



Confederazione Nazionale
dell'Artigianato e della Piccola
e Media Impresa

PIANO STRATEGICO DELL'ASSOCIAZIONE

Associazione Provinciale
CNA Varese – Ticino Olona

Associazione e territorio	
Analisi degli scenari	<p>L'Associazione è presente :</p> <ul style="list-style-type: none"> - In 7 Uffici tutti i giorni lavorativi della settimana; - In 3 Uffici con recapiti e permanenze. <p>Le 10 sedi sono ubicate in modo da coprire in misura adeguata il territorio provinciale, anche se recapiti e permanenze assolvono una funzione di servizio alle imprese associate e non riescono a diventare punti di attrazione per attività di promozione e di sviluppo.</p> <p>Nei primi mesi del 2007 si è proceduto all'apertura di un Ufficio a Varese, in Via Canova 11, ove sono state trasferite le attività del Patronato e del provinciale paghe compiendo un'operazione che è servita a decongestionare la sede provinciale di Varese e si è inoltre cambiato la sede di Sesto Calende.</p> <p>Permangono le situazioni di debolezza riguardanti l'Ufficio di Saronno e i problemi di identità della sede di Legnano, un investimento non sufficientemente sostenuto dal sistema C.N.A..</p>
Stakeholders interni e esterni	Gli stakeholders più importanti sono sicuramente le imprese associate e associabili e le loro esigenze logistiche rispetto alle attività sviluppate dal sistema associativo.
Obiettivi di medio termine	<p>E' importante capire se e come sia possibile ampliare la presenza dell'Associazione in modo efficace, muovendosi nella logica di interventi di sviluppo mirati alle caratteristiche del territorio.</p> <p>Su Saronno, Tradate e Legnano, in particolare, le politiche di rilancio devono essere pensate e realizzate in stretta collaborazione con le Associazioni provinciali di Como e di Milano.</p> <p>Su Legnano è importante rimarcare il positivo rapporto di collaborazione instaurato con Euroimpresa, Agenzia di sviluppo del territorio, che è sfociato in un progetto di rilevazione delle esigenze di welfare degli imprenditori artigiani, finanziato dalla Provincia di Milano.</p> <p>Un ragionamento in prospettiva è stato avviato con la CNA di Como per quanto concerne Tradate, dove in ogni caso dovremo cambiare sede alla fine del 2008.</p>
Dimensione organizzativa	
Analisi fattibilità	L'argomento è intimamente connesso con l'evoluzione dell'economia nelle diverse aree e del comparto artigiano nell'immediato futuro; l'attuale dimensione organizzativa dell'Associazione appare adeguata per il perseguimento degli obiettivi di crescita, obiettivo che può essere raggiunto coinvolgendo pienamente gli Uffici di zona e rinvenendo e motivando delle figure artigiane di riferimento almeno nelle località più importanti.
Piano di sviluppo	<p>Il piano di sviluppo deve prevedere :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'instaurazione di forme di confronto costante con gli Uffici di zona, ritenuti sensori attendibili delle dinamiche in atto; - la promozione di iniziative e convegni calati nella realtà artigiane del territorio, da promuovere cercando di coinvolgere gli enti locali; - la creazione di una rete di imprenditori, punti di riferimento sul territorio per gli Uffici e per la categoria.
Piano operativo annuale	
Obiettivi annuali	<p>Gli obiettivi del secondo anno di pianificazione rimangono quelli originari, attuati solo in misura molto parziale nel 2006, e consistono :</p> <ul style="list-style-type: none"> - nel consolidamento di modalità continuative di interscambio tra la Sede provinciale e gli Uffici di zona; - nell'accreditamento dell'Associazione nei principali Comuni della Provincia (Varese, Busto Arsizio, Gallarate, Saronno); - nella reiterazione di iniziative a carattere locali incentrate su temi concreti
Articolazione del piano	L'accreditamento dell'Associazione nei principali Comuni è un obiettivo preciso dell'anno 2007, passando per la preventiva individuazione delle figure di riferimento.

Associazione e governo del territorio

Analisi degli scenari	<p>L'ultimo decennio è stato contrassegnato da un forte coinvolgimento delle Associazioni imprenditoriali e sindacali nelle politica di Governo del territorio. Non sempre con risultati significativi, molto spesso riservando loro la funzione simbolica della consultazione nella loro veste di soggetti rappresentativi dell'economia.</p> <p>In Provincia di Varese il fenomeno è stato forse più significativo che altrove, avendo portato, in tempi oramai lontani, alla realizzazione dell'unico patto territoriale della Lombardia.</p> <p>Un'esperienza che si è successivamente frammentata nella molteplicità dei PISL locali, alla quale è comunque sopravvissuto il Tavolo provinciale di concertazione, un organismo oggi poco propositivo e, in quanto tale, spesso utilizzato come strumento del consenso e cassa di risonanza di particolari politiche della Provincia.</p> <p>In previsione del nuovo mandato, la Provincia ha lanciato la proposta della costituzione di un'Agenzia provinciale di sviluppo, da attuarsi attraverso la trasformazione del PSTL SPA, che dovrebbe diventare il nuovo soggetto dal quale fare transitare esigenze, aspettative e proposte per lo sviluppo e il consolidamento del tessuto economico provinciale. La realizzazione di questa ipotesi di lavoro comporterebbe un problema di definizione delle competenze e degli ambiti tutto da risolvere.</p>
Stakeholders interni e esterni	<p>La Provincia di Varese. I Comuni della Provincia di Varese. Le Comunità montane. I Centri di eccellenza e le agenzie di sviluppo Le Associazioni di categoria e le organizzazioni sindacali della Provincia.</p>
Obiettivi di medio termine	<p>Con la proposta dell'agenzia di sviluppo è possibile che l'esperienza del tavolo di concertazione entri in una nuova e diversa fase di attività, anche in considerazione delle agenzie istituite su temi specifici quali la formazione ed il lavoro.</p> <p>Sono strumenti ove è impossibile non essere presenti ma ove, nel contempo, è estremamente complesso trovare formule capaci di rendere concreto l'impegno profuso, che non si esaurisce con la presenza ma che, al contrario, richiede preparazione, sensibilità e competenza.</p> <p>Un obiettivo quasi ovvio ma altrettanto qualificante è trovare il modo di abbinare partecipazione a effettiva rappresentanza degli interessi di categoria e la sola strada per ottenerlo è il coinvolgimento reale delle imprese (non necessariamente alle riunioni), anche per far loro comprendere l'importanza di questa attività che molto spesso non produce nell'immediato risultati tangibili o percepiti come tali .</p>
Dimensione organizzativa	
Analisi fattibilità	<p>La creazione di un legame tra esigenze e proposte delle imprese e partecipazione al lavoro dei Tavoli deve rappresentare un impegno concreto per l'Associazione.</p> <p>E' un passaggio complesso, ma rappresenta l'effettiva chiave di volta per evitare che chi partecipa in rappresentanza delle imprese reciti a soggetto e apporti esclusivamente la sua visione delle cose.</p>
Piano di sviluppo	<p>Il piano di sviluppo deve prevedere :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un confronto costante tra i diversi soggetti che a vario titolo sono coinvolti nelle attività dei Tavoli; - l'individuazione di imprenditori interessati a seguire determinate partite fornendo indicazioni, esprimendo esigenze e formulando proposte.
Piano operativo annuale	
Obiettivi annuali	<p>Due appaiono, ad oggi, gli obiettivi del secondo anno di pianificazione :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la costituzione dell'Agenzia provinciale di sviluppo e il suo raccordo con gli altri strumenti di programmazione negoziata attivi; - nel consolidamento di modalità di scambio delle informazioni tra i collaboratori dell'Associazione e con gli imprenditori.
Articolazione del piano	<p>Alla questione dell'Agenzia provinciale di sviluppo, anche per le possibili implicazioni di natura economica, è opportuno dedicare una apposita riunione del Consiglio provinciale.</p> <p>Inoltre, deve proseguire la prassi del confronto su materie specifiche con le imprese potenzialmente interessate.</p>

La C.N.A. e il sistema della C.C.I.A.A.

Analisi degli scenari	<p>La riforma del sistema delle CCIAA introdotta con la L. 580/93 ha riformato in modo radicale il loro ruolo nell'economia del territorio e ha consentito alle Associazioni di assumere una parte sempre più rilevante nella loro gestione e nel loro governo.</p> <p>L'autorevolezza e il peso specifico del sistema camerale si è giovato degli effetti della riforma e negli ultimi dieci anni è sicuramente, anche se faticosamente, aumentato.</p> <p>In Provincia di Varese l'applicazione della riforma ha portato all'ottenimento per l'Associazione di un posto in Consiglio nel primo mandato e di una presenza in Giunta nel secondo, con l'aggiunta della carica di Commissario della C.P.A. per oltre 4 anni e di una nutrita e qualificata presenza nella Commissione ricostituita (3 posti su 12).</p> <p>Alla data di approvazione del presente piano strategico la fase di rinnovo della CCIAA è praticamente completata, anche se rimangono da definire le delicate fasi della nomina del Presidente e della Giunta.</p>
Stakeholders interni e esterni	Le altre Associazioni operanti in Provincia, ma anche le Istituzioni e la politica.
Obiettivi di medio termine	<p>L'obiettivo è la conferma della presenza in Giunta di un rappresentante dell'Associazione, conseguente a una politica degli apparentamenti seria e coerente.</p> <p>E' realistico pensare di lavorare, pur con le difficoltà del caso, per ottenere la Vice Presidenza dell'Ente.</p> <p>Il nuovo mandato deve in ogni caso partire confermando e consolidando il ruolo del Tavolo Artigianato, ove vengono definite e transitano le politiche di sostegno alla categoria e la progettualità su temi specifici.</p> <p>Per quanto concerne la C.P.A., che andrà in scadenza nel 2008, è di grande importanza farle assumere una funzione precisa nella sua nuova veste di organismo di controllo e procedere sulla strada della sua effettiva trasformazione da organismo certificativo a strumento di monitoraggio e di conoscenza delle dinamiche della categoria.</p>
Dimensione organizzativa	
Analisi fattibilità	Nel rapporto con il sistema delle CCIAA è di fondamentale importanza l'organicità del rapporto tra i diversi soggetti che, a vario titolo, vi operano e vi si confrontano.
Piano di sviluppo	<p>E' importante la conferma di una politica capace di :</p> <ul style="list-style-type: none"> - valorizzare e far pesare la serietà e la capacità di proposta dell'Associazione, in primis quella del Presidente componente di Giunta; - rafforzare gli apparentamenti realizzati, trasformando le alleanze da elettorali a strategiche; - mantenere e, se possibile, accrescere la presenza progettuale nei tavoli e negli osservatori istituiti e funzionanti;.
Piano operativo annuale	
Obiettivi annuali	<p>Gli obiettivi del secondo anno di pianificazione potrebbero consistere :</p> <ul style="list-style-type: none"> - nel contributo alla definizione di una politica di mandato dei rinnovati organismi dirigenti; - nell'avvio di una riflessione sul ruolo delle C.P.A. alla luce delle norme che le hanno riformate; - nella prosecuzione dell'attività di sostegno dei tavoli e della progettualità.
Articolazione del piano	La politica verso il sistema Camerale deve continuare ad essere oggetto di interscambio continuo tra di diversi soggetti coinvolti, a partire dal Presidente membro di Giunta .

La C.N.A. e le altre Associazioni	
Analisi degli scenari	<p>Il sistema associativo della Provincia di Varese è contraddistinto da una presenza importante sia sotto l'aspetto quantitativo che qualitativo : vi operano una tra le principali Associazioni degli Industriali d'Italia, una più che dignitosa organizzazione della piccola Industria (API), l'Associazione Artigiani forte di circa 10.000 imprese associate, sempre nel settore dell'artigianato l'ACAI e l'AIME, e non ultima, la Compagnia delle Opere, attiva soprattutto nell'Alto Milanese e trasversale al sistema associativo tradizionale.</p> <p>Per completare il quadro è doveroso ricordare le Associazioni del Commercio (UNIASCOM e CONFESERCENTI) , l'esistenza di Associazioni specializzate di buona qualità (l'ANCE, l'ASEA, l'ANTLO) e la presenza di Consorzi Fidi autonomi che fungono da domicilio e da riferimento per Associazioni artigiane non direttamente operanti sul territorio (la CASA e la CLAAI)</p>
Stakeholders interni e esterni	Il sistema associativo della Provincia di Varese, le Istituzioni e la C.C.I.A.A.
Obiettivi di medio termine	<p>Il fatto nuovo intervenuto nel corso dell'anno 2006 è consistito nel Tavolo istituito in ambito nazionale dalle Organizzazioni dell'artigianato e nel commercio contro la proposta di Legge Finanziaria dell'anno 2007.</p> <p>Un'alleanza che è stata replicata anche in Provincia di Varese, con l'aggiunta di Coldiretti e, di recente, dell'API e che sta producendo una serie di iniziative interessanti quali il convegno sugli studi di settore e l'incontro con i candidati Presidenti della Provincia.</p> <p>Il rinnovo degli organismi dirigenti della CCIAA, con il suo carico di strategie e di interessi concorrenti ha rallentato ma non fermato il lavoro del tavolo, anche se permane il timore di un suo utilizzo strumentale.</p> <p>Interessante e da coltivare è anche la decisione dell'AIME di confluire senza condizioni nell'apparentamento delle Associazioni dell'artigianato in funzione della CCIAA, rompendo con l'ACAI e con i suoi tatticismi.</p> <p>Affermare che si sia imboccata la strada virtuosa delle convergenze associative è forse prematuro e, probabilmente, sarà il prosieguo della vicenda della CCIAA a fornire indicazioni precise.</p> <p>La CNA prosegue con coerenza sulla sua strada di unitarietà, riconoscendo il valore aggiunto che alla categoria nel suo complesso, ma anche alle imprese associate, può derivare da uno stretto rapporto di collaborazione.</p>
Dimensione organizzativa	
Analisi fattibilità	Il conseguimento dell'obiettivo delineato richiede la partecipazione degli imprenditori con responsabilità dirigenti e dei funzionari che nella loro attività sono tenuti a confrontarsi con i rappresentanti delle altre Associazioni di categoria; ma una buona parte dell'opera di convincimento può essere interpretata anche da singoli imprenditori associati nel loro confronto quotidiano con loro colleghi associati ad altre organizzazioni.
Piano di sviluppo	<p>Il piano di sviluppo non può che affermarsi con una presenza corretta, incisiva e leale in tutti i tavoli dove si manifesta il confronto tra Associazioni e nella ricerca di sinergia nella valorizzazione di iniziative e di risultati frutto di forme di collaborazione, volontarie o anche obbligate.</p> <p>Il tutto inserito e gestito in un contesto di estrema chiarezza e mantenendo piena autonomia di giudizio e di operato.</p> <p>Una volta esaurita la vicenda del rinnovo degli organismi dirigenti della CCIAA appare possibile proporre il consolidamento della collaborazione interassociativa attraverso la sottoscrizione di un protocollo di intesa sulle regole.</p>
Piano operativo annuale	
Obiettivi annuali	<p>Si potrebbero delineare quali obiettivi del primo anno di pianificazione :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la prosecuzione dei lavori del Tavolo di programma, riportandovi anche le materie inerenti la CCIAA; - il rafforzamento del rapporto di collaborazione in quei tavoli – l'EBA, la Cassa Edile, il gruppo di lavoro della CCIAA – di consolidata operatività; - il consolidamento del rapporto di collaborazione instaurato con l'AIME; - riannodare le fila del rapporto di collaborazione avviato , su progetti e obiettivi, con la Compagnia delle Opere.
Articolazione del piano	Il perseguimento degli obiettivi annuali richiede un atteggiamento di apertura e di ricerca del dialogo e del confronto da parte degli organismi dirigenti e dei funzionari dell'Associazione.

La C.N.A. di Varese nel sistema C.N.A.	
Analisi degli scenari	<p>Il sistema C.N.A. ha assunto forme e dimensioni che ne fanno un soggetto particolarmente complesso, sia sotto l'aspetto della dimensione che su quello della capacità di presidio del territorio , sia sul versante del settore di riferimento che su quello dell'interazione tra le sue diverse componenti, orizzontali e verticali.</p> <p>La riforma organizzativa portata a compimento nel 2005 ha innovato in profondità due componenti rilevanti del sistema, le Federazioni regionali e le Unioni dei mestieri, ponendo problemi organizzativi di natura sostanziale sicuramente più profondi e delicati del semplice cambiamento del nome. D'altra parte, le modificazioni che si innestano su situazioni preesistenti comportano sempre il rischio di replicare, sotto altre forme, gli errori e le storture che l'intervento si riprometteva di correggere.</p>
Stakeholders interni e esterni	Gli stakeholders sono tutte le articolazioni del sistema C.N.A., i dirigenti artigiani e tutti i collaboratori ed i dipendenti della struttura.
Obiettivi di medio termine	<p>Il 2006 è stato un anno di difficile transizione del sistema CNA nel suo complesso, alle prese con i problemi derivanti dalla pratica applicazione di principi non sempre del tutto condivisi : e se è vero che una riforma del sistema regionale dell'Associazione imperniata sulla realtà territoriale di riferimento rappresenta un adeguamento sacrosanto al nuovo scenario dei poteri e delle competenze istituzionali, il passaggio dai mestieri alle Unioni impone uno sforzo concettuale e di applicazione rilevante, soprattutto perché le condizioni di partenza sono e per un periodo non breve rimarranno diverse.</p> <p>Gli obiettivi di mandato, per la CNA di Varese, continuano a poter essere declinati in un sostanziale rafforzamento dell'autorevolezza e della capacità di sintesi, di proposta e di risposta di CNA Lombardia e nel saper conciliare politiche di mestiere che in ambito provinciale continueranno a richiedere operatività mirata al singolo mestiere con un modello organizzativo regionale e nazionale che invece intende ragionare e operare per aggregazioni.</p>
Dimensione organizzativa	
Analisi fattibilità	E' il capitolo che più di ogni altro richiede l'accettazione, da parte di tutti i soggetti chiamati in causa, della filosofia di fondo del progetto di cambiamento, il pieno coinvolgimento nella parte, la capacità di saper leggere gli sviluppi e di saper intervenire dove e quando necessario e di non perdere di vista gli obiettivi dell'operazione.
Piano di sviluppo	<p>La trave portante del piano di sviluppo deve consistere nella capacità di tutti i livelli del sistema di dotarsi di piani strategici integrati e armonizzati.</p> <p>Si tratta di un obiettivo non semplice, che oggettivamente in Lombardia è stato portato avanti con convinzione, che ha richiesto e richiederà una regia centrale riconosciuta e autorevole e che deve passare per fasi graduali di superamento di situazioni consolidate.</p>
Piano operativo annuale	
Obiettivi annuali	<p>E' sempre utile ricordare come in Lombardia il dibattito e un'indicazione di base del nuovo modello dell'Associazione Regionale abbia preceduto e sia stata tracciata prima del progetto di riforma.</p> <p>Nel 2006 un tratto di strada è stato faticosamente compiuto, ora si tratta di continuare il percorso di rinnovamento avviato.</p> <p>Così come l'attività delle Unioni richiede tempo , anche in ambito provinciale dove, dopo un anno di sperimentazione, il nuovo obiettivo potrebbe consistere nella prosecuzione della strada intrapreso, seguendo la logica della fissazione degli obiettivi e del riscontro dei risultati.</p>
Articolazione del piano	<p>Ogni unione è stata chiamata ad aggiornare il proprio piano strategico ed a definire gli obiettivi per l'anno in corso,</p> <p>La sperimentazione del primo anno è stata utile perché portata avanti con realismo e con la dovuta attenzione al giusto equilibrio tra passato, presente e futuro.</p>

La C.N.A. di Varese e la bilateralità

Analisi degli scenari	<p>Il sistema della bilateralità è stato ideato e realizzato, nel comparto artigiano, per ovviare a carenze di varia natura connesse e derivanti dalla particolare conformazione dimensionale e normativa del comparto.</p> <p>Da oltre un decennio, alla tradizionale presenza delle casse edili, che in Provincia funziona più che dignitosamente e restituisce risorse adeguate all'impegno profuso nella gestione dei tre Enti in cui è ripartito e nella fase di rinnovo dei contratti, si è aggiunto l'Ente Bilaterale dell'Artigianato, inizialmente a carattere regionale, da sei anni istituito anche nella realtà provinciale.</p> <p>Fino ad oggi, per altro, la struttura provinciale ha interpretato una parte molto marginale, limitandosi al ruolo assegnatole dal D. L.vo 626 e ad una buona capacità istruttoria delle pratiche da inoltrare all'ELBA Regionale.</p> <p>I poco convinti tentativi fatti per farle compiere il salto di qualità si sono infranti contro la posizione fredda di una parte del sindacato ed in una esperienza fallita per l'insipienza della persona utilizzata.</p> <p>In questo periodo di bilateralità si parla molto, la si esalta più per le sue potenzialità inesprese che per i risultati effettivamente conseguiti ma non si riesce a farle compiere quei passi in avanti che potrebbero per davvero qualificarla come interlocutore primario delle Istituzioni per tutta la materia del lavoro artigiano.</p>
Stakeholders interni e esterni	<p>Gli stakeholders sono tutte le Associazioni che partecipano agli Enti bilaterali, i Sindacati dei lavoratori, le Istituzioni, le imprese ed i loro consulenti.</p>
Obiettivi di medio termine	<p>Nell'analisi degli scenari era insito l'obiettivo che è importante perseguire per gli Enti bilaterali : un loro deciso rafforzamento sul territorio provinciale rappresentato dal riconoscimento della loro identità come strumento di crescita del settore e di soluzione dei problemi del lavoro artigiano.</p> <p>Il tutto inserito in un contesto normativo in evoluzione sul versante di primaria rilevanza per gli EBA della riforma degli ammortizzatori sociali, che in ambito regionale ha assegnato funzioni nuove e risorse e che vede dischiudersi anche in Provincia potenzialità e opportunità nuove e importanti.</p> <p>Di sicuro l'esperienza di questi anni testimonia dell'estrema difficoltà discendente dal principio dell'unanimità dei consensi richiesta per decidere, che di sovente diventa il pretesto per l'esercizio di prese di posizione di matrice ideologica, mentre la non semplice congiuntura dell'occupazione e le prospettive incerte dovrebbero portare a anteporre gli interessi delle imprese e dei lavoratori a quelli di bottega.</p>
Dimensione organizzativa	
Analisi fattibilità	<p>La bilateralità continua ad essere uno degli argomenti primari di ragionamento tra la Regione e le Associazioni regionali di rappresentanza dell'artigianato.</p> <p>Prima di qualsiasi analisi di fattibilità è essenziale comprendere come le imprese artigiane vivono e sentono la materia, se sono o meno convinte che uno strumento proprio sia preferibile a quelli tradizionali degli altri comparti.</p> <p>E' un passaggio ineludibile, perché l'evoluzione dell'ELBA (ma anche per certi aspetti della Cassa Edile) non è stata semplice e i livelli di evasione continuano a rimanere molto elevati.</p>
Piano di sviluppo	<p>Per poter formulare un piano di sviluppo verosimile è importante che la discussione coinvolga, su un argomento che non è per sua natura appassionante per chi non ne è direttamente interessato, soggetti diversi rispetto al novero degli addetti ai lavori.</p>
Piano operativo annuale	
Obiettivi annuali	<p>Il 2006 è stato, per l'EBA provinciale, un anno sostanzialmente inutile, non essendo riuscito l'Ente bilaterale ad elevarsi dal piano dell'assolvimento degli adempimenti e da quello strettamente operativo di sportello.</p> <p>Rimane, probabilmente, una questione irrisolta di convinzione, che rischia di stroncare sul nascere le opportunità legate all'appostamento di risorse dedicate in ambito regionale ed all'utilizzo, in Provincia, di parte delle risorse residue dal mancato utilizzo della cassa integrazione in deroga.</p>
Articolazione del piano	<p>Dell'EBA sarà opportuno ragionare compiutamente nelle sedi appropriate verificando le condizioni necessarie per il suo decollo, ma non escludendo, nel caso se ne riscontrasse l'impraticabilità, la possibilità di un suo superamento.</p>

La C.N.A. di Varese e l'attività delle Unioni

Analisi degli scenari	<p>Della trasformazione da mestieri a Unioni si è trattato anche nella scheda dedicata al sistema C.N.A.</p> <p>Nella C.N.A. di Varese, da almeno quindici anni l'attività per i mestieri è una delle più seguite e curate, probabilmente la principale; si è cercato di assecondare le volontà di confronto espresse, sono stati formati organismi dirigenti sostenuti da funzionari di riferimento.</p> <p>Nel corso degli anni si è cercato di affinare l'attività, superando la logica delle riunioni auto referenziali e privilegiando le iniziative, i momenti formativi, l'informazione e l'aggiornamento professionale.</p> <p>La riforma decisa nella tornata assembleare del 2005 è stata lungamente ragionata in Associazione : a fronte di una razionalizzazione che sicuramente introduce elementi positivi rimangono le questioni irrisolte dei tanti aspetti specifici di ogni singolo mestiere, rafforzati da una tradizione e una consuetudine a fare sintesi che sarebbe sbagliato rottamare e l'oggettiva difficoltà incontrata nel ragionare insieme di attività diverse quali quella degli odontotecnici e quella degli acconciatori o ancora quella dell'autoriparazione e quella delle imprese di pulizia.</p> <p>La scelta compiuta è stata quella di mantenere quanto di positivo era possibile conservare del vecchio modello organizzativo e cercare delle sintesi all'interno della nuova forma di aggregazione.</p> <p>Una soluzione sicuramente più facile in Provincia che per il Regionale e per il Nazionale, dove la trasposizione non formale dell'innovazione si sta inevitabilmente scontrando con realtà diverse.</p>
Stakeholders interni e esterni	<p>Per questo particolare segmento della realtà associativo gli stakeholders sono le Unioni provinciali, regionali e nazionali, gli imprenditori artigiani coinvolti e coinvolgibili e tutti i collaboratori ed i dipendenti della struttura.</p>
Obiettivi di medio termine	<p>L'illustrazione degli scenari finiva per proporre buona parte degli obiettivi di medio termine, che potrebbero essere sintetizzati nel portare avanti una riforma radicale delle modalità di seguire la specificità delle imprese senza sacrificarne la sostanza.</p> <p>Un'impresa non semplice, anche in considerazione dello stretto e per molti aspetti inestricabile nesso operativo che lega i diversi livelli dell'Associazione, che molto spesso si trova a recepire i problemi peculiari in Provincia ma che si vede costretta a cercare in Regione, nello Stato centrale o addirittura nella Comunità Europea le possibili soluzioni.</p> <p>Anche nella realtà di Varese contemperare tutte queste esigenze è un impegno molto gravoso per il medio periodo, che per altro rappresenta l'arco temporale nel quale il progetto riesce o fallisce.</p>
Dimensione organizzativa	
Analisi fattibilità	<p>Alle persone impegnate sulle Unioni è stato richiesto di farsi carico della trasformazione continuando a svolgere l'attività svolta in precedenza; in questo apparente controsenso è esplicita la delicatezza di un'operazione che non presenta esperienze cui fare riferimento.</p> <p>L'impostazione – e gli adattamenti in corso d'opera - che in materia CNA Lombardia si è data e sta seguendo sembrano andare nella giusta direzione, con i tempi lunghi che un'operazione del genere inevitabilmente genera.</p> <p>Di certo, la rivoluzione delle Unioni è passata con molta difficoltà all'interno dei vecchi organismi dirigenti e fatica a evocarne di nuovi.</p>
Piano di sviluppo	<p>Nella concretezza della quotidianità, è stato proseguito il lavoro avviato, promuovendo iniziative riuscite – anche in collaborazione con altre Associazioni provinciali della CNA Lombarda – e agganciando in misura sempre maggiore il vagono delle Unioni al concetto di utilità pratica, declinabile in tanta e buona formazione, in informazione e nella politica delle convenienze.</p>
Piano operativo annuale	
Obiettivi annuali	<p>E' già stato ricordato che si sta procedendo Unione per Unione alla stesura di un piano operativo annuale riportante le iniziative che si intendono realizzare, i costi relativi e gli obiettivi, in tessere, servizi e immagine che si ritiene di poter conseguire.</p> <p>I risultati di tesseramento del 2006, anche se non esaltanti, confermano che il lavoro delle Unioni e nelle Unioni alla fine paga, soprattutto se realizzato avendo a riferimento le esigenze delle imprese.</p>
Articolazione del piano	<p>Rimane interessante la prospettiva della convocazione di un incontro congiunto delle Unioni costituite, per fare il punto della situazione e per definire momenti trasversali di operatività e, ove possibile, strumenti comuni di analisi e di sviluppo.</p>

Le convenzioni e le politiche delle convenienze	
Analisi degli scenari	<p>Le Associazioni stanno attraversando una fase non semplice di ricerca di identità nuove : alla tradizionale attività di rappresentanza e di tutela degli interessi delle imprese, a tutte le diverse declinazioni di erogazione di servizi si è ritenuto importante mettere in repertorio anche la capacità di generare convenienze e vantaggi per le imprese.</p> <p>E', per altro, una politica che viene praticata anche da soggetti quali gli Istituti di credito e le grandi holding e per la CNA può rappresentare un valore aggiunto di non secondario richiamo per il mercato associativo potenziale.</p> <p>Dall'esperienza de " I migliori per i migliori" si è passati all'abbinamento con la tessera di CNAServiziPiù ed è stato deciso di fare seguire l'impegno da una persona interna all'Associazione, con l'obiettivo di integrare l'offerta nazionale con prodotti e servizi specifici del territorio.</p>
Stakeholders interni e esterni	<p>Le imprese associate</p> <p>Le imprese convenzionate</p> <p>Il sistema C.N.A.</p> <p>Dirigenti artigiani, collaboratori e dipendenti</p>
Obiettivi di medio termine	<p>Gli obiettivi a medio termine consistono nel consolidamento della fidelizzazione delle imprese già associate, nella possibile acquisizione di nuove imprese e nella possibilità di avvalersi di reti di vendita, quelle delle imprese convenzionate, già esistenti e operanti.</p> <p>Obiettivi confermati anche per l'anno 2007.</p>
Dimensione organizzativa	
Analisi fattibilità	<p>Il coordinamento del servizio è demandato ad una persona dedicata, che agisce con la collaborazione degli Uffici di zona; mentre per la promozione dei servizi assicurativi è attiva e funzionante una convenzione con broker.</p>
Piano di sviluppo	<p>La promozione del servizio è effettuata con forme di comunicazione mirata che, per quanto concerne CnaServiziPiù è curata direttamente da CNA Nazionale e rafforzata sul territorio mentre per le convenzioni locali si intende procedere promuovendole periodicamente, a turnazione, sul giornale.</p>
Piano operativo annuale	
Obiettivi annuali	<p>Per la loro particolare natura le convenzioni possono produrre risultati positivi se si riesce a proporle in modo efficace e a rendere continuativo e duraturo il messaggio .</p> <p>Per quel che riguarda il pacchetto nazionale un obiettivo concreto rimane quello di selezionarne e spingerne almeno quattro o cinque (ad oggi "funziona" bene solo OPEL)</p> <p>Non deludente né positivo è il risultato della collaborazione con il gruppo assicurativo CARNICA, mentre del tutto inesplorato ma sicuramente da spingere rimane la possibilità di instaurare forme di convenzione regionali o intraprovinciali nel sistema CNA.</p>
Articolazione del piano	<p>Le convenzioni richiedono una promozione adeguata : nel 2006 si è proceduto alla realizzazione ed all'invio di un numero specifico delle news dedicato alla convenzioni locali e si è cercato di dare continuità e di intensificare il rapporto con le reti commerciali locali delle convenzioni nazionali, ottenendo discreti risultati.</p> <p>Certo che se a funzionare fossero anche solo cinque delle convenzioni nazionali i risultati sarebbero di gran lunga migliori.</p>

I servizi tradizionali	
Analisi degli scenari	La delicata situazione congiunturale ha fatto registrare, anche per l'inizio dell'esercizio 2007, un'ulteriore contrazione dei contratti di servizio. Alla difficoltà di reperire e intercettare nuove Aziende interessate ai servizi della Cooperativa A.C.S. deve essere aggiunta quella derivante dall'evoluzione delle normative dei singoli servizi, che impongono un continuo aggiornamento per poter consentire risposte puntuali e corrette a tutti gli adempimenti. Preoccupa, in particolare l'anticipo generalizzato delle scadenze del 1° semestre del 2007 e l'impatto che la revisione degli studi di settore potrà avere anche sui rapporti associativi.
Stakeholders interni e esterni	Per il comparto dei servizi tradizionali gli stakeholders sono le imprese già seguite, quelle potenzialmente da conquistare, le altre associazioni di rappresentanza, i consulenti che si "integrano" con il sistema CNA, quelli che non si riescono ad integrare, nonché i dipendenti del sistema CNA.
Obiettivi di medio termine	Sono da ritenersi obiettivi di medio termine: <ul style="list-style-type: none"> - l'acquisizione di nuovi contratti che consentano un incremento rispetto al normale turn over; - l'elevazione delle competenze e della capacità di risposta dei collaboratori, presupposto per un recupero di efficienza e di efficacia rispetto agli utenti e ai potenziali clienti, un obiettivo che verrà perseguito, nel secondo semestre del 2007, con un progetto di valutazione delle singole competenze funzionale a percorsi formativi in parte nuovi e in parte di continuazione di quello sulla comunicazione e sulle tecniche di vendita effettuato nel 2006. - il miglioramento della politica di attenzione alla vendita da parte di tutto il sistema associativo
Dimensione organizzativa	
Analisi fattibilità	Oltre l'80 % dei dipendenti di CNA e della Cooperativa Artigianato Centro Servizi opera nel settore dei servizi tradizionali, ripartiti in 10 Uffici, ognuno dei quali ha un Capoufficio e dove, con la sola eccezione dei recapiti, sono presenti figure professionali di riferimento per ciascuno dei servizi tradizionali. La fattibilità dei progetti di crescita è strettamente collegata alla loro motivazione ed alla loro acquisizione della consapevolezza che dai numeri delle imprese seguite dipende "la vita" dei rapporti di lavoro in essere, o, quantomeno, parte della loro qualità.
Piano di sviluppo	Il percorso intrapreso è passato per il coinvolgimento dei Capoufficio in un'analisi delle criticità delle singole zone, un'operazione che è servita a raccogliere suggerimenti e indicazioni mirati al reperimento di nuovi associati e di nuovi servizi. Rimane del tutto aperto e da valutare l'individuazione di ulteriori elementi qualificanti suscettibili di consentire una crescita della capacità di meglio "vendere" i servizi .
Piano operativo annuale	
Obiettivi annuali	L'obiettivo del 2007 consiste nel far crescere quantitativamente e qualitativamente il livello dei servizi erogati puntando anche sulle imprese di maggiori dimensioni
Articolazione del piano	Fornire alle imprese in contabilità semplificata un report semestrale dell'andamento aziendale; Produrre, a partire dal 2° semestre 2007, un Bilancio almeno trimestrale per le imprese in contabilità ordinarie; Introdurre, su un campione selezionato, la sperimentazione del controllo di gestione nel servizio contabilità (ordinarie e semplificate - 2° semestre 2007); Incominciare a ragionare di Archiviazione documentale su supporto informatico; Incrementare l'offerta di servizio agli Associati più strutturati, in genere seguiti con consulenze esterne.

Consulenze di qualità e nuovi servizi	
Analisi degli scenari	La situazione di difficoltà complessiva nonché la stagnazione e il diminuito valore aggiunto dei servizi tradizionali richiedono ed impongono la valorizzazione della consulenza di qualità già erogata e la ricerca di nuove linee di intervento e di servizi innovativi sui quali investire per diversificare la gamma dei prodotti di interesse per le imprese di riferimento
Stakeholders interni e esterni	Imprese associate e il mercato delle aziende artigiane "libere"; Imprese che usufruiscono dei servizi; Collaboratori e dipendenti CNA e ACS; Utenti ufficio CAF.
Obiettivi di medio termine	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidare e promuovere il servizio di consulenza legale; - Rafforzare e promuovere l'attività del Patronato e la consulenza previdenziale; - Consolidare l'area legata ai servizi alle persone (Ufficio CAF); - Favorire l'incontro tra potenziali utenti e professionisti convenzionati con ACS (marchi e brevetti, qualità); - Pubblicizzare ulteriormente il servizio locazioni , ora SLIM; - Preparare le aziende a sostenere il rating bancario connesso all'entrata in vigore di Basilea 2; - Trovare forme di coinvolgimento dei dirigenti artigiani nella predisposizione di nuovi servizi;
Dimensione organizzativa	
Analisi fattibilità	Gli obiettivi a medio termine sono raggiungibili con una maggiore e migliore conoscenza e diffusione delle competenze in repertorio, attraverso momenti di informazione e di formazione con dirigenti e operatori dell'Associazione mentre, per quanto concerne i nuovi servizi, sono connessi con l'asestamento della situazione dei contratti dei servizi tradizionale, dal momento che la loro dinamica incide sulle modalità e sulla capacità di investimento possibile.
Piano di sviluppo	Deve prevedere, in contemporanea con lo svolgimento del "solito" lavoro, la possibilità di ritagliare del tempo da dedicare alla progettazione ed alla pianificazione di quanto necessita per raggiungere gli obiettivi a medio termine. L'operazione deve passare attraverso il coinvolgimento e la motivazione dei dirigenti, dei collaboratori e dei dipendenti (punti di forza e di debolezza) e l'individuazione di precisi riferimenti esterni che fungano da esperti. Le attività di consulenza legale e previdenziale, per il loro elevato contenuto specialistico, richiedono il passaggio all'applicazione di corrispettivi appropriati.
Piano operativo annuale	
Obiettivi annuali	Messa a regime dell'utilizzazione dell'applicativo Slim per la gestione delle locazioni; Riunioni del gruppo di lavoro dei "servizi" con cadenza almeno quadrimestrale, per confrontarsi sulle problematiche sorte o che potrebbero insorgere, anche in funzione di supporto e di stimolo al Consiglio di Amministrazione della Cooperativa ACS; Puntare sulla gestione della contabilità condivisa, previa una preventiva verifica della sua affidabilità e della sua utilità; Sviluppo delle applicazioni esterne con il programma Cosmo (o altro gestionale), con l'obiettivo di consentire agli Associati l'utilizzo dei moduli in uso, attraverso un accesso controllato, sicuro, riservando, ai soli operatori ACS, la facoltà di intervenire in caso di difficoltà, permettendo il rafforzamento del rapporto con l'Associato e superando i problemi legati ai salvataggi, agli aggiornamenti ed ad altre operazioni di routine.
Articolazione del piano	E' fondamentale convincersi e convincere tutti i soggetti coinvolti e da coinvolgere che il raggiungimento degli obiettivi passa attraverso l'acquisizione della giusta consapevolezza da parte dei collaboratori, nei quali deve crescere e affermarsi un atteggiamento di apertura e di disponibilità nei confronti del nuovo.

FORMAZIONE	
Analisi degli scenari	<p>Il nuovo sessennio 2007-2013 apre nuovi scenari tutti da scoprire, per la candidatura di Ecipa a livello Regionale, che avrà positivi riscontri a condizione di sviluppare partnership con stakeholders del mondo della formazione, ma anche delle imprese e delle amministrazioni locali a condizione che riesca a mantenere, come nell'ultimo FSE D1 presentato, il ruolo di capofila.</p> <p>Ecipa, da sempre abituata a utilizzare il Fondo sociale europeo, ritiene importante sperimentarsi anche sui Fondi strutturali, fondi dove però la formazione non esercita un ruolo leader, ma complementare alla volontà e capacità progettuale e di innovazione del territorio, nella sua accezione più ampia, e dove la leadership di un'associazione di categoria è fondamentale.</p> <p>Fondartigianato ha dimostrato di essere un utile strumento di sviluppo delle competenze dei lavoratori delle nostre imprese. Le imprese più innovative hanno capito l'opportunità che viene loro offerta.</p> <p>Ecipa Varese ha sempre garantito la presenza di progetti su ogni bando, ma il reclutamento delle aziende resta una difficoltà: le imprese sensibili alla formazione restano comunque poche rispetto alle potenzialità di applicazione di questo strumento.</p> <p>La CCIAA di Varese continua a garantire formazione a costi contenuti destinata agli imprenditori.</p> <p>La formazione finanziata è quindi abbondantemente presente e se da un lato rappresenta un vantaggio per le imprese e quindi un'opportunità di marketing associativo, dall'altro diminuisce la possibilità di vendere corsi a pagamento.</p>
Stakeholders interni e esterni	<p>Molti gli Stakeholders <u>interni</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tutte le imprese associate e i loro collaboratori - i dipendenti del sistema CNA - I dirigenti del sistema CNA - Ecipa lombardia soc. coop. - I docenti <p>Molti gli Stakeholders <u>esterni</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - le imprese non associate e i loro dipendenti - la CCIAA di Varese - Il sistema della formazione professionale pubblica e privata - L'Associazione Artigiani della Provincia di Varese - L'ente bilaterale per l'artigianato - Le università - L'istruzione pubblica
Obiettivi di medio termine	<p>Un obiettivo ambizioso, ma fattibile è quello di raddoppiare l'attività realizzata in termini di ore corso e fatturato e di sviluppare un servizio di consulenza per la formazione delle imprese comprensivo del servizio per l'apprendistato professionalizzante.</p>
Dimensione organizzativa	
Analisi fattibilità	<p>Una responsabile della formazione a tempo pieno che organizza e gestisce la formazione, svolge ruoli di rappresentanza, e nel primo semestre del 2007 è stata molto impegnata nella gestione dei progetti sul bando di Saturno .</p> <p>I colleghi che seguono le categorie hanno collaborato fattivamente alla promozione e gestione dei corsi destinati ai "mestieri" di loro competenze.</p> <p>Alcuni colleghi vengono utilizzati nella docenza a seconda delle loro competenze.</p> <p>Una collega amministrativa destina alcune ore mensilmente agli aspetti amministrativi (fatture, rendiconti ecc...). In due sedi periferiche (Laveno e Legnano) sono state individuate 2 persone che sono il riferimento in loco della collega che da Varese organizza la Formazione sulla Sicurezza, nonché riferimento per gli Associati che chiedono informazioni, si iscrivono etc.</p>
Piano di sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> - individuare una nuova risorsa umana aggiuntiva per attività di segreteria. - pensare un sistema di rilevazione dei fabbisogni aziendali da somministrare ai soci che utilizzano i servizi (non solo formativi) che garantisca serietà nell'analisi e una reportistica periodica. - Avviare un servizio di consulenza aziendale per la pianificazione della formazione utilizzando come schema di analisi dell'impresa il benchart e come schema di analisi delle competenze interne quello fornito da Ecipa; - creare un nuovo servizio per l'apprendistato professionalizzante

Piano operativo annuale	
Obiettivi annuali	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenere un elevato standard di offerta di formazione continua in concomitanza con la gestione di altri progetti, non esclusivamente dedicati alla formazione, quali Saturno - Migliorare la collaborazione con i colleghi delle categorie e con i due responsabili di Laveno e Legnano. - Aggiungere una risorsa umana dedicata a attività di segreteria per la formazione.
Articolazione del piano	<ul style="list-style-type: none"> - Concludere la D1 FSE nei tempi e nel monteore previsto; - Il collega che segue gli odontotecnici sta seguendo un progetto che prevede anche formazione che sfrutta alcuni residui della d1 e sfrutterà, se finanziato, il nuovo bando FSE d1 . - Il collega che segue gli autoriparatori ha ampiamente utilizzato la d1 e stiamo valutando la possibilità di presentare su Fondartigianato della formazione in collaborazione con Bosch e Cestar. Su queste ultime proposte si può tentare un progetto in collaborazione con altre province. - Presentare progetti di Fondartigianato per le scadenze previste tra giugno e ottobre; - Programmare la formazione autunno 2007 sui diversi canali di finanziamento; - Avviare a giugno la 236; - Rispettare i tempi di rendicontazione richiesti da Fondartigianato e dalla D1. - Scrivere 10 piani formativi di dettaglio nell'apprendistato professionalizzante

Orientamento all'imprenditorialità, sostegno nuove imprese e trasmissione d'impresa

Analisi degli scenari	<p>La situazione del comparto artigiano in Provincia è in una fase di veloce e delicata trasformazione : le imprese tengono per quanto riguarda i numeri, ma a scapito della qualità e con uno spostamento dell'incidenza percentuale dal settore manifatturiero a quello delle costruzioni.</p> <p>Di conseguenza diminuiscono le imprese strutturate e aumentano le figure di prestazione d'opera, soggetti economici estremamente semplici e fragili. Difficilmente, poi, è possibile assicurare continuità alle imprese giunte alla fine del loro ciclo vitale per questioni di natura anagrafica e questo fatto aggiunge fattori di impoverimento al tessuto economico.</p> <p>Su questi tre fronti, l'orientamento all'imprenditorialità, il sostegno delle nuove imprese e le misure di accompagnamento alla trasmissione d'impresa si giocherà una larga fetta delle prospettive di sviluppo dell'artigianato e della micro impresa nei prossimi anni.</p> <p>Il progetto Saturno si è dimostrato un intervento pubblico incisivo per affrontare le questioni richiamate, anche per la sua capacità di dare pratica attuazione al principio di sussidiarietà.</p> <p>Per l'Associazione è importante partire dall'esperienza accumulata e progettare nuovi interventi.</p>
Stakeholders interni e esterni	<p>L'universo potenziale dei neo imprenditori, le nuove imprese, le imprese vicine al passaggio generazionale.</p> <p>Le Istituzioni e le autonomie funzionali.</p>
Obiettivi di medio termine	<p>Puntare sulla costituzione, il più possibile interna all'Associazione, di un servizio integrato di orientamento all'imprenditorialità, di sostegno alla neo impresa e di assistenza per la trasmissione d'impresa.</p> <p>Favorire l'impegno pubblico in materia, contribuendo con interventi di sensibilizzazione sulle questioni e con progettualità specifica.</p>
Dimensione organizzativa	
Analisi fattibilità	<p>La buona esperienza maturata con il progetto Saturno ha contribuito a porre le basi per una capacità di consulenza assicurata da almeno una decina di dipendenti e da una buona rete di collaboratori esterni.</p>
Piano di sviluppo	<p>Su una partita che può rappresentare il futuro per l'Associazione il piano di sviluppo deve passare per la massima condivisione del progetto da parte dei dipendenti e dei collaboratori e su un loro crescente coinvolgimento..</p>
Piano operativo annuale	
Obiettivi annuali	<p>Il sistema CNA ha presentato progetti sui due nuovi bandi di Saturno, in collaborazione con ECIPA e con le Associazioni provinciali di Bergamo, Brescia, Como e Pavia per l'azione 1 – sostegno alla start up d'impresa e autonomamente per quanto concerne l'azione 2 – Trasmissione d'impresa.</p> <p>Ad Artigianato Centro Servizi, inoltre, sono state affidate tre imprese in fase di trasmissione da seguire sul progetto RE.SET.</p> <p>Infine, non è impossibile la riapertura del progetto della CCIAA di Varese "tutoraggio nuove imprese"</p>
Articolazione del piano	<p>I fronti aperti e le opportunità di lavoro sono notevoli e in qualche caso concrete.</p> <p>Occorre ragionare e mettere a punto adeguate risposte di natura organizzativa.</p>

Visibilità, immagine e promozione dell'Associazione

Analisi degli scenari	<p>La questione della visibilità e della promozione è argomento di primaria importanza per un'Associazione di categoria, in particolare per chi ha a riferimento l'universo ampio, composito e frammentato delle imprese artigiane.</p> <p>Raggiungerle, informarle, fare loro comprendere le attività che vengono fatte e l'utilità che potrebbe loro derivarne assume quasi lo stesso valore del saper fare bene le cose.</p> <p>Negli ultimi anni lo sforzo compiuto dalla C.N.A. Nazionale di trasmettere un'immagine e di farla conoscere è da considerarsi positivamente, soprattutto da quando il claim del messaggio si è uniformato allo slogan riuscito del Valore d'insieme.</p> <p>Nella nostra realtà provinciale mancano le risorse per fare grandi investimenti in materia e si è quindi cercato di privilegiare la sostanza alla forma, anche se dall'applicazione del principio non sempre l'immagine se ne è giovata.</p> <p>Informazione e aggiornamento sono stati gli elementi principali della campagna immagine degli ultimi anni, imperniata sulla tempestività delle news, sul richiamo del messaggio nazionale e su scelte di campo quali VareseNews e il TeleVideo di Rete 55.</p>
Stakeholders interni e esterni	<p>Il mondo dell'economia della Provincia, con particolare riferimento alle micro imprese artigiane;</p> <p>Le altre associazioni di rappresentanza;</p> <p>I mass media;</p> <p>Gli altri livelli del sistema CNA.</p>
Obiettivi di medio termine	<p>Accrescere la capacità di trasmettere e far percepire l'immagine dell'Associazione, per quello che è e per quello che fa, continuando a privilegiare il valore del sistema associativo e l'utilità della comunicazione per le imprese di riferimento.</p>
Dimensione organizzativa	
Analisi fattibilità	<p>Ad oggi manca un progetto coordinato di valorizzazione dell'immagine dell'Associazione, troppe volte affrontata per reparti e molto raramente con respiro di sistema.</p> <p>E' necessario mettere in fila i punti che rientrano a vario titolo nella voce e predisporre un piano complessivo di visibilità, immagine e promozione.</p>
Piano di sviluppo	<p>I buoni risultati della campagna immagine nazionale depongono a favore dell'esigenza, da far crescere anche in Lombardia, di campagne immagine e di modalità di promozione coordinate, integrate e mirate.</p>
Piano operativo annuale	
Obiettivi annuali	<p>E' importante ripetere, impostando e preparando per tempo - i contenuti e gli strumenti per la promozione autunnale della tessera e dei servizi del sistema associativo.</p> <p>Appare opportuno provare a rafforzare il messaggio con iniziative pubbliche, e, in proposito, l'Assemblea annuale delle imprese associate prevede, per la prima volta, una parte pubblica.</p> <p>In autunno, inoltre, Varese ospiterà l'Assemblea annuale di CNA Lombardia.</p>
Articolazione del piano	<p>Per quanto riguarda la politica per la visibilità, l'immagine e la promozione dell'Associazione appare opportuno ripetere l'esperienza del 2006, quando venne istituito un gruppo misto di lavoro incaricato di definire la strategia per tesseramento e servizi e le proposte di intervento volte a migliorare il livello di conoscenza e di percezione esterna dell'Associazione.</p>