

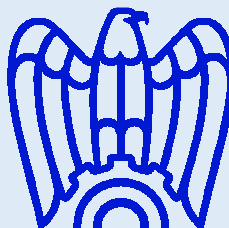


CONFINDUSTRIA
Monza e Brianza



ASSOLOMBARDA

PROTOCOLLO ESECUTIVO
2 MARZO 2015
PRELIMINARE AL PROGETTO DI
FUSIONE



ASSOLOMBARDA
Confindustria Milano Monza e Brianza

INDICE

Premessa	pagina 3
Introduzione	pagina 4
A. Motivazioni	pagina 5
B. Metodologia adottata	pagina 6
C. Composizione qualitativa della nuova associazione	pagina 7
D. Caratteristiche della fusione	pagina 8
E. Governance, Gruppi e Filiere	pagina 11
F. Sistema contributivo	pagina 16
G. Struttura organizzativa	pagina 17
Allegati	pagina 21

PREMESSA

Il presente documento illustra motivazioni, modalità, termini e condizioni della fusione fra:



Associazione Industriale Lombarda delle province di Milano, Lodi, Monza e Brianza, in forma abbreviata Assolombarda, via Pantano 9, 20122 Milano, codice fiscale 80040750152;

e



Confindustria Monza e Brianza, viale Francesco Petrarca 10, 20052 Monza, codice fiscale 85007130157.

Introduzione

La storia di questa proposta di fusione è, prima di tutto, la storia di un cambiamento culturale importante, che Assolombarda e Confindustria Monza e Brianza hanno avviato nel comune convincimento di dover innovare, reciprocamente, il proprio modo di vivere il fenomeno associativo, al fine di tracciare una nuova rotta nel mare frammentato della rappresentanza di interessi, a partire da quelli delle imprese associate.

L'intento condiviso è quello di creare una rappresentanza nuova, capace di anteporre l'esigenza comune di creare una piattaforma per lo scambio di saperi, competenze ed esperienze, rispetto alla difesa dello status quo e dei reciproci arroccamenti.

Una rappresentanza capace di guardare al blocco economico integrato che vive nello spazio metropolitano che gravita attorno a Milano e a Monza, nel quale sono consolidate intense relazioni di reciprocità e complementarità.

Una rappresentanza capace di leggere in questo spazio di vita (economico, sociale, ambientale) le omogeneità manifeste e latenti, al fine di sfruttare il vantaggio della grande concentrazione di imprese, uomini, risorse e idee, e produrre capacità di risposta più appropriate alle esigenze delle imprese.

Una rappresentanza che abbia una reale intelligenza dei problemi dello spazio "supermetropolitano", del loro giusto approccio e della scala adeguata delle soluzioni possibili.

Una rappresentanza con una leadership in grado di influenzare valori, comportamenti e intese affinché questa nuova visione possa affrontare le sfide del futuro, che da tempo, ormai, travalicano i confini tradizionali e spostano la competizione fra grandi aree metropolitane e regionali, in un mix di manifatturiero e terziario, università e centri di ricerca, cultura e design.

Un mix che l'area milanese e quella brianza – aree che hanno successo solo se reciprocamente inclusive l'una dell'altra - offrono ad un livello di eccellenza, ognuna con le proprie vocazioni e specializzazioni, in un sapiente equilibrio a cui il mondo associativo non può più guardare con occhi separati.

Questo documento dà evidenza del fatto che nelle intenzioni delle due Associazioni non c'è solo una convergenza astratta di posizioni, perché vi si descrive una fusione che, per le caratteristiche individuate, consente di misurare nei fatti il grado di convinzione degli attori coinvolti.

Il Presidente di Confindustria Monza e Brianza
Andrea Dell'Orto

Il Presidente di Assolombarda
Gianfelice Rocca

A. MOTIVAZIONI

La proposta di fusione fra Assolombarda e Confindustria Monza e Brianza muove dall'esigenza delle due Associazioni di evolvere verso forme di aggregazione coerenti con le trasformazioni in atto nell'attuale momento storico, a livello economico, sociale, istituzionale e associativo. Trasformazioni che, allargando l'orizzonte di riferimento, impongono al sistema della rappresentanza di adeguare e ridefinire su diversa scala il proprio posizionamento strategico.

La recente riforma di Confindustria ha ridefinito la configurazione ottimale della componente territoriale del sistema associativo, con un allargamento del perimetro che, nel medio-lungo periodo, dovrebbe tendere verso una scala regionale. I meccanismi premianti e incentivanti individuati per spingere verso questa direzione hanno innescato numerosi processi di aggregazione fra le associazioni, che ben presto sposteranno i pesi delle singole componenti all'interno del sistema confederale. Riposizionarsi e mantenersi verso l'alto in questa dinamica evolutiva è diventato strategico e prioritario, non solo per le associazioni di minori dimensioni.

Questa impostazione della riforma confederale, essendo il risultato di un'analisi preliminare dello scenario di riferimento, riflette una situazione ormai riconosciuta da tempo, rispetto alla quale, tuttavia, i modelli culturali e cognitivi diffusi nel nostro Paese scontano ancora un notevole ritardo: la competizione del futuro sarà basata su aree metropolitane in continua evoluzione, che si proiettano nel mondo e agiscono come principali *drivers* delle economie in crescita.

Milano è al centro di uno spazio "supermetropolitano" – in cui Monza esprime una forte polarità – che nel raggio di 60 km connette 8,5 milioni di persone. Un'area in cui si addensa il 25% del valore aggiunto manifatturiero italiano e il 25% dell'export totale del Paese. Un'area nella quale l'industria traina i servizi molto più che nel resto d'Italia e i due terzi dei servizi di mercato sono generati dalla manifattura.

La fusione fra Assolombarda e Confindustria Monza e Brianza vuole avvicinare i confini associativi ai confini funzionali in cui hanno luogo i fenomeni di natura economica e sociale, perché in questo spazio geografico esiste da molto tempo una complementarità unica fra il territorio brianteo - storicamente manifatturiero, multi settoriale, organizzato per distretti e fortemente orientato al mercato e all'export – e il territorio milanese, sede del 40% delle multinazionali presenti nel Paese, fonte del 10% del PIL italiano, centro del mercato bancario e finanziario, polo fieristico che attrae 5 milioni di presenze, più di Francoforte, centro di eccellenza del terziario avanzato, della ricerca e della formazione universitaria.

E' quindi ferma intenzione di Assolombarda e Confindustria Monza e Brianza porre in essere, attraverso la fusione, un cambiamento che possa dare nuovo slancio competitivo alla rappresentanza industriale sul territorio, attraverso la definizione di nuovi quadri culturali e cognitivi nell'ambito dei quali mettere in campo visioni, progetti, azioni e servizi ad alto valore aggiunto per il sostegno dello sviluppo industriale.

B. LA METODOLOGIA ADOTTATA

Sono state analizzate ed approfondite le diverse opzioni e le differenti fasi del progetto di fusione, con il progressivo coinvolgimento degli organi direttivi, delle componenti interne e della base associativa delle due associazioni, condividendo di volta in volta le scelte di fondo. In questo percorso le imprese associate hanno sempre confermato l'interesse a proseguire e a portare a compimento il progetto.

Operativamente, ad oggi si è proceduto a:

1. ottenere dalle Assemblee di giugno 2014 (Assolombarda) e ottobre 2014 (Confindustria Monza) il mandato di procedere nella verifica di fattibilità della fusione;
2. svolgere la *due diligence* sulle due Associazioni e predisporre le rispettive situazioni patrimoniali al 31 agosto e al 31 dicembre 2014;
3. elaborare, in bozza, il testo del nuovo statuto, secondo le previsioni del Regolamento unico per il sistema Confindustria, approvato il 29 gennaio 2015;
4. mettere a punto le norme che regolamentano il periodo di transizione necessario alla costituzione dei nuovi organi associativi;
5. presentare agli organi direttivi, ottenendone l'approvazione, il protocollo esecutivo preliminare al progetto di fusione, comprensivo della bozza di statuto;
6. convocare le Assemblee delle due Associazioni per deliberare sul presente protocollo.

Successivamente all'approvazione del protocollo esecutivo si aprirà la fase che condurrà all'approvazione del progetto di fusione, come descritto al paragrafo D.3. Il progetto di fusione sarà redatto in conformità agli articoli 2501 e seguenti del codice civile, se e in quanto ritenuti compatibili con la natura associazionistica e senza fini di lucro dei soggetti partecipanti alla fusione.

C. COMPOSIZIONE QUANTITATIVA DELLA NUOVA ASSOCIAZIONE

La fusione fra le due Associazioni porterà alla configurazione di un nuovo perimetro della rappresentanza associativa, rafforzato nella sua consistenza quantitativa e qualitativa.

Nel prospetto che segue è evidenziata la situazione che, per effetto della fusione, si verrà a concretizzare sotto il profilo delle imprese associate, del numero degli addetti dichiarati e degli incassi contributivi:

Dati 2013	Imprese	Addetti	Contributi associativi
Assolombarda	4.837	283.772	30.748.000,00
Confindustria Monza e Brianza	854	38.396	4.478.431,04
Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza	5.691	322.168	35.226.431,04

Nel sistema confederale l'Associazione che risulterà dalla fusione peserà:

- a livello regionale (Confindustria Lombardia) per il 44% in termini di imprese e di entrate contributive e per il 47% in termini di addetti (dati 2013);
- a livello nazionale (Confindustria) per il 12,38% in termini di voti in Assemblea (dati 2013).

Dati 2014	Imprese	Addetti	Contributi associativi
Assolombarda	4.751	280.572	30.660.995,00
Confindustria Monza e Brianza	985	39.029	4.570.400,61
Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza	5.736	319.601	35.231.395,61

D. CARATTERISTICHE DELLA FUSIONE

D.1 Metodologia adottata

Il progetto di fusione sarà redatto in conformità agli articoli 2501 e seguenti del codice civile, se e in quanto ritenuti compatibili con la natura associazionistica e senza fini di lucro dei soggetti partecipanti alla fusione.

D.2 Tipologia di fusione

La fusione sarà eseguita, anche per obiettivi di semplificazione e contenimento di costi ed oneri, mediante incorporazione di Confindustria Monza e Brianza in Assolombarda, che, in dipendenza della fusione e della contestuale necessità di adeguare il proprio statuto al nuovo Regolamento Unico per il Sistema Confederale, approvato dalla Giunta di Confindustria il 29 gennaio 2015, cambierà denominazione in **“Associazione Industriale Lombarda dei territori di Milano, Lodi, Monza e Brianza”**, in forma abbreviata **“Assolombarda, Confindustria Milano Monza e Brianza”**, con sede legale in Milano e un Presidio territoriale in Monza.

D.3 Fasi del procedimento

Sono previste quattro fasi principali:

- L’approvazione del progetto di fusione da parte degli organi direttivi delle due Associazioni, il suo successivo deposito e l’attivazione di canali per dare pubblicità al progetto entro aprile 2015, con diritto per gli associati di prendere visione degli atti di riferimento (progetto di fusione, ultimi tre bilanci di esercizio, situazioni patrimoniali al 31 dicembre 2014, nuovo statuto associativo);
- L’adozione delle deliberazioni di fusione per incorporazione da parte delle Assemblee delle due Associazioni entro maggio 2015 e la loro successiva comunicazione e pubblicazione;
- La stipula dell’atto notarile di fusione entro settembre 2015;
- Il perfezionamento dell’iter di efficacia della fusione entro ottobre 2015.

D.4 Due diligence e situazioni patrimoniali

Ciascuna delle due Associazioni ha affidato ad un soggetto terzo e qualificato l’incarico di svolgere una *due diligence* sull’altra Associazione: PricewaterhouseCoupers SpA, su incarico di Assolombarda, ha svolto la *due diligence* su Confindustria Monza e Brianza; Interconsulting Studio Associato e Four Audit Srl, su incarico di Confindustria Monza e Brianza, hanno svolto la *due diligence* su Assolombarda.

La *due diligence* ha interessato i seguenti ambiti di attività: fiscale, legale, risorse umane, sistemi informativi, situazione economica, patrimoniale e finanziaria degli ultimi due esercizi (2012 e 2013) e al 31 dicembre 2014. Le stesse analisi sono state condotte sulle partecipazioni detenute dalle due Associazioni in misura superiore al 5% del patrimonio netto.

Gli organi direttivi di Assolombarda e di Confindustria Monza e Brianza hanno redatto la situazione patrimoniale delle rispettive Associazioni al 31 dicembre 2014, con l'osservanza delle norme previste per il bilancio di esercizio. Le Assemblee delle due Associazioni sono chiamate ad approvare le rispettive situazioni patrimoniali il 24 marzo 2015 (Confindustria Monza e Brianza) e il 27 marzo 2015 (Assolombarda).

I bilanci 2011, 2012 e 2013 e la situazione al 31 dicembre 2014 delle due Associazioni saranno depositati unitamente al progetto di fusione.

Per effetto della fusione, il patrimonio delle due Associazioni costituirà un unico fondo comune dell'Associazione, indivisibile fra i soci.

D.5 Decorrenza degli effetti

Effetti civilistici

La fusione produrrà effetti civilistici dal 1° ottobre 2015 salvo che gli organi competenti a predisporre il progetto di fusione decidano di modificare la data di efficacia.

Dalla data di efficacia della fusione, le imprese associate alle due Associazioni saranno associate direttamente ad Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza.

La rappresentanza delle due Associazioni fino alla data di efficacia della fusione è affidata ai nuovi organi nominati dalla data di stipula dell'atto di fusione, anche per apportare eventuali modifiche allo statuto se e in quanto richieste da Confindustria.

Effetti contabili e fiscali

Le operazioni di Confindustria Monza e Brianza effettuate dal 1° gennaio 2015 e fino alla data di efficacia della fusione saranno imputate al bilancio di Assolombarda Confindustria Monza e Brianza a decorrere dalle ore 00.01 del primo giorno dell'esercizio in corso al momento del verificarsi degli effetti civilistici della fusione, come sopra definiti. Dalla stessa data decorreranno anche gli effetti fiscali.

Tutte le eventuali dichiarazioni relative al 2014 saranno presentate all'Agenzia delle Entrate dalle singole Associazioni prima della data di efficacia della fusione.

D.6 Condizioni della fusione

Il perfezionamento della fusione potrà essere subordinato, oltre che all'approvazione da parte delle Assemblee di Assolombarda e di Confindustria Monza e Brianza, al mancato intervento, entro la data di stipula dell'atto di fusione, di atti o provvedimenti da parte di autorità giudiziarie o amministrative tali da alterare in misura rilevante il profilo di rischio e/o le valutazioni poste a base dell'operazione.

D.7 Statuto

Dalla data di efficacia della fusione l'Associazione sarà retta dallo statuto allegato in bozza al presente documento *sub 1*), che, in versione finale, sarà successivamente allegato al progetto di fusione, per farne parte integrante e sostanziale.

E. GOVERNANCE, GRUPPI E FILIERE

E.1 Governance transitoria

Dalla data di efficacia della fusione e fino alla formazione progressiva della nuova *governance*, così come descritta nelle norme transitorie dello statuto, la *governance* dell'Associazione e delle sue articolazioni esterne sarà strutturata e composta come segue.¹

Associazione:

- Presidente: Gianfelice Rocca;
- Consiglio di Presidenza: il Comitato di Presidenza di Assolombarda in carica alla data di efficacia della fusione, integrato con il Presidente e un componente del Consiglio Direttivo di Confindustria Monza e Brianza in carica ante fusione; ad oggi: Gianfelice Rocca (Presidente), Alvise Biffi (Vice Presidente), Carlo Bonomi (Vice Presidente), Mauro Chiassarini (Vice Presidente), Andrea Dell'Orto (Vice Presidente), Aldo Fumagalli Romario (Vice Presidente), Pietro Guindani (Vice Presidente), Emiliano Novelli (Vice Presidente), Fabio Benasso (Membro aggiunto), Rosario Bifulco (Membro aggiunto), Antonio Calabrò (Membro aggiunto), Giuseppe Fontana (Membro aggiunto), Alessandro Spada (Membro aggiunto), Maria Giovanna Mazzocchi (responsabile di progetto), Stefano Parisi (responsabile di progetto), Stefano Venturi (responsabile di progetto), Andrea Zappia (responsabile di progetto);
- Consiglio Generale: componenti delle Giunte delle due Associazioni in carica alla data di efficacia della fusione, ad oggi i componenti elencati nel documento allegato *sub 2*);
- Assemblea Generale:
 - membri del Consiglio Generale;
 - Consiglieri dei Gruppi delle due Associazioni in carica alla data di efficacia della fusione, che non facciano già parte del Consiglio Generale ad altro titolo; ad oggi i Consiglieri elencati nel documento allegato *sub 3*). L'attribuzione dei voti ai Gruppi delle due Associazioni sarà regolata dall'articolo 14 dello statuto;
- Probiviri: i Probiviri delle due Associazioni in carica alla data di efficacia della fusione; ad oggi: Piergiuseppe Biandrino, Pierfrancesco Bologna, Silvano Cagnola, Giuseppe Cantù, Mario Chiti, Roberto Fachini, Gabriele Fava, Fiorenzo Galli, Carlo Giorgetti, Fernanda Giulini, Gianna Martinengo, Davide Pistaceci, Massimo Sordi, Aldo Sortino, Franco Riva;
- Revisori: i Revisori delle due Associazioni in carica alla data di efficacia della fusione; ad oggi: Angelo Petri Cagnola, Anna Lisa Fumagalli, Emanuela Fusa, Giorgio Giampiccolo, Marco Lovati (Presidente),

¹ I componenti richiamati nel presente paragrafo e quelli elencati negli allegati da 2) a 5) sono i componenti individuabili ad oggi, sulla base dei mandati esistenti, che potranno subire modifiche in funzione di eventuali sostituzioni che dovessero intervenire successivamente alla data del presente documento.

Bianca Riva Villa, Alberto Bellini (supplente), Maria Grazia Bianchi (supplente), Gilberto Gelosa (supplente), Aldo Polito (supplente), Fabrizio Redaelli (supplente);

- Tesorieri: i Tesorieri delle due Associazioni in carica alla data di efficacia della fusione, ad oggi Patrizia Giangrossi e Alessio Barbazza, che completeranno il loro mandato a giugno 2017; i Tesorieri vigileranno sulla conformità dell'amministrazione e della gestione economico-finanziaria dell'Associazione al budget e alle direttive del Consiglio Generale, e relazioneranno il Consiglio stesso sulla conformità della gestione e sull'analisi del bilancio consuntivo;
- Gruppi Tecnici: i Comitati Tecnici di Assolombarda già costituiti alla data di efficacia della fusione, che diventeranno Gruppi Tecnici e proseguiranno i lavori in conformità alle deleghe dei rispettivi Vice Presidenti e Membri aggiunti del Consiglio di Presidenza; altri Gruppi Tecnici potranno essere costituiti dai due componenti del Consiglio di Presidenza di espressione del Presidio territoriale di Monza e Brianza. Le Commissioni Tecniche di Confindustria Monza e Brianza già costituite alla data di efficacia della fusione proseguiranno i lavori fino a giugno 2017. I Presidenti dei Gruppi Tecnici e delle Commissioni Tecniche attiveranno le opportune forme di coordinamento reciproco, anche nell'ambito dei progetti del piano strategico "Far Volare Milano".

Piccola Industria:

- Presidente: Alvise Biffi;
- Vice Presidente Vicario: Gabriella Meroni;
- Comitato: il Comitato di Assolombarda in carica alla data di efficacia della fusione integrato con il Comitato di Confindustria Monza e Brianza in carica ante fusione; ad oggi i componenti elencati nel documento allegato *sub 4*);
- Consiglio Direttivo: il Consiglio Direttivo di Assolombarda integrato con 3 membri del Comitato di Confindustria Monza e Brianza in carica ante fusione; ad oggi i componenti elencati nel documento allegato *sub 4*).

Giovani Imprenditori:

- Presidente: Emiliano Novelli;
- Vice Presidenti: i Vice Presidenti delle due Associazioni in carica alla data di approvazione della fusione e, con la qualifica di Vice Presidente Vicario, il Presidente dei Giovani Imprenditori di Confindustria Monza e Brianza in carica ante fusione; ad oggi: Almir Ambeskovic, Ivan Bizzo, Lara Botta, Niccolò Campanini, Chiara Cazzaniga, Alessandra Guffanti, Alessandro Maggioni (VP Vicario), Mattia Macellari, Attilio Magni;

- Consiglio Direttivo: i componenti dei Consigli Direttivi delle due Associazioni in carica alla data di efficacia della fusione, ad oggi i componenti elencati nel documento allegato *sub 5*);
- Assemblea: i soci dei Gruppi Giovani Imprenditori delle due Associazioni.

Presidio territoriale di Monza e Brianza:

- Presidente del Comitato: Andrea Dell'Orto;
- Comitato: il Consiglio Direttivo di Confindustria Monza e Brianza in carica alla data di efficacia della fusione, integrato con i cinque componenti del Consiglio di Zona Monza e Brianza di Assolombarda in carica ante fusione, ad oggi: Francesco Benvenuto, David Bevilacqua, Angelo Colombo, Davide Greppi, Marta Spinelli; il Comitato sarà altresì integrato con altri sette componenti indicati dal Presidente del Presidio;
- Assemblea: imprese associate localizzate nel territorio di Monza e Brianza;

Gruppi: Presidenti, Vice Presidenti, Consiglieri, Coordinatori delle filiere e membri aggiunti di Giunta dei Gruppi delle due Associazioni in carica alla data di efficacia della fusione; ad oggi i componenti elencati nel documento allegato *sub 3*).

Zone: Presidenti delle Zone di Assolombarda in carica alla data di approvazione della fusione, sulla base della configurazione zonale vigente alla medesima data, con esclusione della Zona di Monza e Brianza; ad oggi: Umberto Cereghini, Alberto Cervi, Antonio Giacomucci, Giansalvatore Latella e Lorenzo Vimercati.

Riunioni istituzionali e vita associativa: le riunioni degli organi dell'Associazione e delle articolazioni interne (Piccola Industria, Giovani Imprenditori, Gruppi, Presidio territoriale, Zone) saranno organizzate con modalità in audio e videoconferenza ad alta definizione per consentire la partecipazione a distanza sia dalla sede legale sia dal Presidio, sulla base di tecnologie evolute individuate congiuntamente dalle due Associazioni. Le riunioni potranno essere convocate in alternanza a Milano e a Monza su decisione dei Presidenti degli organi.

E.2 Gruppi e Filiere

Le imprese saranno inserite nei Gruppi sulla base dell'attività svolta, secondo la seguente classificazione:

1	Gruppo Metalmeccanici
2	Gruppo ICT e servizi alle imprese
	<i>Sezione Terziario Innovativo</i>
	<i>Sezione Servizi professionali alle imprese</i>
	<i>Sezione Servizi industriali alle imprese</i>
	<i>Sezione Telecomunicazioni</i>

3	Gruppo Chimici e Materiali per costruzione
	<i>Sezione Chimici</i>
	<i>Sezione Cosmetica</i>
	<i>Sezione Farmaceutica</i>
	<i>Sezione Materiali per costruzione</i>
4	Gruppo Media, comunicazione e spettacolo
	<i>Sezione Editoria e Comunicazione</i>
	<i>Sezione Servizi per la comunicazione d'Impresa</i>
	<i>Sezione Videofonografici</i>
5	Gruppo Trasporti, logistica e infrastrutture
6	Gruppo Alimentazione
7	Gruppo Energia
8	Gruppo Gomma-Plastica
9	Gruppo Moda, design e arredo
	<i>Sezione Moda</i>
	<i>Sezione Legno e arredo</i>
10	Gruppo Sanità e life sciences
11	Gruppo Turismo

I Consigli sono gli organi elettivi di rappresentanza dei Gruppi, nell'ambito dei quali le imprese possono confrontarsi su esigenze condivise e temi di interesse comune. Dalla data di efficacia della fusione e fino all'unificazione dei Gruppi, prevista con il rinnovo dei rispettivi Consigli nel 2016, i Presidenti dei Gruppi costituiti nelle due Associazioni prima della fusione attiveranno forme reciproche di conoscenza e collaborazione in chiave propedeutica alla piena integrazione.

Inoltre, le imprese saranno aggregate anche secondo un'ottica di mercato, attraverso la loro partecipazione a sei Filiere:

- Agroalimentare
- Automotive
- Life sciences
- Largo consumo
- Oil&gas
- Turismo

L'aggregazione potrà essere sia verticale, quando opera a diversi stadi del ciclo produttivo o della catena del valore, sia orizzontale, quando opera nello stesso stadio della filiera.

E.3 Funzionamento della governance

Il funzionamento della governance sarà regolato dallo statuto allegato e dai seguenti regolamenti:

- il regolamento dei Gruppi di Assolombarda in vigore alla data di efficacia della fusione, per quanto non incompatibile con lo statuto, o una sua successiva revisione finalizzata a recepire eventuali esigenze di armonizzazione;
- il regolamento della Piccola Industria che sarà approvato tra ottobre 2015 e marzo 2016; fino all'approvazione del nuovo regolamento si applicherà il regolamento in vigore in Assolombarda alla data di efficacia della fusione; la definizione di piccola impresa di cui all'articolo 46 dello statuto entra in vigore con l'approvazione del nuovo regolamento;
- il regolamento dei Giovani Imprenditori che sarà approvato tra ottobre 2015 e marzo 2016; fino all'approvazione del nuovo regolamento si applicherà il regolamento in vigore in Assolombarda alla data di efficacia della fusione.

F. SISTEMA CONTRIBUTIVO

Contributi associativi

I regimi contributivi in vigore in Assolombarda e in Confindustria Monza e Brianza al momento della fusione saranno armonizzati in un sistema contributivo unico, che, grazie ad un meccanismo di scaglioni e gradualità progressive, sarà applicato a pieno regime entro un periodo massimo di dieci anni. Il sistema contributivo unico entrerà in vigore dal 2017 e sarà approvato dall'Assemblea Generale nel 2016.

Per quanto riguarda gli anni 2015 e 2016 le imprese e/o unità locali che, prima della fusione, erano iscritte ad una delle due Associazioni o ad entrambe, continueranno a versare il contributo associativo secondo le determinazioni contributive in vigore nelle rispettive Associazioni prima della fusione.

A partire dalla data di efficacia della fusione le imprese che aderiranno all'Associazione verseranno i contributi associativi secondo la propria ubicazione territoriale; in particolare:

- le imprese situate nel territorio di competenza del Presidio territoriale di Monza verseranno i contributi associativi in base alle determinazioni contributive in vigore per le imprese già aderenti a Confindustria Monza e Brianza;
- le imprese situate al di fuori del territorio di competenza del Presidio territoriale di Monza verseranno i contributi associativi in base alle determinazioni contributive in vigore per le imprese già aderenti ad Assolombarda.

Modalità di incasso dei contributi associativi

Le modalità di incasso dei contributi associativi in vigore nelle due Associazioni alla data di approvazione della fusione saranno armonizzate secondo il seguente schema:

1. dal 2016: a tutte le imprese sarà richiesto il pagamento dei contributi associativi con bonifico bancario, bollettino freccia, pagamento mediante avviso (MAV) o addebito diretto SEPA (SDD), con scadenza il 28 febbraio e il 31 luglio;
2. 2015: per le imprese e/o unità locali che al 31 dicembre 2014 erano iscritte ad una delle due Associazioni o ad entrambe, il pagamento dei contributi associativi sarà regolato secondo le modalità in vigore nelle rispettive Associazioni prima della fusione;
3. 2015: per le imprese associate dalla data di efficacia della fusione, il pagamento dei contributi sarà regolato come al punto 1).

Per il calcolo e la gestione dei contributi l'Associazione adotterà la piattaforma informatica SAP CRM CLOUD e il sistema informatico <Gestione Associati>, o successive evoluzioni dei sistemi, nei quali saranno trasferiti, entro il 31 dicembre 2015, tutti i dati gestionali di Assolombarda e di Confindustria Monza e Brianza affinché la richiesta contributiva del 2016 sia gestita con modalità uniche, come descritto al precedente punto 1).

G. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa di vertice della nuova Associazione è così articolata: Direttore Generale della nuova realtà associativa è il dott. Michele Angelo Verna.

Al momento della fusione, sono nominati due Vice Direttori Generali, a riporto diretto del Direttore Generale:

- il dott. M. Manelli, con le seguenti deleghe:
 - o Direttore con responsabilità gerarchica sul presidio territoriale di Monza dalla data della fusione al 30/06/2016; poi Direttore del presidio territoriale di Monza con responsabilità funzionale di coordinamento generale delle attività e del personale dal 01/07/2016;
 - o responsabilità gerarchica sulla nuova Società di Servizi unificata, col ruolo di Direttore Generale e Consigliere Delegato (al posto dell'ing. E. Guagnini) dal 01/01/2016 al 30/06/2016; poi responsabilità gerarchica sulla nuova Società di Servizi unificata col ruolo di Amministratore Delegato dal 01/07/2016 (previa delibera del Consiglio di Presidenza);
 - o responsabilità della Cabina di Regia trasversale e task force «Associato al centro», a diretto riporto del Direttore Generale e del Presidente dell'Associazione, con leadership sui Progetti "Marketing associativo" e "Qualità e innovazione nel servizio agli associati" del Piano strategico "Far Volare Milano";
 - o eventuali ulteriori deleghe specifiche funzionali e/o gerarchiche su Settori e/o Aree, assegnate dal Direttore Generale dal 01/01/2016;
- il dott. A. Scarabelli, con alcune deleghe specifiche funzionali e/o gerarchiche su Settori e/o Aree e sulla sede di Milano, assegnate dal Direttore Generale dal 01/01/2016.

Per quanto concerne il disegno organizzativo della struttura, sono stati identificati tre step evolutivi, funzionali a favorire al meglio il processo di integrazione prima di tutto culturale della nuova associazione:

- step 1, denominato «transizione e conoscenza»: dal momento della fusione al 31/12/2015
- step 2, denominato «costruzione»: dal 01/01/2016 al 30/06/2016
- step 3, denominato «integrazione»: a partire dal 01/07/2016

Step 1 «transizione e conoscenza» (dal momento della fusione al 31/12/2015)

La sede di Monza è un presidio territoriale, gestito dal dott. Manelli in qualità di Direttore. Il presidio territoriale di Monza è equiparato a un Settore ed è articolato in Aree/Unità, secondo l'attuale organigramma, gestite da Responsabili, che lavorano sinergicamente coi colleghi Direttori di Settore e Responsabili di Area/Unità della sede legale, condividendo strategie, posizioni, linee di condotta, messaggi veicolati, impegno su progetti. I professionisti delle Aree/Unità del presidio territoriale di Monza (eccetto quelle inerenti i servizi già integrati nello step 1, nominati al paragrafo G.2.) rimangono fisicamente nella sede

di Monza (salvo specifiche esigenze validate dal dott. Manelli). Sono integrate da subito le componenti della struttura organizzativa relative alle attività di comunicazione e relazioni esterne, gestione delle risorse umane, amministrazione e finanza, servizi generali e sistemi informativi, di seguito descritti al paragrafo G.2.

Step 2 «costruzione» (dal 01/01/2016 al 30/06/2016)

Il presidio territoriale di Monza mantiene l'articolazione in Aree/Unità, gestite da Responsabili, che rispondono «gerarchicamente» al dott. Manelli; allo stesso tempo, i Responsabili di Area/Unità rispondono «funzionalmente» al Direttore di Settore di riferimento, che assieme al dott. Manelli ne co-definisce gli obiettivi, ne valuta le prestazioni e determina le linee strategiche comuni alle Aree/Unità di propria responsabilità. I professionisti delle Aree/Unità del presidio territoriale di Monza lavorano fisicamente nella sede di Monza, nel numero condiviso dal dott. Manelli col Direttore di Settore di riferimento e con il Responsabile Risorse Umane e validato dal DG.

Step 3 «integrazione» (a partire dal 01/07/2016)

Le Aree/Unità del presidio territoriale di Monza sono completamente integrate a quelle della sede legale e gerarchicamente gestite da un unico Responsabile di Area, che risponde gerarchicamente al Direttore di Settore di riferimento. Le attività e le persone presenti nel presidio territoriale di Monza sono coordinate dal dott. Manelli, Vice Direttore Generale e Direttore del presidio territoriale. Il numero delle persone presenti nel presidio territoriale è definito dai Direttori di Settore e Responsabili di Area / Unità in accordo col Direttore Generale, il Vice Direttore Generale Manelli e il Responsabile Risorse Umane.

G.1 Servizi agli associati

I servizi agli associati saranno erogati mantenendo, come minimo, gli attuali standard qualitativi, che saranno sviluppati in un'ottica di miglioramento continuo, anche con l'analisi e l'adozione *in progress* delle *best practice* vigenti nelle due Associazioni.

G.2 Servizi relativi al funzionamento dell'Associazione

I servizi relativi al funzionamento dell'Associazione saranno condivisi e armonizzati, nell'ottica di creare una struttura organizzativa unitaria e omogenea.

Risorse umane

Le attività e i servizi inerenti le risorse umane saranno unificati e integrati nell'Area Risorse Umane già strutturata presso la sede legale dell'Associazione. Preliminarmente alla data di efficacia della fusione, sarà

avviato un lavoro congiunto fra le due Associazioni per armonizzare i trattamenti normativi ed economici esistenti e definire un assetto unitario.

Comunicazione e relazioni esterne

Le attività di comunicazione e relazioni esterne saranno unificate e integrate nel Settore Relazioni Esterne presso la sede legale dell'Associazione.

Organizzazione eventi e incontri informativi

La nuova Associazione gestirà centralmente l'attività di organizzazione di eventi istituzionali e incontri informativi. La sede di Milano e il presidio di Monza potranno essere utilizzati come location di eventi, seminari, incontri informativi ed eventuali altre tipologie di appuntamenti, pubblici o riservati alle imprese associate. Sarà incrementato il numero di eventi, aperti al pubblico o riservati agli associati, fruibili anche in modalità video streaming per consentire agli associati di visualizzare il filmato e ascoltare la registrazione in tempo reale o in differita.

Relazioni con i media

Le attività di relazione con i media della nuova Associazione saranno coordinate centralmente, valorizzando le reti di contatti di cui Assolombarda e Confindustria Monza e Brianza sono portatrici. La nuova Associazione valuterà l'opportunità di dislocare temporaneamente risorse dedicate a questa attività presso il presidio di Monza.

Comunicazione con le imprese associate

La nuova Associazione gestirà centralmente, attraverso il modello organizzativo della redazione integrata, la comunicazione con le imprese associate, che utilizzerà prevalentemente i canali digitali.

La comunicazione con le imprese associate adotterà gli strumenti in grado di generare un maggior volume di contatti tra quelli in uso da parte di Assolombarda e Confindustria Monza e Brianza (servizi di newsletter, comunicazioni massive alle imprese associate, e-mail marketing eccetera), mutuando e valorizzando le *best practice* realizzate da ciascuna Associazione.

E' prevista la formazione all'uso di questi strumenti per i nuovi redattori e utenti interni.

Non è previsto l'utilizzo di strumenti e/o modalità di comunicazione esclusive/distintive in base alla localizzazione territoriale delle imprese, mentre è prevista la clusterizzazione dei destinatari in funzione degli obiettivi di comunicazione di volta in volta perseguiti. In ogni caso, la specificità dei territori sarà uno dei criteri principali ai quali la comunicazione della nuova Associazione dovrà uniformarsi.

Web e social

La nuova Associazione gestirà centralmente, attraverso il modello organizzativo della redazione integrata, la comunicazione web e social, utilizzando i canali e gli strumenti (siti internet, canali social eccetera) in grado

di generare un maggior volume di contatti tra quelli in uso da parte di Assolombarda e Confindustria Monza e Brianza, mutuando e valorizzando le *best practice* realizzate da ciascuna Associazione.

E' prevista la formazione all'uso di questi canali e strumenti per i nuovi redattori e utenti interni.

Immagine coordinata

L'identità della nuova Associazione verrà valorizzata attraverso il manuale di *corporate identity* già messo a punto per Assolombarda, opportunamente adattato al nuovo soggetto. L'obiettivo dell'adozione del manuale è quello di far percepire ai fruitori interni ed esterni l'immagine coordinata di una realtà solida, professionale e concreta. Una realtà capace di sviluppare un sistema coerente e funzionale, in grado di facilitare l'accesso all'informazione da parte di tutti i suoi interlocutori.

Amministrazione, finanza, servizi generali e sistemi informativi

Le funzioni preposte alla gestione interna (amministrazione e finanza, servizi interni, acquisti, sistemi informativi) saranno unificate e integrate presso la sede legale dell'Associazione, con applicazione dei relativi sistemi gestionali e informativi.

Entro la data di efficacia della fusione saranno armonizzati gli schemi di bilancio e i sistemi contabili delle due Associazioni.

Amministrazione e finanza

L'Associazione adotterà le policy, le procedure amministrative, contabili e gestionali e modelli di deleghe e procure unificate, previa armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle due Associazioni, con utilizzo di una piattaforma informatica per la gestione amministrativo-contabile e finanziaria.

La funzione Amministrazione e Finanza gestirà le analoghe funzioni delle società di servizi soggette ad azione di direzione e coordinamento.

Sistema Informativo

Gli apparati software e hardware saranno strutturati con una logica unificata per creare un sistema informativo unico. Tutti i servizi saranno riportati alla univocità operativa entro il 30 giugno 2016.

La sede di Milano e il Presidio di Monza saranno collegati tramite linee voce e dati dedicate, per garantire l'erogazione dei servizi di sistema ed applicativi con le stesse modalità.

Modelli organizzativi

L'Associazione adotterà un modello di organizzazione, gestione e controllo conforme al decreto legislativo 231/2001. Le altre procedure gestionali saranno armonizzate e integrate con le *best practice* vigenti nelle due Associazioni.

Allegati²

1. Bozza di statuto;
2. Componenti del Consiglio Generale;
3. Consiglieri dei Gruppi;
4. Componenti del Comitato e del Consiglio Direttivo di Piccola Industria;
5. Componenti del Consiglio Direttivo dei Giovani Imprenditori.

² I componenti elencati negli allegati da 2 a 5 sono quelli individuabili ad oggi, sulla base dei mandati esistenti, che potranno subire modifiche in funzione di eventuali sostituzioni che dovessero intervenire successivamente alla data del presente documento.