'intelligenza artificiale nel sistema produttivo, con particolare attenzione alle PMI**, oggi più in ritardo nell'adozione. Secondo Biffi, l'aumento della produttività attraverso condivisione dei dati e soluzioni IA potrebbe generare miliardi di euro di valore aggiunto a livello locale e nazionale. **Durante l'Assemblea è**



**stato inoltre firmato un accordo tra Assolombarda, Unione Industriali Torino, Politecnico di Milano, Cineca e Istituto Italiano per l'Intelligenza Artificiale per la creazione di un ecosistema dell'innovazione.** Il dibattito ha toccato anche il tema delle competenze, con la necessità di un piano nazionale per affrontare il mismatch lavorativo, e quello energetico. Biffi ha ribadito come il costo dell'energia rappresenti una criticità per le imprese e ha richiamato l'esigenza di un mix equilibrato tra rinnovabili, gas verdi e nucleare di nuova generazione. Conclusione affidata a Dhiraj Mukherjee, cofondatore di Shazam, che ha invitato a superare l'"AI divide" attraverso un patto generazionale tra esperienza e innovazione.

L'attività di valorizzazione dei contenuti dell'Assemblea da parte **dell'ufficio stampa** ha ottenuto **2015 articoli** pubblicati tra online e offline, **il cui valore equivalente supera gli 8,5 milioni di euro**. L'86% ha un sentiment positivo, il 14% ha un sentiment neutro e nessun articolo ha sentiment negativo; il 76% degli articoli usciti è dedicato esclusivamente ad Assolombarda. **Sono stati più di 100 i giornalisti presenti** (testate nazionali, locali, tv, radio, agenzie, online) **all'evento e alla conferenza stampa** del Presidente Biffi. Oltre alla presenza di **tutte le testate televisive nazionali e locali, Sky Tg 24 ha realizzato una diretta** per tutta la durata dell'assemblea con le interviste ad alcuni degli imprenditori del panorama nazionale presenti all'evento.

La comunicazione social dell'Assemblea Generale 2025 ha accompagnato l'evento lungo tutto il suo arco: dalla fase di annuncio fino alla copertura del giorno dell'evento e alla coda editoriale nei giorni successivi, il tutto declinato in formati adatti ai canali digitali istituzionali. I risultati misurati dall'analisi di web listening e social performance confermano l'efficacia della strategia adottata: i contenuti pubblicati **sui canali Assolombarda hanno totalizzato 1,3 milioni di visualizzazioni e quasi 50.000 interazioni complessive**, con LinkedIn a trainare sia la reach (452.810 view) sia l'engagement (37.925 interazioni). Sul fronte della conversazione esterna, l'assemblea ha generato oltre 500 mention nei 10 giorni attorno l'evento con un sentiment positivo pressoché unanime: nessuna voce critica rilevante, ampia ripresa da parte delle principali testate nazionali e condivisioni spontanee da parte di stakeholder istituzionali e politici.

### **Assolombarda Awards [13 marzo]**

Gli "Assolombarda Awards", giunti alla terza edizione, hanno celebrato gli anniversari associativi – 50 e 75 anni – e i progetti d'impresa più innovativi e significativi realizzati da PMI e Grandi Aziende. Sono state premiate le aziende che hanno saputo distinguersi in diverse categorie: "Sostenibilità" (premio dedicato a Roberto Rocca), "Responsabilità e Cultura" (premio dedicato a Gian Marco Moratti), "Performance" (premio dedicato a Franco Dompé), "Design" (premio dedicato a Giorgia Martone), "Digitalizzazione" (premio dedicato a Loris Fontana). Inoltre, è stato attribuito anche il Premio Advisory Board Assolombarda per il Sociale. La call to action alle aziende per presentare i loro migliori progetti ha registrato una grande partecipazione attraverso la pagina dedicata sul sito [www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it), successivamente diventata il luogo dove condividere e rivivere i principali momenti di questo evento unico.

La pagina **web** ha ottenuto **20.389 visualizzazioni** di pagina da parte di **1.897 utenti**. Alla serata hanno partecipato circa **1.200 ospiti, 40 giornalisti accreditati, 3 testate televisive**. Sono state **148 le uscite sui quotidiani**



**nazionali e locali, agenzie e televisioni**, con l'aggiunta di **1 speciale di 8 pagine sul mensile Forbes**. La comunicazione **social** degli Assolombarda Awards 2025 ha costruito una narrazione coerente attorno alla valorizzazione delle imprese e delle persone che le guidano, con un registro celebrativo e privo di criticità. I contenuti prodotti e pubblicati principalmente sui canali di Assolombarda hanno totalizzato oltre **1,3 milioni di visualizzazioni e 120.000 interazioni**. Sul fronte della conversazione esterna l'evento ha generato **300 mention** che hanno raggiunto **55.000 impression con circa 4.000 azioni di engagement**.

### **Elezione nuovo Presidente [19 giugno]**

**L'Assemblea Privata di Assolombarda ha eletto Alvise Biffi come Presidente per il quadriennio 2025-2029**, contestualmente sono stati eletti i Vicepresidenti che compongono il Consiglio di Presidenza.

Paolo Gerardini (Microsys), delega a Credito, Finanza e Fisco; Arrigo Giana (Autostrade per l'Italia), delega a Infrastrutture; Nicoletta Luppi (MSD Italia), delega a Europa e Life Sciences; Nicola Monti (Edison), delega a Transizione energetica; Alessandro Picardi (Nexting), delega a Olimpiadi Milano-Cortina 2026 e Eventi culturali; Agostino Santoni (Cisco Systems Italy), delega a Education, Università e Ricerca; Marta Spinelli (L'isolante K-Flex), delega a Welfare, Sicurezza sul lavoro e Relazioni industriali; Carlo Spinetta (Aon), delega a Organizzazione, Sviluppo e Marketing; Veronica Squinzi (Mapei), delega a Internazionalizzazione; Giovanni Tronchetti Provera (Pirelli & C), delega alla Sostenibilità. Al Presidente Alvise Biffi le deleghe a Intelligenza artificiale e Transizione digitale.

La comunicazione social di Assolombarda ha dato visibilità a tutti i momenti istituzionali più rilevanti con prodotti diversi (foto, video, storie, reel) adatti a ciascun canale. Le comunicazioni ufficiali legate all'elezione del Presidente Biffi e della nuova squadra di Presidenza hanno ottenuto più di 1,5 milioni di visualizzazioni e oltre 230.000 interazioni. A conclusione delle comunicazioni istituzionali i canali social del Presidente Biffi hanno ospitato contenuti realizzati ad hoc dedicati ai nuovi Vicepresidenti: per ciascuno è stato realizzato un ritratto fotografico ufficiale pubblicato direttamente sui profili social del Presidente con un testo di presentazione della persona e della delega. Nel totale, le pubblicazioni hanno ottenuto oltre 480.000 visualizzazioni e più di 8.800 interazioni.



## LE PRINCIPALI INIZIATIVE

### Giovani, lavoro e formazione

#### **Giornata Tecnologia TechTour [4 febbraio]**

**63 imprese e oltre 1.200 studenti di 24 scuole superiori dei territori di Milano, Monza e Brianza, Pavia e Lodi** hanno partecipato al “Tech Tour”, iniziativa promossa durante la **Settimana Nazionale delle STEM**. Il progetto ha offerto ai giovani un’esperienza diretta nelle imprese, per conoscere da vicino innovazione, tecnologie e transizione digitale, favorendo un orientamento più consapevole verso le professioni del futuro. L’iniziativa si inserisce nel più ampio impegno di Assolombarda per ridurre il mismatch tra competenze richieste dalle imprese e offerta di lavoro.

#### **People & Culture Management [13 febbraio]**

In un mercato del lavoro sempre più fluido e complesso, la capacità di attrarre e trattenere le persone giuste non è più solo una sfida dell'ufficio HR, ma una priorità strategica per la sopravvivenza stessa delle imprese. È questo il cuore del progetto People & Culture Management, i cui risultati sono stati presentati oggi nel corso di un incontro dedicato a imprenditori e top manager del territorio. L’iniziativa, promossa da Assolombarda e ALDAI e sostenuta da Fondirigenti, ha avuto come obiettivo quello di mappare lo stato di salute delle aziende rispetto alla gestione del capitale umano. Dalla ricerca è emerso un quadro chiaro in cui la difficoltà nel reperire personale specializzato e l'aumento del tasso di turnover sono diventati fattori di criticità strutturale. Non si tratta più solo di trovare la figura professionale mancante, ma di riuscire a costruire un ecosistema valoriale capace di contrastare la mobilità esterna e valorizzare chi è già in organico.

#### **CircularHR: attraction e retention delle risorse umane [2 aprile]**

“Circular HR”, è un’iniziativa dove “AR” sta per attraction e retention delle risorse umane. Un progetto promosso per favorire la condivisione delle migliori esperienze aziendali sul versante della valorizzazione dei dipendenti. Formazione permanente, servizi contemporanei in tema di welfare aziendale, brand reputation aziendale, programmi finalizzati a valorizzare le qualità dei talenti sono sempre più attività fondamentali per competitività e crescita.

#### **La Formazione che serve [10 aprile]**

L’evento ha presentato i risultati del progetto di ricerca sul tema dell’efficacia della formazione nei luoghi di lavoro. Inoltre, sono stati illustrati i dettagli della articolata survey e di alcune buone pratiche aziendali, con la presenza di qualificati interventi dei principali attori che promuovono e governano il tema a livello regionale e nazionale, con una panoramica anche a livello europeo.



### **Mi.To.Ge.NO 2025 - L'Impresa parla Giovane [10 giugno]**

La ricerca “Giovani e lavoro” ha messo a fuoco il rapporto tra i giovani e il mondo occupazionale, in un momento storico segnato da incertezza, cambiamenti sociali e transizioni economiche. L’indagine - a cura di Assolombarda, Confindustria Genova, Unione Industriali Torino ed Eumetra - si è concentrata, in particolare, su un campione di 1.800 giovani tra i 18 e i 26 anni ed è stata estesa alle province di Genova, Torino, Milano, Pavia, Monza e Brianza e Lodi. I risultati, illustrati all’interno di “Mi.To.Ge.NO”, l’iniziativa promossa dalle tre Associazioni del Sistema Confindustria per sviluppare una piattaforma di confronto permanente per la crescita del Nord Ovest, hanno offerto uno spaccato in cui valori e aspirazioni lucidamente delineati si affiancano a dubbi e tensioni.

### **Lavoratori migranti come risorsa per il mercato del lavoro "Capitale umano globale: immigrazione e mercato del lavoro" [30 settembre]**

In un contesto segnato da invecchiamento demografico, transizioni tecnologiche e cambiamenti climatici, il capitale umano migrante rappresenta una risorsa strategica per Italia ed Europa. Durante l’incontro “**Capitale umano globale**”, Assolombarda ha presentato **un portale dedicato per supportare le imprese nella gestione dei flussi migratori**, con informazioni normative e operative, affiancato da una dispensa tecnica di approfondimento. La necessità di rivedere le politiche sul lavoro migrante deriva da tre fattori principali:

- riduzione della popolazione in età lavorativa (entro il 2100 un europeo su tre avrà più di 65 anni);
- competizione globale per l’attrazione di talenti;
- aumento dei flussi migratori legati a crisi geopolitiche e cambiamento climatico.

Si stima che **entro il 2050** i migranti ambientali possano raggiungere **220 milioni** a livello globale.

## **Vocazioni produttive**

### **Milano Beauty Week - “Verso nuovi orizzonti: il futuro dell'industria cosmetica in Italia e in Lombardia” [17 settembre]**

In uno scenario geopolitico complesso, l’industria cosmetica italiana continua a crescere, confermandosi settore strategico. **Nel 2025 il fatturato ha raggiunto circa 17,4 miliardi di euro, con esportazioni pari a 8,5 miliardi (+7%)**, circa metà delle vendite complessive.

**La Lombardia si conferma principale polo del settore, con oltre 11 miliardi di euro di fatturato nel 2024.** I dati sono stati presentati in Assolombarda durante l’evento inaugurale della Milano Beauty Week – la settimana del benessere - promossa da Cosmetica Italia in collaborazione con Cosmoprof ed Esxence.



## Credito

### **Bancopass Evolution 2025: più semplice, più veloce e più ESG [18 febbraio]**

Oltre **19mila analisi finanziarie**, **4.100 utenze attivate**, **62mila accessi nel 2024**, con il coinvolgimento di **56 associazioni** e **51 finanziatori**: questi i numeri di Bancopass, lo strumento ideato da Assolombarda per supportare le imprese nella pianificazione finanziaria. La piattaforma è stata rinnovata con un nuovo sito per migliorare navigazione, contenuti formativi e visibilità del network. L'evoluzione punta a rendere Bancopass "più semplice, più veloce e più ESG", facilitando la raccolta e valorizzazione degli elementi ESG nei modelli di business aziendali.

## Life science

### **Expo Osaka – Agevity 2025 [24 giugno]**

Assolombarda è stata partner del Padiglione Italia a Expo 2025 Osaka, risultando l'unica associazione territoriale a ricoprire questo ruolo in tutte le Esposizioni Universali. Si è impegnata nel coinvolgimento delle aziende associate e nello sviluppo del progetto sulla Longevità da presentare durante l'evento. Nel Padiglione Italia si sono svolti due eventi, patrocinati dall'Ambasciata d'Italia a Tokyo, ICE Tokyo, OCCI – Osaka Chamber of Commerce & Industry, dalla Prefettura di Osaka e dalle Università di Osaka e Tsukuba. Tra questi, "The Art of Longevity" dedicato alla valorizzazione della longevità come leva per lo sviluppo sociale ed economico dell'Italia. L'evento ha visto la partecipazione di relatori italiani e giapponesi e ha favorito l'avvio di nuove collaborazioni nei campi della formazione e della ricerca, oltre al networking tra imprese dei due Paesi. La prima edizione internazionale di Agevity si è svolta a giugno presso il Padiglione Italia, in occasione della settimana tematica dell'Expo "Health & Wellbeing", entrando così nel calendario ufficiale di Expo Osaka come evento rappresentativo dell'Italia. In concomitanza con Agevity Japan 2025, è stata inoltre organizzata una missione imprenditoriale, in collaborazione con Confindustria, a Tokyo e Osaka dal 23 al 26 giugno. L'iniziativa ha avuto l'obiettivo di promuovere il dialogo e il confronto tra due Paesi che condividono il primato mondiale per aspettativa di vita.

### **Milano Life Science Forum 2025 | La prevenzione come investimento: un confronto multilivello regionale-nazionale-europeo [18 novembre]**

Assolombarda ha lanciato la nuova edizione del Milano Life Science Forum, l'appuntamento annuale che riunisce imprese, istituzioni, mondo della ricerca e terzo settore, con l'obiettivo di delineare una visione multilivello — regionale, nazionale ed europea — della "salute di domani". In un contesto segnato dall'aumento costante delle patologie croniche e dal progressivo invecchiamento della popolazione, la prevenzione emerge come investimento strategico imprescindibile per la salute pubblica e la sostenibilità dei sistemi sanitari. La Lombardia si conferma un laboratorio privilegiato per lo sviluppo e l'implementazione di modelli innovativi di prevenzione e promozione della salute. Ma non si tratta solo di una sfida locale: l'Italia è chiamata ad assumere un ruolo guida nel tracciare politiche di prevenzione efficaci, capaci di ridurre



disuguaglianze territoriali e sociali. Sul piano europeo, l'Unione ha davanti a sé l'opportunità di ridefinire le regole di bilancio, riconoscendo finalmente la prevenzione come investimento prioritario e garantendo ai Paesi membri le risorse necessarie per agire sul lungo termine. Ad aprire l'incontro è stato Alvisio Biffi, presidente di Assolombarda, che ha introdotto i lavori sottolineando come l'aumento delle risorse per la sanità previsto nella legge di bilancio rappresenti un segnale positivo, ma anche l'occasione per un cambio di passo.

## **Cyber security e Intelligenza Artificiale**

### **Il binomio Innovazione digitale - Sostenibilità – Presentazione della ricerca in occasione dell'Osservatorio del Politecnico [11 febbraio]**

Durante il convegno sono stati presentati i risultati dell'Osservatorio Digital & Sustainable, nato dalla collaborazione tra Assolombarda e il Politecnico di Milano con l'obiettivo di sviluppare e diffondere conoscenza in merito alle opportunità e ai rischi in termini di sostenibilità legati all'adozione/utilizzo del digitale. Grazie all'analisi condotta su molteplici casi d'uso, è stato anche possibile definire delle linee guida per le imprese sul Digitale per la Sostenibilità.

### **Agenzia Cybersicurezza - Accendiamo la cybersicurezza. Proteggiamo le nostre imprese - ACN incontra le aziende [11 aprile]**

La sicurezza informatica è tornata al centro del dibattito con il roadshow "Accendiamo la cybersicurezza".

L'iniziativa, promossa da ACN e dal Dipartimento per l'informazione e l'editoria, ha l'obiettivo di sensibilizzare le PMI sui rischi digitali e promuovere una cultura della sicurezza.

### **Cyber Security 2025 [31 ottobre]**

Sono 1795 gli eventi di cybersicurezza, tra incidenti, attacchi, problemi di privacy, registrati nei primi 6 mesi del 2025 a Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia (in tutto il 2024 gli attacchi sono stati oltre 2.070). A rischio, in particolare, più di 23mila telecamere delle aziende del territorio, alle quali è possibile accedere senza autenticazione. Sono questi alcuni dei dati presentati nel corso di "Cyber Security 2025. Oltre l'adeguamento normativo: sicurezza e competitività", evento organizzato da Assolombarda in collaborazione con l'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale. L'appuntamento, con il patrocinio di AIPSA, è stato momento di confronto per comprendere come la cybersecurity si stia evolvendo a un anno dall'entrata in vigore del Decreto Legislativo 138/2024 dedicato alla NIS2. Il presidente Biffi e Bruno Frattasi, Direttore Generale Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale, sono intervenuti in apertura.



## Sostenibilità

### **Il Progetto di Assolombarda 2025**

Assolombarda ha posto la sostenibilità al cuore della propria strategia come una priorità, integrata stabilmente nella governance e capace di orientare scelte e azioni nel lungo periodo. Negli ultimi anni, questo impegno ha preso forma concreta attraverso il Manifesto di Sostenibilità e il Piano di Sostenibilità 2023-2025, nato con l'ambizione di contribuire al raggiungimento dei Sustainable Development Goals (SDG) delle Nazioni Unite e di creare valore per i dipendenti, le imprese associate e il territorio.

Nel corso del 2025, Assolombarda ha proseguito con determinazione lungo questo percorso, portando avanti gli obiettivi del Piano, giunto al suo ultimo anno di attuazione, attraverso un monitoraggio costante degli avanzamenti e una progressiva integrazione delle iniziative nelle attività dell'Associazione. In questa direzione, sono più di 130 le iniziative promosse sui temi ESG, mirate a supportare la comunità e il territorio con il suo tessuto produttivo, a valorizzare il benessere e lo sviluppo professionale delle persone, a creare ambienti di lavoro sicuri e inclusivi capaci di far crescere i talenti, a diffondere modelli di governance responsabili e a ridurre l'impatto ambientale.

Nel 2025, con il suo **quarto Bilancio di Sostenibilità, intitolato "Change is the only constant"**, Assolombarda ha inoltre ribadito l'importanza di comunicare in modo chiaro e trasparente il proprio impegno. Raccontare la sostenibilità significa rendere visibili valori, scelte e risultati, ma anche alimentare una cultura condivisa del cambiamento, capace di generare consapevolezza e rafforzare il dialogo con imprese e stakeholder.

In un contesto economico e sociale in continua trasformazione, il cambiamento emerge infatti come una condizione strutturale: non più una risposta episodica alle crisi, ma un processo continuo che richiede visione, capacità di adattamento e spirito di innovazione. Le imprese sono chiamate non solo ad affrontare le sfide del presente, ma a evolvere in modo proattivo, ripensando modelli organizzativi, processi produttivi e approcci culturali. In questo scenario, la sostenibilità diventa la bussola che orienta tale evoluzione, trasformando il cambiamento in opportunità e guidando la costruzione di un futuro in cui competitività, responsabilità e crescita condivisa procedono insieme. Per rispondere in modo sempre più puntuale alle esigenze delle imprese, Assolombarda prosegue inoltre il lavoro avviato con il Desk ESG, un servizio personalizzato multidisciplinare pensato sia per le aziende che si avvicinano per la prima volta ai temi di sostenibilità, sia per quelle che hanno già raggiunto un livello avanzato di integrazione dei criteri ESG.

### **Imprese e transizione energetica: sfide e prospettive [24 febbraio]**

Istituzioni nazionali, enti gestori dei servizi energetici, autorità di regolazione e imprese a confronto, questa mattina, sul tema transizione energetica: nell'ambito dell'incontro "Le imprese al centro della transizione energetica: strumenti, sfide e prospettive", tenutosi nella sede di Assolombarda, infatti, è stato fatto il punto sul tema dell'efficientamento energetico, sul percorso di decarbonizzazione in atto, oltre che sugli strumenti messi a disposizione delle imprese e sul contesto regolatorio. All'iniziativa, oltre al presidente Alessandro Spada e al vicepresidente con delega alla Transizione Ecologica, Alberto Dossi, sono intervenuti il presidente dell'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente, Stefano Besseghini, e il presidente del Gestore Servizi



Energetici, Paolo Arrigoni. Anche le imprese sono state protagoniste dell'incontro: alla tavola rotonda hanno partecipato Filippo Bonaccorsi (Direttore Public Affairs, A2A), Cecilia Gatti (Executive Director Institutional Affairs, Snam), Claudio Fiorentini (Responsabile Affari Istituzionali Lombardia, Enel), Simone Nisi (Direttore Affari Istituzionali, Edison), Francesca Paludetti (Chief Corporate Development Officer, Sapio), Michele Pizzolato (Head of Regulatory Affairs, Eni Plenitude), Luca Prosdocimi (Head of Power Trading & Origination, Nadara). L'appuntamento è stato l'occasione per commentare i più recenti trend legati al costo dell'energia, oltre che per condividere le nuove opportunità connesse ai consumi attraverso impianti per la produzione di energia rinnovabile o comunità energetiche.

### **L'industria dell'acqua: dati, strategie e soluzioni per un futuro sostenibile - Presentazione libro bianco [18 marzo]**

La disponibilità della risorsa idrica si sta facendo sempre più incerta a causa dell'impatto dei cambiamenti climatici che la rendono sempre di più un bene prezioso che va preservato e gestito in maniera efficiente e responsabile. Da qui nasce "L'Industria dell'acqua", il libro bianco voluto dal Gruppo Tecnico Ambiente di Assolombarda, in collaborazione con il Gruppo di Lavoro Risorsa Idrica, redatto dal Settore Centro Studi, Territorio e Ambiente dell'Associazione con i contributi di GREEN Università Bocconi, REF Ricerche, ANRA e Fabio Petruzzelli di AXA XL Risk Consulting. Nel libro sono anche rappresentati i casi di 10 realtà aziendali impegnate nella gestione della risorsa idrica: A2A, BrianzAcque, Circular Materials, De Nora, ICR Industrie Cosmetiche Riunite, L'Oréal Italia, MM, Siemens, Simbiosi, STMicroelectronics. Presentato nella cornice della "Giornata mondiale dell'acqua 2025", è un volume approfondito sul tema che intende offrire alcune riflessioni su una questione di portata mondiale, illustrando soluzioni che possono essere promosse dai singoli Paesi, dai territori, dalle aziende, dalle singole comunità, per poi sfociare in percorsi condivisi e responsabili.

### **Valorizzazione dei territori e delle imprese**

#### **Monza e Brianza 2050 Evento di chiusura progetto [4 febbraio]**

Un'agenda strategica per disegnare concretamente la Brianza del futuro, definita da Assolombarda grazie all'ascolto e al coinvolgimento di tutti gli attori del territorio. Questo è stato l'obiettivo del Progetto Monza e Brianza 2050, giunto al terzo anno del suo sviluppo, realizzato con il contributo del Consorzio AAster e presentato oggi nella Sede di Monza e Brianza dell'associazione. Un lavoro di analisi ed elaborazione profonda che ha coinvolto imprese, istituzioni, terzo settore. Ne è emersa una visione strategica che ha indicato su quali direttrici poter innestare lo sviluppo del territorio, guardando a quali asset siano capaci di renderlo più attrattivo per gli investimenti, senza trascurare le criticità e i nodi ancora da sciogliere.



### **Elezione nuovi Presidenti Sede di Pavia [17 febbraio] e Sede di Monza [6 maggio]**

Tommaso Rossini, Amministratore delegato di RTA e RTA Robotics, è stato eletto Presidente della Sede di Pavia di Assolombarda, votato dall'Assemblea degli industriali Pavese per il quadriennio 2025-2029. L'Assemblea della Sede territoriale di Monza e Brianza ha eletto i 35 componenti del Comitato che, a loro volta, hanno eletto Matteo Parravicini quale Presidente della Sede di Monza e Brianza per il quadriennio 2025-2029. Parravicini è Consigliere delegato nell'azienda di famiglia, la Parà S.p.A.

### **Your Next Lodi 2030 [26 giugno]**

Connettività, infrastrutture, capitale umano sono tra le sfide del lodigiano che, nell'edizione 2015 della Ricerca Your Next Lodi si è confermato un territorio vivace e con una forte spinta all'export. Un territorio dinamico e competitivo, se comparato a 10 province simili per popolazione, numero di addetti e di unità locali, e con una crescita del valore aggiunto pro-capite del +34,7% tra il 2015 e il 2023, superando la media italiana. La ricerca, realizzata dal Settore Centro Studi, Territorio e Ambiente e dall'Area Industria, Energia e Innovazione di Assolombarda ha analizzato e messo a confronto Lodi con dieci province italiane: Asti, Ascoli Piceno, Belluno, Biella, Grosseto, La Spezia, Rovigo, Sondrio, Terni e Trieste, evidenziando i punti di forza e le aree di miglioramento del lodigiano.

### **Your Next Pavia - Assise 2025 [30 giugno]**

Your Next Pavia, nell'ambito delle Assise 2025 di Assolombarda, rappresenta un momento di sintesi e rilancio della strategia di sviluppo del territorio pavese, ponendo al centro l'innovazione come leva competitiva. L'iniziativa valorizza un ecosistema già strutturato, fondato sulla collaborazione tra imprese, università, centri di ricerca e istituzioni. Obiettivo prioritario è attrarre investimenti, trattenere talenti e rafforzare la proiezione internazionale del territorio. Il progetto si è inserito nel più ampio Piano Strategico avviato nel 2020, che punta a generare impatti concreti su crescita economica, occupazione e qualità della vita. Particolare attenzione è dedicata ai settori ad alto potenziale, come microelettronica, scienze della vita e sostenibilità. Your Next Pavia si configura inoltre come piattaforma di dialogo tra pubblico e privato, capace di attivare nuove progettualità condivise. L'evento evidenzia anche le criticità infrastrutturali ancora presenti, indicando la necessità di un'accelerazione. Centrale è il ruolo delle imprese come motore di innovazione e attrattività. In prospettiva, l'iniziativa si collega allo sviluppo del futuro Festival dell'Innovazione, con ambizione internazionale.

### **Top1000 Monza e Brianza [1° dicembre]**

Il focus tematico dell'analisi TOP 1000 edizione 2025 ha riguardato i giovani e il mondo del lavoro e la capacità delle imprese di attrarli. L'analisi demografica per la provincia di Monza e Brianza ha evidenziato le dinamiche cruciali che richiedono strategie di adattamento per preservare la competitività economica del territorio di fronte all'invecchiamento progressivo della popolazione. L'analisi delle 1000 imprese più significative per fatturato, realizzato dal Centro Studi di Assolombarda in collaborazione con PwC e



Banco BPM ha evidenziato inoltre la buona salute delle imprese brianzole che si sono confermate con redditività e numero di aziende in utile molto elevati, nonostante il contesto geopolitico di grande incertezza e il rallentamento economico.

### **Top 300 Lodi [10 dicembre]**

Le dinamiche demografiche globali, caratterizzate dall'invecchiamento della popolazione e dalla riduzione della forza lavoro giovane, hanno profondamente trasformato il mercato del lavoro, e la provincia di Lodi, pur essendo tra le più "giovani" della Lombardia con un'età media di 45,9 anni, si trova ad affrontare queste stesse sfide cruciali. Queste le evidenze che sono emerse dal focus che ha caratterizzato l'edizione 2025 di Top300. L'analisi a cura del Centro Studi di Assolombarda in collaborazione con PwC ha evidenziato fatturati in lieve crescita nel 2024, ma anche una redditività indebolita e un calo della quota di imprese in utile. Tuttavia, nel complesso, ancora buona crescita per l'economia lodigiana, con una manifattura che si è mantenuta forte sia per produzione sia per dinamica sui mercati internazionali.

## **Dialogo con le Istituzioni e le parti sociali**

### **Il ruolo dell'Istituto previdenziale INPS nella crisi d'impresa dopo il correttivo ter al codice della crisi [12 maggio]**

L'incontro è stato l'occasione per analizzare, con il supporto dell'INPS, il trattamento dei debiti previdenziali in ambito di concordato preventivo, accordi di ristrutturazione e sovraindebitamento, dall'originaria transazione dei ruoli alle ultime modifiche introdotte dal legislatore, soffermandosi sui principali profili applicativi e prospettando possibili soluzioni interpretative.

### **La riforma fiscale e le imprese: un primo bilancio - Convegno Assolombarda Assonime [7 luglio]**

Un confronto per fare il punto sulla riforma fiscale e sui provvedimenti più urgenti per le imprese. Con questo obiettivo si è svolto "La riforma fiscale e le imprese: un primo bilancio", evento organizzato da Assolombarda e Assonime a cui sono intervenuti Alvisè Biffi, Presidente di Assolombarda; Stefano Firpo, Direttore Generale di Assonime; Maurizio Leo, Viceministro dell'Economia e delle Finanze, davanti a un pubblico composto da numerose imprese del territorio di Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia. L'appuntamento - svoltosi oggi nella sede milanese di Assolombarda - ha visto inoltre gli interventi di Guido Marzorati, Direttore Settore Fisco e Diritto d'Impresa di Assolombarda; Alberto Trabucchi, Condirettore Generale di Assonime; Francesca Vitale, Direttrice Centrale Grandi Contribuenti e Internazionale dell'Agenzia delle Entrate.

### **RELIND 2° EDIZIONE – Le nuove prospettive dell'orario di lavoro [10-11 novembre]**

Secondo Forum delle Relazioni Industriali-RELIND, un appuntamento cruciale per ridisegnare il dialogo tra imprese e sindacati. Al centro del dibattito, intitolato "Riformare il Tempo, Ripensare il Lavoro", il tema dell'orario di lavoro



e della produttività, ferma in Italia da trent'anni. All'incontro hanno partecipato il presidente di Assolombarda Alvisè Biffi, il vicepresidente di Confindustria Maurizio Marchesini e il Ministro del Lavoro Marina Calderone, insieme ai leader sindacali Maurizio Landini (CGIL), Daniela Fumarola (CISL) e Pierpaolo Bombardieri (UIL). I dati del Centro Studi Assolombarda evidenziano come la scarsa crescita sia legata a investimenti insufficienti in R&S e a una digitalizzazione ancora limitata rispetto ai partner europei. Parallelamente, la ricerca curata con la Fondazione ADAPT ha esplorato nuove forme di flessibilità oraria, sottolineando però il rischio di disparità tra impiegati e operai. La sfida emersa è chiara: utilizzare la contrattazione collettiva come leva per modelli organizzativi etici e sostenibili, capaci di conciliare il benessere dei lavoratori con la competitività necessaria al sistema Paese. Il Forum è stato valorizzato con una **diretta streaming sulla home page del quotidiano La Repubblica nazionale** e all'interno del Dossier su repubblica Milano. **Totale streaming: 256.761 views, 8.967 views effettive, 150.000 impressions.**

## **Internazionalizzazione- attualità geopolitica**

### **Il mondo nel 2025 - "Time to deliver - Scenari per le imprese, tra rischi e opportunità" [20 gennaio]**

Un anno cruciale in cui leader, Paesi e Istituzioni dovranno dimostrare di essere in grado di "deliver" di fronte a molte sfide internazionali. Le grandi crisi di questi anni vedranno una soluzione? Che impatto avrà la presidenza Trump? E il "motore dell'Europa", con Francia e Germania in profonda crisi politica, potrà ancora guidare il processo di integrazione? Sono stati i temi affrontati dalla conferenza organizzata da ISPI, Assolombarda e Sace. Al centro del dibattito anche i rischi derivanti dalle grandi sfide del mondo che cambia: dallo spettro dell'inflazione alle tensioni commerciali, dalle trasformazioni del settore energetico alle prospettive dei nuovi corridoi infrastrutturali globali. Pensato per offrire alle imprese italiane strumenti utili per orientarsi, l'evento ha fornito una visione approfondita dei rischi e delle opportunità che hanno caratterizzato il panorama internazionale nel 2025

### **Indagine sull'internazionalizzazione con Confindustria Lombardia [8 luglio]**

L'impatto delle dinamiche geopolitiche sulle strategie e sull'organizzazione delle imprese manifatturiere lombarde, con particolare attenzione al contesto delle filiere internazionali. Sono questi alcuni dei temi toccati dall'indagine di Confindustria Lombardia, in collaborazione con SACE e Assolombarda e realizzata dal suo Centro Studi L'indagine rappresenta da anni un'importante occasione per mappare le strategie di accesso ai mercati globali adottate dalle imprese, analizzare le iniziative intraprese o pianificate per rafforzarne il posizionamento internazionale e ottimizzare le catene di fornitura.

### **Competitività e nuove sfide globali: Clean Industrial Deal, autonomia strategica e dazi [8 settembre]**

Lo scacchiere globale sta cambiando pelle e l'industria italiana non vuole farsi trovare impreparata. Tra il ritorno del protezionismo targato Donald Trump, la frammentazione delle catene del valore e l'urgenza della transizione



ecologica, il sistema produttivo europeo si trova ad affrontare una tempesta perfetta che mette a nudo fragilità storiche e nuove necessità strategiche. Per analizzare queste dinamiche, Assolombarda, in collaborazione con A2A, ha promosso l'evento che ha avuto come punto di partenza la riflessione sulla fine della globalizzazione per come l'abbiamo conosciuta. Il ritorno delle tensioni geopolitiche e l'imposizione di nuovi dazi stanno costringendo le imprese a una riconfigurazione radicale dei propri assetti. L'evento ha puntato a definire le priorità per garantire all'Europa un'autonomia strategica reale, capace di sostenere l'innovazione nei settori ad alta intensità tecnologica. In un momento in cui le regole del gioco vengono riscritte da Washington a Pechino, Milano si candida così a diventare il laboratorio per una nuova visione della politica industriale europea, orientata alla resilienza e alla crescita sostenibile.

#### **Asian Development Bank: Presentazione Annual Meeting [30 settembre]**

La Banca Asiatica di Sviluppo ha scelto l'Italia e Milano come sede dell'Annual Meeting 2025 ed Assolombarda è stata selezionata come partner dell'incontro di presentazione del Meeting alla città e alle imprese, con un focus sulle opportunità di business e know-how che la Banca offre. Agli eventi collegati all'Annual Meeting, che si è svolto dal 4 al 7 maggio, hanno partecipato più di 5.000 delegati tra cui ministri delle finanze, governatori di banche centrali, alti funzionari governativi, rappresentanti del settore privato, organizzazioni internazionali e società civile dei 68 Paesi Membri della Banca. Assolombarda ha avuto un proprio spazio dedicato all'interno dell'evento.

#### **German Talks 2025 - Italia e Germania: partner nella trasformazione delle industrie chiave [19 marzo]**

Il "German Talk 2025" sul tema "Italia e Germania: partner nella trasformazione delle industrie chiave" ha riunito presso Assolombarda rappresentanti di aziende italiane e tedesche che si sono confrontate su come - insieme - affrontare le sfide dell'economia. Un incontro promosso da Assolombarda e dalla Camera di Commercio Italo-Germanica/AHK nell'ottica di condividere le più significative sfide e opportunità legate ai principali settori industriali che impattano sulle relazioni commerciali tra Italia e Germania. L'obiettivo delle due organizzazioni promotrici è stato quello di favorire una sempre più proficua cooperazione bilaterale, capace di rafforzare la competitività europea attraverso l'alleanza consolidata tra i due Paesi.

#### **Italy-Saudi Arabia Business Forum [28 aprile]**

Il Saudi-Italian Business Forum ha rappresentato un'occasione importante di confronto fra imprese, istituzioni ed esponenti del mondo economico dei due Paesi nonché di approfondimento sulle prospettive di investimento, le strategie di ingresso nel mercato saudita e le esperienze di successo delle aziende italiane in settori chiave. I dati dell'interscambio commerciale confermano l'Arabia Saudita come importante partner per l'Italia e soprattutto per il nostro territorio. La partnership con il Saudi Business Council e con altre istituzioni saudite ha confermato la posizione di leadership di Assolombarda nelle relazioni con i Paesi del Golfo.



## **Conferenza Nazionale dell'Export e dell'Internazionalizzazione delle Imprese [17 dicembre]**

La Conferenza ha rappresentato un momento di confronto e dibattito a tutto campo tra i rappresentanti delle istituzioni e delle imprese, delle associazioni di categoria, delle agenzie di sostegno pubblico all'export sulle strategie per rafforzare la presenza del sistema economico italiano sulla scena internazionale in un contesto globale in continuo mutamento. Assolombarda ha portato la voce delle imprese evidenziando come la nostra economia può confrontarsi direttamente con i numeri di interi Paesi, un'economia solida e strutturata soprattutto sui mercati internazionali nonostante una complessa congiuntura internazionale.

## **Assolombarda per il Sociale**

### **Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne [25 novembre]**

In occasione della Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne, l'Advisory Board Assolombarda per il Sociale – presieduto da Gabriella Magnoni Dompé e con Francesca Sironi Vicepresidente – ha rinnovato per il quarto anno consecutivo il suo impegno con il talk “Finalmente Libere”, un'iniziativa che ha posto al centro il lavoro come strumento decisivo di rinascita e autonomia per le donne che hanno vissuto situazioni di violenza. L'appuntamento è andato in onda martedì 25 novembre sul canale 501 di Sky. L'iniziativa rappresenta un importante momento di dialogo tra imprese, istituzioni e società civile, con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza sulle diverse forme di violenza, sull'importanza di riconoscerle e affrontarle tempestivamente e sugli strumenti a disposizione delle vittime per reagire. Il talk ha offerto un approfondimento sulle opportunità di supporto nel territorio e sul valore dell'indipendenza economica come leva per uscire da situazioni di abuso e ricostruire la propria vita. La discussione moderata da Luigi Casillo, giornalista di Sky TG24, ha visto la partecipazione di figure provenienti dal mondo dell'impresa, dei servizi al lavoro, del diritto e dell'informazione.

## **Vita associativa**

### **Cocktail benvenuto nuovi associati [4 febbraio]**

L'incontro annuale riservato alle sue imprese, che rappresenta l'occasione per conoscere più da vicino la struttura, i servizi, i vantaggi e le opportunità di far parte dell'Associazione. Inoltre, è un momento di networking per conoscere altre aziende del territorio con cui creare sinergie e collaborazioni.

### **Assolombarda Golf Tour [28 marzo – 15 ottobre]**

Il percorso dell'Assolombarda Golf Tour 2025 ha preso ufficialmente il via lo scorso 28 marzo, inaugurando una stagione all'insegna dello sport e delle relazioni d'affari presso il prestigioso Villa Paradiso Golf Club di Cornate d'Adda. L'iniziativa, nata per unire business, attività agonistica e networking in un'esperienza unica nel suo genere, ha poi vissuto il suo secondo capitolo sul green del Golf Brianza Country Club di Usmate Velate, dove 96 professionisti e 24 squadre si sono confrontati in un clima di grande partecipazione.



Il circuito è stato organizzato da Assolombarda con il contributo del Gruppo Giovani Imprenditori e della Piccola Industria dell'Associazione, beneficiando del supporto di partner di rilievo. Quest'anno la manifestazione si è presentata in una veste rinnovata e ampliata, nei più rinomati club della Lombardia e l'introduzione di una cena conclusiva pensata per celebrare i traguardi raggiunti e rafforzare i legami costruiti durante le gare. Ogni appuntamento ha seguito un format consolidato che ha permesso di coinvolgere sia i golfisti esperti sia i neofiti. Le giornate hanno favorito il dialogo e il networking tra imprenditori e manager del territorio.

### **Celebriamo un legame lungo 80 anni – Cena [19 novembre]**

Si è svolto mercoledì 19 novembre l'incontro che ha riunito le imprese fondatrici di Assolombarda per celebrare una storia fatta di responsabilità, orgoglio industriale e coraggio. L'evento, tenutosi al 16° piano della rinnovata Torre Velasca, ha rappresentato un momento di profonda condivisione per quella comunità di donne e uomini che, nel corso dei decenni, ha creduto nella forza delle idee e nel valore dell'appartenenza. Il sodalizio ha voluto rendere omaggio al legame profondo che ha unito l'associazione alle sue realtà produttive sin dalle origini, riconoscendo il ruolo fondamentale di chi ha lavorato per fare dell'industria il pilastro di una società migliore. Durante la serata, i partecipanti hanno ripercorso le tappe di un'identità collettiva nata dalla visione di imprenditori capaci di trasformare il tessuto economico del territorio. La cena riservata ha così sancito ancora una volta l'unione tra le fondamenta storiche di Assolombarda e le prospettive di crescita di un sistema industriale che non ha mai smesso di guardare avanti.

### **Assolombarda - la Sede si apre alla città**

#### **Collaborazione con il FAI – Fondo Ambiente Italiano (Sede di Palazzo Assolombarda, Milano e Palazzo Dattili della Torre a Voghera [22 e 23 marzo / 11 e 12 ottobre])**

Nel corso dell'anno, Assolombarda ha rafforzato il proprio impegno nella promozione della cultura d'impresa e nella valorizzazione del patrimonio storico e architettonico, con l'obiettivo di consolidare il ruolo dell'Associazione come ponte tra mondo produttivo e contesto culturale. In questa direzione si inserisce la collaborazione con il FAI – Fondo Ambiente Italiano, che ha permesso di valorizzare i luoghi simbolo e rafforzare il legame tra impresa e beni comuni, riconoscendo alla cultura una funzione di coesione e sviluppo territoriale. In occasione delle "Giornate FAI di Primavera", Palazzo Assolombarda, progettato da Gio Ponti, è stato aperto a visite guidate degli spazi, in un percorso tra passato e presente, rafforzando la sua funzione di luogo accessibile e versatile, pensato per promuovere incontro, dialogo e relazione tra imprese e città. In autunno, il Palazzo Dattili della Torre, sede territoriale di Voghera, ha accolto per la prima volta i visitatori in occasione delle "Giornate FAI d'Autunno". L'edificio, di origine ottocentesca e già dimora nobile, rappresenta oggi un presidio identitario che consente di radicare le attività nel territorio, valorizzandone la memoria storica. La scelta delle due sedi risponde a una logica complementare: innovazione e apertura urbana da un lato, radicamento storico e territoriale dall'altro, con l'obiettivo di generare valore culturale oltre la funzione istituzionale degli spazi.



## Assolombarda per la cultura d'impresa

### **ASSO Talk**

Nel 2025 è proseguito il ciclo di incontri ASSO Talk dedicato al confronto su temi di attualità, innovazione, economia e trasformazioni sociali, con il coinvolgimento di imprese, esperti e autori. L'iniziativa si inserisce in un calendario progressivamente più strutturato, rispetto al 2024, con l'obiettivo di consolidare uno spazio stabile di dialogo e approfondimento aperto al pubblico. Nel corso del 2025 il programma ha affrontato ambiti eterogenei, dalla geopolitica dell'intelligenza artificiale alle città intelligenti, dalle trasformazioni del lavoro e delle risorse umane ai nuovi linguaggi della comunicazione e del branding. Gli incontri si sono svolti prevalentemente presso la sede di Milano, alternando diversi spazi dell'Associazione, con una partecipazione complessiva significativa e crescente. Il ciclo ha incluso 10 presentazioni: "La geopolitica dell'intelligenza artificiale" di Alessandro Aresu; "Città intelligenti" a cura di Milano Smart City Alliance; "Oltre lo stipendio" di Claudio Pinna e Ciriaco Serluca; "Fare business con le tecnologie immersive" di Monica Magnoni; "Non so se ce la fai" di Vincenzo Novari; "Il premierato non è di destra" di Nicola Drago; "Diario di viaggio sull'orlo del declino?" di Giuseppe Sopranzetti; "Le Risorse Umane sono un costo" di Marco Principe, Alice Fusè, Veronica Magli, Federica Esposito e Reginald Colin; "Dove il brand prende forma: la comunicazione passa dagli spazi e Come si informano le nuove generazioni?"; "L'informazione che cambia rivista ICCH - International Corporate Communication Hub.

### **BookCity Milano e Pavia [12-13-14 novembre]**

Nell'ambito di BookCity e della Settimana della Cultura d'Impresa 2025, Assolombarda ha rinnovato la propria collaborazione con il festival, ospitando incontri dedicati alla promozione del libro e del pensiero critico, con un'estensione anche alla sede di Pavia per la prima volta. L'iniziativa si è inserita nel tema "Il potere delle idee / le idee del potere", volto ad approfondire il rapporto tra conoscenza, linguaggio e trasformazioni della società. Nel mese di novembre sono stati realizzati tre incontri: la presentazione di 2100. Come sarà l'Asia, come saremo noi di Simone Pieranni, dedicata agli scenari economici e geopolitici dell'Asia contemporanea; l'incontro Con parole precise. Manuale di autodifesa civile di Gianrico Carofiglio con Giuseppe Antonelli, centrato sul ruolo del linguaggio nella costruzione del pensiero pubblico; e la presentazione di Scongeliemo i cervelli, non i ghiacciai di Matteo Motterlini, dedicata al rapporto tra neuroscienze, sostenibilità e cambiamento climatico. L'iniziativa ha rafforzato il ruolo dell'Associazione come spazio di confronto culturale aperto, capace di connettere impresa, editoria e riflessione sociale.

### **La mostra di Fondazione Bracco "MIND the Steam gap" [dal 21 ottobre 2025 al 21 gennaio 2026]**

Inaugurata in occasione della premiazione del bando "Women in STEM 2025", la mostra "Mind the STEM Gap – Together. Scienza senza stereotipi: creatività, colore e riflessione" si inserisce nel progetto ASSOExpo. Curata e promossa da Fondazione Bracco, l'esposizione affronta il tema del divario di



genere nelle discipline STEM, con l'obiettivo di promuovere pari opportunità di accesso alla scienza, alla tecnologia e all'innovazione, contrastando stereotipi culturali ancora presenti nei percorsi formativi e professionali. Il progetto nasce dal lavoro collettivo di circa 150 studentesse e studenti di scuole lombarde, che reinterpretano il Manifesto "Mind the STEM Gap" attraverso elaborati visivi e creativi, trasformando dati e riflessioni in messaggi immediati e accessibili. L'iniziativa unisce educazione, arte e impegno sociale, stimolando una maggiore consapevolezza sul ruolo delle donne nei settori scientifici e tecnologici e sul valore della diversità come fattore di innovazione.

---

## **FONDAZIONE ASSOLOMBARDA**

Nel corso del 2025, Assolombarda e Fondazione Assolombarda hanno sviluppato un piano coordinato volto a rafforzare la memoria della storia associativa e a strutturare in modo organico la gestione del patrimonio documentale. Le attività si sono concentrate su due linee principali: la valorizzazione editoriale della storia dell'Associazione e l'avvio del processo di costruzione dell'Archivio Storico.

### **Volume "INSIEME. Assolombarda. La nostra storia" [aprile 2025]**

Il volume "INSIEME – Assolombarda. La nostra storia" ripercorre il lungo percorso di Assolombarda, le cui origini affondano negli organismi associativi attivi in Lombardia fin dai primi decenni del Novecento. Pubblicato in occasione degli 80 anni dell'Associazione, il volume si propone come strumento di valorizzazione e comunicazione del patrimonio storico, rivolto alle imprese associate e a un pubblico più ampio interessato al ruolo dell'imprenditoria lombarda. Il testo ricostruisce le principali tappe evolutive dell'Associazione, inserendole nel contesto storico, economico e sociale italiano e internazionale, e racconta la storia attraverso le persone che l'hanno vissuta e contribuito a costruirla. Centrale è la presenza delle testimonianze dei più recenti Presidenti e di figure di rilievo del panorama economico e culturale lombardo, che offrono contributi su temi che spaziano dall'economia alla formazione, dal design all'architettura.

Il volume è arricchito da un ampio apparato iconografico e documentale, con materiali provenienti da numerosi archivi e collezioni fotografiche, e da una linea del tempo che consente di seguire in modo immediato le principali tappe della storia associativa e del tessuto imprenditoriale lombardo.

### **Evento Spettacolo dedicato al volume INSIEME e sito [14 aprile]**

Per presentare il volume è stato organizzato un evento-spettacolo presso il Teatro Studio Melato di Milano, durante il quale sono stati messi in luce i momenti più significativi raccontati dal libro, con la partecipazione di autorità cittadine e nazionali. Parallelamente, è stato realizzato un sito web dedicato, integrato nel portale della Fondazione Assolombarda, che consente di approfondire i contenuti e di rendere accessibile in digitale il ricco patrimonio del volume. Il progetto editoriale ha avviato una riflessione sull'assetto del patrimonio documentale di Assolombarda, evidenziando la dispersione dei materiali tra la sede di via Pantano, il Centro per la Cultura. Nel corso del 2025 è stato avviato il censimento della documentazione e la costituzione del primo



nucleo dell'Archivio Storico dell'Associazione, attraverso attività di mappatura, raccolta e sistematizzazione dei materiali. Parallelamente è stata impostata anche una Biblioteca d'impresa, integrata nel percorso di valorizzazione del patrimonio culturale e documentale, a supporto delle attività di studio, memoria e ricerca. I progetti saranno poi sviluppati a partire del 2026.



## UN PRIMO SGUARDO AL 2026 (Gennaio - Aprile)

### COMUNICAZIONE INTEGRATA

#### **Introduzione – Il Piano di Comunicazione 2026 e Progetti Strategici**

Il 2026 si apre per Assolombarda come un anno di forte evoluzione strategica, in cui la comunicazione assume un ruolo ancora più centrale nel dare coerenza, visibilità e impatto all'azione dell'Associazione.

**La pianificazione delle attività trae origine da un Piano di Comunicazione integrato, strettamente connesso ai Progetti Strategici di Presidenza**, che ne costituiscono l'ossatura valoriale e programmatica.

**I Progetti di Presidenza rappresentano il principale motore di indirizzo delle iniziative del 2026:** ambiti prioritari di intervento attraverso cui Assolombarda interpreta il proprio ruolo di guida, anticipazione e accompagnamento delle imprese nelle grandi transizioni in atto.

La comunicazione è chiamata a valorizzarne contenuti, obiettivi e risultati, traducendo la visione strategica in narrazioni chiare, riconoscibili e orientate all'impatto.

**Il Piano di Comunicazione 2026 nasce dunque come strumento di coordinamento e di sintesi**, capace di mettere in relazione iniziative, progetti e appuntamenti lungo un percorso unitario, rafforzando il dialogo con gli associati, le istituzioni, i media e l'ecosistema degli stakeholder.

In questo scenario, **la comunicazione consolida la propria funzione di leva strategica della Presidenza**, contribuendo in modo determinante al posizionamento di Assolombarda come piattaforma di visione, competenze e relazioni al servizio dello sviluppo industriale e territoriale.

#### **Eventi ed incontri tecnici/informativi**

Nel corso del primo quadrimestre sono stati organizzati **84** incontri di cui **29** online, **51** in presenza e **4** ibridi con focus sui principali temi di maggiore interesse per le imprese. L'insieme delle iniziative ha riscontrato un'importante risposta, testimoniata dalla partecipazione di oltre **8.656** referenti aziendali.

#### **Comunicazione Media**

Nell'anno in corso e fino alla fine del mese di aprile sono stati pubblicati, **4406** interviste e articoli redatti da testate locali, nazionali e internazionali che, al loro interno, citano Assolombarda. 114, invece, sono risultate le interviste e i passaggi radiofonici e televisivi. Il **Presidente è risultato presente in 2415** di questi articoli e in **40** di questi passaggi radiofonici e televisivi.



## **PROGETTI STRATEGICI PRESIDENZA**

### **Olimpiadi Milano-Cortina**

Le Olimpiadi hanno rappresentato una straordinaria occasione di trasformazione e rigenerazione urbana per l'intero territorio metropolitano. Molto più di un evento sportivo ma un motore di sviluppo duraturo, capace di lasciare un'eredità concreta in termini di competitività, di capacità organizzative, di competenze e qualità urbana. In questa direzione la partnership tra Assolombarda e Casa Italia CONI, durante i Giochi Olimpici di Milano Cortina 2026, nasce con l'obiettivo di far emergere, nel contesto internazionale delle Olimpiadi, la centralità del sistema imprenditoriale come pilastro dell'economia nazionale e valorizzare l'eccellenza, il know e l'altissima qualità del nostro ecosistema industriale. Oltre a sviluppare connessioni di valore con stakeholder istituzionali nazionali e internazionali, favorendo opportunità di business e collaborazioni durature.

### **Inaugurazione Mostra Olimpiadi [26 gennaio]**

Per omaggiare il profondo legame tra cultura olimpica e cultura imprenditoriale, inoltre, Assolombarda il 26 gennaio ha inaugurato la mostra "E fecero l'impresa! Dalla cultura dello sport alla cultura d'impresa". Un percorso espositivo che per tre mesi ha celebrato oltre un secolo di Olimpiadi Invernali attraverso i loro manifesti ufficiali, mettendo in dialogo i valori dello sport con quelli del mondo imprenditoriale. I 24 manifesti storici in mostra concessi dal Museo Olimpico di Losanna, dal debutto di Chamonix 1924 fino a Pechino 2022, danno vita a una narrazione visiva che racconta una storia di sfide, innovazione, resilienza e passaggi di testimone tra generazioni, territori e visioni di futuro. Con questa iniziativa, Assolombarda conferma il proprio ruolo di ponte tra cultura, impresa e territorio, valorizzando i talenti e accompagnando le trasformazioni economiche e sociali, nel segno di quei valori che, come nello sport Olimpico, rendono possibile ogni grande impresa.

### **Your Next Milano [16 febbraio]**

Si è tenuta presso Casa Italia alla Triennale di Milano la quinta edizione di "Your Next Milano", l'appuntamento annuale promosso da Assolombarda e Milano&Partners. Al centro del dibattito, i risultati di uno studio che fotografa una città pronta a correre, con lo sguardo fermamente rivolto al traguardo del 2026. Le previsioni descrivono una Milano pronta ad accelerare con decisione, con un Prodotto Interno Lordo stimato in aumento del +1,7%. Questo slancio sarà sostenuto dal rafforzamento dell'industria e dalla particolare dinamicità dei servizi, settori rinvigoriti dall'impulso dei Giochi. L'impatto economico dell'evento sul territorio milanese è imponente: si stima infatti una produzione complessiva di circa 2,5 miliardi di euro, a cui corrisponde un valore aggiunto pari a 1,045 miliardi. Il messaggio emerso durante l'evento è stato chiaro: la vera sfida per Milano consiste nel trasformare la spinta eccezionale delle Olimpiadi in un ciclo di crescita strutturale e duraturo. Non si tratta solo di gestire con successo l'evento sportivo, ma di capitalizzare la visibilità ottenuta e le competenze organizzative acquisite per rafforzare la competitività nel



medio-lungo periodo. Attraverso un percorso di rigenerazione urbana coerente e lo scioglimento dei nodi strategici ancora aperti, la città punta a utilizzare il 2026 come fondamenta per una nuova stagione di sviluppo e attrattività.

### **ASSOTalk - “Colori olimpici. Lo sport e i giochi come scintilla di benessere e sviluppo” [19 febbraio]**

Al centro dell'evento le Olimpiadi come leva di sviluppo economico, sociale e culturale, con un approfondimento sul contributo dello sport nella trasformazione dei territori e nella generazione di valore condiviso. Al centro del confronto è emerso come i Giochi Olimpici e Paralimpici rappresentino un ecosistema complesso, capace di attivare investimenti, infrastrutture, dinamiche di business e processi di innovazione, ma anche di rafforzare comunità, identità collettive e percorsi di inclusione. In questa prospettiva, lo sport è stato analizzato come piattaforma di crescita che unisce impatti economici e sociali, con una forte dimensione di legacy. L'incontro si è svolto con l'autore Dino Ruta e il Presidente di Assolombarda Alvisè Biffi, insieme a un panel che ha riunito rappresentanti del mondo istituzionale, accademico, sportivo e imprenditoriale: Diana Bianchedi, Chief Strategy, Planning and Legacy Officer per la Fondazione Milano Cortina 2026, Francesco Billari, Rettore dell'Università Bocconi, Martina Caironi, campionessa paralimpica e Ambassador dei Giochi, Alessandro Picardi, Vice Presidente Assolombarda con delega Olimpiadi ed eventi culturali, Elisa Zambito Marsala, Responsabile Education Ecosystem and Global Value Programs di Intesa Sanpaolo, e Javier Zanetti, Vice President FC Internazionale. Ha moderato il dibattito Alessia Cruciani, giornalista del Corriere della Sera.

### **Progetto Expo Riyad 2030**

#### **Abu Dhabi Investment Forum (ADIF) e MoU con Abu Dhabi Investment Office (ADIO) [22 gennaio]**

Il Presidente Biffi ha partecipato come Keynote speaker all' Abu Dhabi Investment Forum (ADIF) che si è svolto a Milano. L'evento riunisce i principali leader aziendali, consulenti e investitori italiani ed emiratini, con l'obiettivo di approfondire le opportunità commerciali e di investimento offerte da Abu Dhabi. Nel corso dell'evento è stato siglato un Memorandum of Understanding con il Direttore Generale di Abu Dhabi Investment Office (ADIO), Badr Al Olama. L'accordo sancisce l'avvio di una collaborazione strutturata finalizzata a facilitare lo scambio di informazioni e analisi di mercato sulle opportunità commerciali in entrambi i Paesi, promuovere l'organizzazione di iniziative congiunte e supportare concretamente le imprese associate ad Assolombarda nel loro percorso di accesso al mercato di Abu Dhabi. L'intesa prevede inoltre la valorizzazione di Abu Dhabi quale destinazione strategica per gli investimenti delle imprese e degli operatori italiani, rafforzando ulteriormente il dialogo economico bilaterale.



### **UAE: Trasferta Presidente Biffi e delegazione Assolombarda a Dubai e Abu Dhabi [26 – 30 gennaio]**

Il Presidente Biffi ha incontrato istituzioni e autorità governative di Dubai e Abu Dhabi, oltre a rappresentanti di aziende locali e italiane, con l'obiettivo di rafforzare una cooperazione economica bilaterale che Assolombarda promuove e sviluppa da oltre dieci anni.

Di particolare rilievo i confronti avviati con il Ministero degli Investimenti degli Emirati Arabi Uniti e con la Dubai Chamber, focalizzati sull'individuazione di nuove opportunità di collaborazione, destinate a concretizzarsi nella prossima sottoscrizione di un Memorandum of Understanding. Numerosi anche gli incontri settoriali, che hanno coinvolto ambiti strategici quali sanità, innovazione, logistica e golf. Nel corso della trasferta, Assolombarda ha inoltre sottoscritto un Framework Cooperation Agreement con Alghanim, SACE e SIMEST, contribuendo alla creazione di un vero e proprio "Sistema Italia" finalizzato a sostenere le imprese italiane nell'accesso a grandi progetti internazionali nell'area del GCC e in Malesia.

A ulteriore consolidamento del posizionamento di Assolombarda nell'area del Golfo, è stato infine siglato un accordo con Italiacamp per l'apertura di uno spazio dedicato presso l'Hub for Made in Italy ad Abu Dhabi.

### **Desk Medio Oriente - sito Assolombarda [3 marzo]**

Nel quadro del rapido aggravarsi della crisi in Medio Oriente, Assolombarda ha attivato un desk online per affiancare le imprese in una fase di crescente incertezza. L'iniziativa è nata con l'obiettivo di offrire un presidio informativo e operativo costante, garantendo aggiornamenti tempestivi sugli sviluppi geopolitici e un supporto concreto sui profili maggiormente impattati per l'attività d'impresa, dalla gestione dei rischi alle ricadute economiche. All'interno del desk, sul sito di Assolombarda, le imprese possono trovare un focus sui servizi specifici messi a disposizione da Assolombarda per rispondere alle esigenze più urgenti: la sicurezza del personale e trasferte internazionali; l'aumento dei costi di energia e materie prime; le criticità logistiche e i ritardi nella supply chain; la gestione dei contratti di export e compliance; le coperture assicurative e il rischio geopolitico. Con questa iniziativa, Assolombarda rafforza il proprio impegno al fianco delle imprese, offrendo strumenti concreti per gestire i rischi e tutelare la continuità operativa in uno scenario internazionale in rapida evoluzione.

### **Progetto Rethinkig Industry- ForglA**

Con "ForglA" Assolombarda punta a costruire un ecosistema di dati condivisi dalle filiere e dai distretti industriali, messi a disposizione per forgiare soluzioni di Intelligenza Artificiale. La sua nascita consente di organizzare, valorizzare e rendere accessibili i dati industriali, con l'obiettivo di aumentare la produttività del sistema manifatturiero e favorire la trasformazione digitale delle imprese. Assolombarda promuove la creazione di un ecosistema digitale aperto ma sicuro, basato sul principio della sovranità del dato e sulla collaborazione tra imprese, istituzioni e centri di ricerca. L'obiettivo è quello di costruire un vero e proprio ecosistema di dati industriali, provenienti, in particolare, dal tessuto manifatturiero: un patrimonio enorme, oggi frammentato lungo le filiere, che può diventare leva competitiva se messo a sistema grazie all'impegno di



partner significativi, fra cui Politecnico di Milano, Cefriel, MADE - Competence Center, AI4I, IT4LIA AI Factory e Cineca. Grazie al progetto, si stima che un aumento della produttività del 10% delle micro, piccole e medie imprese industriali nel nostro territorio possa generare un incremento di 2,4 miliardi di euro di valore aggiunto, pari a una maggiore crescita di PIL di 0,8 punti percentuali per l'intera economia del Quadrilatero. Anche solo ipotizzando una crescita della produttività delle micro, piccole e medie industrie, a livello nazionale, pari al +5% medio, il beneficio potrebbe arrivare a quasi 9 miliardi di euro, quindi generando uno stimolo pari allo 0,4% del PIL italiano.

### **ForgIAre il futuro delle imprese [11 febbraio]**

Al Forum sull'Intelligenza Artificiale sul tema "ForgIAre il futuro delle imprese - Verso nuove frontiere di produttività con l'IA", promosso da Comitato Leonardo e da Assolombarda, hanno preso parte, tra gli altri, Alvise Biffi (Presidente Assolombarda), Sergio Dompé (Presidente Comitato Leonardo) e Matteo Zoppas (Presidente Agenzia ICE e Coordinatore Progetto AI Comitato Leonardo). Le conclusioni sono state affidate al Ministro delle Imprese e del Made in Italy, Adolfo Urso. Al centro dell'iniziativa l'Intelligenza Artificiale come strumento abilitante per l'evoluzione dei processi, delle decisioni e dei modelli organizzativi, analizzata attraverso contributi di contesto, visioni ispirazionali e il confronto diretto con le imprese. Un'occasione per valorizzare l'ecosistema dell'innovazione e comprendere le traiettorie di sviluppo più rilevanti per la competitività industriale italiana, anche alla luce delle più recenti evidenze sul tema. Il Forum dell'Intelligenza artificiale è stato anche l'occasione per illustrare lo stato di avanzamento di "ForgIA", il progetto promosso da Assolombarda per rendere l'IA motore dell'industria e accompagnare le aziende nell'adozione dell'IA. L'obiettivo è quello di costruire un vero e proprio ecosistema di dati industriali, provenienti, in particolare, dal tessuto manifatturiero: un patrimonio enorme, oggi frammentato lungo le filiere, che può diventare leva competitiva se messo a sistema grazie all'impegno di partner significativi, fra cui Politecnico di Milano, Cefriel, MADE - Competence Center, AI4I, IT4LIA AI Factory e Cineca. Per dare piena attuazione a ForglA, Assolombarda sta sviluppando quattro programmi: ForglA Industrial Data Ecosystem: il programma che prevede la costruzione di un ecosistema digitale in grado di abilitare la condivisione e la valorizzazione dei dati lungo le filiere industriali; ForglA Accelerate: un percorso che supporta gruppi omogenei di imprese nell'adozione concreta di applicazioni di IA; ForglA Academy: mira a diffondere la cultura del dato promuovendo contaminazione e sinergie all'interno dell'ecosistema attraverso iniziative di divulgazione, formazione e networking; ForglA Leadership Initiative: un percorso di mentoring per rafforzare la capacità delle aziende di valorizzare i dati e implementare soluzioni di AI, grazie all'esperienza condivisa di imprese che hanno già intrapreso questo cammino.

### **Pavia Innovation Week [8-12 aprile]**

La Pavia Innovation Week è stata un'iniziativa dedicata alla valorizzazione dell'ecosistema dell'innovazione pavese, con il contributo di Assolombarda. L'evento ha riunito imprese, università e centri di ricerca, promuovendo il dialogo tra sapere scientifico e sviluppo industriale. L'uso dell'AI, al centro dei settori strategici delle scienze della vita, della microelettronica e della



sostenibilità. La manifestazione ha offerto momenti di confronto e presentazione di progetti ad alto contenuto tecnologico, rafforzando le sinergie tra pubblico e privato. Ha inoltre contribuito ad accrescere l'attrattività del territorio per investimenti e talenti. Complessivamente, la Pavia Innovation Week ha consolidato il posizionamento di Pavia come polo dinamico nel panorama dell'innovazione.

### **Progetto Open Horizon: Lombardia capitale del golf**

"Open Horizons: Lombardia Capitale del Golf" è un progetto di Assolombarda in collaborazione con Confindustria Lombardia, FIG (Federazione Italiana Golf) e Regione Lombardia e si fonda su un piano triennale integrato che mira a consolidare la posizione della Lombardia come polo di eccellenza. L'obiettivo centrale è la costruzione di una filiera integrata capace di connettere sport, turismo, impresa e territorio, posizionando la regione come destinazione d'elezione per i flussi internazionali. Attraverso un approccio coordinato, le parti coinvolte intendono promuovere il golf come asset economico strategico, utile a valorizzare la ricchezza paesaggistica locale e a favorire la destagionalizzazione del turismo di alto profilo. La strategia operativa prevede il rafforzamento della presenza del golf lombardo nei bandi e nei finanziamenti regionali, oltre a un forte impegno nella promozione della cultura di questo sport tra i giovani, le famiglie e nelle scuole a indirizzo sportivo. Parallelamente, il piano supporterà operativamente la FIG Lombardia e agevolerà l'adesione dei singoli Golf Club al Sistema Confindustria, creando una rete stabile e un canale di dialogo permanente tra le istituzioni e le associazioni di categoria. L'azione sul territorio si concretizzerà nell'organizzazione di eventi di alto profilo e nell'integrazione dell'offerta sportiva con servizi di hospitality, transfer e altre eccellenze locali. Nel marzo scorso il progetto è stato presentato a livello internazionale alla 114<sup>a</sup> edizione dell'Investec South African Golf Open, l'iniziativa, coordinata da Assolombarda in collaborazione con il Consolato d'Italia a Cape Town, la Camera di Commercio Italo-Sudafricana e Federgolf Lombardia, ha utilizzato la vetrina sudafricana per promuovere l'offerta integrata del territorio lombardo a un pubblico internazionale di alto profilo. La presenza dello stand istituzionale dedicato al progetto ha permesso di presentare a visitatori e investitori stranieri i percorsi golfistici della regione, inseriti in un'offerta che combina sport, grandi eventi (come il GP di Monza e le imminenti Olimpiadi Milano-Cortina) e ospitalità di lusso.

### **Lancio Golf Tour 2026 e presentazione Indagine EY [4 marzo]**

Il golf, in termini diretti e di indotto, vale tra 165 e 185 milioni di euro per l'economia lombarda. È questo il risultato principale dello studio "L'indotto del golf in Lombardia", presentato all'evento di lancio del progetto "Open Horizon: Lombardia, Capitale del Golf voluto da Assolombarda, in collaborazione con Federgolf Lombardia e Confindustria Lombardia. L'analisi del settore golfistico, realizzata da EY-Assolombarda, per la prima volta misura in modo sistematico il peso economico di uno sport spesso percepito come di nicchia ma che, nella regione più golfistica d'Italia, si rivela leva di turismo e indotto territoriale. La Lombardia ospita 65 circoli affiliati alla Federazione Italiana Golf, il 18% del totale nazionale, e conta oltre 27.000 tesserati, pari al 29% di tutti i golfisti italiani. Numeri che collocano la regione al primo posto in Italia, davanti a



Piemonte, Veneto e Lazio. La ricerca, condotta tra ottobre e novembre 2025 attraverso l'analisi di informazioni pubbliche e una serie di interviste approfondite a club e attori del sistema, ha ricostruito quattro filoni di impatto economico: i ricavi diretti dei circoli (stimabili tra 59 e 62 milioni di euro); l'indotto turistico (tra 103 e 118 milioni); la vendita di attrezzatura e abbigliamento (tra 3 e 5 milioni) e il contributo dei grandi eventi; con l'Open d'Italia stimato tra 8 e 9 milioni di euro nelle edizioni ospitate in regione.

### **Progetto Legalità e Impresa [27 aprile]**

Il progetto "Legalità e Impresa", promosso da Assolombarda e Fondazione Assolombarda, nasce con l'intento di avviare un confronto strutturato tra le imprese, le istituzioni e il mondo accademico per riflettere sul futuro dello sviluppo di Milano. L'iniziativa, che coinvolge attivamente il Comune, il Tribunale e l'Università degli Studi di Milano, interpreta la legalità come leva strategica per la competitività e la crescita economica e si pone l'obiettivo di creare un confronto stabile e multidisciplinare sul tema. Il 27 aprile si è svolto il primo incontro tra i soggetti promotori per definire le modalità di sviluppo del progetto: saranno istituiti quattro tavoli tematici dedicati a sviluppo economico della città, linguaggio e informazione, pubblica amministrazione e qualità dei servizi, chiarezza del quadro normativo. I tavoli avranno il compito di sviluppare analisi approfondite, individuare criticità e ambiti di miglioramento ed elaborare proposte di policy e raccomandazioni, contribuendo alla costruzione di un quadro condiviso sul rapporto tra legalità e sviluppo.

## **VITA ASSOCIATIVA**

### **Assolombarda Awards [19 marzo]**

Quarta edizione per gli "Assolombarda Awards", l'iniziativa promossa dall'Associazione per celebrare le eccellenze del tessuto produttivo e i traguardi associativi delle imprese che operano nel cuore economico del Paese. Protagoniste della serata sono state le realtà della Città Metropolitana di Milano e delle province di Monza e Brianza, Pavia e Lodi, un territorio capace di generare da solo il 13,6% del PIL nazionale. L'evento è stato l'occasione per sottolineare il peso specifico di un sistema industriale che non ha eguali in Italia. Premiando le aziende simbolo del sistema associativo, l'iniziativa intende valorizzare il lavoro quotidiano di un intero sistema produttivo che ogni giorno crea sviluppo e occupazione, un orgoglio industriale che merita pieno riconoscimento. La cerimonia, svoltasi alla presenza del presidente Biffi e del vicepresidente con delega a Organizzazione, Sviluppo e Marketing, Carlo Spinetta, ha visto la consegna dei riconoscimenti alle imprese che hanno raggiunto tappe significative di adesione all'Associazione. Nello specifico, è stata premiata un'azienda "storica" per i suoi 75 anni di fedeltà associativa, seguita da 21 imprese che hanno festeggiato il traguardo dei 50 anni e da altre 75 realtà che hanno celebrato i 25 anni di appartenenza. Gli Assolombarda Awards si confermano così non solo un momento di celebrazione, ma una testimonianza della resilienza e della continuità di un sistema che rimane il motore trainante dell'economia italiana.



### **Nuova Filiera “Difesa e Space Economy” [7 aprile]**

In un contesto globale segnato da una rapidissima accelerazione tecnologica, Assolombarda ha annunciato la nascita della nuova filiera “Difesa e Space Economy”. Si tratta dell'ottavo comparto tematico attivato dall'Associazione. Assolombarda si propone di agire come punto di riferimento e motore di connessione per le imprese, con un'attenzione particolare alle realtà che sviluppano tecnologie Dual Use. Queste soluzioni sono in grado di generare valore sia in ambito civile sia nel comparto difesa: un esempio emblematico è offerto dai sistemi satellitari, nati per scopi difensivi ma diventati essenziali per servizi quotidiani come il monitoraggio ambientale, le previsioni meteorologiche e la gestione delle emergenze. I numeri del settore confermano la rilevanza strategica di questa scelta: in Europa, l'industria della difesa e aerospaziale ha raggiunto nel 2024 un fatturato di quasi 197 miliardi di euro, crescendo del 40% nell'ultimo quadriennio. In Italia, la produzione dei primi 100 player è stimata in oltre 23 miliardi di euro, con un incremento dell'11% nell'ultimo anno. Assolombarda gioca un ruolo di primo piano in questa partita, associando un quinto delle primarie realtà industriali del settore per un fatturato totale di 13,7 miliardi di euro

## D.Lgs 231/01 e D.Lgs. 24/2023 (“whistleblowing”)

Si segnala che:

- in relazione al Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 (Modello 231), nel corso del 2025 sono state svolte le seguenti attività:
  - a decorrere dal 1° luglio 2025 è stato istituito un Organismo di Vigilanza collegiale, composto da un Presidente esterno e da un componente interno, in sostituzione del precedente Organismo monocratico giunto a scadenza, al fine di assicurare, anche attraverso l’alternanza delle forme di composizione e delle competenze, un costante rafforzamento dell’efficacia e del controllo;
  - sono state svolte, a cura dell’Organismo di Vigilanza, le attività di controllo e vigilanza ex D.Lgs. 231/2001, attraverso la raccolta, l’esame e la verifica degli specifici flussi informativi in favore dell’Organismo stesso, previsti e disciplinati dall’apposita procedura interna, nonché attraverso le regolari attività di riunione, incontro e confronto dell’Organismo di Vigilanza con i referenti interni della struttura di Assolombarda e gli organi di controllo dell’Associazione;
  - in merito alla raccolta, esame e verifica dei flussi informativi è stata prevista l’implementazione (con primo utilizzo nel 2026, in relazione ai flussi informativi annuali 2025) di una piattaforma informatica dedicata;
  - in attuazione del calendario formativo definito, sono state erogate sessioni formative per il personale neoassunto sulle misure adottate dall’Associazione nell’ambito del lavoro a distanza (Smart working) e sulla Salute e Sicurezza sui luoghi di lavoro; a tale ultimo riguardo è stata altresì erogata la formazione obbligatoria per i c.d. preposti salute e sicurezza come previsto dall’apposito Accordo Stato Regioni. Inoltre, nel corso dell’anno, sono stati organizzati corsi in materia di Intelligenza Artificiale e Privacy, e, a dicembre 2025, si è tenuta una sessione formativa in favore del personale neoassunto in merito al D.Lgs. 231/2001, al Modello 231 e alle procedure interne adottate da Assolombarda. Infine, ad aprile 2025 è stata erogata una formazione specifica in materia di “attività di rappresentanza di interessi/Lobby” in funzione delle evoluzioni della normativa di riferimento intervenute nella seconda parte del 2024;
  - sono state monitorate, a cura dell’Organismo di Vigilanza, le novità legislative riguardanti l’ambito D.Lgs. 231/01 e ne è stato valutato l’impatto limitato sul Modello 231 dell’Associazione, senza rilevare la necessità di un aggiornamento immediato del Modello stesso, anche in attesa del progetto di Riforma 231 al vaglio del Legislatore;
  - è proseguita l’attività volta all’aggiornamento e revisione dei documenti organizzativi interni, inclusi quelli attuativi del Modello 231, in continuità con quanto fatto nel corso delle precedenti annualità;
  - sono stati effettuati interventi di controllo finalizzati alla verifica della corretta definizione e del livello di applicazione delle procedure relative ad alcuni processi sensibili; l’Organismo di Vigilanza ha quindi preso atto delle verifiche attuate, sia in termini di idoneità del Modello

che di effettività, prevedendo ad inizio 2026 la condivisione delle conclusioni raggiunte con i singoli referenti delle attività sensibili dell'Associazione, anche al fine di migliorare i presidi esistenti.

Infine, nel 2025 l'Organismo di Vigilanza non ha ricevuto segnalazioni in merito a possibili violazioni del Modello 231 né ha ricevuto alcuna comunicazione e/o informazione in merito a procedimenti disciplinari e ad infortuni sul lavoro che possano costituire reato.

- Nel corso del 2025, Assolombarda ha garantito il rispetto di quanto previsto dal D.Lgs. 24/2023 in materia “*whistleblowing*” assicurando, tra gli altri e in conformità alla specifica procedura “*whistleblowing*” adottata: (i) il funzionamento di appositi canali interni conformi al predetto decreto per l'effettuazione e gestione di segnalazioni di violazioni rilevanti, incluse quelle concernenti il Modello 231 e il D.Lgs. 231/2001; (ii) la presenza e l'operatività di un Comitato interno dotato dei necessari requisiti di autonomia e indipendenza, preposto alla ricezione e gestione delle segnalazioni stesse, che garantisca altresì idonee informative all'Organismo di Vigilanza; (iii) l'osservanza degli obblighi informativi/comunicativi prescritti dalla legge. Nel periodo di riferimento non sono giunte segnalazioni “*whistleblowing*”.

## **Regolamento (UE) 679/2016 (“GDPR”)**

Si segnala che:

in materia di Privacy - Regolamento (UE) 679/2016 (General Data Protection Regulation) - l'Associazione effettua gli adempimenti richiesti dalla normativa, tra i quali l'aggiornamento dei Registri dei Trattamenti per le attività svolte nel ruolo di Titolare/Responsabile ed è costantemente attenta nell'adottare misure tecniche e organizzative idonee ad assicurare, per i dati personali, un adeguato livello di protezione dal rischio.

L'Associazione si avvale della funzione del Responsabile per la Protezione dei Dati (RPD), più comunemente noto come Data Protection Officer (DPO), la cui responsabilità principale è quella di osservare, valutare e organizzare la gestione del trattamento dei dati personali (e dunque la loro protezione), affinché questi siano trattati nel rispetto della normativa vigente. Il DPO ha redatto la propria relazione annuale per il 2025, con la quale ha informato il Comitato di Presidenza e il Direttore Generale sulle attività dallo stesso svolte, le metodologie seguite nell'esercizio della sua funzione e le azioni raccomandate.

Nel corso dell'anno non si sono verificate violazioni di dati personali ricadenti sotto l'obbligo di notifica all'Autorità competente.



## Situazione patrimoniale finanziaria

I principali aspetti patrimoniali e finanziari sono rappresentati nei prospetti dello Stato Patrimoniale, del Rendiconto Finanziario e dalle Note illustrative al Bilancio.

**Le attività circolanti** ammontano a Euro 58.266.429 a fronte di **passività correnti** per Euro 9.002.996. Rispetto al 2024 le attività circolanti aumentano di Euro 665.740 e le passività correnti diminuiscono di € 723.396.

**Le Immobilizzazioni materiali** ed i Fondi di ammortamento sono di pari importo ad Euro 40.425.620.

Date le caratteristiche dell'Associazione si è proceduto, come per il precedente esercizio, all'ammortamento integrale dei cespiti acquisiti nell'esercizio.

**Le Partecipazioni** ammontano a Euro 9.028.081, con una differenza in aumento di € 15.000, per l'acquisto dell'ultima quota della partecipazione in Immobiliare Confindustria Pavia Srl, che ora è detenuta al 100%.

**Le Passività a medio/lungo termine** ammontano a Euro 15.344.648 con un incremento di Euro 715.316 rispetto al precedente esercizio, dovuto principalmente all'incremento del Fondo Rischi per Euro 1.865.319 ed al decremento di Euro 836.540 del Fondo Accantonamento Certificato Prevenzione Incendi (CPI) Palazzo.

**Le fonti di liquidità** hanno generato un incremento delle disponibilità liquide di Euro 1.612.190.

**La liquidità finale**, comprensiva degli investimenti finanziari, ammonta a Euro 54.987.308, a fronte di un valore di inizio esercizio di Euro 53.375.118.

**Il Patrimonio netto** al 31 dicembre 2025 ammonta a Euro 43.298.498, tenuto conto dell'accantonamento al patrimonio di Euro 698.190 rilevato nell'esercizio.

## Situazione economica

**Il Rendiconto economico** evidenzia i fatti più significativi dell'esercizio, e in particolare:

- proventi derivanti dall'attività tipica per Euro 43.010.961;
- altri proventi per Euro 843.128.

Gli oneri relativi all'attività caratteristica ammontano a Euro 40.155.899 (di cui Euro 216.819 per Oneri finanziari compensati dai Proventi finanziari di Euro 2.238.770, Euro 116.429 per sopravvenienze passive/minusvalenze ed attività progettuale per Euro 2.410.203); sono stati inoltre contabilizzati accantonamenti e operazioni straordinarie per Euro 3.000.000.

## STATO PATRIMONIALE AL 31 DICEMBRE 2025

(Valori espressi in Euro)

	Note	Consuntivo 2025	Consuntivo 2024	2025 su 2024	
				v.a.	%
<b>ATTIVITA'</b>					
<b>ATTIVITA' CIRCOLANTI</b>					
Cassa	3	3.661	3.584	77	2,15
Disponibilità Liquide		25.641.207	25.570.541	70.666	0,28
Gestione Patrimoniale		29.441.440	27.899.993	1.541.447	5,52
Fondo Svalutazione Titoli	24	(99.000)	(99.000)	0	0,00
	4	54.987.308	53.375.118	1.612.190	3,02
Crediti con esigibilità prevista entro 12 mesi:	5				
Crediti verso Associati		2.603.339	2.522.577	80.762	3,20
Fondo Rischi su Crediti		(1.658.989)	(1.086.622)	(572.367)	52,67
Altri crediti	6	264.702	198.867	65.835	33,11
Crediti v/Società Controllata Assolomb.Servizi SpA		133.267	194.812	(61.545)	(31,59)
		1.342.319	1.829.634	(487.315)	(26,63)
Crediti con esigibilità prevista oltre 12 mesi:	7				
Verso Società controllata Nova Aedes Seconda Srl		636.000	742.000	(106.000)	(14,29)
Fondo Rischi su crediti Nova Aedes Seconda Srl		(200.000)	(200.000)	0	0,00
Finanziamento Immobiliare Confindustria Pavia Srl		400.000	400.000	0	0,00
Altri crediti		4.244	6.644	(2.400)	(36,12)
		840.244	948.644	(108.400)	(11,43)
Ratei e Risconti attivi	8	1.096.558	1.447.293	(350.735)	(24,23)
Totale attività circolanti		58.266.429	57.600.689	665.740	1,16
<b>ATTIVITA' IMMOBILIZZATE</b>					
Immobilizzazioni finanziarie:					
Partecipazioni	9	9.028.081	9.013.081	15.000	0,17
Depositi a copertura Trattamento di Fine Rapporto	10	351.632	342.262	9.370	2,74
		9.379.713	9.355.343	24.370	0,26
Immobilizzazioni materiali:					
Beni immobili e mobili:	11				
Totale beni immobili e mobili		40.425.620	39.903.733	521.887	1,31
meno - Fondi di ammortamento		(40.425.620)	(39.903.733)	(521.887)	1,31
		0	0	0	0,00
Immobilizzazioni immateriali:	12				
Oneri pluriennali		0	0	0	0,00
meno - Fondi di ammortamento		0	0	0	0,00
		0	0	0	0,00
Totale attività immobilizzate		9.379.713	9.355.343	24.370	0,26
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>		67.646.142	66.956.032	690.110	1,03

# STATO PATRIMONIALE AL 31 DICEMBRE 2025

(Valori espressi in Euro)

	Note	Consuntivo 2025	Consuntivo 2024	2025 su 2024	
				v.a.	%
<b>PASSIVITA'</b>					
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>					
Debiti con esigibilità prevista entro 12 mesi:					
Debiti verso fornitori	<b>13</b>	<b>2.675.749</b>	2.546.673	129.076	5,07
Debiti v/Società Controllate	<b>14</b>	<b>694.461</b>	922.994	(228.533)	(24,76)
Altri debiti	<b>15</b>	<b>5.063.233</b>	5.735.133	(671.900)	(11,72)
Debito per ferie maturate e non godute	<b>16</b>	<b>348.715</b>	312.324	36.391	11,65
		<b>8.782.158</b>	9.517.124	(734.966)	(7,72)
Ratei e risconti passivi	<b>17</b>	<b>220.838</b>	209.268	11.570	5,53
Totale passività correnti		<b>9.002.996</b>	9.726.392	(723.396)	(7,44)
<b>PASSIVITA' A MEDIO E LUNGO TERMINE</b>					
Fondi:					
Trattamento di Fine Rapporto	<b>18</b>	<b>1.617.839</b>	1.734.277	(116.438)	(6,71)
Fondo Oscillazione Fondo Pensioni	<b>19</b>	<b>454.742</b>	454.473	269	0,06
Fondo per Rendite Vitalizie	<b>20</b>	<b>24.438</b>	36.925	(12.487)	(33,82)
Fondo Rischi Diversi	<b>21</b>	<b>7.186.266</b>	5.320.947	1.865.319	35,06
Fondo rischi su Partecipazioni	<b>22</b>	<b>152.735</b>	152.735	0	0,00
Fondo Assistenza Sanitaria Integ.Pers.in quiescenza	<b>23</b>	<b>3.849.282</b>	4.034.089	(184.807)	(4,58)
Fondo Accantonamento Certificato Prevenzione incendi (CPI) Palazzo	<b>25</b>	<b>2.059.346</b>	2.895.886	(836.540)	(28,89)
Totale passività a medio e lungo termine		<b>15.344.648</b>	14.629.332	715.316	4,89
<b>PATRIMONIO NETTO</b>					
Patrimonio Netto iniziale		<b>42.600.308</b>	42.000.964	599.344	1,43
Accantonamento dell'esercizio		<b>698.190</b>	599.344	98.846	16,49
Totale Patrimonio Netto	<b>26</b>	<b>43.298.498</b>	42.600.308	698.190	1,64
<b>TOTALE PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO</b>		<b>67.646.142</b>	66.956.032	690.110	1,03

# RENDICONTO ECONOMICO AL 31 DICEMBRE 2025

(Valori espressi in Euro)

Descrizione	NOTE	CONSUNTIVO 2024	BUDGET 2025	CONSUNTIVO 2025	DIFFERENZA		DIFFERENZA	
					CONSUNTIVO 2025/BUDGET 2025		CONSUNTIVO 2025/CONSUNTIVO 2024	
					V. a.	%	V. a.	%
<b>1</b>								
<b>PROVENTI</b>								
2 Contributi Associativi		43.107.316	42.000.000	43.015.853	1.015.853	2,42	(91.463)	(0,21)
3 Rettifica per ricalcolo contributi		(30.496)	0	(4.892)	(4.892,00)	0,00	25.604,00	(83,96)
<b>** Totale Contributi Associativi</b>	<b>27</b>	<b>43.076.820</b>	<b>42.000.000</b>	<b>43.010.961</b>	<b>1.010.961</b>	<b>2,41</b>	<b>(65.859)</b>	<b>(0,15)</b>
4 Altri Proventi								
5 Sopravvenienze attive da contrib. Associativi		189.250	250.000	586.896	336.896	134,76	397.646	210,12
6 Sopravvenienze attive/plusvalenze		357.086	150.000	44.731	(105.269)	(70,18)	(312.355)	(87,47)
7 Proventi diversi		32.096	0	56.501	56.501	0,00	24.405	76,04
8 Ricavi da Usufrutto Assolombarda Servizi		155.000	155.000	155.000	0	0,00	0	0,00
<b>9 Totale Altri proventi</b>	<b>28</b>	<b>733.432</b>	<b>555.000</b>	<b>843.128</b>	<b>288.128</b>	<b>51,91</b>	<b>109.696</b>	<b>14,96</b>
<b>10 Totale PROVENTI</b>		<b>43.810.252</b>	<b>42.555.000</b>	<b>43.854.089</b>	<b>1.299.089,00</b>	<b>3,05</b>	<b>43.837,00</b>	<b>0,10</b>
<b>11 ONERI</b>								
12 Oneri per il personale								
13 Retribuzioni		16.605.062	16.923.000	16.944.904	21.904	0,13	339.842	2,05
14 Oneri contributivi		4.146.135	4.174.000	4.047.755	(126.245)	(3,02)	(98.380)	(2,37)
15 Contributo Solidarietà 10%		49.317	80.000	56.858	(23.142)	(28,93)	7.541	15,29
16 Assicuraz. Sanitaria Integrativa		577.798	669.000	575.369	(93.631)	(14,00)	(2.429)	(0,42)
17 Accantonamento T.F.R.		1.193.531	1.318.000	1.200.714	(117.286)	(8,90)	7.183	0,60
18 Fondo Pensione		165.099	175.000	168.406	(6.594)	(3,77)	3.307	2,00
19 Assicurazioni		183.402	195.000	161.968	(33.032)	(16,94)	(21.434)	(11,69)
20 Accantonamento Fondo Ferie		(85.798)	0	36.575	36.575	0,00	122.373	(142,63)
21 Personale in distacco		(1.007.862)	(800.000)	(1.011.770)	(211.770)	26,47	(3.908)	0,39
<b>22 Totale oneri personale dipendente</b>		<b>21.826.684</b>	<b>22.734.000</b>	<b>22.180.779</b>	<b>(533.221)</b>	<b>(2,43)</b>	<b>354.095</b>	<b>1,62</b>
23 Contratti di collaborazione		85.663	87.000	70.061	(16.939)	(19,47)	(15.602)	(18,21)
24 Stages		28.844	10.000	6.046	(3.954)	(39,54)	(22.798)	(79,04)
25 Formazione		242.784	250.000	210.441	(39.559)	(15,82)	(32.343)	(13,32)
26 Oneri Isopensione		1.946.004	0	42.830	42.830	0,00	(1.903.174)	(97,80)
27 Utilizzo Fondo Rischi per Isopensione		(1.946.004)	0	(42.830)	(42.830)	0,00	1.903.174	(97,80)
28 IRAP		579.131	600.000	583.030	(16.970)	(2,83)	3.899	0,67
<b>29 Totale oneri personale dip. + Collabor.</b>	<b>29</b>	<b>22.763.106</b>	<b>23.681.000</b>	<b>23.050.357</b>	<b>(630.643)</b>	<b>(2,66)</b>	<b>287.251</b>	<b>1,26</b>
30 Oneri per uffici								
31 Canoni di locazione		1.487.152	1.618.000	1.630.300	12.300	0,76	143.148	9,63
32 Spese accessorie (Pulizie-Utenze-Vig.-Manutenz.Imm.- div.)		1.751.914	1.918.000	1.849.567	(68.433)	(3,57)	97.653	5,57
<b>33 Totale Oneri per uffici</b>	<b>30</b>	<b>3.239.066</b>	<b>3.536.000</b>	<b>3.479.867</b>	<b>(56.133)</b>	<b>(1,59)</b>	<b>240.801</b>	<b>7,43</b>
34 Oneri tributari								
35 Tassa rifiuti, Imposte diverse (Cosap-Sistri-F23-Bolli)		124.083	80.000	78.053	(1.947)	(2,43)	(46.030)	(37,10)
<b>36 Totale Oneri Tributari</b>	<b>31</b>	<b>124.083</b>	<b>80.000</b>	<b>78.053</b>	<b>(1.947)</b>	<b>(2,43)</b>	<b>(46.030)</b>	<b>(37,10)</b>
37 Oneri del sistema								
38 Confindustria		3.739.877	4.125.800	4.125.791	(9)	(0,00)	385.914	10,32
39 Confindustria Lombardia		649.192	744.000	751.203	7.203	0,97	102.011	15,71
40 Altri di sistema		60.356	63.000	60.321	(2.679)	(4,25)	(35)	(0,06)
<b>41 Totale Oneri del sistema</b>	<b>32</b>	<b>4.449.425</b>	<b>4.932.800</b>	<b>4.937.315</b>	<b>4.515</b>	<b>0,09</b>	<b>487.890</b>	<b>10,97</b>
<b>42 1° MARGINE</b>		<b>13.234.572</b>	<b>10.325.200</b>	<b>12.308.497</b>	<b>1.983.297</b>	<b>19,21</b>	<b>(926.075)</b>	<b>(7,00)</b>

# RENDICONTO ECONOMICO AL 31 DICEMBRE 2025

(Valori espressi in Euro)

	Descrizione	NOTE	CONSUNTIVO	BUDGET	CONSUNTIVO	DIFFERENZA		DIFFERENZA	
			2024	2025	2025	CONSUNTIVO O 2025/BUDGET 2025		CONSUNTIVO O 2025/CONSUNTIVO O 2024	
						V. a.	%	V. a.	%
43	<b>Oneri di funzionamento - Generali - Attività istituzionale</b>								
44	Viaggi e trasferite		222.663	307.000	209.523	(97.477)	(31,75)	(13.140)	(5,90)
45	Costi logistici		131.616	150.000	124.336	(25.664)	(17,11)	(7.280)	(5,53)
46	Locazione/allestimento sale		58.605	45.000	58.780	13.780	30,62	175	0,30
47	Cancelleria		25.639	31.000	28.964	(2.036)	(6,57)	3.325	12,97
48	Manutenzione/Assist. Telef.-mobili-macch.-Hd -sw		311.932	300.000	279.670	(20.330)	(6,78)	(32.262)	(10,34)
49	Noleggio attrezzature		366	2.700	23.435	20.735	767,96	23.069	6.303,01
50	Costi di funzionamento vari		3.626	3.300	9.260	5.960	180,61	5.634	155,38
51	Materiale di consumo e Cespiti Minori		18.532	25.000	22.964	(2.036)	(8,14)	4.432	23,92
52	Spese Promozionali		19.754	40.000	29.280	(10.720)	(26,80)	9.526	48,22
53	Inserzioni pubblicitarie		366	1.500	0	(1.500)	(100,00)	(366)	(100,00)
54	Postali		4.898	7.000	6.508	(492)	(7,03)	1.610	32,87
55	Telefonia fissa e mobile		342.103	335.500	326.063	(9.437)	(2,81)	(16.040)	(4,69)
56	Tipografiche - modulistica - stampati		19.280	55.000	23.548	(31.452)	(57,19)	4.268	22,14
57	Costi Autovetture		329.108	320.000	330.875	10.875	3,40	1.767	0,54
58	Pubblizzazioni per aree e Banche dati		336.016	330.000	313.418	(16.582)	(5,02)	(22.598)	(6,73)
59	SUPPORTI MULTIMEDIALI		76.287	85.000	84.912	(89)	(0,10)	8.625	11,31
60	Servizi informatici - Licenze		234.846	210.000	224.240	(14.240)	(6,28)	(10.606)	(4,92)
61	Servizi Informatici - Cloud Service		566.445	516.000	648.368	132.368	25,65	81.923	14,46
62	Sito Internet e Siti collegati		85.994	90.000	89.686	(314)	(0,35)	3.692	4,29
63	Assicurazioni		78.633	80.000	91.205	11.205	14,01	12.572	15,99
64	Oneri di ospitalità		159.290	225.000	191.398	(33.602)	(14,93)	32.108	20,16
65	Oneri di rappresentanza		61.539	127.000	185.812	58.812	46,31	124.273	201,94
66	Oneri per Convegni		40.154	45.000	38.589	(6.411)	(14,25)	(1.565)	(3,90)
67	Oneri diversi		74.417	53.600	65.097	11.497	21,45	(9.320)	(12,52)
68	Consulenze		117.520	150.900	91.777	(59.123)	(39,18)	(25.743)	(21,91)
69	Prestazioni profes.e serv.		955.909	754.000	969.704	215.704	28,61	13.795	1,44
70	Organismi di controllo		62.720	60.000	64.013	4.013	6,69	1.293	2,06
71	Studi e Ricerche		186.161	192.000	169.436	(22.564)	(11,75)	(16.725)	(8,98)
72	Eventi di vita Territoriale Associativa		484.900	458.000	447.955	(10.045)	(2,19)	(36.945)	(7,62)
73	Assemblea Generale		671.599	700.000	747.813	47.813	6,83	76.214	11,35
74	<b>Totale Oneri di funzionamento e generali</b>	<b>33</b>	<b>5.680.918</b>	<b>5.699.500</b>	<b>5.896.629</b>	<b>197.129</b>	<b>3,46</b>	<b>215.711</b>	<b>3,80</b>
75	<b>Iniziative Socio-Culturali ed Econom.</b>								
76	Quote ad Iniziative Socio.Culturali-Umanitarie		578.349	525.200	491.464	(33.736)	(6,42)	(86.885)	(15,02)
77	Iniziative di Presidenza		116.798	90.000	41.246	(48.754)	(54,17)	(75.552)	(64,69)
78	Partecipaz. ad Iniziative		165.905	324.000	389.170	65.170	20,11	223.265	134,57
79	Altre Collegate		40.000	40.000	40.000	0	0,00	0	0,00
80	<b>Totale Iniziative Socio-Cult. Ed Altre</b>	<b>34</b>	<b>901.052</b>	<b>979.200</b>	<b>961.880</b>	<b>(17.320)</b>	<b>(1,77)</b>	<b>60.828</b>	<b>6,75</b>
81	<b>2° MARGINE</b>		<b>6.652.602</b>	<b>3.646.500</b>	<b>5.449.988</b>	<b>1.803.488</b>	<b>49,46</b>	<b>(1.202.614)</b>	<b>(18,08)</b>
82	Ammortamenti		2.046.762	1.670.000	1.247.117	(422.883)	(25,32)	(799.645)	(39,07)
83	<b>Totale Ammortamenti</b>	<b>35</b>	<b>2.046.762</b>	<b>1.670.000</b>	<b>1.247.117</b>	<b>(422.883)</b>	<b>(25,32)</b>	<b>(799.645)</b>	<b>(39,07)</b>
84	Costi CPI Palazzo		1.424.943	900.000	836.540	(63.460)	(7,05)	(588.403)	(41,29)
85	Utilizzo Fondo CPI PALAZZO		(1.424.943)	(900.000)	(836.540)	63.460	(7,05)	588.403	(41,29)
86	COSTI Progetto "Asilo Nido"		736.976	0	0	0	0,00	(736.976)	(100,00)
87	Utilizzo Fondo progetto "Asilo Nido"		(734.462)	0	0	0	0,00	734.462	(100,00)
89	<b>Totale Costi Palazzo</b>	<b>36</b>	<b>2.514</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>(2.514)</b>	<b>(100,00)</b>
91	<b>3° MARGINE</b>		<b>4.603.326</b>	<b>1.976.500</b>	<b>4.202.871</b>	<b>2.226.371</b>	<b>112,64</b>	<b>(400.455)</b>	<b>(8,70)</b>

# RENDICONTO ECONOMICO AL 31 DICEMBRE 2025

(Valori espressi in Euro)

	Descrizione	NOTE	CONSUNTIVO 2024	BUDGET 2025	CONSUNTIVO 2025	DIFFERENZA		DIFFERENZA	
						CONSUNTIVO 2025/BUDGET 2025		CONSUNTIVO 2025/CONSUNTIVO 2024	
						V. a.	%	V. a.	%
92	Proventi e Oneri Finanziari								
93	Proventi finanziari		(954.134)	(700.000)	(2.238.770)	(1.538.770)	219,82	(1.284.636)	134,64
94	Oneri finanziari (Rit.fiscali su interessi e Spese Bancarie)		254.857	182.000	216.819	34.819	19,13	(38.038)	(14,93)
95	<b>Totale Proventi e Oneri Finanziari</b>	<b>37</b>	<b>(699.277)</b>	<b>(518.000)</b>	<b>(2.021.951)</b>	<b>(1.503.951)</b>	<b>290,34</b>	<b>(1.322.674)</b>	<b>189,15</b>
96	Altri oneri								
97	Soprawvenienze passive/minusvalenze		108.462	100.000	116.429	16.429	16,43	7.967	7,35
98	<b>Totale Altri Oneri</b>	<b>38</b>	<b>108.462</b>	<b>100.000</b>	<b>116.429</b>	<b>16.429</b>	<b>16,43</b>	<b>7.967</b>	<b>7,35</b>
99	<b>Totale ONERI</b>		<b>38.616.111</b>	<b>40.160.500</b>	<b>37.745.696</b>	<b>(2.414.804)</b>	<b>(6,01)</b>	<b>(870.415)</b>	<b>(2,25)</b>
100	INIZIATIVE/PROGETTI	39	2.594.797	2.308.000	2.410.203	102.203	4,43	(184.594)	(7,11)
101	<b>Totale ONERI con PROGETTI</b>		<b>41.210.908</b>	<b>42.468.500</b>	<b>40.155.899</b>	<b>(2.312.601)</b>	<b>(5,45)</b>	<b>(1.055.009)</b>	<b>(2,56)</b>
102	<b>4° MARGINE</b>		<b>2.599.344</b>	<b>86.500</b>	<b>3.698.190</b>	<b>3.611.690</b>	<b>4.175,36</b>	<b>1.098.846</b>	<b>42,27</b>
103	Accantonamenti e Operazioni Straordinarie								
104	Accantonamento Certificato Prevenzione Incendi (CPI) PALAZZO		2.000.000	0	0	0	0,00	(2.000.000)	(100,00)
105	Accantonamento F.do Rischii Diversi		0	0	2.000.000	2.000.000	0,00	2.000.000	0,00
106	Accantonamento F.do Svalutazione Crediti		0	0	1.000.000	1.000.000	0,00	1.000.000	0,00
107	<b>Totale Accant. E Operazioni Straordinarie</b>	<b>40</b>	<b>2.000.000</b>	<b>0</b>	<b>3.000.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>0,00</b>	<b>1.000.000</b>	<b>50,00</b>
108	<b>ACCANTONAMENTO AL PATRIMONIO</b>		<b>599.344</b>	<b>86.500</b>	<b>698.190</b>	<b>611.690</b>	<b>707,16</b>	<b>98.846</b>	<b>16,49</b>

# RENDICONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO AL 31 DICEMBRE 2025

(Valori espressi in Euro)

	2025	2024	Confronto 2025/2024	
			(V.a.)	%
<b>ONERI</b>				
<b>ONERI DA ATTIVITA' TIPICA</b>				
<b>Spese per il personale:</b>				
Stipendi	16.347.392	15.982.798	364.594	2,28
Oneri previdenziali	4.104.613	4.195.451	(90.838)	(2,17)
Trattamento di Fine Rapporto	1.200.714	1.193.531	7.183	0,60
Accantonamento Fondo Pensione	168.406	165.099	3.307	2,00
Accantonamento Fondo Ferie maturate e non godute	36.575	(85.798)	122.373	(142,63)
Oneri Isopensione	42.830	1.946.004	(1.903.174)	(97,80)
Utilizzo Fondo Rischi per Isopensione	(42.830)	(1.946.004)	1.903.174	(97,80)
Altre spese	609.627	732.894	(123.267)	(16,82)
<b>Totale</b>	<b>22.467.327</b>	<b>22.183.975</b>	<b>283.352</b>	<b>1,28</b>
<b>Consulenze e Prestazioni di servizi</b>	<b>1.870.417</b>	<b>1.807.410</b>	63.007	3,49
	<b>1.870.417</b>	<b>1.807.410</b>	63.007	3,49
<b>Spese per i locali:</b>				
Locazioni	1.630.300	1.487.152	143.148	9,63
Spese accessorie	858.920	781.002	77.918	9,98
Manutenzione e pulizia	990.647	970.912	19.735	2,03
<b>Totale</b>	<b>3.479.867</b>	<b>3.239.066</b>	<b>240.801</b>	<b>7,43</b>
<b>Spese di funzionamento:</b>				
Postali, telefoniche e messagerie	332.571	347.002	(14.431)	(4,16)
Acquisti mobili macchine e attrezzature	22.932	17.889	5.043	28,19
Stampa, tipografiche e materiale di consumo	23.580	19.924	3.656	18,35
Trasferte	209.523	222.663	(13.140)	(5,90)
Pubblicazioni di servizio e per Associate	313.418	336.016	(22.598)	(6,73)
Manutenzioni diverse - mobili, macchine e attrezzature	279.670	311.932	(32.262)	(10,34)
Attività Progettuale	2.410.203	2.594.797	(184.594)	(7,11)
Eventi di vita Associativa	666.835	645.410	21.425	3,32
Diverse	1.778.985	1.651.776	127.209	7,70
<b>Totale</b>	<b>6.037.717</b>	<b>6.147.409</b>	<b>(109.692)</b>	<b>(1,78)</b>
<b>Ammortamento immobil. materiali e immateriali</b>	<b>1.247.117</b>	<b>2.046.762</b>	<b>(799.645)</b>	<b>(39,07)</b>
<b>Altre spese generali</b>	<b>676.572</b>	<b>525.457</b>	151.115	28,76
<b>Totale</b>	<b>676.572</b>	<b>525.457</b>	151.115	28,76
<b>Erogazioni liberali</b>	<b>474.569</b>	<b>470.342</b>	4.227	0,90
<b>Contributi passivi:</b>				
Confindustria	4.125.791	3.739.877	385.914	10,32
Confindustria Lombardia	751.203	649.192	102.011	15,71
Altri	60.322	60.356	(34)	(0,06)
Società/Enti coll.	40.000	40.000	0	0,00
<b>Totale</b>	<b>4.977.316</b>	<b>4.489.425</b>	<b>487.891</b>	<b>10,87</b>
<b>Studi e ricerche</b>	<b>169.436</b>	<b>186.161</b>	<b>(16.725)</b>	<b>(8,98)</b>
	<b>169.436</b>	<b>186.161</b>	<b>(16.725)</b>	<b>(8,98)</b>
<b>TOTALI ONERI DA ATTIVITA' TIPICA</b>	<b>41.400.338</b>	<b>41.096.007</b>	<b>304.331</b>	<b>0,74</b>
<b>ONERI FINANZIARI E PATRIMONIALI</b>				
Oneri finanziari	204.923	47.242	157.681	333,77
Sopravvenienze passive	116.428	108.435	7.993	7,37
Accantonamento al Fondo Rischi Diversi	2.000.000	0	2.000.000	0,00
Accantonamento al fondo svalutaz.credits	1.000.000	0	1.000.000	0,00
Acc.to Progetto Asilo Nido	0	2.514	(2.514)	(100,00)
Acc.to Certificato Prevenzione Incendi (CPI) Palazzo	0	2.000.000	(2.000.000)	(100,00)
<b>Totale</b>	<b>3.321.351</b>	<b>2.158.191</b>	<b>1.163.160</b>	<b>53,90</b>
<b>ALTRI ONERI</b>				
IRAP	583.030	579.130	3.900	0,67
Oneri Tributarî	78.052	331.714	(253.662)	(76,47)
<b>Totale</b>	<b>661.082</b>	<b>910.844</b>	<b>(249.762)</b>	<b>(27,42)</b>
<b>TOTALE ONERI</b>	<b>45.382.771</b>	<b>44.165.042</b>	<b>1.217.729</b>	<b>2,76</b>
Accantonamento al Patrimonio	698.190	599.344	98.846	16,49
<b>TOTALE A PAREGGIO</b>	<b>46.080.961</b>	<b>44.764.386</b>	<b>1.316.575</b>	<b>2,94</b>



# RENDICONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO AL 31 DICEMBRE 2025

(Valori espressi in Euro)

	2025	2024	Confronto 2025/2024	
			(V.a.)	%
<b>PROVENTI</b>				
<b>PROVENTI DA ATTIVITA' TIPICA</b>				
Contributi associativi	43.010.960	43.076.820	(65.860)	(0,15)
Altri proventi	56.587	32.096	24.491	76,31
<b>Totale</b>	<b>43.067.547</b>	<b>43.108.916</b>	<b>(41.369)</b>	<b>(0,10)</b>
<b>PROVENTI FINANZIARI E PATRIMONIALI</b>				
Proventi finanziari	2.226.873	954.134	1.272.739	133,39
<b>PROVENTI STRAORDINARI</b>				
Sopravvenienze attive	631.541	546.336	85.205	15,60
Ricavi da usufrutto	155.000	155.000	0	0,00
<b>Totale</b>	<b>786.541</b>	<b>701.336</b>	<b>85.205</b>	<b>12,15</b>
<b>TOTALE PROVENTI</b>	<b>46.080.961</b>	<b>44.764.386</b>	<b>1.316.575</b>	<b>2,94</b>

# RENDICONTO FINANZIARIO AL 31 DICEMBRE 2025

(Valori espressi in Euro)

	Consuntivo 2025	Consuntivo 2024
<b>A. Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (metodo indiretto)</b>		
<b>Accantonamento al patrimonio dell'esercizio</b>	<b>698.190</b>	<b>599.344</b>
Imposte sul reddito	583.030	663.190
Interessi passivi/(interessi attivi)	(2.021.951)	(954.134)
<b>1. Accantonamento dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione</b>	<b>(740.731)</b>	<b>308.400</b>
<i>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</i>		
Accantonamenti ai fondi	4.200.714	2.453.708
Rilasci dei fondi	-	-
Ammortamenti delle immobilizzazioni	1.247.117	2.046.762
Altre rettifiche per elementi non monetari	71.138	(12.415)
<b>2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn</b>	<b>4.778.238</b>	<b>4.796.455,00</b>
<i>Variazioni del capitale circolante netto</i>		
Decremento/(incremento) dei crediti verso associati	(80.762)	250.123
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	129.076	(1.574.511)
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi	350.736	(422.810)
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi	11.570	(15.757)
Altre variazioni del capitale circolante netto	(945.485)	(506.315)
<b>3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn</b>	<b>4.243.373</b>	<b>2.527.185</b>
<i>Altre rettifiche</i>		
Interessi incassati/(pagati)	2.021.951	954.134
(Imposte sul reddito pagate)	(617.444)	(663.190)
(Utilizzo fondi)	(2.870.203)	(4.039.769)
Altri incassi/pagamenti	0	0
<b>Flusso finanziario dell'attività operativa (A)</b>	<b>2.777.677</b>	<b>(1.221.640)</b>
<b>B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento</b>		
<i>Immobilizzazioni materiali</i>		
(Investimenti)	(524.886)	(689.449)
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>		
(Investimenti )	(722.231)	(231.860)
Prezzo di realizzo disinvestimenti		
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>		
(Investimenti)	(15.000)	0
Disinvestimenti	0	0
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>		
Rimborso Investimenti da Nova Aedes Seconda	106.000	106.000
Rimborso Investimenti da Immobiliare Confindustria Pavia	0	50.000
(Investimenti - Finanziamento )	(9.370)	0
<i>Cessione di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide</i>		
<b>Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)</b>	<b>(1.165.487)</b>	<b>(765.309)</b>
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>		
<b>Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)</b>	<b>1.612.190</b>	<b>(1.986.949)</b>
<b>Disponibilità liquide all'inizio dell'esercizio</b>	<b>53.375.118</b>	<b>55.362.067</b>
di cui:		
depositi bancari e postali	53.371.534	55.357.170
assegni		
denaro e valori in cassa	3.584	4.897
<b>Disponibilità liquide alla fine dell'esercizio</b>	<b>54.987.308</b>	<b>53.375.118</b>
di cui:		
depositi bancari e postali	54.983.647	53.371.534
assegni		
denaro e valori in cassa	3.661	3.584



## NOTE ILLUSTRATIVE AL BILANCIO

Valori espressi in unità di Euro.

### NOTA 1 – CONTENUTO E FORMA DEL BILANCIO

I bilanci al 31.12.2025 e al 31.12.2024 sono stati predisposti in conformità alle norme statutarie e redatti secondo schemi ritenuti idonei per una chiara e significativa rappresentazione dei valori di Bilancio dell'Associazione.

Il rendiconto economico è stato riclassificato conformemente agli schemi proposti dal regolamento approvato dal Giunta di Confindustria nel gennaio 2015 ed aggiornato dal Consiglio Generale del 20 giugno 2019.

Assolombarda sotto il profilo fiscale è un Ente non commerciale che, nell'ambito dell'attività istituzionale, non consegue proventi imponibili. In base alla vigente normativa, l'Associazione è tenuta alla presentazione della dichiarazione Irap, della dichiarazione dei sostituti d'imposta e, solo eventualmente, alla presentazione della dichiarazione dei redditi.

### NOTA 2 – PRINCIPI CONTABILI

Il Bilancio è stato redatto in base al generale principio della competenza, che consiste nel rilevare contabilmente ed attribuire all'esercizio l'effetto delle operazioni svolte nell'esercizio stesso, indipendentemente dal momento in cui si concretizzano i relativi movimenti finanziari (incassi e pagamenti).

I criteri utilizzati nella formazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2025 non si discostano da quelli adottati nel precedente esercizio, in particolare nelle valutazioni e nella continuità dei medesimi principi.

La valutazione delle voci di bilancio è stata effettuata nella prospettiva di continuazione dell'attività, tenendo conto della funzione economica dell'elemento patrimoniale considerato.

L'Associazione non ha finalità di lucro e opera per assicurare il raggiungimento dei suoi scopi istituzionali, ovvero:

- favorire lo sviluppo e il benessere delle imprese associate, con senso di responsabilità anche verso gli interessi generali del Paese e la loro evoluzione, alla luce del contesto internazionale;
- rappresentare gli interessi delle imprese a livello internazionale, nazionale e locale, anche realizzando specifici interventi di orientamento delle politiche relative;
- migliorare la competitività e l'attrattività del contesto territoriale in cui le imprese operano;
- promuovere i valori dell'imprenditorialità, la solidarietà e la collaborazione fra le imprese;
- curare la rappresentanza, l'assistenza e la tutela degli interessi delle imprese associate in tutte le aree di attività.

In virtù di tale spirito, la valutazione delle voci di bilancio è stata effettuata ispirandosi al principio generale di prudenza.

Tale principio nel bilancio chiuso al 31 dicembre 2025 risulta applicato con particolare riferimento al Fondo Rischi su Crediti, al Fondo rischi su crediti Nova Aedes Seconda



Srl, al Fondo Oscillazione Fondo Pensioni, al Fondo Rischi Diversi e al Fondo Assistenza Sanitaria Integrativa.

Per ogni voce dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico è stato indicato l'importo della voce corrispondente all'esercizio precedente.

Si riportano nel seguito i principali criteri di valutazione e i principi contabili applicati nella redazione del bilancio.

#### **A) Disponibilità liquide e investimenti finanziari**

Le disponibilità liquide si riferiscono a saldi bancari, postali, a titoli in portafoglio e a polizze assicurative. I movimenti in entrata ed in uscita sono rilevati in base al giorno di valuta dell'operazione. I valori bancari e postali sono iscritti al valore nominale, mentre i titoli e gli altri investimenti finanziari sono iscritti al minor valore fra costo di acquisto e valore di mercato.

#### **B) Crediti**

Sono esposti al valore di presumibile realizzo. È appostato un Fondo Rischi su Crediti secondo il principio della prudenza a copertura di rischi specifici di esigibilità tenendo in considerazione le condizioni economiche generali e di settore.

#### **C) Partecipazioni**

Sono valutate al costo di acquisto e/o di sottoscrizione del capitale sociale e svalutate per perdite di valore ritenute permanenti.

#### **D) Beni immobili e mobili e relativo fondo di ammortamento**

Sono iscritti al costo di acquisizione, ridotto tramite iscrizione dei relativi Fondi ammortamento per tener conto del relativo grado di utilizzazione.

L'immobile di via Pantano n.7/9, di cui l'Associazione detiene la nuda proprietà, nell'esercizio 1997 è stato rivalutato per Euro 9.984.708 al fine di adeguare il valore di carico in bilancio a quello commerciale.

Dall'esercizio 1998 e fino al 2010 l'immobile è stato ulteriormente rivalutato per Euro 6.713.940 mentre dall'anno 2011 non si è più proceduto alla rivalutazione. Al 31.12.2025 il valore lordo dell'Immobile iscritto in bilancio è di Euro 25.076.090 (di cui rivalutazione Euro 16.698.648), e risulta completamente ammortizzato.

Nel corso dell'esercizio 2025 gli acquisti effettuati nell'anno relativi a tutte le immobilizzazioni materiali, sono stati ammortizzati al 100%. A partire dal primo gennaio 2019, gli interventi straordinari sull'immobile esplicitamente approvati dal Consiglio Generale vengono stanziati nell'esercizio oggetto di delibera e non vengono capitalizzati sull'immobile; le successive variazioni di stima vengono registrate negli esercizi successivi senza necessità di preventiva approvazione da parte del Consiglio Generale.

#### **E) Immobilizzazioni immateriali e oneri pluriennali**

Le spese per le migliorie e le spese incrementative su beni in locazione vengono capitalizzate fra gli oneri pluriennali.

I costi sostenuti per l'acquisizione ed implementazione del software fino all'anno 2010 sono stati capitalizzati ed ammortizzati in tre anni mentre i costi sostenuti a tale titolo a partire dall'anno 2011 vengono totalmente ammortizzati nell'esercizio.

Al termine del 2025 tutti gli oneri pluriennali sono stati completamente ammortizzati.

## **F) Debiti**

Sono iscritti in bilancio al valore nominale.

## **G) Trattamento di Fine Rapporto lavoro subordinato**

Si riferisce alle spettanze maturate a favore dei dipendenti in applicazione delle leggi e dei contratti in vigore alla data di chiusura dell'esercizio. Le indennità accantonate soddisfano completamente i debiti di quiescenza e di anzianità dei dipendenti maturati fino al momento della loro eventuale destinazione a fondi esterni in base alla legge n. 296 del 27/12/2006. Tale debito risulta coperto al 21,73% mediante fondi, depositati sotto forma di polizze collettive rivalutabili presso primarie Compagnie di Assicurazione, iscritti nella corrispondente voce dell'attivo.

## **H) Fondo Oscillazione Fondo Pensioni – Fondo per Rendite Vitalizie**

Il Fondo Oscillazione Fondo Pensioni copre secondo il principio della prudenza le eventuali oscillazioni legate alle variazioni delle tavole di attesa di vita relativamente alle persone attualmente non più alle dipendenze di Assolombarda e che ricevono dalla stessa rendite vitalizie.

Copre altresì, per i dipendenti aventi diritto, le eventuali differenze fra le somme erogate dal Fondo Pensione Integrativo al momento della cessazione del rapporto di lavoro e le somme risultanti dai conteggi effettuati da Assolombarda sulla base di parametri precedentemente stabiliti.

Il Fondo per Rendite vitalizie accoglie le passività future connesse all'erogazione di somme a titolo di rendita per le persone non più alle dipendenze di Assolombarda.

## **I) Fondo Assistenza Sanitaria Integrativa**

Si riferisce alle spettanze maturate a favore di personale non più alle dipendenze di Assolombarda, in applicazione a prassi consolidate negli anni, in base alle quali l'Associazione è tenuta al pagamento di un contributo fisso, indicizzato annualmente, al Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa, per la copertura, dopo la cessazione del rapporto di lavoro, di prestazioni di assistenza sanitaria integrativa. Tale obbligo sussiste per il personale assunto entro il 31.12.2008.

Per tutti i beneficiari di tale prestazione è evidenziata in bilancio secondo valutazioni attuariali la posta di debito che riflette secondo il principio della prudenza la passività maturata.

## **L) Fondo Accantonamento Certificato Prevenzione Incendi (CPI) Palazzo**

Il fondo è stato costituito nel 2020 a fronte di delibera di approvazione da parte del Consiglio Generale, in funzione dell'adeguamento normativo ed all'ottenimento del certificato prevenzione incendi del palazzo di Via Pantano 9. Inizialmente il progetto per l'ottenimento del certificato di prevenzione incendi era necessario solo per il piano in cui si trova l'Auditorium ma, a seguito dell'evoluzione della normativa di riferimento, è stato necessario estenderlo a tutto il palazzo.

Per limitare l'impatto di tutti questi interventi sull'attività ordinaria dell'Associazione e per distribuire l'impegno economico su un più ampio arco temporale, si è deciso di programmare i lavori su un periodo di sette anni, prevedendo, in via precauzionale, anche il primo semestre dell'ottavo anno 2028 a seguito delle successive autorizzazioni finali. Come già indicato, a partire dal primo gennaio 2019 gli interventi straordinari sull'immobile esplicitamente approvati dal Consiglio Generale vengono stanziati nell'esercizio oggetto di delibera e non vengono capitalizzati sull'immobile;



le successive variazioni di stima vengono registrate negli esercizi successivi senza necessità di preventiva approvazione da parte del Consiglio Generale.

**M) Fondi rischi diversi**

Sono stati stanziati secondo il principio della prudenza per coprire perdite o debiti dei quali tuttavia, alla chiusura dell'esercizio, sono indeterminati o l'ammontare o la data di manifestazione.

**N) Ratei e Risconti**

Sono determinati in base al principio della competenza economica e temporale.

**O) Imposte**

Le imposte correnti (IRAP) sono determinate secondo una prudente interpretazione della vigente normativa fiscale applicabile alle associazioni e accantonate nella voce "altri debiti" al netto degli eventuali acconti pagati ed eccedenze pregresse.

**P) Operazioni con Società appartenenti al Gruppo ( o "Sistema Assolombarda")**

Le operazioni con le Società Controllate, collegate, e con le altre Società del Sistema Assolombarda sono avvenute alle condizioni concordate tra le parti considerando le condizioni del mercato.

**Q) Proventi e Oneri**

Proventi e Oneri sono registrati in base alla competenza economica; se derivano da rapporti che hanno omogeneità e complementarietà di natura, sono oggetto di compensazione.



## COMMENTO ALLE VOCI DI BILANCIO

### ATTIVO

#### NOTA 3 – CASSA

Ammonta al 31.12.2025 a Euro 3.661 con un incremento di Euro 77 rispetto al precedente esercizio.

#### NOTA 4 – DISPONIBILITA' LIQUIDE

Le disponibilità liquide ammontano a Euro 54.987.308 e sono così suddivise:

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Cassa	3.661	3.584
Banche	25.641.207	25.570.541
Fondo Svalutazione Titoli	(99.000)	(99.000)
Gestioni Patrimoniali, Polizze e Titoli	29.441.440	27.899.993
<b>TOTALE</b>	<b>54.987.308</b>	<b>53.375.118</b>

Le Gestioni Patrimoniali, le Polizze e i Titoli sono prontamente liquidabili ed eventuali vincoli riguardano solo il tasso di rendimento.

Sono presenti titoli per Euro 99.993 relativi ad Azioni Veneto Banca, acquisiti con la fusione con Assolodi, debitamente svalutati con apposito fondo a rettifica dello stato patrimoniale, per tenere conto del presumibile valore di realizzo, come indicato in nota 24.

Per ulteriori informazioni sulle ragioni della movimentazione relativa alle disponibilità liquide avvenuta nel periodo si rinvia al rendiconto finanziario.

#### NOTA 5 – CREDITI CON ESIGIBILITA' PREVISTA ENTRO 12 MESI

I crediti verso associati ammontano a Euro 2.603.339, con un incremento di Euro 80.762 rispetto al precedente esercizio.

Il Fondo rischi su crediti stanziato al 31.12.2025 di Euro 1.658.989 copre il 63,72% dell'importo dei Crediti verso Associati.

Nel corso dell'esercizio, si è provveduto a svalutare, utilizzando l'apposito fondo su crediti precedentemente costituito, tutte le posizioni creditorie riferibili a soggetti in liquidazione e/o assoggettati a procedure concorsuali (per Euro 264.687), nonché i crediti meno recenti del 2022 (per Euro 162.946). Ove possibile proseguono comunque le attività finalizzate a recuperare anche detti crediti.

Il fondo svalutazione crediti nell'esercizio è stato utilizzato per Euro 427.633.

## NOTA 6 – ALTRI CREDITI

Ammontano a Euro 264.702, con un incremento di Euro 65.835 rispetto al precedente esercizio.

Comprendono crediti maturati per fondi spese, abbonamenti per trasporti e spese viaggio anticipate.

## NOTA 7 – CREDITI CON ESIGIBILITA' PREVISTA OLTRE 12 MESI

Ammontano ad Euro 840.244, con un decremento di Euro 108.740 e sono così composti:

	2025	2024
Verso Società controllata Nova Aedes	636.000	742.000
Fondo Rischi su crediti Nova Aedes Seconda Srl	(200.000)	(200.000)
Finanziamento Imm.Conf.Pavia	400.000	400.000
Altri Crediti	4.244	6.644
<b>TOTALE</b>	<b>840.244</b>	<b>948.644</b>

Nel corso del 2025 sono stati rimborsati dalla controllata Nova Aedes Seconda Srl, proprietaria dell'immobile sito in Monza - Via Damiano Chiesa 3, locato alla controllante e ad Assolombarda Servizi SpA, a fronte del prestito infruttifero erogato da Assolombarda, Euro 106.000, come previsto dal piano di rimborso quindicennale. Per quanto riguarda i crediti relativi alla Società Immobiliare Confindustria Srl di Pavia, di Euro 400.000, a fronte del prestito infruttifero erogato da Assolombarda per il sostenimento economico dei lavori sull'immobile nel 2022, prosegue con un piano di rimborso dall'anno 2026, come previsto dal piano di ammortamento. Non ci sono crediti superiori a 5 anni.

## NOTA 8 – RATEI E RISCONTI ATTIVI

Al 31.12.2025 i ratei e i risconti attivi ammontano a Euro 1.096.558, con un decremento di Euro 350.735 rispetto al precedente esercizio.

Sono costituiti da ratei di interessi maturati e non riscossi e da risconti relativi a canoni di abbonamento, manutenzioni e assicurazioni relativi all'esercizio successivo. Non sono presenti ratei e risconti attivi con scadenza superiore a cinque anni.

## NOTA 9 – PARTECIPAZIONI

Al 31.12.2025 le partecipazioni ammontano a Euro 9.028.081, con una variazione rispetto al precedente esercizio di € 15.000, relativo all'acquisto nel 2025 del pieno possesso in Immobiliare Confindustria Pavia Srl.

Non sono state rilevate perdite di valore ritenute permanenti nel corso dell'esercizio. Al 31/12/2025 è presente un fondo rischi su partecipazioni pari ad Euro 152.735 come indicato in nota 22:

Società	31.12.2024	Incrementi	(Decrementi)	Valori al 31.12.25	
	Valore in Euro (a bilancio)	Valore Euro	Valore Euro	Valore in Euro (a bilancio)	%di Possesso
ASSOLOMBARDA Servizi SpA	4.414.884			4.414.884	100,00
NOVA AEDES SECONDA Srl	2.996.392			2.996.392	100,00
Immobiliare Confindustria Pavia Srl (sede di Pavia)	967.567	15.000		982.565	100,00
CENTRO REACH Srl	274.000			274.000	34,25
ASSOCAAF Spa	289.215			289.215	47,51
CERTIQUALITY Srl	39.140			39.140	3,91
MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business SCPA	12.000			12.000	3,39
NOMISMA Spa	11.620			11.620	0,03
SFC (Sistemi Formativi Confindustria SCPA)	8.262			8.262	3,50
Q QUATERNARIA (in liquidazione)	1			1	4,76
AGENZIA PER LA CINA Spa	0			0	0,67
FIERE BRIANZA SCPA (in liquidazione)	0			0	0,48
	<b>9.013.081</b>	<b>15.000</b>	<b>0</b>	<b>9.028.081</b>	

## NOTA 10 – DEPOSITI A COPERTURA TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO

I Depositi a copertura del Trattamento di Fine Rapporto ammontano al 31.12.2025 a Euro 351.632, con un incremento di Euro 9.370 rispetto al precedente esercizio. Il conto si decrementa per erogazioni di TFR a personale cessato e per richieste di anticipazione e si incrementa dei proventi derivanti dalla gestione finanziaria, in quanto nel 2025 gli interessi maturati hanno superato il rimborso di TFR.

I depositi in questione rappresentano la copertura parziale in essere del debito di Euro 1.617.839 maturato a fine esercizio nei confronti del personale dipendente, per trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato.

Le attività in questione sono depositate principalmente su due polizze collettive rivalutabili, e precisamente presso Allianz per un valore capitale pari a Euro 222.333 con un rendimento in misura annua di rivalutazione del 2% e presso Assicurazioni Generali per un valore capitale stimato pari a Euro 129.299 con un rendimento in misura annua di rivalutazione del 4%.

## NOTA 11 – BENI IMMOBILI E MOBILI E FONDI DI AMMORTAMENTO

	Valori al 01.01.25	Increment.	Decrem.	Valori al 31.12.25
<b>- Valori contabili:</b>				
Immobili (Palazzo di Via Pantano 9)	25.064.037	12.054	0	25.076.091
Mobili e macchine ordinarie d'ufficio	3.514.591	0	0	3.514.591
Macchine d'ufficio elettromeccaniche ed elettroniche	3.349.415	175.449	0	3.524.864
Mezzi Mobili per il trasporto	12.200	0	0	12.200
Attrezzature	71.157	0	0	71.157
Impianti	7.740.245	334.384	0	8.074.629
Cespiti Minori > 516 Euro	92.336	0	0	92.336
Cespiti Minori non inventariati	59.752	0	0	59.752
<b>Valori di costo</b>	<b>39.903.733</b>	<b>521.887</b>	<b>0</b>	<b>40.425.620</b>
<b>- Fondi di ammortamento:</b>				
Immobili (Palazzo di Via Pantano 9)	25.064.035	12.054	0	25.076.091
Mobili e macchine ordinarie d'ufficio	3.514.591	0	0	3.514.591
Macchine d'ufficio elettromeccaniche ed elettroniche	3.349.417	175.449	0	3.524.864
Mezzi Mobili per il trasporto	12.200	0	0	12.200
Attrezzature	71.157	0	0	71.157
Impianti	7.740.245	334.384	0	8.074.629
Cespiti Minori > 516 Euro	92.336	0	0	92.336
Cespiti Minori non inventariati	59.752	0	0	59.752
<b>Fondi di ammortamento</b>	<b>39.903.733</b>	<b>521.887</b>	<b>0</b>	<b>40.425.620</b>
<b>- Valori netti:</b>				
Immobili (Palazzo di Via Pantano 9)	0	12.054	12.054	0
Mobili e macchine ordinarie d'ufficio	0	0	0	0
Macchine d'ufficio elettromeccaniche ed elettroniche	0	175.449	175.449	0
Mezzi mobili per trasporto	0	0	0	0
Attrezzature	0	0	0	0
Impianti	0	334.384	334.384	0
Cespiti Minori > 516 Euro	0	0	0	0
Cespiti Minori non inventariati	0	0	0	0
<b>Valori netti</b>	<b>0</b>	<b>521.887</b>	<b>521.887</b>	<b>0</b>

La voce "immobili" è rappresentata dall'immobile di via Pantano di cui Assolombarda possiede la sola nuda proprietà mentre l'usufrutto spetta alla Società controllata Assolombarda Servizi SB SpA.

Ad ottobre 2021 è scaduto l'usufrutto a favore di Assolombarda Servizi SpA, è stato rinnovato per altri 5 anni fino al 31 ottobre 2026, per un corrispettivo di Euro 775.000, il cui pagamento è stato convenuto in 5 rate annuali, senza interessi, scadenti il 31 ottobre di ogni anno, sino al 2026.

Dall'esercizio 2011 si è proceduto, come segnalato in precedenza, ad ammortizzare al 100% gli acquisti effettuati nell'anno e ad eccezione della voce "Immobile" i cui criteri e quote di ammortamento sono rimasti invariati applicando l'aliquota del 3% al valore dell'immobile. La voce Immobile è comprensiva di rivalutazione dell'immobile per Euro 16.698.648 a cui è stata applicata un'aliquota media di ammortamento pari al 4,84%, ha visto al 31 dicembre 2024 il raggiungimento del Fondo di ammortamento al valore totale dell'immobile di Euro 25.064.037, quindi completamente ammortizzato.

Come indicato nei principi di redazione del bilancio, si segnala che a partire dal primo gennaio 2019 gli interventi straordinari sull'immobile esplicitamente approvati dal Consiglio Generale, vengono stanziati nell'esercizio oggetto di delibera e non vengono capitalizzati sull'Immobile.

## NOTA 12 – IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI

I costi sostenuti per immobilizzazioni immateriali, prevalentemente per l'acquisizione ed implementazione del software fino all'anno 2010, sono stati capitalizzati ed ammortizzati in tre anni mentre i costi sostenuti a tale titolo dall'esercizio 2011 vengono totalmente ammortizzati nell'esercizio. Nel corso dell'esercizio 2025 è stato acquistato software per Euro 725.231, integralmente ammortizzato direttamente nell'esercizio.

## NOTA 13 – DEBITI VERSO FORNITORI

Al 31.12.2025 ammontano a Euro 2.675.649, con un incremento di Euro 129.076 rispetto al precedente esercizio.

## NOTA 14 – DEBITI V/SOCIETA' CONTROLLATE

Ammontano a Euro 694.461, con un decremento di Euro 228.533 rispetto al precedente esercizio. Si riferiscono a prestazioni per servizi resi dalla controllata Assolombarda Servizi SpA maturate al 31.12.2025.

## NOTA 15 – ALTRI DEBITI

Al 31.12.2025 ammontano a Euro 5.063.233, con un decremento pari a Euro 671.900 rispetto al precedente esercizio e sono dettagliati come segue:

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Contributi in transito di competenza di altre associazioni Federmeccanica, UNAI, Unionplast, ecc.	160.484	133.949
Oneri relativi al personale	1.054.399	1.140.647
Contributi previdenziali da versare	932.831	813.970
Oneri fiscali da versare	759.642	907.860
Enti diversi: residuo erogazioni	27.200	10.200
Debitori Welfare e Fondi Pensione Dipendenti	404.015	456.982
Debiti INPS Isopensione	1.460.280	1.946.004
Altri	264.382	325.521
<b>TOTALE</b>	<b>5.063.233</b>	<b>5.735.133</b>

I contributi in transito ammontano a Euro 160.484. Si tratta di contributi di competenza di altre associazioni per le quali Assolombarda gestisce la tesoreria realizzando gli incassi. Gli stessi non transitano per il conto economico e vengono versati alle associazioni di competenza a scadenze prefissate.

Gli oneri relativi al personale si riferiscono principalmente al premio obiettivo 2025 calcolato sulla base di parametri predefiniti.

I contributi previdenziali pari a Euro 932.831 e gli oneri fiscali da versare pari a Euro 759.642 comprendono Irpef relativa ai dipendenti e ai professionisti del mese di dicembre 2025 e trovano riscontro a saldo nel mese di gennaio 2026.



Assolombarda, come molte grandi imprese associate in un'ottica di welfare organizzativo a favore dei propri dipendenti, ha avviato un progetto che ha consentito ad alcuni dipendenti di anticipare il momento di accesso alla pensione. Si tratta del piano volontario di Isopensione così come disciplinato dall'Art. 4 della legge 92/12 (cd Legge Fornero). La possibilità è stata data a chi maturerà il diritto alla pensione nei prossimi 5 anni. Dei circa 30 dipendenti che potevano sfruttare l'opportunità, sono 10 che hanno aderito, per un impegno di Assolombarda verso l'Inps di Euro 1.946.004, come evidenziato in tabella; il debito è stato stanziato utilizzando il Fondo Rischi Diversi. Tale debito risulta garantito da fidejussione; dopo aver vagliato le offerte dalle nostre banche partners per l'attività quotidiana, la scelta è stata fatta presso BNP Paribas con un costo dello 0,70 %, la più favorevole. A fine 2025 tale debito è di Euro 1.460.280.

## **NOTA 16 – DEBITO PER FERIE MATURATE E NON GODUTE**

Al 31.12.2025 ammonta ad Euro 348.715 con un incremento di Euro 36.391 rispetto all'esercizio precedente. Le ferie maturate e non godute alla fine dell'esercizio devono essere fruite entro i 18 mesi successivi alla data di maturazione.

## **NOTA 17 – RATEI E RISCONTI PASSIVI**

Al 31.12.2025 ammontano a Euro 220.838, con un incremento di Euro 11.570 rispetto al precedente esercizio. Si riferiscono a oneri di competenza dell'esercizio 2025. Non sono presenti ratei e risconti passivi con scadenza superiore a cinque anni.

## **NOTA 18 – TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO**

Al 31.12.2025 ammonta a Euro 1.617.839, con un decremento di Euro 116.438 rispetto al precedente esercizio.

La passività è parzialmente coperta da versamenti effettuati presso le Compagnie di Assicurazione per l'importo di Euro 351.632, come indicato alla Nota 10.

Il fondo nel corso dell'esercizio 2025 si è movimentato principalmente per la rivalutazione 2025 sull'accantonato pari a Euro 89.714, con un'imposta su rendimento finanziario di Euro 15.251 e per le liquidazioni per uscite e per anticipazioni al netto del recupero TFR da Inps pari ad Euro 148.703.

Il Trattamento di Fine Rapporto di lavoro subordinato copre totalmente i diritti maturati dal personale dipendente al 31.12.2025 in base alla normativa vigente. Il personale dipendente al 31.12.2025 si compone di n. 249 addetti.

## **NOTA 19 – FONDO OSCILLAZIONE FONDO PENSIONI**

Al 31.12.2025 ammonta a Euro 454.742 sostanzialmente invariato rispetto al precedente esercizio. Si è costituito negli anni quale riserva per eventuali revisioni tavole di "attesa vita" del debito per rendite vitalizie e per eventuali conguagli relativi all'erogazione delle prestazioni di Previdenza Integrativa, che possono in futuro variare l'onere di Assolombarda.



## **NOTA 20 – FONDO PER RENDITE VITALIZIE**

Il Fondo a tale titolo per il personale in quiescenza a inizio esercizio risultava pari a Euro 36.925. Nel corso dell'esercizio sono state erogate rendite lorde per un totale di Euro 12.488, e nel 2026 il fondo è costituito solamente da una persona avente diritto, il Fondo al 31.12.2025 ammonta quindi a Euro 24.438.

## **NOTA 21 – FONDO RISCHI DIVERSI**

Al 31.12.2025 ammonta a Euro 7.186.266, con un incremento di Euro 1.865.319 rispetto al precedente esercizio, detto incremento è dovuto all'accantonamento di fine anno di 2.000.000 di Euro.

Il Fondo esistente al 31.12.2025 è a prudenziale copertura di rischi futuri.

## **NOTA 22 – FONDO RISCHI SU PARTECIPAZIONI**

Al 31.12.2025 ammonta a Euro 152.735, come nel precedente esercizio, a copertura di eventuali svalutazioni delle partecipazioni in essere.

## **NOTA 23 – FONDO ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA PERSONALE IN QUIESCENZA**

Si riferisce alle spettanze maturate a favore dei dipendenti, assunti entro il 31.12.2008, in applicazione a prassi consolidate, in base alle quali l'Associazione è tenuta al pagamento di un contributo fisso, indicizzato annualmente, a Fondi di Assistenza Sanitaria Integrativa per la copertura dopo la cessazione del rapporto di lavoro, di prestazioni di assistenza sanitaria integrativa. Come rilevato nella precedente nota I), la misurazione del fondo avviene con tecniche attuariali. Come indicato in precedenza, nel corso dell'esercizio c'è stato un utilizzo per le uscite avvenute nel corso dell'esercizio per Euro 184.807 che ha portato il fondo al 31.12.2025 ad Euro 3.849.282, che rappresenta l'impegno dell'Associazione al versamento del contributo per tutti i beneficiari di tale prestazione, non più alle dipendenze di Assolombarda al 31.12.2025.

## **NOTA 24 – FONDO SVALUTAZIONE TITOLI (da ASSOLODI)**

Tale fondo è stato ereditato post fusione con Assolodi, ed è stato costituito al fine di svalutare integralmente l'investimento in titoli di Veneto Banca per un importo di Euro 99.000, come menzionato in nota 4.

## **NOTA 25 – FONDO ACCANTONAMENTO CERTIFICATO PREVENZIONE INCENDI (CPI) PALAZZO**

Il fondo è stato costituito nel 2020 a fronte di delibera di approvazione da parte del Consiglio Generale del 11 dicembre 2020 per Euro 4.056.500, in funzione dell'adeguamento normativo ed all'ottenimento del certificato prevenzione incendi del palazzo di Via Pantano 9. Inizialmente il progetto per l'ottenimento del certificato



di prevenzione incendi era necessario solo per il piano in cui si trova l'Auditorium ma, a seguito dell'evoluzione della normativa di riferimento, è stato necessario estenderlo a tutto il palazzo.

Per limitare l'impatto di tutti questi interventi sull'attività ordinaria dell'Associazione e per distribuire l'impegno economico su un più ampio arco temporale, si è deciso di programmare i lavori su un periodo di sette anni, prevedendo, in via precauzionale, anche il primo semestre del quarto anno 2028. Al 31 dicembre 2025 detto fondo consuntiva Euro 2.059.346, con un utilizzo nel 2025 per Euro 836.540.

## NOTA 26 – PATRIMONIO NETTO

Il Patrimonio Netto è costituito dall'accumulo degli accantonamenti dei passati esercizi. Nell'esercizio 2025 il Patrimonio Netto ha registrato la seguente movimentazione:

Patrimonio Netto al 01.01.2025	42.600.308
Accantonamento	698.190
<b>Patrimonio Netto al 31.12.2025</b>	<b>43.298.498</b>

## PROVENTI E ONERI

### NOTA 27 – CONTRIBUTI ASSOCIATIVI

Ammontano a Euro 43.010.961 con un decremento di Euro 65.859, rispetto al precedente esercizio.

### NOTA 28 – ALTRI PROVENTI

Ammontano a Euro 843.128, con un incremento di Euro 109.696 rispetto al precedente esercizio e sono così composti:

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Sopravvenienze attive da Contributi Associativi	586.896	189.250
Sopravvenienze attive	44.731	357.086
Proventi diversi	56.501	32.096
Ricavi da Usufrutto Assolombarda Servizi SpA	155.000	155.000
	<b>843.128</b>	<b>733.432</b>

Le sopravvenienze attive si riferiscono prevalentemente a insussistenze di debiti contabilizzati in esercizi precedenti, per i quali non è più in essere la relativa obbligazione.

### NOTA 29 – ONERI PER IL PERSONALE

L'onere per il personale ammonta a Euro 23.050.357, con un incremento di Euro 287.251 rispetto al precedente esercizio ed è comprensivo degli oneri per contratti di collaborazione, stage, costi per la formazione e quota Irap. Detto aumento era stato previsto a Budget 2025 con una previsione di Euro 23.681.000, quindi rispetto al Budget 2025 c'è stato un risparmio di Euro 630.343.

Il personale dipendente al 31.12.2025 è di n. 249 unità.

La voce Assicurazione Sanitaria Integrativa di Euro 575.369 comprende le quote destinate all'Assistenza Sanitaria Integrativa a favore del personale di Assolombarda (MBA/ FASI/ASSIDAI).

L'importo di Euro 161.968 è relativo ai premi versati alle Compagnie di Assicurazione per polizze infortuni/vita dei dipendenti.

Per quanto concerne la formazione del personale dipendente, oltre al costo di Euro 210.441 relativo alla formazione effettuata con docenti esterni, vi è stata poi la partecipazione a corsi – incontri realizzati dalle aree dell'Associazione o da Società collegate - a favore delle Aziende Associate e ad attività di affiancamento all'interno dei Settori/Aree.

### NOTA 30 – ONERI PER UFFICI

Ammontano a Euro 3.479.867, con un incremento di Euro 240.801 rispetto al precedente esercizio ed in linea con il Budget 2025.

Si tratta del costo della locazione, delle spese accessorie, delle utenze e della manutenzione ordinaria per i locali di Via Pantano 9, di cui Assolombarda detiene la nuda proprietà e Assolombarda Servizi l'usufrutto scadente ad ottobre 2026, per gli spazi locati in Via Chiaravalle 8 e gli spazi del Presidio a Monza, di Lodi e di Pavia.



## **NOTA 31 – ONERI TRIBUTARI**

Ammontano a Euro 78.053, con un decremento di Euro 46.030 e comprendono imposte per raccolta rifiuti, imposte comunali e imposte per decreti ingiuntivi a seguito di azioni legali per recupero crediti.

## **NOTA 32 – ONERI DEL SISTEMA**

Ammontano a Euro 4.937.315 con un incremento di Euro 487.890 rispetto al precedente esercizio, dovuto principalmente all'aumento per Euro 385.914 del Contributo a Confindustria e per Euro 102.011 a quello per Confindustria Lombardia. Si riferiscono a contributi erogati a Confindustria, Confindustria Lombardia, e altre minori di Sistema, in ottemperanza alle specifiche norme ed accordi.

## **NOTA 33 – ONERI DI FUNZIONAMENTO E GENERALI**

Ammontano a Euro 5.896.629, con un incremento di Euro 215.711 rispetto al precedente esercizio e rappresentano i costi variabili legati alla operatività e alla produzione ed erogazione dei servizi e delle attività istituzionali.

## **NOTA 34 – INIZIATIVE SOCIO CULTURALI/ALTRE COLLEGATE**

Ammontano a Euro 961.880, con un incremento di Euro 60.828 rispetto al precedente esercizio.

Le erogazioni si riferiscono sostanzialmente a contributi ad Enti economici, Istituti didattici, Fondazioni ed Università.

Euro 40.000 si riferiscono al contributo in conto gestione erogato nel corso dell'anno alla Fondazione Sodalitas di cui Assolombarda è Socio Fondatore.

## **NOTA 35 – AMMORTAMENTI**

Ammontano a Euro 1.247.117 con un decremento di Euro 799.645 rispetto al precedente esercizio dovuto sia al risparmio sul budget per attività non svolte, sia alla fine dell'ammortamento sul palazzo nel 2024, come ripreso a fine nota. Si riferiscono alle quote di ammortamento calcolate nell'esercizio. Nel corso dell'esercizio si è proceduto ad ammortizzare al 100% gli acquisti effettuati per tutte le voci di cespiti ad eccezione dell'immobile, le cui quote di ammortamento sono state calcolate in continuità con quanto fatto negli esercizi precedenti (vedi note 2/D – 2/E – 11 – 12). Nel 2024 si è concluso l'ammortamento dell'immobile di Via Pantano, comprensiva della sua rivalutazione che era partita nel 1998, onde adeguarne il valore a quello di mercato.

## **NOTA 36 – COSTI CERTIFICATO PREVENZIONE INCENDI (CPI) PALAZZO**

I costi connessi ai lavori di adeguamento dell'immobile per l'ottenimento del Certificato Prevenzione Incendi (CPI) - stimati nel budget in Euro 900.000 – effettivamente sostenuti nel corso dell'anno 2025 sono risultati pari a Euro 836.540; detto costo è stato compensato dall'utilizzo dell'apposito Fondo CPI Palazzo, portando il saldo del fondo ad Euro 2.059.346, (vedi nota 25).

## **NOTA 37 – Proventi e Oneri Finanziari**

I proventi finanziari al netto degli oneri consuntivano a Euro 2.021.951 nel 2025, con un incremento di Euro 1.322.674 rispetto al precedente esercizio e sono il frutto della liquidazione di parte delle gestioni patrimoniali investite che davano origine ad un plusvalore e di un'attenta gestione della liquidità dell'Associazione. Per avvicinare lo schema di bilancio di Assolombarda al bilancio civilistico e per una più puntuale lettura dei dati del bilancio i proventi e gli oneri finanziari sono stati allocati alla fine dello schema di bilancio al di fuori dagli oneri dell'attività tipica.

## **NOTA 38 – ALTRI ONERI**

Ammontano a Euro 116.429, con un decremento di Euro 7.967 rispetto al precedente esercizio e sono composti da sopravvenienze passive dovute a costi di competenza dell'esercizio precedente.

## **NOTA 39 – INIZIATIVE/PROGETTI**

Ammontano a Euro 2.410.203 con un decremento di Euro 184.594 rispetto al precedente esercizio ed un incremento di € 102.203 rispetto al budget 2025. Si riferiscono agli oneri per la realizzazione di progetti finalizzati a tematiche di specifico interesse dell'Associazione su indicazione del Consiglio di Presidenza a favore dei propri associati.

## **NOTA 40 – ACCANTONAMENTI E OPERAZIONI STRAORDINARIE**

Ammontano complessivamente ad Euro 3.000.000.

Nella seguente tabella sono illustrati in dettaglio, a confronto con l'esercizio precedente:

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Accantonamento Fondo Rischi Diversi	2.000.000	0
Accantonamento F.do Svalutazione Crediti	1.000.000	0
Accantonamento Certificato Prevenzione incendi (CPI) Palazzo	0	2.000.000
<b>TOTALE</b>	<b>3.000.000</b>	<b>2.000.000</b>



Gli accantonamenti dell'esercizio sono stati effettuati per adeguare il Fondo Rischi ad eventuali spese future per € 2.000.000 (vedi Nota 21) ed il Fondo Svalutazione Crediti per crediti da contributi associativi futuri (vedi nota 5).

### **Impegni, garanzie prestate e passività potenziali non risultanti dallo stato patrimoniale.**

Si segnala che al 31 dicembre 2025 sono presenti le fidejussioni bancarie richieste dall'INPS per l'impegno siglato nel 2024 con i dipendenti Assolombarda, che hanno sottoscritto l'accordo di Isopensione.

### **Fatti di rilievo verificatisi dopo la chiusura dell'esercizio**

Non si segnalano fatti di rilievo verificatisi dopo la chiusura dell'esercizio.



**RELAZIONE DEL COLLEGIO DEI REVISORI CONTABILI  
SUL BILANCIO AL 31 DICEMBRE 2025**

Agli associati dell'Associazione Industriale lombarda dei territori di Milano, Lodi, Monza e Brianza, Pavia.

Nel corso dell'esercizio chiuso il 31.12.2025 la nostra attività è stata ispirata alle disposizioni di legge e alle norme di comportamento del collegio sindacale emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

▪ **Attività di vigilanza**

Abbiamo vigilato sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione.

Abbiamo partecipato alle riunioni del Consiglio Generale e dell'Assemblea degli associati, in relazione alle quali, sulla base delle informazioni disponibili, non abbiamo rilevato violazioni della legge e dello statuto, né operazioni manifestamente imprudenti, azzardate, in potenziale conflitto di interesse o tali da compromettere l'integrità del patrimonio.

Abbiamo incontrato il soggetto incaricato della revisione legale volontaria dei conti e non sono emersi dati ed informazioni rilevanti che debbano essere evidenziati nella presente relazione.

Abbiamo interagito con l'Organismo di Vigilanza e, anche dalla relazione annuale dello stesso, non sono emerse criticità rispetto alla corretta attuazione del modello organizzativo che debbano essere evidenziate nella presente relazione.

Abbiamo acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di nostra competenza, sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo dell'Associazione, anche tramite la raccolta di informazioni dai responsabili delle funzioni e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Abbiamo acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di nostra competenza, sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante l'ottenimento di informazioni dai responsabili delle funzioni, dal soggetto a cui è stata affidata la revisione legale dei conti e dall'esame dei documenti aziendali e, a tale riguardo, non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Nel corso dell'attività di vigilanza, come sopra descritta, non sono emersi altri fatti

*Prima Nota*  



significativi tali da richiederne la menzione nella presente relazione.

A conclusione dell'attività svolta Il Collegio, sulla base delle verifiche e delle informazioni assunte, dà atto che:

- l'attività dell'Associazione risulta svolta in linea con le finalità istituzionali e nel rispetto dei principi di corretta amministrazione;
- la struttura amministrativa risulta adeguata e considera il sistema contabile - amministrativo nel suo complesso affidabile e idoneo a rappresentare correttamente i fatti di gestione.

• **Bilancio d'esercizio**

Abbiamo esaminato il progetto di bilancio d'esercizio chiuso al 31.12.2025, approvato dal Consiglio Generale dell'Associazione in data 12 maggio 2026, dal quale emergono i seguenti valori (Euro):

**Stato Patrimoniale**

<i>Totale Attività</i>	<b>67.646.142</b>
<i>Totale Passività e Patrimonio Netto</i>	<b>67.646.142</b>
• Passività	24.347.644
• Patrimonio Netto 01/01/2025	42.600.308
• Accantonamento dell'esercizio	698.190

**Rendiconto Economico**

• Contributi associativi	43.010.961
• Altri proventi	843.128
<i>Totale proventi</i>	<b>43.854.089</b>
• Costi generali	38.908.782
• Accantonamenti ed oneri straordinari	3.000.000
• Ammortamenti	<u>1.247.117</u>
• Totale oneri	43.155.899
• Accantonamento dell'esercizio	<u>698.190</u>
<i>Totale generale a pareggio</i>	<b>43.854.089</b>

Bruna Floriani

**Rendiconto Finanziario**

• Incremento delle disponibilità liquide	<b><u>1.612.190</u></b>
<b>Così costituito:</b>	
• Incremento del flusso finanziario dell'attività operativa	<b>2.777.677</b>
• Decremento del flusso finanziario dell'attività d'investimento	<b>(1.165.487)</b>

Il progetto di bilancio è stato oggetto di revisione contabile volontaria da parte della società di revisione e certificazione PricewaterhouseCoopers S.p.A., la quale ha rilasciato in data 23 giugno 2026 la propria certificazione senza rilievi.

In conseguenza di quanto sopra, abbiamo soltanto vigilato sull'impostazione generale data allo stesso, sulla sua generale conformità alla legge per quel che riguarda la sua formazione e struttura e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Abbiamo verificato l'osservanza delle norme di legge inerenti alla predisposizione della relazione sulla gestione e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Per quanto a nostra conoscenza, gli amministratori, nella redazione del bilancio, non hanno derogato alle norme di legge ai sensi dell'art. 2423, quarto comma, c.c.

**▪ Conclusioni**

Considerando anche le risultanze dell'attività svolta dal soggetto incaricato della revisione legale volontaria dei conti contenute nella relazione di revisione del bilancio, il Collegio esprime parere favorevole in merito all'approvazione del bilancio d'esercizio chiuso il 31.12.2025.

Milano, 23 giugno 2026

IL COLLEGIO DEI REVISORI CONTABILI

Alberto Bellini (Presidente)

Bruna Floreani

Giovanni Giovannini



## Relazione della società di revisione indipendente

Agli Associati di

Assolombarda

---

### Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio di Assolombarda (l'“Associazione”), costituito dallo stato patrimoniale al 31 dicembre 2025, dal rendiconto economico, dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e dalle note illustrative al bilancio.

A nostro giudizio, il bilancio per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 è stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità ai criteri illustrati nella nota 1 “contenuto e forma del bilancio” e nella nota 2 “principi contabili” delle note illustrative al bilancio.

---

### Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione “Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio” della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto all'Associazione in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio.

PricewaterhouseCoopers SpA

Sede legale: Milano 20145 Piazza Tre Torri 2 Tel. 02 77851 Fax 02 7785240, Capitale Sociale Euro 6.890.000,00 I.v. C.F. e P.IVA e Reg. imprese Milano Monza Brianza Lodi 12979880155 Iscritta al n° 119844 del Registro dei Revisori Legali - Altri Uffici: Ancona 60131 Via Sandro Toti 1 Tel. 071 2132311 - Bari 70122 Via Abate Gimma 72 Tel. 080 5840211 - Bergamo 24121 Largo Belotti 5 Tel. 035 229691 - Bologna 40124 Via Luigi Carlo Farini 12 Tel. 051 8186211 - Brescia 25121 Viale Duca d'Aosta 28 Tel. 030 3897501 - Catania 95129 Corso Italia 302 Tel. 095 7532311 - Firenze 50121 Viale Gramsci 15 Tel. 055 2482811 - Genova 18121 Piazza Piccapetra 9 Tel. 010 28041 - Napoli 80121 Via dei Mille 18 Tel. 081 38181 - Padova 35138 Via Vicenza 4 Tel. 049 873481 - Palermo 90141 Via Marchese Ugo 80 Tel. 091 349737 - Parma 43121 Via Pisacane 1B Tel. 0521 275911 - Pescara 65127 Piazza Ettore Troilo 8 Tel. 085 4545711 - Roma 00154 Largo Fochetti 29 Tel. 06 570251 - Torino 10122 Via Santa Maria 11 Tel. 011 556771 - Trento 38122 Viale della Costituzione 33 Tel. 0461 237004 - Treviso 31100 Viale Felissent 90 Tel. 0422 696911 - Udine 33100 Piazza Belloni 9/10 Tel. 0432 25789 - Varese 21100 Via Albuzzi 43 Tel. 0332 285039 - Verona 37135 Via Francia 21/C Tel. 045 8263001.

[www.pwc.com/it](http://www.pwc.com/it)



---

#### **Altri aspetti**

Il bilancio d'esercizio presenta i dati di rendiconto economico come risultanti anche dal budget predisposto dalla direzione dell'Associazione per l'esercizio 2025. Il nostro giudizio non si estende a tali dati.

La presente relazione non è emessa ai sensi di legge, stante il fatto che Assolombarda, nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025, non era obbligata alla revisione contabile ai sensi del Codice Civile.

---

#### **Responsabilità degli amministratori e del collegio dei revisori per il bilancio d'esercizio**

Gli amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio in conformità ai criteri illustrati nelle note illustrative allo stesso e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità dell'Associazione di continuare a operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione dell'Associazione o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il collegio dei revisori ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria dell'Associazione.

---

#### **Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio**

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole



sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno dell'Associazione;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli amministratori, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti a una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di un'incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'Associazione di continuare a operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi



o circostanze successivi possono comportare che l'Associazione cessi di operare come un'entità in funzionamento.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati a un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Milano, 23 giugno 2026

PricewaterhouseCoopers SpA



Eugenio Abbruzzino

(Revisore legale)

