



CONTRO LA TENTAZIONE DI FARE DA SOLI

Guida pratica
alle aggregazioni
per gli imprenditori.



CONTRO LA TENTAZIONE DI FARE DA SOLI

**Guida pratica
alle aggregazioni
per gli imprenditori.**

A cura di



In collaborazione con



Aprile 2013

*“Come mai i tempi antichi
erano migliori del presente?
Una domanda simile
non è ispirata da saggezza!”*

(Qoelet 17,10)

INDICE

5	Presentazione
7	Introduzione
9	CAP. 01 IL MONDO CAMBIA AD ALTA VELOCITÀ
17	CAP. 02 LEGGERE IL PRESENTE
31	CAP. 03 AGGREGAZIONI E FILIERE: CULTURA E STRUMENTI PER UN RILANCIO SUI MERCATI
49	Appendice

Testi a cura di
Carmelo Rigobello

PRESENTAZIONE

Tra le caratteristiche del nostro territorio la voglia di fare comunità, di socializzare, di partecipare ad Associazioni, rimane positiva e distintiva.

Non altrettanto capita tra imprese, soprattutto se le osserviamo sul versante della produzione e della commercializzazione.

Non mancano le forme associate, in particolar modo nelle tipologie dei Consorzi, solitamente organizzati all'interno delle tradizionali aree merceologiche come, ad esempio, nel settore edile.

Ma se rapportiamo le realtà associative tra imprese, sorte con finalità economica, al contesto di mercato come lo stiamo conoscendo dopo la crisi del 2008, possiamo intuire che ci sono margini importanti di crescita legati ad una diversa e migliore collaborazione delle imprese.

Il che equivale a dire che, per difendere l'azienda e per cercare di farla crescere, la collaborazione tra imprese, in tutti i modi nei quali essa può manifestarsi, è una delle possibili risposte.

Come recita il titolo del prezioso manuale, redatto da Carmelo Rigobello, grazie alla sua ricca esperienza, in buona parte maturata nel mondo artigiano, è importante superare l'abitudine, la tentazione, la voglia di fare da soli.

L'imprenditore, guardando dentro alla sua azienda, mette in evidenza le aree di difficoltà e gli spazi di opportunità, aprendo un dialogo con colleghi che vivono le stesse problematiche, che magari hanno attività complementare, che possono accostare, anche in forme inedite, prodotti e servizi fin qui osservati e considerati in modo tradizionale, ripetitivo, quasi conservativo.

Da queste premesse nasce la giornata dell'aggregazione, nel corso della quale, per dare stimoli e supporto al percorso di promozione delle aggregazioni, nei territori e tra le categorie, riteniamo possa tornare utile una guida, ricca di spunti e, per molti aspetti, originale.

L'invito all'aggregazione è un invito a ripensare la propria posizione nel mercato, i propri prodotti e servizi, il proprio orizzonte.

Le aggregazioni, alla fine, sono uno strumento, importante, ma sempre strumento.

Occorre che contengano idee guida, un buon contenuto progettuale, un obiettivo di business da perseguire.

Il confronto, il dialogo, un'alleanza tra colleghi del proprio o altri settori servono anche a questo. Servono a generare altre idee, a individuare partners, a stringere alleanze.

Il futuro è certamente dei bravi imprenditori, determinati e anche un po' curiosi, con buoni progetti da sviluppare.

Ma in rete, in filiere, in consorzio o in associazione temporanea di imprese questi possono fare di più, possono recuperare spazi di crescita fino a prima non a portata di mano o non pensabili.

Abbiamo il dovere di provare e Confartigianato Marca Trevigiana vuol essere al vostro fianco.

Mario Pozza
Presidente Confartigianato Marca Trevigiana

INTRODUZIONE

E' diffusa una imbarazzante visione di un mondo in crisi – **crisi di valori condivisi, di ideali, di obiettivi ma anche crisi di idee** – e all'interno di questa crisi, che non è certamente nuova ma con caratteristiche decisamente diverse per le sue dimensioni planetarie e per la velocità assunta, è indispensabile disporre di una capacità di riflessione e di risposte altrettanto diverse e all'altezza, rispetto ad altre crisi vissute o sentite narrare. E per la prima volta nella storia del dopoguerra è **in profonda e trasversale crisi anche il mercato interno**, da quello della piccola impresa a quello delle grandi holding, soprattutto per una caduta dei consumi.

La crisi ci sta facendo sentire tutti soli. Come sopravviviamo, allora? Aiutandoci fra di noi, fra imprenditori. Ci diamo dritte e consigli, ci veniamo incontro. Non molliamo e a chi mi chiede come va, rispondo: “Bene! Siamo ancora vivi”.

(Antonio, imprenditore veneto)

Cosa facciamo? Aspettiamo i Governi che ci risolvano i problemi, aspettiamo che passino questi pesanti mesi, anni e giungano tempi migliori, aspettiamo sognando un altro mondo o il ritorno di quello vecchio...? No! Perché non è da imprenditori, da persone con una coscienza civica. E diciamolo subito: questa non è “solo” una crisi che supereremo tornando alla precedente “normalità” con qualche morto in più perché espulso nel frattempo dal mercato; non è una crisi, piuttosto è **un mondo che cambia**, che si è fatto più piccolo ma anche più complicato, anche perché sembra privo di guide che efficacemente ne seguano la trasformazione.

Dunque, si accelerano i cambiamenti già in corso, sempre più feroce si fa la concorrenza sui mercati, ma anche nascono rapidamente nuove opportunità, nuovi possibili legami, nuovi territori. Il denominatore comune, il tratto caratteristico di questo tempo, del nuovo mondo è **la rapidità**. E la rapidità chiede prontezza di risposta e di cambiamento, nonché la capacità di rinnovare continuamente il nostro saper fare, il nostro bagaglio di conoscenze. Dobbiamo essere attrezzati ad apprendere e ad applicare cose nuove più in fretta di quello che eravamo abituati a fare.

Tutto questo ci impone di guardare questo processo di trasformazione – che chiamiamo per semplificazione e forse con un po' di speranza, crisi – bene negli occhi e di **fare scelte nuove**. Nuove per contenuti, modalità, alleanze.

Qui indichiamo **un possibile percorso** che potrebbe dare risultati sorprendenti e dal nostro punto di vista costituire una strategia d'intervento per spingere l'imprenditoria artigiana e

più in generale delle imprese a dimensione piccola per numero addetti (non per valore...) ad **affrontare insieme, in squadra, questi epocali cambiamenti di mercato**: e lo facciamo rileggendo ai tempi nostri, tappa su tappa, il vecchi adagio: "L'unione fa la forza!".

La forza è la condizione fondamentale per stare sul mercato, competere e vincere, alla faccia di complicatissimi cambiamenti che sembrano voler distruggere più che costruire. E' questo un percorso non semplice perché prima di tutto tocca la nostra mentalità, la nostra cultura che è fisiologicamente in difesa, poca disponibile a farsi cambiare. Ma **innovarsi ed innovare è il tratto più affascinante della vita e della vita imprenditoriale**, in particolare: è spontaneo accostare l'imprenditore ad un'artista che deve continuamente creare e ricreare, usando conoscenze, abilità, coraggio e quella fantasia che "porta in avanti", che fa fare i salti di qualità. Non disgiunti, questi valori, da quella umiltà che fa capire i propri limiti e le qualità di "altri", magari di quelli che fino a ieri abbiamo giudicato nostri concorrenti (e forse, per le pregresse situazioni di mercato, fondatamente lo erano...) e che ora, in un sistema di rete di imprese radicate nel nostro stesso territorio, possono essere strategici alleati.

Questa guida dunque, vuole **aiutare gli imprenditori ad affrontare il cambiamento senza paura** ma anche senza minimizzarlo, ad assumere atteggiamenti culturalmente innovativi, aperti al cambiamento, a scoprire nel proprio territorio le radici più autentiche per un rilancio complessivo dell'economia, in una più generale visione di **produrre ben-essere**: che **si chiama PIL ma anche qualità di vita, di convivenza, di valori condivisi tra persone e soggetti della società civile**. Compresa le organizzazioni di rappresentanza che certamente devono aprirsi a dialoghi e stili di azione diversi; e non solo negli ambiti istituzionali per far valere innovative ed efficaci progettualità, ma anche con i propri soci, con gli imprenditori che rischiano spesso di sentire lontana, addirittura straniera, la propria Associazione. In questa prospettiva, **l'aggregazione è una formidabile opportunità** per tracciare sorprendenti, fruttuosi percorsi verso un futuro non più dipinto in grigio scuro.

CAP. 01

IL MONDO CAMBIA AD ALTA VELOCITÀ

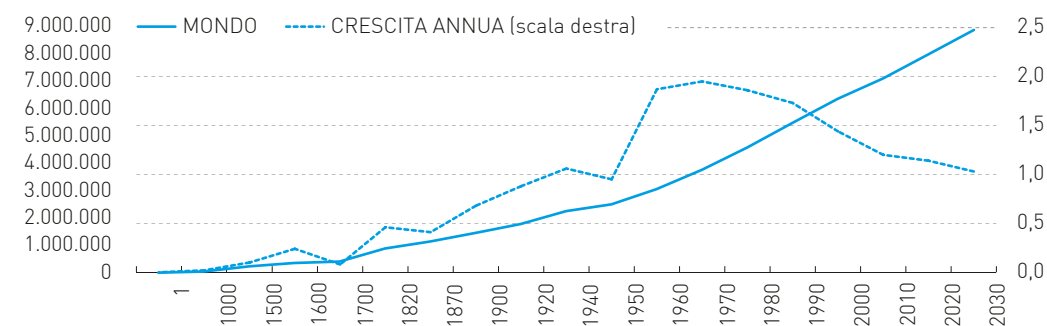
E' talmente presente in questi anni la percezione che **stiamo vivendo un cambiamento epocale del nostro pianeta** al punto che numeri e dati, invece che essere un segnale, un campanello di allarme, sono divenuti semplicemente delle conferme. Ma non è inutile richiamarne alcuni per poterli "usare" come sentinelle e per poter così passare dalla semplice constatazione a possibili percorsi terapeutici: per non essere, appunto, né spettatori né vittime di questi cambiamenti, bensì imprenditori che osservano, valutano, reagiscono e scelgono.

IL MONDO CAMBIA ALL'ANAGRAFE

Pensiamo solo che se ci sono voluti circa cinquantamila anni per raggiungere nel nostro pianeta un miliardo di abitanti, oggi in appena 14 anni se ne aggiunge uno (e siamo a 7 miliardi); in Italia, in cento anni (dal 1910 al 2010) siamo passati da una popolazione che aveva il 18% sotto i 14 anni al 5,8%, mentre quelli sopra i 65 anni stanno superando il 20%. E sempre per restare in Italia, ma come effetto di un radicale cambiamento nei "movimenti" della popolazione mondiale, registriamo che il 7,5% della popolazione in Italia è costituita da stranieri. Previsioni 2050? Speranza di vita media, uomini a 83,6 (da 78) e donne a 88,8 (da 84), la popolazione italiana scende verso i 56 milioni (da 60) e sopra i 65 ci sarà il 33,6% della popolazione! Nel mondo toccheremo i 9 miliardi per poi lentamente ridiscendere, dopo il 2040, per la prevedibile diminuzione del tasso di natalità.

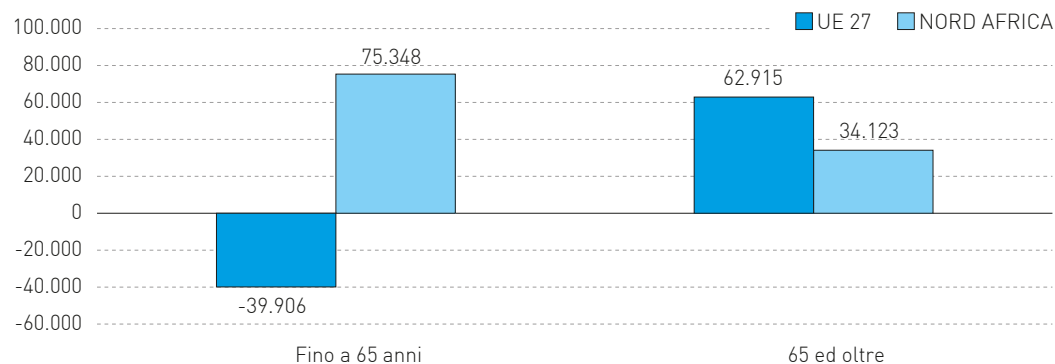
Una Terra sempre più affollata, ma il ritmo cala. (Dati in migliaia e var. % medie annue).

L'Italia è il secondo paese al mondo più vecchio, con il 20,2% della popolazione con 65 anni.



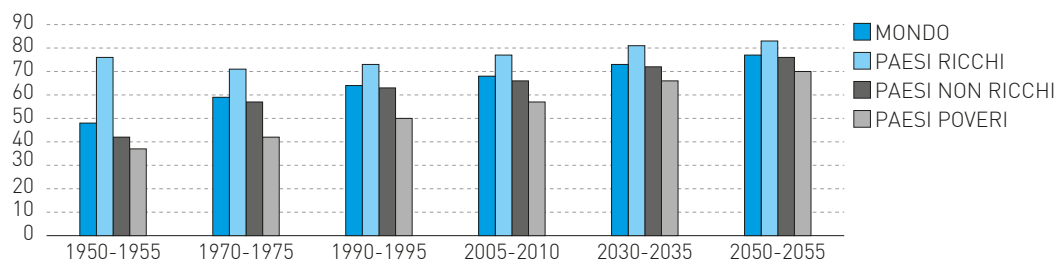
Fonte: elaborazione Ufficio Studi Confindustria.

Dinamica popolazione 65 anni e più e under 65 in Europa a 27 e in Nord Africa per 1.000. Variazione tra 2010 e 2050.
Tra il 2010 e il 2050 la popolazione fino a 65 anni in UE 27 scende di 39,9 milioni, nel Nord Africa sale di 75,3 milioni.



Fonte: elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Eurostat e Nazioni Unite.

La vita si allunga, per tutti. (Anni di vita attesi alla nascita).



Fonte: elaborazione Ufficio Studi Confindustria.

IL MONDO CAMBIA NEI LEGAMI SOCIALI

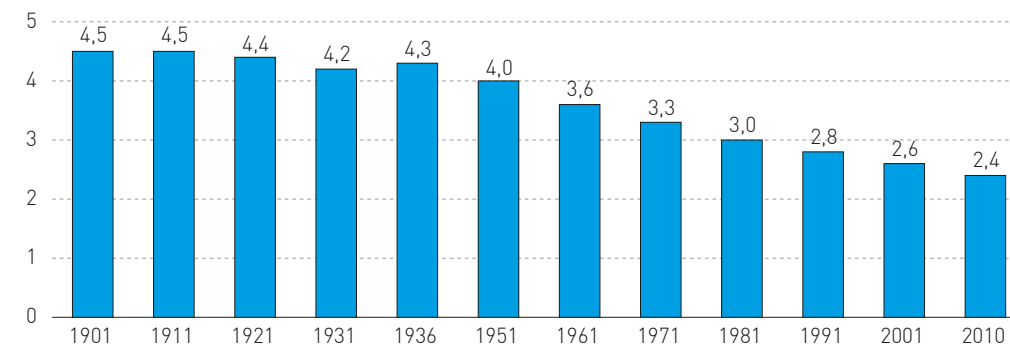
La nostra società viene anche definita "liquida" nel senso che le relazioni tra persone, oltre che beneficiare di collegamenti virtuali e non reali in virtù delle nuove tecnologie informatiche, tendono ad essere meno vincolanti, più brevi, più veloci. E si può facilmente saltare di qua e di là nel grande pianeta terra.

Un solo esempio, prendendo spunto dal secolare legame familiare particolarmente caro nelle nostre comunità (tradottosi anche in infinite imprese familiari...): ebbene in poco più di un secolo i matrimoni (con base 1000 persone) sono passati da 8,9 a 3,8, mentre da 4,5 componenti di media per nucleo familiare siamo scesi a 2,4.

Numero medio di componenti per famiglia dal 1901 al 2010.

Rapporto tra popolazione residente escluse le convivenze e il numero di famiglie.

Nel 1881 le famiglie sono 6.360.000: oggi sono quasi quadruplicate, arrivando a quasi 25 milioni. Tuttavia da inizio secolo la dimensione media delle famiglie si è quasi dimezzata, passando da 4,5 componenti per famiglia a 2,4.

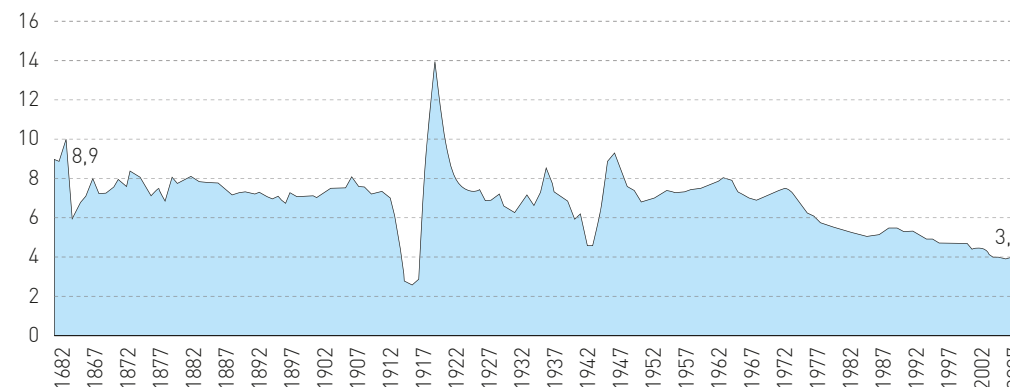


Fonte: elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Istat.

Numero medio di componenti per famiglia dal 1901 al 2010.

Rapporto tra la popolazione residente escluse le convivenze e il numero di famiglie.

L'incidenza dei matrimoni sulla popolazione passa da 8,9 matrimoni ogni 1000 abitanti del 1862 a 3,8 del 2009.

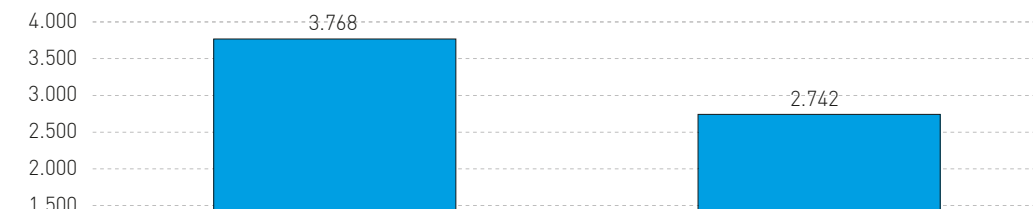


Fonte: elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Istat.

Nel 2009 in Italia vi sono 3.768.000 persone con 60 anni e più sole, un terzo (32,9%) uomini e i due terzi (67,1%) donne.

Persone sole di 60 anni e più. 2008-2009, valori in migliaia.

Tra il 1995 e il 2009 le persone sole di 60 anni e più crescono di 1.026.000, con una variazione del 37,4%.

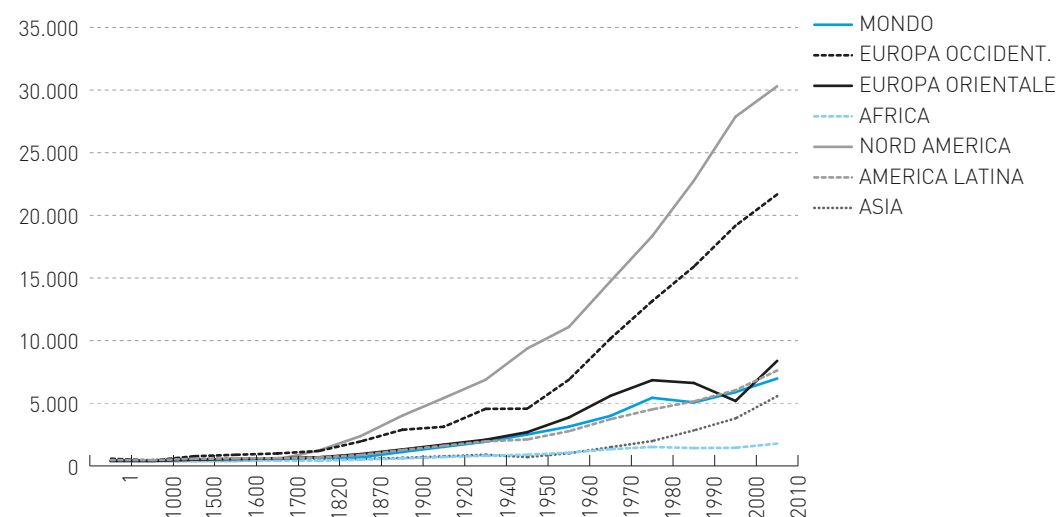


Fonte: elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Istat.

IL MONDO CAMBIA NELL'ECONOMIA

Oggi la Cina ha un PIL che è già oltre la metà di quello degli Stati Uniti, e nel suo insieme l'Europa rappresenta meno del 15% del PIL mondiale. Basta andare indietro di qualche decennio per scoprire che davvero si viveva in un altro mondo, con un diffuso settore primario e con un modesto terziario. E sia chiaro che non "ci si salva" con dazi o altre barriere ottocentesche. L'obiettivo sarebbe comunque quello di un riallineamento verso l'alto dei redditi pro-capite: è la vera, unica missione dell'economia, senza aggettivi.

Corse e rincorse nel PIL per abitante.
(Livelli in dollari internazionali a prezzi 1990).



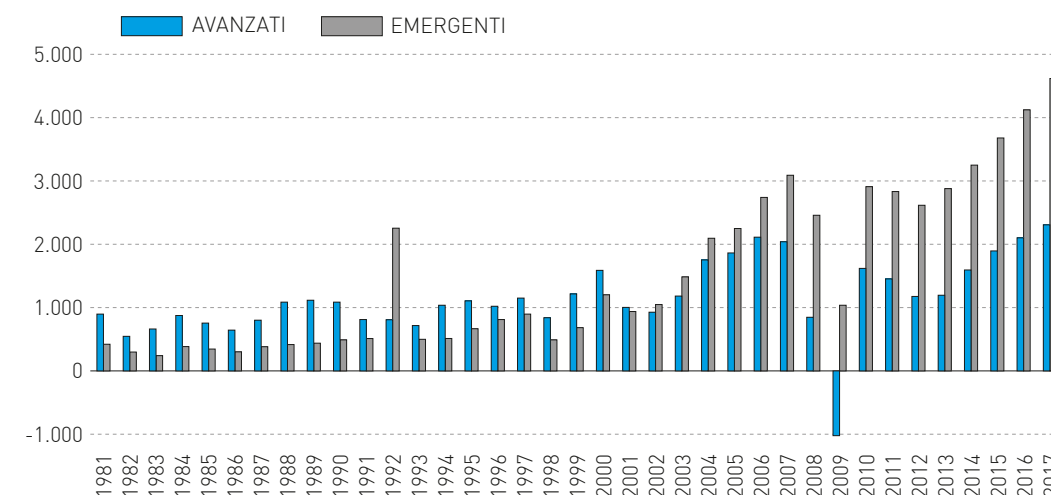
Fonte: elaborazione Ufficio Studi Confindustria.

Le prime dieci economie mondiali nel 2012 e i cambiamenti di posizione rispetto all'anno pre-crisi.
PIL a prezzi correnti in miliardi di dollari.

PAESE	PIL 2012	RANK 2012	PIL 2007	RANK 2007	VAR. POS
Stati Uniti	15.610	1	14.029	1	0
Cina	7.992	2	3.494	3	1
Giappone	5.981	3	4.356	2	-1
Germania	3.479	4	3.329	4	0
Francia	2.712	5	2.587	6	1
Regno Unito	2.453	6	2.814	5	-1
Brasile	2.450	7	1.366	10	3
Italia	2.067	8	2.130	7	-1
Russia	2.022	9	1.300	11	2
Canada	1.805	10	1.424	9	-1
Eurozona	12.586		12.377		

Fonte: elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Fmi.

Aumenta il contributo degli emergenti alla crescita del PIL mondiale. (PIL, variazioni assolute in miliardi di \$).



Fonte: elaborazione Ufficio Studi Confindustria.

Prodotto Interno Lordo in alcuni Paesi, 2000-2010 (v.a. e var. %)

PAESE	v.a. (mln. euro) 2010	var. pro-capite (euro) 2010	var. % reale 2000-2010	var. % reale 2009-2010
Grecia	227.318	20.100	23,5	-3,5
Spagna	1.051.342	22.800	22,7	-0,1
Francia	193.282	29.800	11,9	1,5
Italia	1.556.029	25.700	4,0	1,5
Portogallo	172.799	16.200	6,9	1,4
Ue 27	12.257.461	24.400	14,3	1,9

Fonte: elaborazione Censis su dati Eurostat.

IL MONDO CAMBIA NELLE CONDIZIONI NATURALI

È previsto che così continuando (= poco rispetto per la natura!) alla fine di questo secolo la temperatura media del pianeta crescerà di sei gradi: della metà, ma non di meno, se andremo a rispettare "la nostra casa" di vita.

Tra meno di venti anni non troveremo più nelle nostre Alpi ghiacciai sotto i 3800 metri. Abbiamo a disposizione – e non sprechiamole – soluzioni tecnologiche innovative e più amiche dell'ambiente, e questo ci aiuta a sperare di non esserne stupidi nemici.

**La Terra ha sete,
nel 2050 servirà
il doppio dell'acqua.**

(Focus, agosto 2011)

Queste veloci considerazioni, le tabelle selezionate solo per dare alcune "misure", non hanno natura ideologica, al massimo possono in un altro contesto provocare giudizi, alternative, prese di posizione. In realtà hanno il solo obiettivo di percepire che non stiamo vivendo una stagione "brutta", dalle condizioni particolarmente turbolente, ma che passerà e ritornerà a presto "il bel tempo": no, sta cambiando il calendario, **si sta scrivendo una nuova epoca e non solo per l'economia, ma per la vita complessiva e generale delle popolazioni.**

Prenderne coscienza non è in sé una soluzione, ma è la condizione necessaria ancorché non sufficiente per uscire da vecchi schemi mentali, dall'attaccamento ad abitudini, anche da quelle che in passato ci possono aver aiutato ad uscire per davvero da difficili periodi. Quindi, prenderne coscienza serve solo ad imporci di **considerare questo "presente" come il tempo dei cambiamenti radicali**: non servono interventi di manutenzione e di miglioramento, ma scelte innovative perché "attorno a noi" si sono già realizzate.

CAP. 02

LEGGERE IL PRESENTE

Come metodo che ci permetta di guardare "avanti", è opportuno porre **alcune attenzioni sulla realtà presente** per cogliere contenuti e cause di questa sconvolgente situazione che ancora nasconde possibili soluzioni in tempi brevi.

LE CAUSE DEI CAMBIAMENTI: NON CASUALI!

Questi cambiamenti hanno delle cause-fattori. Per poter davvero registrare il peso dei fenomeni che stanno mettendo a soqquadro la nostra realtà di vita e d'impresa, e per poterli capire anche nelle possibili evoluzioni, almeno a breve termine, è indispensabile interrogarci su cosa è successo, sui **"perché" siamo passati in poco tempo "da un mondo ad un altro"**.

Va subito detto che fatti come il fallimento di una gigantesca banca quale Liman's Brothers, non è in sé la causa di questo sconquasso ma la drammatica espressione di una realtà ben più grande e complessa che ha reso un sistema, fino a pochi mesi prima apparentemente solido, terribilmente ingannevole, con i pilastri costruiti sulla palude, su millantato credito, su inganni e speculazioni: figli evidentemente di un mostro che da tempo si era infiltrato nel vivere planetario.

Vogliamo richiamare, dunque, le cause che sembrano contraddistinguere **questi enormi processi di trasformazione del mondo** e, in particolare, delle sue economie, sempre in estrema sintesi.

LA GLOBALIZZAZIONE

Il mondo è sempre più piccolo, percorribile per l'economia in tempi velocissimi, e in questo mondo trasformato, in continua e rapida evoluzione **si pongono, ad iperboliche dimensioni, realtà nuove** (est asiatico, sud america, est europeo, paesi arabi...) che stanno mettendo a soqquadro vecchi centri di potere nonché gli equilibri che sin qui sono stati realizzati e, in qualche modo, salvaguardati.

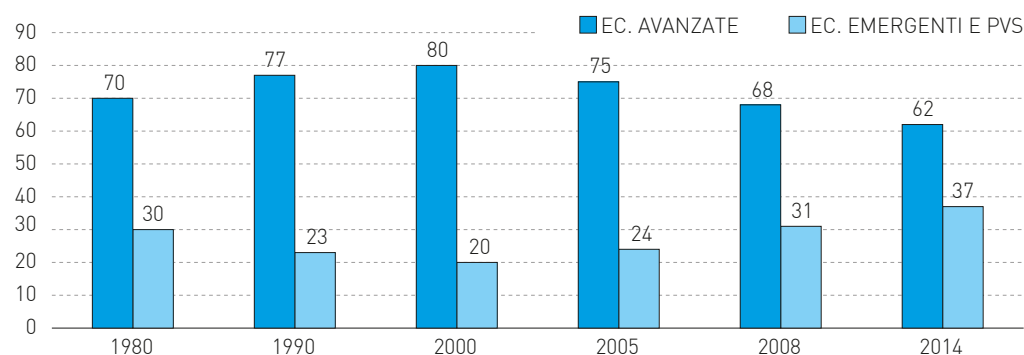
La sfacciata supremazia dell'Occidente, inteso in sostanza come Europa e come Stati Uniti, sta per essere minata nel senso che da ora in poi deve fare i conti con **"un mondo emergente"**. E la globalizzazione non si esprime tanto attraverso una contrapposizione secondo i vecchi schemi che determinavano le guerre, ma rendendo facilissimo il movimento e scambio di

persone, cose, idee, conoscenze, abilità in tutto il mondo. Ma è un movimento da un lato certamente affascinante perché promuove una umanità che dà libertà alle differenze “di origine”, ma dall'altra può generare ingovernabili confusioni, instabilità e quindi anche delicate, violente reazioni.

E' dunque pericoloso farsi trovare impreparati perché la parola **globalizzazione è in economia sinonimo di competizione**: e come si sa nella competizione vincono qualità e prezzo. Se la globalizzazione ci trova impreparati, ci travolge.

E' indispensabile una grande dose di coraggio, di concentrazione di pensiero e di azione (senza disperdersi in speranze prive di fondamento, sul modello: “ritorno al passato... noi siamo i più forti... con le nostre regole perderebbero...”) ed affrontare la competizione del globale con una **rinnovata mentalità**, con nuovi strumenti, e soprattutto facendo leva su nuove alleanze.

Aumenta il peso degli emergenti nel mondo (quota % su PIL nominale mondiale).



Fonte: elaborazioni CSC su dati FMI (WEO Aprile 2009).

LA CRISI DI LEADERSHIP

La Storia ci insegna che soprattutto nelle fasi di grande cambiamento sono determinanti le “guide”, ovvero quelle figure che, facendo tesoro di organici quadri di riferimento, sanno suggerire ed indicare le tracce dei futuri percorsi, fissando positive regole e strategie per uno sviluppo del nostro pianeta. Si chiamano **statisti**, e davvero oggi ne sentiamo **una preoccupante carenza**.

E' pur vero che per la prima volta viviamo **un mondo multipolare**, con più grandi attori di formidabile forza, e le nostre diplomazie conseguentemente faticano ancor più a trovare equilibri, ma guai a perdere il controllo.

Questa crisi agisce a tutti livelli, non solo nella politica, ma anche nelle tante forme di rappresentanza che dovrebbero qualificare le democrazie. A fronte di un diffusissimo individualismo, possiamo trovare nuove e positive strade?

E' forse il tempo di **reformulare modelli di società civile** dove non domini lo strapotere di una classe politica lontana dalla vita reale, ma si formi, su forti legami di sussidiarietà, una responsabilità civile di tutti gli attori della società, ognuno per il suo ruolo, in una chiave di aperto ed efficace confronto.

Una crisi di leadership genera facilmente forme di integralismo, di manipolazioni di potere da parte di forze non politiche che operano senza scrupoli nell'illecito o con subdole coperture istituzionali, determinando quadri di vita e di economia fuori controllo: **vengono meno soprattutto i rapporti di fiducia tra persone**, e gli effetti non possono che essere profondamente negativi.

Un politico pensa alle prossime elezioni. Uno statista alla prossima generazione.

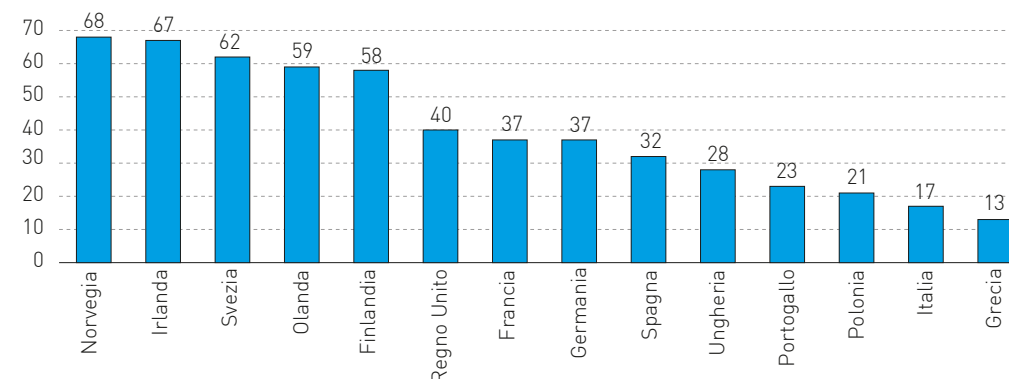
[J.F. Clarke 1810-1888, frase ripresa da Alcide De Gasperi nel 1953]

LA TECNOLOGIA INFORMATICA

Ben più veloce e non meno impattante delle altre rivoluzioni tecnologiche, **la rivoluzione informatica sta cambiando tutto**, dal livello planetario fino al livello dei comportamenti dei singoli individui, passando in mezzo all'economia, alla politica, alla comunicazione, alla informazione mondiale e locale.

E' un dato di fatto dagli sviluppi imprevedibili proprio per la natura del “mezzo”: come tale va acquisita la sua straordinaria forza, vanno colti nel modo più ampio i relativi effetti, e per questo è indispensabile una diffusa capacità nel saperla gestire come **una formidabile opportunità**.

Cittadini che utilizzano internet per interagire con la Pubblica Amministrazione in alcuni Paesi europei, 2010 (val. %).



Fonte: elaborazione Censis su dati Ocse.

In ogni caso l'informatica determina radicali cambiamenti nelle nostre modalità di vivere, di comunicare e di fare impresa: si pensi solo alla sua **forza di rete** che consente, ad esempio, di arrivare a nuovi clienti, a fare alleanze, a mirare in modo più intelligente e competitivo i nostri acquisti. E' uno strumento e come tale va dominato, ma è uno strumento particolarmente “liquido” sia nel riproporsi in evoluzioni inaspettate sia nella gestione “al presente”.

Coglierne le immense opportunità è strategico: diversamente, ne saremmo travolti con effetti che non sono neppure immaginabili.

L'ECONOMIA DELLA FINANZA

Si può guadagnare anche senza lavorare, si potrebbe dire valutando i tanti, **disinvolti e spregiudicati usi della finanza**. Clamorosi e distruttivi fatti mondiali di una certa finanza hanno evidenziato in questi anni che è indispensabile trovare delle regole basilari e comuni che diano un nuovo ruolo alla finanza e al cosiddetto terziario avanzato.

E' chiaro che gli spazi lasciati nel vuoto dalla politica hanno consentito aberrazioni proprio per il proliferare di regole sbagliate e incontrollate. Va ritrovata **una corretta strada che leghi la finanza alla economia reale e alla vita delle comunità di persone**, da quelle "sotto casa" agli Stati del mondo. E' questa una delle cause-fattori che più di altre sta modificando i nostri modelli di vita e di sviluppo della economia.

Non si tratta di tornare "all'antico" – strada impraticabile – ma di introdurre una disciplina che armonizzi le diverse energie che devono comunque essere mirate a costruire un benessere globale, non contraddistinto come oggi da diseguaglianze inaccettabili sia sul piano etico che economico: come ci insegna la Storia, le ingiustizie prima o dopo generano reazioni distruttive. La Borsa, la finanza in genere, non possono essere "il gioco del monòpoli" né un territorio di guerra, ma un incrocio serio, professionale dei soggetti economici che "giocano", secondo regole trasparenti, obbiettivi di guadagno e di sviluppo, mettendo in campo tutti gli attori e le regole fondamentali dell'economia.

DIALOGHI DIFFICILI TRA PERSONE, ISTITUZIONI, IMPRESE

Si registra una capillare sfida nei rapporti che dovrebbero sostenere le società di oggi: serpeggia sfiducia, confusione di ruoli, diffidenza. Ed è veloce il passo per andare dalla sfiducia alla contrapposizione, alla passiva, devastante rassegnazione, ad un esasperato individualismo mirato semplicemente a rivendicare.

Vertenze che si affrontano, non con tavoli di trattativa, ma compiendo gesti eclatanti, televisivi, o con affermazioni di libertà senza assunzioni di effettive responsabilità civili. Sono ritratti quotidiani che devono trovare altri "sbocchi".

In questo, il fronte italiano è particolarmente dominato da antagonismo e individualismo, in una sterile e pericolosa esasperazione, mentre a livello internazionale la crisi spinge a

Nessuno si sta occupando di sostenere le aziende private da una crisi di anni. Ma si muore anche di eutanasia perchè ci sono imprenditori che, sfiniti, decidono di chiudere. Il vero problema è far ripartire l'economia immettendo denaro nel sistema e riaprendo il credito. Non è difficile da capire che se non riparte, le persone senza lavoro cresceranno.

(Licia, imprenditrice piemontese)

soluzioni di difesa nazionalistiche e a minore cooperazione internazionale. Decisamente, bisogna cambiare rotta, affermando e ponendo in essere quei valori che consentono la coesistenza e la possibilità di essere riconosciuti nella dignità di persone, con le istituzioni che si pongono a servizio della crescita delle comunità fino alla crescita degli Stati, così come le persone, singolarmente e in collettività riscoprono il **senso del bene comune** a vantaggio proprio e di tutti. E non è certo con l'attuale impianto burocratico che si acquisiscono certezze di un buon diritto e di una tutela delle persone, delle attività economiche: ben sanno gli imprenditori quanto sia pesante, dispersivo e fonte di ansia l'assedio delle "carte"!

VALORI DI CONTESTO

Era un tempo forse fin troppo facile leggere e vivere la mappa di una vita di lavoro, di una vita sociale: pochi valori, ma tali da creare legami e reti di relazione, magari valori non conosciuti in profondità, spesso presi con spirito acritico. E dopo sconvolgenti fatti (dalle guerre alle pestilenze...) si ricostruivano gli spazi di vita e, all'insegna del progresso, si riaffermava l'obiettivo di un benessere diffuso. Sicuramente il clima di deriva che avvertiamo nel nostro vivere quotidiano, impone "una riscoperta e una ricostruzione" proprio di quei **valori di contesto che sono la linfa per vivere bene nei nostri luoghi di vita e di relazione**. E' un impegno che tocca a tutte le comunità, piccole o grandi che siano, contrassegnato in particolare da una visione intergenerazionale che si interroga per tentare di individuare concrete risposte sul futuro, da quello dei propri figli a quello del pianeta, in termini di azioni sostenibili, guidate appunto da precisi, condivisi valori. Occorre dunque trasformare questi valori, fondamentalmente in sé immateriali, in valori economici, in azioni: da parte delle istituzioni rendendo eccellente la scuola, la giustizia, la sicurezza, il benessere; da parte imprenditoriale promuovendo uno sviluppo economico che valorizzi qualità, innovazione, competitività.

Debbiamo imparare a decostruire e fare a pezzi le cose che ci circondano per poter inventare qualcosa di nuovo. Si pensa con le mani oltre che con il cervello.

(Paolo, imprenditore friulano)

Valori che accomunano gli italiani. (Il totale non è uguale a 100 perchè erano possibili più risposte)

Il senso della famiglia	65,4 %
Il gusto per la qualità della vita	25,0 %
La tradizione religiosa	21,5 %
L'amore per il bello	20,1 %
La voglia di intraprendere	19,9 %
I legami comunitari locali	11,5 %

Fonte: indagine Censis, 2011.

Valori guida per migliorare la convivenza sociale in Italia, per classi di età (val. %).

(Il totale non è uguale a 100 perchè erano possibili più risposte)

	Classi di età				Totale
	18-29 anni	30-44 anni	45-64 anni	65 anni e oltre	
Moralità/onestà	45,6	54,0	55,5	63,0	55,5
Rispetto per gli altri	57,8	52,9	56,1	48,2	53,5
Solidarietà	31,7	32,6	34,1	34,6	33,5
Serenità	27,9	26,7	24,6	23,7	25,4
Impegno politico	28,2	26,3	21,6	15,8	22,4
Laboriosità (far bene il proprio mestiere)	23,3	24,9	18,8	18,2	21,0
Fede religiosa	9,1	9,9	14,5	27,5	15,7
Gusto della vita	11,8	7,0	5,5	4,9	6,7
Autorità	6,3	6,1	5,7	2,8	5,2

Fonte: indagine Censis, 2011.

VELOCE CORSA NEL PASSATO VINCENTE

Se quelle che abbiamo sinteticamente sopraesposte possono ragionevolmente rappresentare le cause principali della eccezionale trasformazione in atto nei mercati mondiali, prima di tentare di tracciare percorsi che ci devono aiutare ad uscire da una situazione stagnante e diffusamente regressiva, e soprattutto prima di cadere in fatali, possibili sabbie mobili, non è esercizio accademico né un nostalgico amarcord recuperare nella lucidità del “dopo” quei **punti di forza che hanno caratterizzato il mondo imprenditoriale soprattutto nel cosiddetto nord-est dell’Italia.**

Risale a questi ultimi decenni quel riconoscimento espresso a livello mondiale che poneva a modello di produttività il modello delle imprese diffuse nel nord-est dell’Italia, al punto da essere oggetto di studi sia accademici che pratici per valutare se era anche esportabile in altri territori. E in effetti i risultati raggiunti in termini di occupazione (con un richiamo poderoso di manodopera anche extracomunitaria), di export con dati di qualità e di quantità davvero strepitosi, di diffuso benessere, al pari delle più ricche aree europee indicano la concreta efficace presenza di un formidabile modello di economia distrettuale.

Si è “costruito” un manifatturiero operante su tanti settori in grado di raggiungere massimi livelli di eccellenza attraverso una miriade di piccole imprese operanti con prodotti finali o in subfornitura, in una logica di **spontaneo sistema produttivo**, non partorito da studi universitari. Ci si è aperti a un ricco terziario, pur generalmente non di innovativi servizi o di strabiliante organizzazione ma sufficiente a reggere e a promuovere la produzione. Anche il mondo istituzionale si è reso pronto a favorire nelle forme più aperte, dalla disponibilità di aree per insediamenti produttivi al recupero di siti di archeologia industriale, al sostegno con contributi in conto capitale o in conto interessi, o a favorire intermediazioni per un credito agevolato negli investimenti.

Insomma, non solo veniva costruita e messa in alta velocità una locomotiva ma organizzato **un treno di formidabile potenza e velocità**, magari un po’ inquinante, per fumo o rumore, ma efficace rispetto al PIL. Va anche detto che non si registrava nel passato una assediante presenza di Agenzie delle Entrate, piuttosto che di Fiamme Gialle, e magari si sfruttavano tempi favorevoli per facili sanatorie.

Ebbene, ora il sistema è piombato nella nebbia di una crisi o, meglio, di una **trasformazione decisamente straordinaria**, tale da mettere in discussione “il nostro treno”: non mancano certamente anche in questi ultimi anni brillanti esperienze, aziende che corrono, innovazioni che di giorno in giorno maturano, ma anche il nord-est avverte di trovarsi in un clima confuso e pesante rispetto a queste trasformazioni di mercato.

E per uscirne c’è bisogno di cogliere **alcune caratteristiche del passato**, magari per riprenderle, ma con iniezioni di sostanze nuove. Può in questo aiutarci una veloce analisi di quelle cause-fattori di rilievo locale/globale che impongono alle nostre imprese di individuare una nuova strategia che consenta di uscire da un tunnel di incertezze, di insoddisfazioni, di rischio di mortalità.

Si tratta cioè di trovare le strade per un nuovo sviluppo, che certamente non potrà essere più realizzato sui vecchi modelli, quelli lacerati dalla crisi di oggi: **va insomma individuato un nuovo “sistema d’imprese”** che sia possibile, praticabile e condiviso dopo attente e responsabili analisi, e risulti, anche attraverso esempi e buone pratiche, competitivo e vincente.

Il nuovo modo di fare impresa e le alleanze tra imprese sono indispensabili a prescindere dal modello di sviluppo dell’economia, semplicemente per far vivere (e non solo sopravvivere) le imprese stesse nel nuovo contesto.

Ho sempre pensato che l’essere umano che lavora in condizioni migliori è più creativo, geniale, ha un livello di responsabilità altissimo... Nel mio lavoro ho preso ad esempio la cultura di San Benedetto, laddove dice di essere rigoroso e dolce, esigente maestro e amabile padre. Dice anche: “Cura la mente con lo studio, l’anima con la preghiera e il lavoro”. Ecco, io credo che dobbiamo tornare a fare una vita più umana.

(Brunello, imprenditore umbro)

LE ARMI VINCENTI DEL “PASSATO”

Per semplice titolo:

- **SPIRITO D’INIZIATIVA IMPRENDITORIALE:** una vocazione a fare da sé, a non dipendere, a trasformare idee, abilità e sentimenti in attività d’impresa. Si è così diffusa una cultura che ha favorito scelte orientate non al posto sicuro ma “a fare impresa”, una sfida dal sapore esistenziale, economico e sociale: soprattutto familiare.
- **COMPETENZE TECNICHE:** lavorare bene con capacità per una soddisfazione personale e per essere riconosciuti ed apprezzati dal mercato. Grande attenzione al prodotto e alla propria impresa, nella missione di saper fare e, spesso, di fare da sé. Competenze sostenute da corsi tecnici promossi da istituzioni o da associazioni di categoria; di tanto in tanto si sono coinvolte anche le Università, provocando il nascere di sperimentali centri di ricerca. Una caratteristica piuttosto diffusa il considerare l’impresa anche un laboratorio in cui investire in termini di miglioramento, di qualità. Da questo punto di vista, è conseguente il vincolo di un aggiornamento permanente, particolarmente prezioso per la produzione.
- **GUSTO, FATICA E CORAGGIO:** l’attività imprenditoriale, soprattutto nelle piccole dimensioni d’impresa, impone di combinare i fattori propri dell’imprenditore con quelli della persona che si è posta, con responsabilità, obiettivi ambiziosi. Uno “stile” questo fortemente perseguito da un numero infinito di imprenditori. Si realizza una sorta di identificazione tra la personalità dell’imprenditore in quanto persona, sia al maschile che al femminile, e la sua impresa, ben più della stereotipata formula “casa e bottega”, anche perché la tensione è sempre stata quella di crescere per dimensione, per mercati, per prestigio, con innumerevoli casi che dimostrano che certi grandi risultati hanno proprio una origine riconducibile all’anagrafe di “un solo nome e cognome”.
- **FORMAZIONE DI TERRITORI A “SISTEMA D’IMPRESE”:** atteggiamenti e sensibilità comuni tra persone/impresе vicine, hanno fatto nascere, in modo diffusamente spontaneo, distretti d’impresе con una formidabile valorizzazione delle relazioni di territorio, sia sul piano d’impresа che su quello sociale e umano. Ciò tuttavia non ha mai messo in discussione la matrice individualistica dell’imprenditore e della sua impresа, al punto da impedire di costruire in modo strutturale relazioni che avessero in sé radici per un solida e continuativa crescita. In troppi casi si sono preferite opportunità di circostanza, di circoscritta convenienza: debole attenzione al futuro, come se il presente avesse in sé elementi per una perpetua clonazione.
- **COLLABORAZIONE TRA IMPRESE E ISTITUZIONI:** di vantaggio reciproco, questa collaborazione, per decenni, ha dato grandi frutti, sia per il formidabile livello occupazionale assicurato e per la ricchezza di PIL raggiunto, sia per un prestigio a 360°

dei nostri territori. Anche in tale prospettiva la collaborazione non è andata in profondità, è risultata più di facciata, per una politica più elettorale che di maturazione culturale e sociale. Naturalmente si possono individuare brillanti “buone pratiche”, o registrare aree o periodi con esemplari iniziative/accordi, magari facendo leva su opportunità normative o per finanziamenti “esterni”: tutto ciò però non ha rappresentato una condivisa piattaforma per consolidare modelli in grado di aiutare le imprese a sostenere sfide diverse, nuove, come quella in atto. Di fatto, dopo stagioni ricche di frutti anche per favorevoli coincidenze “dall’esterno, ci si ritrova ora in un clima di disorientamento, quasi di disarmo: sia da parte delle istituzioni incapaci di alimentare nuovi percorsi sia delle imprese che non riescono nell’insieme a cogliere comuni orizzonti di sviluppo.

- **AGGIORNAMENTO TECNICO:** c’è sempre stato l’impegno – bene coltivato anche dalle associazioni imprenditoriali di rappresentanza – di andare sempre a scuola perché il mercato impone crescita, evoluzioni, competizioni, e la tecnologia si modifica, si arricchisce, e guai restare indietro. I risultati (export, in primis) si sono visti per decenni. Oggi la domanda si sta spostando su due direzioni di conoscenza applicativa: come meglio organizzare la propria azienda, soprattutto per abbatterne i costi (secondo la cura dimagrante ovvero le linee “lean”); l’altra direzione è uno sviluppo di marketing per nuove modalità di approccio con i mercati, da conquistare.
- **ASSOCIAZIONISMO:** a fronte di marcati individualismi, le associazioni di rappresentanza degli imprenditori e dei lavoratori hanno tessuto legami e strategie “indirette”, diffondendo in modo sistematico una positiva cultura d’impresa. Debole invece il ruolo nel fare “sistema d’impresе”, un po’ per distrazione (più orientate al presente) un po’ per modestia culturale. La frammentarietà della rappresentanza ha agito con insufficienza rispetto alla possibilità di configurare un quadro organico e continuativo idoneo ad elevare il sistema d’impresа. Si sono spesso generate inutili, dannose contrapposizioni, nella ricerca più di tutelare lo status quo anziché agire per il futuro. Basti pensare alle debolissime se non inesistenti politiche sui cambi intergenerazionali.

DA DEBOLI PUNTI DI FORZA AI PUNTI DEBOLI

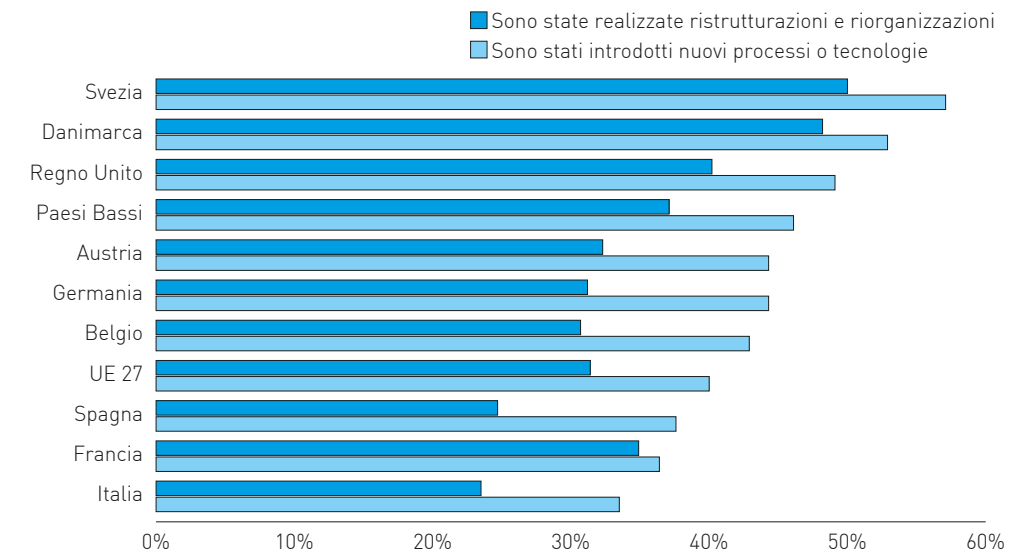
Ebbene, come spesso accade, dall’altra parte della medaglia c’è tutt’altra immagine, ed è abbastanza facile riconoscere che certi “punti di forza” del passato rappresentano oggi – se trascinati – dei pericolosi appoggi destinati quasi certamente a far franare tutte quelle certezze che hanno contraddistinto per decenni il nord-est, con risultati strabilianti, ma che hanno tutti (o quasi) i verbi al passato.

Da subito è opportuno indicare **gli atteggiamenti che, come visto, già nel passato presentavano delle latenti criticità e che, in questa difficile fase di cambiamenti, sviluppano in modo esponenziale ostacoli per affrontare il futuro:** dunque, atteggiamenti, con matrice abitudinaria, che oggettivamente vanno affrontati e rimossi, o almeno ridotti nella loro negativa energia.

Ecco, dunque, a nostro avviso, i **fattori critici** che minano la possibilità di sfidare i cambiamenti. In sintesi:

- **Organizzazione d'impresa "davanti ad uno specchio":** si è pensato troppo che il prodotto sia tutto, e quindi ci si è concentrati "sul pezzo". Oggi non basta più: può vincere solo l'impresa nel suo insieme, non da sola ma radicata in una rete territoriale, con una mentalità innovata ed innovativa. L'imprenditore-modello "faccio tutto io!", non può obiettivamente reggere in questo moltiplicarsi di fronti (ridurre i costi di produzione, innovare produzione, operare investimenti tecnologici, scoprire nuovi mercati/nuovi clienti, contenere i prezzi, gestire gli adempimenti normativi/burocratici.....). Dunque, va ri-studiato un nuovo sistema organizzativo e vanno individuate alleanze per non essere soli.
- **Organizzazione d'impresa che taglia il "cordone ombelicale":** tutto ciò che ha impedito che "il nuovo" potesse crescere, svilupparsi, innovare, va tagliato. E' quel subdolo legame che impedisce di vivere salti generazionali, di guardare oltre ai propri modelli, considerati troppo spesso eternamente validi. Il futuro è in qualche modo nel presente, in quella "quota" che determina investimenti, rinnovamento, competitività. Tutto ciò impone una immissione anche di nuove energie, che decisamente stanno nell'"area giovani", non importa se anche figli.
- **Dimensioni scarse per affrontare mercati nuovi e/o lontani:** "piccolo è bello", è uno slogan vecchio e superato. A fronte di piccole dimensioni d'impresa, continuiamo a credere che ci si possa in ogni caso salvare, senza invece ricercare percorsi nuovi di vita imprenditoriale. Le dimensioni piccole non sono di per sé un limite, ma una "cultura d'impresa piccola", sì! Per mantenere i tratti caratteristici e vitali della piccola impresa (flessibilità, condivisione diretta degli obiettivi, creatività e motivazione anche dei collaboratori...) è indispensabile agire su fattori moltiplicatori, dati dalla capacità di stabilire continuative relazioni di sistema, sia facendo leva su imprese "vicine", nel territorio, sia sulle opportunità date da tecnologie informatiche.
- **Assenza di efficaci politiche economiche di sviluppo e di sostegno:** nel nostro Paese il problema maggiore è la contrapposizione tra azioni d'impresa e azioni di protezione normativa, con un palese, invasivo e sempre invincibile nemico che si chiama burocrazia. Ci siamo solo lamentati, abbiamo creduto troppo in un certo assistenzialismo o al "fai da te", considerando tutto ciò che sa di pubblico un nemico. Manca così una strategia generale di sviluppo del Paese, con aree diversamente virtuose, in un penoso ping-pong di rinvio delle colpe e delle responsabilità. E' un teatrino che in termini di competitività rende ancor più difficile, se non impossibile, la sfida posta da un mondo "al globale".

Cambiamenti introdotti nell'ambiente di lavoro negli ultimi tre anni in alcuni Paesi europei, 2010 (val. %).



Fonte: elaborazione Censis su dati Eurofound.

- **Oneri fiscali/contributivi aziendali iperbolici:** per essere competitivi, si utilizzano due leve: il prezzo e la qualità (intesa anche come riconoscimento...marchio!...). Sulla prima va ricercato soprattutto un livello di riconoscimento tale da giustificare prezzi più alti, derivati da maggiori costi aziendali, anche perché l'eccellenza risponde ad una vocazione insita nel DNA del nostro mondo imprenditoriale: non è assolutamente il caso di rinunciarvi! Sulla seconda va scoperto che la conoscenza non è solo dentro di noi, ma anche "attorno a noi". Le storiche, mai superate "economie di scala", se non vengono perseguite per virtù, almeno le dobbiamo fare per necessità, se si vogliono abbattere costi inefficienti. In un quadro generale di dimagrimento, di lean, è una gran bella cura, fatta in proprio! In ogni caso i costi d'impresa derivanti dalla nostra normativa in un rapporto "causa/effetto", sono spesso inutili e pesanti, al punto da favorire una messa "fuori mercato" delle nostre produzioni: è un questione che da tanti anni viene denunciata con esiti, si può affermare, opposti, quasi ridicolizzando le richieste.

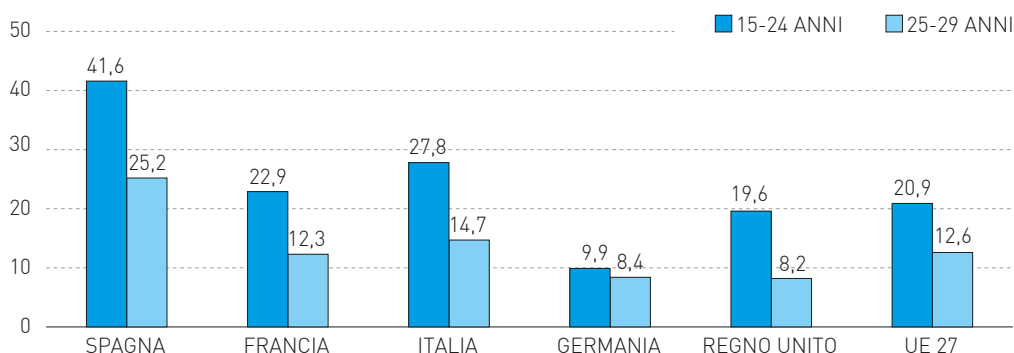
Pressione fiscale "ufficiale" (in € x 1000).

ANNI	ENTRATE FISCALI	PIL	% PRESSIONE FISCALE
1980	63.787	203.383	31,36
1990	268.855	704.251	38,18
1997	457.419	1.054.336	43,38
2000	495.296	1.198.292	41,33
2005	575.647	1.436.379	40,08

Fonte: elaborazione Centro Studi Eutekne.Info su dati Istat.

- **Ansia di solitudine e “famiglia allargata”:** cambiamenti oggettivi così repentini non possono che generare difficoltà, culturalmente, esistenzialmente e praticamente. Ma guai pensare di ripetere il passato, avere nostalgia del passato! Le difficoltà vanno socializzate, in una logica di “famiglia allargata” che, da un sistema bidirezionale, ci porti ad un sistema di reti di relazioni. Qui si potrebbe riconfigurare **un nuovo ruolo anche delle Associazioni di rappresentanza**, in termini di maggiore attenzione alle realtà di mercato delle imprese, cercando di contenere sia quella crosta di autoreferenzialità che troppo spesso esprimono, sia la tendenza ad essere semplici intermediari di adempimenti normativi, che pur pesano sulle imprese rappresentate: le conseguenti scelte di azione non traducono certo la mission assunta dalla rappresentanza di categoria.
- **Scarso investimento nel futuro:** siamo stati abituati a considerare investimento tutto ciò che sa di duraturo, di costoso, di materiale. Perfino il modo di elaborare bilanci e contabilità ci ha tante volte spinti su questa strada. E invece oggi ci accorgiamo che siamo entrati quasi improvvisamente in vicoli ciechi, con un grande muro chiamato crisi. **Il futuro è invece fatto per nuove idee, nuovi modelli, nuove relazioni:** i poco conosciuti “beni immateriali”! Nuovo significa anche inventare e credere ai giovani che avanzano. La strada maestra è comunque sempre quella di **investire in saperi**, secondo la stessa eredità ricevuta e gestita nel nostro dopoguerra: dalla ricostruzione del Paese a qualche anno fa.

Tasso di disoccupazione giovanile in alcuni Paesi europei, per classe di età, 2010 (val. %).



Fonte: elaborazione Censis su dati Eurostat.

USCIRE IN BUONE CONDIZIONI DALLA SALA OPERATORIA: NUOVA VOGLIA DI ESSERE IMPRESA NUOVA.

Siamo dunque a quel bivio che in modo perentorio ci obbliga a delle scelte, assolutamente determinanti per avere un futuro di benessere, scelte che non potranno avere una configurazione che replichi un impossibile passato: in ogni caso vanno individuate leve robuste, ad alto potenziale, tali da far ri-scoprire le caratteristiche ancora valide, comunque presenti nel DNA imprenditoriale, e in grado di **riposizionare la nostra economia su linee competitive**.

La situazione che in questi tempi si è venuta a determinare è complessivamente di eccezionale gravità, soprattutto perché informe, nebulosa, contraddittoria; inoltre, è diffusa l'opinione che non sia neppure adeguatamente seguita da chi ne ha una responsabilità governativa in termini generali e non necessariamente del solo livello politico-istituzionale.

Il quadro di riferimento è talmente disorientante da imporre a tutta la classe imprenditoriale - anche a “quelli” che pensano di poter galleggiare seguendo vecchi metodi nella presunzione (infondata) di poter poi ritornare a correre in stile libero nelle acque del mercato -, la **necessità di individuare modalità e modelli d'impresa nuovi**: non si tratta tanto di migliorare i prodotti, di fermarsi dentro la propria impresa, quanto di guardare fuori, di ascoltare voci nuove, di scoprire che l'efficienza non è lavoro di bilancio, solamente, ma scoperta della conoscenza che sta attorno a noi.

E' dare ai prodotti, ai servizi nuovo valore, alle imprese legami innovativi, in modo da rendere il nostro sistema d'impresa competitivo e vincente. Diversamente, senza modificare culturalmente e strutturalmente il nostro mondo d'impresе, rischiamo davvero l'uscita da un mercato globalizzato: prezzi e qualità vanno rivisti in questa prospettiva, ed è molto, ma molto difficile da soli.

Dunque, nuovi modelli culturali ed organizzativi che sappiano produrre economie di scala ma anche legami per ridare ai territori quella “firma” che fa da garanzia, non solo al prodotto/servizio in sé, ma anche al sistema che ne è la placenta. Un modo moderno di ripartire dalle origini, scoprendo in concreto che **innovazione fa rima anche con tradizione**.

Non si tratta, dunque, di buttare a mare il passato, ma di **ri-proiettarlo nel futuro, secondo modalità, contenuti, modelli nuovi, che a guardare bene sono già presenti nei nostri tessuti produttivi, magari in qualche magazzino di idee e di sogni o di esperienze vicine**.

Questo significa investire in cultura e in territorio, territorio che deve dare qualità alla vita reale e percepita, in modo da attrarre e da salvaguardare i valori dell'ambiente, da ritrovare un modo di stare insieme come sistema, da favorire cambi intergenerazionali, invertendo così il rischio di fuga dei “nostri talenti”.

Le direzioni per essere oggi vincenti sul mercato possono essere così sintetizzate:

- **Produzione/attività di qualità-eccellenza**, ottenuta con processi innovativi, in un contesto di flessibilità: è la direzione della conoscenza, che dalla competenza tecnico-professionale-imprenditoriale arriva alla consapevolezza dei cambiamenti di mercato, dei gusti, degli interessi, dell'affidabilità. E' il primo “posizionamento culturale” che ogni imprenditore deve sviluppare in sé stesso: quasi un esame di coscienza con cui ripensa la propria attività, nei termini fondamentali e generali, per cogliere quanto di superato contenga e quanto di potenziale possa sviluppare.

- **Riconoscimento della qualità/eccellenza** con le più opportune “certificazioni” ma soprattutto di identificazione diretta (made in Italy, marchio prestigioso, doc....). Il nostro Paese è conosciuto nel mondo per le bellissime città, per gli artisti del passato, per qualche nome imprenditoriale o marchio d’impresa: anche da questa forza si possono rilanciare alleanze forti, spingendo su quelle progettualità di sviluppo che valorizzano “marchi territoriali”. Le imprese che hanno scelto strategicamente questa direzione crescono e non risentono della crisi. Naturalmente questo “stile” è inderogabile per chi opera nel manifatturiero e con quota di produzione export, ma non deve restare estraneo neppure a coloro che operano nei servizi o nei mercati interni. L’immagine d’insieme aiuta il riconoscimento e la crescita di ciascuno, con reciprocità.
- **Determinazione di costi/prezzi al più alto livello di efficienza**, comprensivo di quei valori aggiunti che il mercato sa riconoscere oltre ai relativi contenuti aziendalistici. Quindi una efficienza, anche e di più, “fuori azienda”. Nei tempo delle bibliche “vacche grasse” non si è generalmente dedicata molta attenzione ai diversi costi, con una naturale, comprensibile concentrazione nella “voce” data dal prezzo del prodotto/servizio. Da quando i clienti si sono volatilizzati, e i margini di guadagno ridotti, ecco tutti sottoporsi alla cura “lean” per far dimagrire i costi, puntando ad una efficienza economica, ma anche deontologica, rispetto alla posizione di imprenditore responsabile e accorto. Si scopre che l’efficienza è una importante e, a volte, sorprendente finestra per scoprire nuovi orizzonti, nuove opportunità di mercato: non è insomma una operazione semplicemente ragionieristica, ma un atteggiamento che stimola fantasia e idee.
- **Ripensamento, sperimentazione e messa a regime di nuove reti d’impresa e di filiere:** dal vecchio slogan “piccolo è bello” a “**insieme è bello**” dove per bello intendiamo confronto, creatività, intelligenza, responsabilità, cultura d’impresa, guadagno. E’ oggi un territorio da conquistare con particolare impegno e determinazione: nella stessa gestione d’impresa si deve spingere il livello individuale verso forme di socializzazione per essere e rilanciarsi sul mercato.

Ecco, dunque, degli “indirizzi” che consideriamo buoni: sono semplici tracce ma se portate nella concreta vita di imprenditore possono rappresentare fruttuosi consigli e stimoli per non restare passivi di fronte ai cambiamenti, magari in attesa che muti la direzione del vento o cessi la tempesta, per **tentare invece di agire dentro di noi con quella fiducia e quella determinazione che ancora possono produrre grandi risultati.**

CAP. 03

AGGREGAZIONI E FILIERE: CULTURA E STRUMENTI PER UN RILANCIO SUI MERCATI

Entriamo ora nel vivo del tema che vuole porre al centro del futuro delle piccole imprese l’aggregazione come mezzo e soluzione per non disperdere quel patrimonio costruito e conseguito negli ultimi decenni di realtà imprenditoriali, stimate in tutto il mondo: questa straordinaria trasformazione dei mercati va, come sottolineato, affrontata con coraggio e lucidità, meglio se creando **nuove forme “di squadra”** che, senza reprimere il ruolo di ciascuna impresa nella sua identità, nella sua intrinseca capacità di saper competere e di svilupparsi, colga nell’**aggregazione un efficace investimento per non soccombere**, per non sentirsi messa all’angolo “dal globale”. Del resto, sono sfide che hanno precedenti di successo come dimostra la vocazione all’export di cui è ricca, ad esempio, la recente storia del *made in Italy*.

Quindi, se conoscenza, innovazione, riorganizzazione, sono leve che vanno “individualmente”, perseguite, una delle fondamentali strade maestre che vanno esplorate, con curiosità, determinazione, rigore e senza quei pregiudizi che offuscherebbero fin dall’inizio la visione di questa strada, non nuova in sé, ma poco battuta dalle “nostre parti”, è appunto l’aggregazione.

Aggregazione: significa una forma di coesione o di unione tra imprese che mantengono la propria identità, la propria natura giuridica. E’ dunque una scelta che anche il diritto e le politiche di sviluppo economico prevedono, definendo particolari “forme” a rilevanza giuridica per permettere all’aggregazione di andare oltre lo spontaneismo, oltre le semplici situazioni di collaborazione di fatto che si determinano spesso nella vita economica tra imprese, soprattutto a livello di distretti territoriali.

L’aggregazione che vogliamo considerare si declina su due direzioni, con verbi all’infinito per indicare da subito che si tratta di processi non contenibili, non limitabili:

- **fare rete**, intesa come forma stabile, affidabile e fiduciaria di divisione del lavoro tra imprese, posta sia in via formale, contrattuale, sia di fatto assicurando sempre e comunque una reciproca interdipendenza. Ogni singolo soggetto mantiene la propria autonomia, ma utilizza “l’altro” in un quadro di convenienza attraverso iniziative che estrinsecano economie di scala, dalle materie prime alla realizzazione del prodotto o del servizio, sommando così capacità e competenze di altri;

- **fare filiera** significa mettere in fila, con precisi ed efficienti “passaggi”, operazioni che partono dal prodotto che esce dall’impresa ed arriva al consumatore finale, in un percorso consequenziale che mette in relazione operatori per sé stessi indipendenti. Ed è chiaro che se a monte c’è una rete d’imprese così a valle agisce una filiera: è più facile che una rete possa essere ancor più conveniente se sa di poter agire attraverso una filiera.

E nei sostantivi, nella pratica, oggi reti e filiere rappresentano il modo più attivo, efficace, evoluto di realizzare l’economia reale, il cui valore si integra e si somma a quelle delle imprese in sé e dei settori che statisticamente le classifica.



Va subito sottolineato che **reti e filiere** non sono solo delle modalità di produrre e di mettere a frutto attività, ma **sono “prima, durante e dopo le azioni economiche” veicolo formidabile di conoscenza e quindi di crescita individuale e collettiva**: in qualche modo “si esce” dalla propria biblioteca di conoscenza, di abilità, di esperienza, e **si scoprono altre biblioteche**. Così, lavorando, scambiando idee, competenze, informazioni, progetti e sperimentazioni, si costruisce una nuova, originale biblioteca, che non sarà il risultato di lineari sommatorie, bensì un nuovo mondo di conoscenza dalle potenzialità sconfinite. Prima di addentrarci nelle diverse forme che l’aggregazione d’imprese può assumere per indirizzo normativo e per opportunità di mercato, è bene suggerire gli atteggiamenti che in questa ricerca favoriscono i migliori e duraturi risultati:

- **L’aggregazione, qualunque sarà la forma che andrà ad assumere, presuppone fiducia tra i soggetti**, fiducia che come in tutte le relazioni va apertamente vissuta “fino a prova contraria”: la fiducia non è una merce, ma un valore impalpabile ed incommensurabile, e come tale agisce da collante rispetto alla percezione di una convenienza di relazione. Non ci si aggrega per semplice simpatia, non siamo nel campo esistenziale/affettivo ma in quello economico, e pertanto da una intuita, percepita convenienza si agisce con chi ha gli stessi obiettivi economici. Con una preliminare empatia si confida fondatamente che, mettendosi insieme, è possibile e conveniente poter conseguire quegli obiettivi.
- **L’aggregazione deve tenere in equilibrio la propria autonomia (d’impresa) con i vantaggi e vincoli di gruppo**: non è un tuffo nel vuoto, ma neppure una macchina da usare solo quando fa comodo “a me”. Si può stare a volte in panchina ma si è sempre parte del gioco e della squadra. Nell’aggregazione non si gioca una partita a scacchi ma si è parte di una squadra che agisce con un gioco collettivo fatto di abilità e passione per quel gioco, di allenamento, di piano tattico, di partecipazione in campo per raggiungere un risultato: cioè la vittoria che è anche una vittoria di squadra.
- **L’aggregazione ha futuro se si basa su regole “interne” (oltre a quelle generali, di legge) chiare, condivise, verificate**: flessibilità ma rigore, disponibilità ma con vincoli codificati, equità ma con presupposto un sistema premiante. Una regola vincente è darsi da subito....regole! Nella vita economica sono come le luci sulla pista per l’atterraggio notturno degli aerei: senza, è ben difficile sopravvivere, e le regole migliori sono proprio quelle che si dà un gruppo per percorrere insieme le sfide di mercato e per raggiungere così obiettivi che sono sia individuali che collettivi.
- **L’aggregazione va guidata, e quindi deve esserci una leadership che autorevolmente governa le relazioni** in termini di grande equilibrio, di equità, di coinvolgimento e di spinta verso concreti risultati, tali da essere riconosciuti sia all’interno della compagine aggregata che dal mercato, e a volte dalle istituzioni per brand, per riferimento territoriale. E’ questo “un passaggio” essenziale che va a completare la casella delle regole: è dimostrato, infatti, che le regole senza una “guida” rimangono sulla carta o generano defaticanti conflitti. La leadership va affermata fin dai primi passi: quelli successivi confermeranno o meno la bontà della scelta.

In sintesi, come recita un testo normativo (legge 33/2009 art.3) **l’aggregazione è proiettata a mettere insieme esperienze, potenzialità, risorse per “accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato”**.

Questa finalità sottende **due caratteristiche** fondamentali dell’aggregazione:

- **la conoscenza** come patrimonio diffuso da alimentare e da far crescere insieme (tecnologia, abilità, marketing, mappe mentali, cultura d’impresa, ...);

- **i costi da abbattere** senza compromettere l'eccellenza nella produzione o nella erogazione dei servizi, ma con una economia di scala all'insegna di una concreta, misurabile efficienza.

Quindi ci si aggrega per poter contemporaneamente elevare la nostra capacità imprenditoriale in termini di innovazione e di cultura d'impresa, e dall'altra per dare al proprio sistema produttivo vantaggi economici e stabilità di azione, non esclusa la possibilità di incrementi dimensionali.

LE FORME DELL'AGGREGAZIONE

L'aggregazione, proprio perché mette insieme realtà diverse, per sua natura assume **forme e formule diversificate**: si va da reti spontanee, derivate da dirette opportunità imprenditoriali spesso in un territorio circoscritto e favorevole a "dialoghi" economici, a quelle costituite con veste notarile perché a monte hanno norme giuridiche che ne disciplinano la vita e a valle una buona convinzione di imprenditori a fare esperienze insieme.

Qualsiasi forma assuma, l'aggregazione tende a dare risposte a bisogni individuali attraverso "relazioni": in sostanza, le relazioni sono il vero mezzo per raggiungere scopi, impossibili o troppo onerosi per il singolo.

Il nemico dell'aggregazione è "il faccio io", "mi arrangio", "mi fido solo di me stesso", negando così l'evidenza che invece da soli si finisce talvolta in strade senza ritorno. Ciascuno di noi è il risultato di una storia di relazioni e a nostra volta saremo il riferimento di nuove realtà: è lo sviluppo della storia, della scienza, dell'arte, dell'economia.

Ecco perché **l'aggregazione, prima di essere forma, è sostanza che nasce di fatto sotto forma di collaborazione, di integrazione, di convenienza direttamente sul campo, nella vita di mercato, per poi progressivamente assumere un abito anche giuridico**, a seconda della qualità delle relazioni, degli scopi posti e delle situazioni di mercato, in essere o in prospettiva.

Ora vediamo quali possono essere i soggetti che giuridicamente l'aggregazione può determinare come modello-legame di rete o di filiera.

IL CONSORZIO

Per la natura attribuita dal Codice Civile (artt-2603-2615 ter) e sulla base delle esperienze, il Consorzio si pone come una forma di aggregazione diretta a raggiungere precisi obiettivi, generalmente di carattere accessorio rispetto al business di ciascuna impresa consorziata. Le attività principali possono essere: acquisti in comune, realizzazione di progetti/ iniziative difficilmente sostenibili singolarmente (per entità, distanza...), tutela e valorizzazione di marchi... Sono attività mirate a ridurre costi o a fare talune opere insieme.

I partecipanti al Consorzio sono liberi di operare al di fuori del Consorzio stesso (naturalmente, non in contrasto secondo una disciplina che viene in via statutaria e regolamentare disciplinata) in quanto vede in esso una opportunità che agisce a diversi livelli per ciascuna azienda consorziata, direttamente o indirettamente: costi, immagine, promozione, nuovi mercati/commesse in comune...

In origine, il Consorzio nasceva tra imprenditori per una sorta di garanzia contro possibili, sleali forme di concorrenza: oggi in materia esiste una consolidata legislazione antimonopolistica che ne regola la vita, mentre ci si è spinti, con i più diversi risultati, verso **consorzi di cooperazione interaziendale**.

Al di là del distinguo normativo tra consorzi con attività interna (in questa sede non di nostro interesse) e quelli con attività esterna, è importante cogliere se e come il Consorzio abbia le caratteristiche e l'energia per dare valore aggiunto alle attività imprenditoriali di ciascun partecipante al "gioco di squadra".

Alcuni elementi fondamentali del consorzio: nella sostanza giuridica e organizzativa è un contratto tra imprenditori, redatto per iscritto e in linea con i requisiti oggettivi posti dal Codice Civile (dagli scopi, agli organi, alla durata e alle procedure).

E' dotato di un fondo consortile a tutela dei creditori e viene alimentato da quote di gestione date dai consorziati, nonché dagli eventuali margini dei profitti realizzati con l'attività del Consorzio. In caso di insolvenza, il relativo debito viene ripartito tra tutti i consorziati in rapporto alla quota posseduta, mentre per quanto riguarda la responsabilità processuale questa è in capo al legale rappresentante del Consorzio, di norma il Presidente.

Attorno al Consorzio, sussistono altre forme giuridiche che si pongono come "variazioni sul tema", quali la società consortile o la società cooperativa consortile o i consorzi di cooperative.

Va rilevato che il Consorzio è un soggetto né occasionale né elementare, per assumere piuttosto due "abiti": da un lato quello istituzionale che, attraverso regole dedicate, va verso una coesione di soggetti e di obiettivi per esercitare una maggiore capacità di azione sui mercati delle imprese partecipanti; dall'altra è quello di una vera e propria impresa che fa leva sulla partecipazione attiva e responsabile dei soci per un obiettivo comune, "superiore" agli obiettivi di ciascun consorziato.

Da porre in evidenza, pur in un contesto di riferimento non manualistico, la natura del cosiddetto consorzio permanente, previsto da una normativa del 1994 (legge 109/94) quale soggetto che, in presenza di specifici requisiti, può partecipare agli appalti e alle concessioni di lavori pubblici.

Deve avere la forma giuridica e i requisiti-base del consorzio, avere struttura imprenditoriale in sé e nei consorziati, il possesso da parte dei consorziati della attestazione di qualificazione rilasciate da una SOA, una durata minima di almeno cinque anni, l'esclusivo scopo sociale di operare in modo congiunto nel settore dei lavori pubblici.

Il "vecchio" Consorzio occasionale, introdotto con una legge del 1987 (L.80/1987) è di fatto superato dall'Associazione Temporanea d'Impresa.

L'ASSOCIAZIONE TEMPORANEA D'IMPRESA (ATI)

È una forma di aggregazione prevista in origine dalla legge 584/1977 che nasce "ad episodio" (per partecipare ad una gara pubblica, per stipulare un determinato contratto e per la esecuzione di una opera) ed è **quindi limitata nell'oggetto e nel tempo: si mettono insieme, senza vincoli duratori, due o più imprese e, raggiunto o fallito l'obiettivo, l'ATI, nata su una semplice e documentata scrittura privata, si scioglie.**

L'integrazione delle risorse tecniche e finanziarie può essere di tipo orizzontale, quando l'opera da eseguire è omogenea, o di tipo verticale, quando l'opera da eseguire richiede varie specializzazioni. Non costituisce quindi una particolare figura giuridica a sé stante, né porta alla costituzione di un nuovo ente visto che è priva di qualunque organizzazione o associazione comune, ma **si basa essenzialmente sul conferimento ad una delle imprese, denominata capogruppo, da parte delle altre di un mandato collettivo speciale, valevole specificatamente per l'opera da compiere, nonché della rappresentanza di fronte alla stazione appaltante.**

IL CONTRATTO DI RETE

Rappresenta l'ultima forma di aggregazione "partorita" dalla nostra normativa (legge 33/2009 e legge 122/2010) e mira a far sì che **più imprenditori perseguano "lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa".**

È caratterizzato da semplicità formale, da flessibilità di regole e di contenuti, da un ampio potenziale di azione in quanto può agire su più settori e senza alcun vincolo territoriale: tende, dunque, ad allargare al massimo conoscenza, informazioni e interessi comuni.

Non si pongono poi obiettivi specifici ma **punta ad un complessivo innalzamento della competitività attraverso l'apporto collettivo.**

Il contratto di rete si formalizza con atto pubblico o per scrittura privata autenticata, che dovrà contenere esplicitamente gli obiettivi strategici, la durata, il programma di rete. Può prevedere l'introduzione della figura del manager di rete così come l'istituzione di un fondo patrimoniale comune.

Le reti d'impresa possono dunque rappresentare uno strumento per le piccole imprese per avanzare lungo la catena del valore delle filiere.

Per la loro natura le reti si possono così classificare:

- **Reti di collaborazione**, per incrementare le vendite, per la riduzione dei costi, il miglior utilizzo delle risorse: dunque, fare massa critica senza produrre "cose nuove";

- **Reti di scambio di informazioni e di coordinamento**, con lo scopo di creare "scambi" in modo da incrementare la conoscenza tecnica/tecnologica, industriale, commerciale;
- **Reti associative**, per esercitare in comune attività imprenditoriale, e pertanto decisamente orientate ad esercitare produttive attività imprenditoriale in comune.

Per la costituzione delle reti non è stabilito un numero minimo, anche se la sua natura è proprio quella di far leva su una significativa pluralità di imprese: attraverso infatti il maggior numero di imprese, possibile e compatibile con le finalità, il contratto di rete può produrre, anche in via esponenziale, il valore aggiunto o nuovo di conoscenza e di azione economica. Non sono poi poste dalla relativa normativa limitazioni né di natura territoriale, presenti invece nei Distretti - al punto che alla rete possono partecipare anche le filiali di società estere -, né di natura merceologica (nei distretti ci si specializza in una specifica produzione, il contratto di rete si orienta verso la intesettorialità).

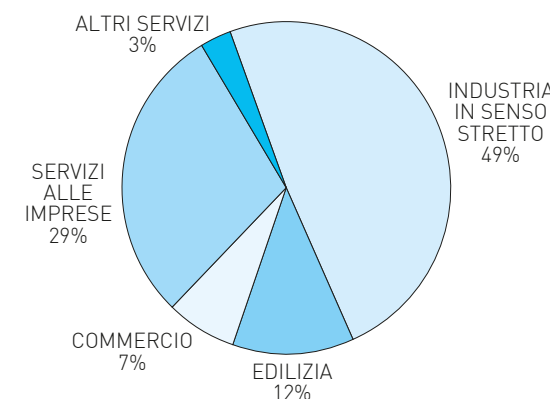
Va anche ricordato che gli imprenditori "si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa".

Per un contratto di rete è costitutivo e vincolante:

- **un programma comune;**
- **una collaborazione tra le imprese**, che può integrarsi in scambi di informazioni/prestazioni.

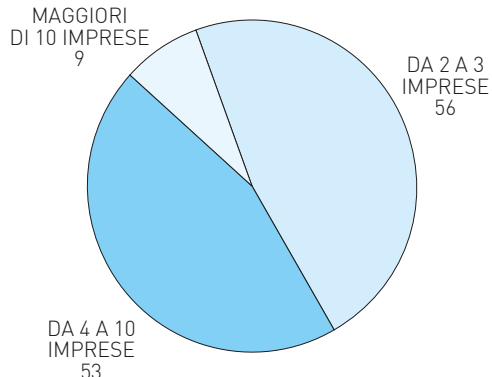
È facoltativa e non obbligatoria la istituzione di "un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso".

Distribuzione delle imprese aderenti a un Contratto di rete per settore di appartenenza, settembre 2011 (val. %).



Fonte: elaborazione Censis su dati Unioncamere-Infocamere.

Distribuzione reti per numero di imprese.



Fonte: elaborazione Retimpresa su dati Unioncamere

AGGREGARSI CON IL CONTRATTO DI RETE... PER APPUNTI!

Fasi costituzione:

- Ricognizione capacità competitive di ciascun partecipante
- Analisi fattori comuni/integrabili di competitività
- Definizione obiettivi comuni (concreti e misurabili)
- Simulazione possibili attività comuni
- Predisposizione programma di rete
- Condivisione convinta e piena del programma
- Configurazione cronoprogramma e business-plan
- Modello organizzativo
- Firma contratto di rete
- Iscrizione contratto nel registro imprese da parte di ciascun soggetto imprenditoriale

Finalità fondamentali:

- Promozione e azioni commerciali
- Integrazione produttiva
- Innovazione prodotti/processi produttivi
- Condivisione servizi
- Razionalizzazione filiere

Vantaggi:

- Crescita culturale: conoscenza ed informazioni
- immagine/forza con clienti
- Possibilità di sviluppare economie di scala
- Affrontare nuovi mercati con rete di vendita comune
- Innovare prodotti e modalità di approccio ai mercati
- Agevolazioni fiscali e burocratiche
- Maggiore forza con il sistema del credito e con il sistema istituzionale

Contenuti:

- Soggetti partecipanti: nella fase iniziale e in quella di sviluppo
- Sottoscrizione contratto di rete
- Configurazione programma: diritti e doveri partecipanti, attività da svolgere, eventuale costituzione fondo patrimoniale e criteri di conferimento quote/gestione
- Durata: opportuno non meno di 3/5anni
- Criteri di valutazione risultati, con sistema di monitoraggio costante
- Individuazione soggetti responsabili (esterno/interno)
- Definizione procedura decisioni (dalla convocazione al verbale)

I DISTRETTI

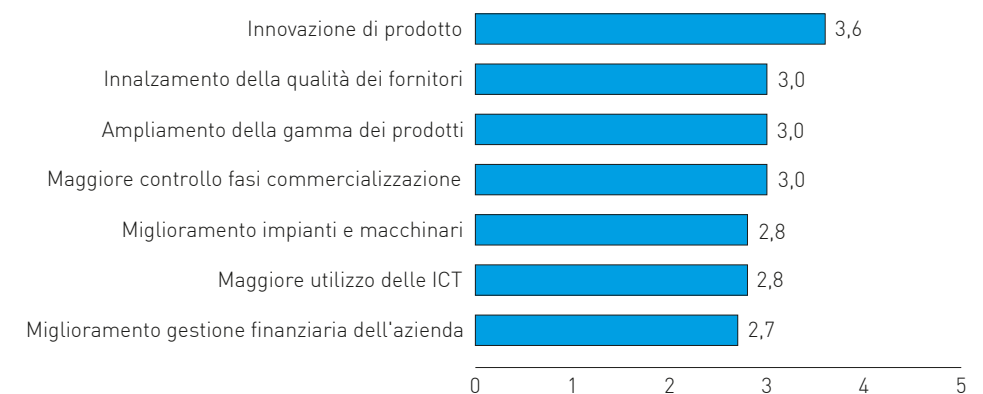
Costituiscono **una formidabile realtà di fatto**, soprattutto in certe aree e per certi settori, e vanno considerate perché la loro formazione è dovuta a spontanei rapporti e legami tra imprese: in ambiti territoriali generalmente molto limitati, quasi "spalla a spalla", si sono creati, senza particolare governance, tessuti produttivi tra piccole e medie imprese, spesso con modelli operativi di subfornitura, determinando trasferimenti formidabili di livello tecnologico, di know how.

Se la loro spontanea formazione è stata nel recente passato un grande valore rendendo certe aree e per certi settori **distretti per eccellenza**, noti in tutto il mondo, ora con la crisi finanziaria, con l'assenza di per sé di una governance e l'inesistenza di legami giuridici, ha portato i distretti a subire delocalizzazioni da parte di medie/grandi imprese, sconvolgendo al negativo il rapporto fino a pochi anni fa ben incrociato tra domanda/offerta, tra bisogni e risposte, tra opportunità di mercato e aggregazioni distrettuali.

Il distretto può porsi, - dopo l'esperienza di decenni di successo attraverso modelli chiusi per configurazione della rete sia in termini territoriali che merceologici -, come "occasione" per guardare a mercati internazionali, trasformandosi in innovative aperture che prima di essere fisiche sono culturali ed imprenditoriali.

E' chiaro che a questo punto **si potrà sviluppare una radicale trasformazione dei Distretti verso i Contratti di rete**, di per sé aperti, con sufficiente ma non pesante rigore formale, con una condivisione moderna e competitiva di obiettivi e di mezzi.

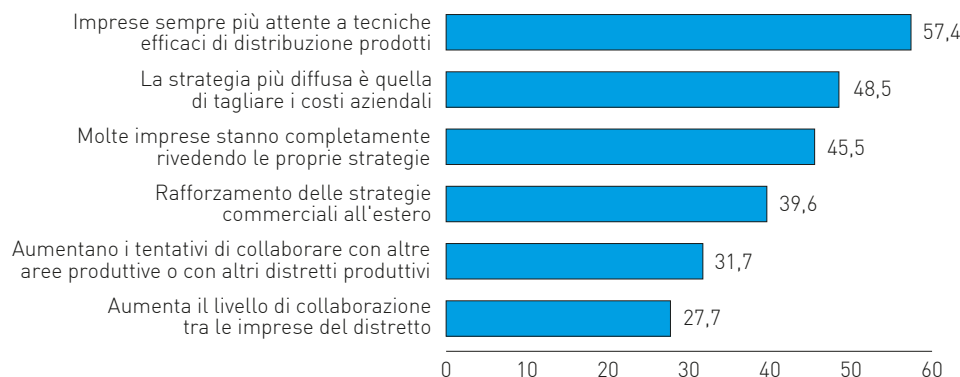
Principali fenomeni di cambiamento nei distretti produttivi (val. %).



Fonte: indagine Censis, 2010.

Obiettivi di investimento e miglioramento delle imprese del distretto (*)

(punteggio medio: 1=poco importante, 5=molto importante).



(*) Risposte fornite da un campione di 101 imprese di distretto.

Fonte: indagine Censis, 2010.

Le forme di aggregazione di imprese più comuni. Quadro sinottico.

Tipo	Forma e pubblicità	Governance	Responsabilità
Contratto di rete	Atto pubblico o scrittura privata autenticata con obbligo di iscrizione al Registro Imprese.	Facoltà dei retisti di nominare un organo comune (persona fisica o società anche esterna alla rete) che agisce su mandato collettivo e non quale organo del "soggetto rete".	Quella prescritta dalle norme codicistiche in tema di responsabilità contrattuale e, per l'organo comune, in tema di mandato.
ATI	Nessun requisito di forma.	Mandato collettivo irrevocabile conferito ad una delle imprese partecipanti quale capogruppo.	Solidale e illimitata nelle ATI orizzontali/pro quota per i lavoratori di propria competenza e solidalmente alla capogruppo nelle ATI verticali.
Consorzio	Atto pubblico o scrittura privata autenticata con obbligo di iscrizione al Registro Imprese e deposito situazione patrimoniale.	Organo amministrativo (CdA, Amm.Un., Comitato Direttivo).	Limitata al fondo consortile dotato di autonomia patrimoniale propria/Resp. sussidiaria e solidale dei consorziati per le obbligazioni assunte per loro conto dagli amministratori.

RESISTERE ALLA TENTAZIONE DI FARE DA SOLI: DOMANDE E RISPOSTE

Il quadro che ora si configura è quello di una macchina ancora potente, un hardware carico di potenzialità ma con i software da rivedere o addirittura da reinventare: elementi come quelli del territorio, dello scambio di conoscenze, dell'innovazione dal basso non sono certamente arrivati al capolinea, ma un ciclo ha fatto il suo tempo. Si tratta di **rivitalizzare una realtà che va riletta** per coglierne gli aspetti ancora forti, vincenti, e quelli di debolezza da rimuovere o da ripensare.

Le aggregazioni vengono ad essere piste da percorrere, se si vuole dare più competitività alle piccole imprese: oggi in Italia quasi il 95% delle imprese ha meno di 10 dipendenti, e pertanto una strategia di politica economica non può prescindere da questo dato. La stessa Commissione Europea varando lo Small Business Act ha fondatamente valutato che **la crescita dell'economia passa necessariamente attraverso le piccole imprese**, anche in prospettiva di una ripresa dell'occupazione, dello sviluppo locale, in un generale quadro di coesione sociale che i cambiamenti di questi ultimi anni mettono a dura prova.

Si sa che uno dei gravi limiti delle PMI sta nel basso livello di capitalizzazione e il ricorso al mercato del credito è sempre una pesante corsa ad ostacoli, troppo spesso a porte chiuse e con effetti spesso devastanti.

Aggregarsi significa, per le piccole imprese, imboccare una strada

- per essere più competitive;
- per affrontare nuovi mercati, soprattutto internazionali;
- per non soggiacere rispetto ai cambiamenti economici, finanziari, tecnologici di questo prolungato tempo.

Indipendentemente dalle possibili "forme" che può assumere una aggregazione, si riportano di seguito **i comuni fattori/atteggiamenti che l'aggregazione in generale e per sé stessa presuppone**, proprio partendo dalla constatazione che è diffusa l'equivalenza: imprenditorialità=individualità.

E' una equivalenza particolarmente difficile da modificare sia perché di forte matrice culturale e di costume sia perché ha alle spalle grandi e capillari successi che tenderebbero ad imporre le medesime caratteristiche culturali ed organizzative.

Rispetto alle tesi che da tante autorevolissime "voci" vengono poste per spingere la nostra economia ad affrontare il futuro con reti e filiere, agisce una resistenza fatta di paura, di sfida esasperata con sé stessi, di sfiducia verso "altri", di esempi selezionati per dimostrare il contrario.... .E non esistono numeri o esperti che convincano facilmente gli imprenditori ad inserire, nella comunque innovativa visione necessaria alla propria impresa, anche la componente aggregazione.

Noi crediamo profondamente e con piena convinzione nella enorme energia che la leva aggregazione può sprigionare, ma proprio per questo, non potendo essere posta come atto di fede, tentiamo passo su passo di suggerire modalità e tecniche per dare all'affermazione un percorso che davvero allarghi gli orizzonti di pensiero e di azione, in un mercato assolutamente globalizzato.

Siamo poi convinti che queste considerazioni valgano anche per imprese di servizio o per realtà "a chilometro zero" perché, *"mutatis mutandis"*, **i cambiamenti in atto sono talmente trasversali da obbligare chiunque, dal mondo istituzionale a quello economico, ad adeguati, corrispondenti cambiamenti**: naturalmente è questa una affermazione, pur profondamente convinta, facile da esprimere ma assai difficile da recepire. Come dimostra soprattutto, negli ultimi anni, il teatrino della politica!

Vediamo, ora, di aprire, verso una fase operativa, delle formule che partendo da domande fondamentali, individuano risposte semplici, dirette ad aiutare a considerare le possibili forme dell'aggregazione una grande opportunità, almeno da esplorare.

AGGREGAZIONE CON UN PIANO DI AZIONE

IN 3/12 MESI SENZA FRETTA, MA NEPPURE IN PARCHEGGIO

CERCARE E COGLIERE OPPORTUNITÀ

...per **VEDERE FUTURO**

AFFRONTARE GLI OSTACOLI

...per **SALTARE E RESISTERE**

ESIGERE DA SÈ E DAGLI ALTRI DISCIPLINA

...per **DARE VALORE ALLE REGOLE, NELLA FIDUCIA**

AGIRE CON LUNGIMIRANZA E FLESSIBILITÀ

...per **RESPONSABILIZZARE LA SQUADRA**

CON CHIARI OBIETTIVI, PIÙ FACILI RISULTATI

...per **AGIRE CON DETERMINAZIONE**

1

PERCHÉ È IMPORTANTE L'IDEA DI AGGREGARSI?

L'unione fa la forza perché è nella natura umana cercare e vivere relazioni. Una economia del "fai da te" è alla fine di un ciclo: la globalizzazione impone sfide che possono essere vincenti attraverso il gioco di squadra. Nel tempo si è realizzata una formidabile diffusione in tanti territori di imprese, costituendo così un terreno particolarmente interessante e favorevole alla aggregazione: basti pensare alla presenza di settori ed esperienze spesso diversi, di numerose aziende di media dimensione con potenza di traino, di piccole imprese particolarmente specializzate, di associazioni di categoria attive e creative, di servizi e centri di formazione qualificati. La decennale cultura d'impresa ha bisogno di un rinnovamento che solo una intelligente rete d'impresе può progettare, attivare e sostenere. La nostra capacità competitiva è indebolita dagli alti costi delle materie prime e dell'energia, da una potente pressione fiscale, da una assurda montagna di adempimenti burocratici: mettersi insieme, in attesa di riforme strutturali del lavoro, è già un modo per trovare strade che incidono positivamente sulle capacità imprenditoriali orientate allo sviluppo e alla efficienza. Una società che sempre più si basa sulla conoscenza suggerisce l'adozione di percorsi in rete che nei nostri territori si può sviluppare con dirette relazioni tra imprenditori, oltre che far leva su tecnologie web: la nostra conoscenza cresce in modo esponenziale con il confronto e nelle sfide "insieme".

2

QUALI I PRESUPPOSTI PER AGGREGARSI?

Convinzione che imprenditorialità non significa "fai da te" o "chi fa da solo, fa per tre": proverbi oggi pericolosi!

Credere che le nostre capacità, la nostra conoscenza possono crescere attraverso scambio di capacità, di conoscenza di altri.

Avere una visione positiva sul futuro, al di là delle preoccupazioni, le delusioni, i mille muri che vediamo.

Atteggiamento di fiducia verso gli altri, una volta che coincidono interessi, stili, contenuti: in una percezione di rispetto reciproco.

Cogliere convenienza, anche pratica, nell'idea di aggregazione.

3

**COME INIZIARE
I PRELIMINARI
DELLA
AGGREGAZIONE?**

Tutte le azioni, che non siano di basso istinto, nascono da una volontà, più o meno determinata, più o meno sostenuta da razionali argomentazioni: in ogni caso da un livello di apertura e di curiosità verso "l'altro", e con un buon rapporto, non narcisistico, verso sé stessi. Questa volontà va scandagliata in via preliminare. Al di là delle possibili casualità (incontri, un libro fra le mani, una lettura su un giornale...), è opportuno raccogliere informazioni tramite la propria Associazione, eventuali consulenti, colleghi imprenditori.

Ci si concentra sulla possibilità/convenienza di aggregazione (senza aspettare "a quando avrò il tempo"...) e ci si pongono mirate domande: perché potrei far parte di un Consorzio, perché non partecipare con altri ad una gara pubblica, perché non acquistiamo insieme materie prime, o facciamo contratti di copertura assicurativa insieme? Perché non tentiamo nuovi mercati...? Perché...? Perché...?

Si promuovono o si partecipa a primi incontri dedicati, con colleghi imprenditori, con la presenza di "un tecnico super partes", per scambiare opinioni, per tentare ragionamenti organici, per ipotizzare un percorso aggregativo: senza fretta, ma non con superficialità o a tempo perso.

4

**COME
DECIDERE
L'AGGREGAZIONE?**

Dopo alcuni incontri informali, va registrata una comune volontà "di mettersi insieme". Naturalmente se l'occasione è partecipare ad una gara, preliminari e decisione devono essere veloci e di livello ragioneristico-imprenditoriale: va cioè deciso se partecipare con un ATI, e va in caso positivo elaborata l'offerta

Se si colgono interessi comuni, un buon clima relazionale, si stabiliscono i criteri generali su cui costruire l'aggregazione: questo prima di formalizzare la squadra!

Una volta segnato nei riferimenti base il percorso, si passa alla scelta della "forma" che può essere quella di battezzare una nuova creatura (consorzio, contratto di rete...) oppure ci si inserisce in una realtà esistente, purché presenti le caratteristiche volute e le condizioni emerse nei preliminari.

5

**COME FISSARE
LE REGOLE DELLA
AGGREGAZIONE?**

Oltre a quelle "canoniche" (previste dalle normative in materia...) s'inseriscono a livello statutario o a livello regolamentare, le regole con cui in modo sostanziale, rispetto ad obiettivi economici e di convivenza nel gruppo, ci si sente più garantiti.

Proprio per la loro finalità pratica e sulla base di rapporti che devono essere assolutamente fiduciosi, le regole devono essere poche, essenziali e chiare, negli obiettivi e nella formulazione, a costo di essere dotate di un modesto "vestito giuridico" (basta fare il contrario di quello che avviene a livello politico-istituzionale...).

Le regole così ipotizzate divengono scritte e vincolanti: successivamente, durante la vita della aggregazione, possono essere riviste e adattate a tempi e a situazioni diverse, sempre sul presupposto di un clima ben armonizzato e nella massima trasparenza di gestione del "soggetto comune".

6

**COME GESTIRE
L'AGGREGAZIONE?**

Come dice il Codice Civile, nella gestione gli organi preposti devono adottare la regola del "buon padre di famiglia", mirata a creare un buon clima di relazioni, a gestire in modo oculato ed efficiente le risorse, ad essere sempre pronto a fare il bene della "famiglia", con generosità, trasparenza, passione: a questo servono gli incontri istituzionali durante i quali si discute e si decide per il bene della "aggregazione" che rappresenta per sé stesso il bene comune.

Sono utili due prolungati incontri non formali all'anno per elaborare insieme la mappa mentale dell'aggregazione, e per verificarne i risultati: si possono cogliere occasioni (una fiera di settore, una gara particolarmente importante, acquisti o scelte di eccezionale volume) o più semplicemente si creano le occasioni.

Attivazione o partecipazione in gruppo a corsi, non necessariamente tecnici, per affinare il clima di relazione, per elevare il livello culturale d'impresa degli imprenditori aggregatisi.

Vanno tenuti ben sotto controllo gli aspetti economici (le spese, soprattutto) dell'aggregazione: ci vuole sempre prudenza e chiarezza, e i grandi passi vanno affrontati con un solido, condiviso, business plan.

7

COME EVITARE I CONFLITTI DELLA AGGREGAZIONE?

Se dovesse venire meno la fiducia nei rapporti, meglio “chiudere” subito per evitare danni, trascinatori, agonie. Come si diceva, la fiducia non è una merce: non si compra né si vende!

Se invece sorgono dubbi o si tengono opinioni diverse, va assolutamente evitato il silenzio (che alla lunga produce sfiducia..) per aprire un confronto che in ogni caso andrà a favorire la chiarezza.

L’aggregazione, per legge o per libertà, non va fino alla morte: va perseguita ma mai deve diventare una “palla al piede”. Come ci possono essere “entrate” singolari di soci/contraenti, così sono possibili “uscite singolari”, senza con questo far saltare l’aggregazione.

Quando si dovesse verificare che l’aggregazione non dà frutti, si studiano le cause: se rimediabili, si interviene con farmaci (piccoli rimedi) o con sala operatoria (rimozione grave). Se non ci sono esiti positivi, si chiude velocemente l’esperienza di aggregazione.

8

COME MISURARE I RISULTATI DELLA AGGREGAZIONE?

I livelli di misurazione, al di là di quelli formali, vanno su due “schede” di controllo:

- la prima è data dal clima, come realtà attiva, di crescita, di empatia tra gli aggregati, un clima che non ha un particolare calendario, perché attraversa ogni tempo;
- la seconda misura la convenienza percepita, sia come crescita personale in termini di cultura imprenditoriale sia in termini economici come impresa.

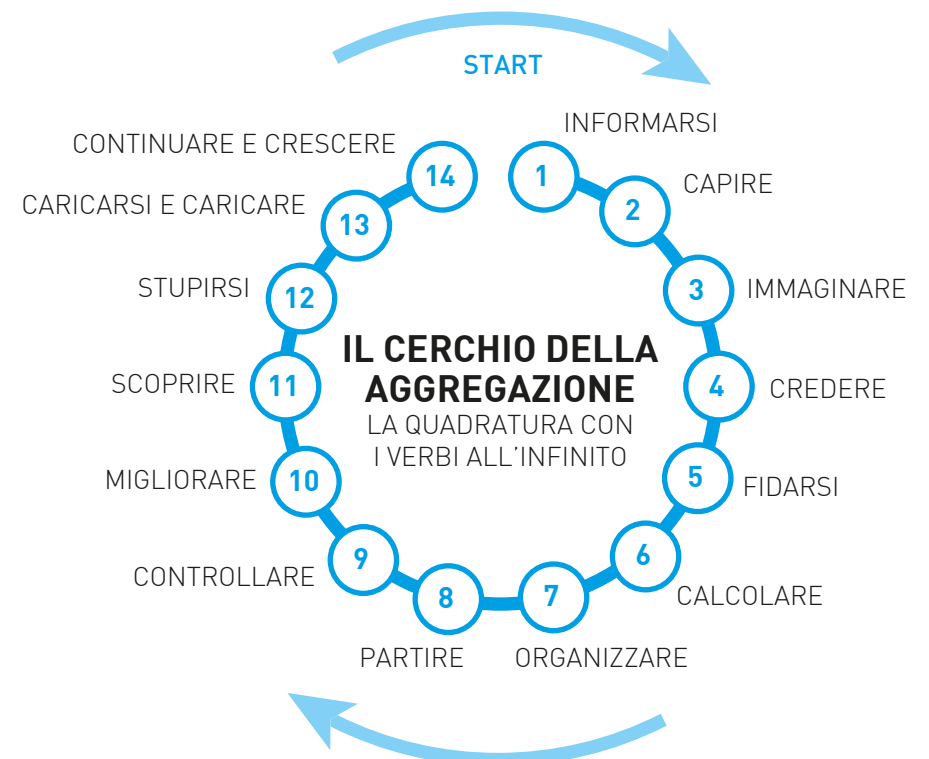
In merito vanno da ciascuno “compilate” delle schede per un personale controllo, tendenzialmente da condividere, confrontare con gli altri.

9

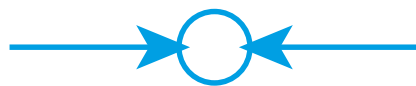
COME DIFFONDERE L’AGGREGAZIONE?

Sono da evitare due estremi: una aggregazione aperta con troppa facilità a tutti perché rischia di minare il clima (a meno che l’obiettivo della aggregazione sia assolutamente “oggettivo”, con la quantità dei partecipanti determinante per il successo della aggregazione in quanto i contenuti sono “dei numeri”...sconti, garanzie, coperture...); l’altra è quella di costruire alla lunga un club che nel tempo si avvita su sé stesso.

Se l’aggregazione va ad acquisire il marchio di una buona pratica, essa va diffusa (con pubblicazioni, nel sito, con convegnistica...) e il compito è da assumere, oltre che dallo stesso soggetto aggregativo, dalle associazioni di rappresentanza nell’obiettivo economico e sociale di diffondere una cultura di rete territoriale in grado di meglio affrontare le sfide di mercato: al di là di periodi particolarmente difficili, deve essere una costante la strada della innovazione e della competitività.



MAPPA DELLA AGGREGAZIONE

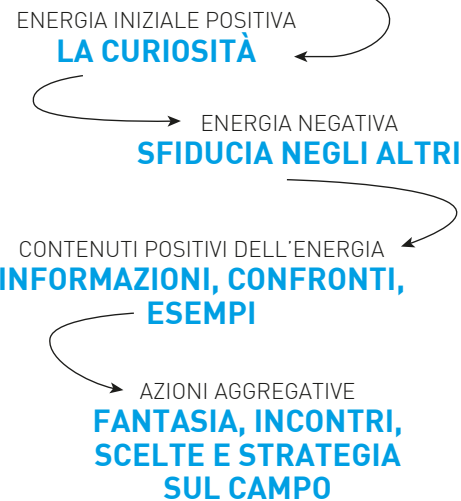


VERBI e SOSTANTIVI

CHE SI AGGREGANO... CON LE AGGREGAZIONI

- SENTIRE ↔ CURIOSITÀ E BISOGNI
- INFORMARSI ↔ UMILTÀ E SAGGEZZA
- CONFRONTARSI ↔ COMPAGNIA
- IMMAGINARE ↔ SOGNO E CAMMINO
- PROVARE ↔ RISCHIO (CALCOLATO)
- PROGRAMMARE ↔ TEMPO E DENARO
- SCEGLIERE ↔ BUSSOLA E DIREZIONE
- ORGANIZZARE ↔ METODO
- FIDARSI ↔ COLLABORAZIONE E VITA

DI TAPPA IN TAPPA: IL FILO ROSSO...



DA SOLO



- SPECIALIZZAZIONE
- RISCHIO IN PROPRIO
- MERCATI RIDOTTI
- PICCOLE DIMENSIONI
- MOLTO FARE E POCO PENSARE
- AUTONOMIA IN SOLITUDINE

A INSIEME



- VARIETÀ PRODUTTIVA
- CONDIVISIONE
- MERCATI APERTI
- ORGANIZZAZIONE FLESSIBILE
- INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ
- GIOCO DI SQUADRA, OLTRE IL BUSINESS

APPENDICE

RIFERIMENTI NORMATIVI

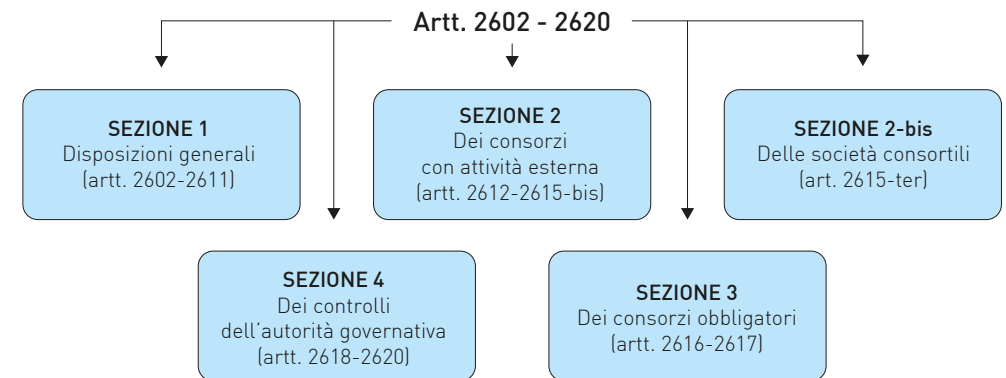
Si espongono di seguito, per cronologia e denominazione, **le fonti normative che attribuiscono titolo giuridico, disciplina e vantaggi alle forme di aggregazione d'impresa**: come, purtroppo, stanno a dimostrare le recenti norme sul contratto di rete, il nostro legislatore tende ad essere sempre più complesso e complicato, al punto da consegnarci frequentemente della "materia oscura". In questa sede si vuole solo far emergere la necessità di muoversi nei binari delle norme ma anche evidenziare, soprattutto a coloro che hanno responsabilità di rappresentanza, l'urgenza di **pervenire ad effettive semplificazioni della normativa, per contrastare una situazione dove la burocrazia e la sfiducia prevalgono sul buon senso e sulla efficacia stessa delle norme.**

CONSORZIO

Definizione del Codice Civile (Art. 2602): "Con il contratto di consorzio più imprenditori istituiscono una organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese".

CODICE CIVILE

Artt. 2602-2620 (come modificati dalla legge 10.5.1976, n.377)



DISPOSIZIONI CIVILISTICHE

- Legge 10.5.1976, n.377 "Modificazioni della disciplina del Codice Civile in tema di consorzi e società consortili".
- Legge 8.8.1985, n.443 "Legge-quadro per l'artigianato" (art.6: Consorzi fra imprese artigiane).
- Legge 11.2.1994, n.109 "Legge-quadro in materia di lavori pubblici (art.10, comma 1, lett. c e art 12).
- D.Lgs 12.4.2006, n. 163 "Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture in attuazione delle Direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE (art.40).

ASSOCIAZIONE TEMPORANEA D'IMPRESA (ATI)

- Legge 8.8.1977, n.584 "Norme di adeguamento delle procedure di aggiudicazione degli appalti di lavori pubblici alle Direttive della Comunità Economica Europea" (artt. 20 – 23 bis).
- Legge 30.3.1981, n.113 "Norme di adeguamento delle procedure di aggiudicazione delle pubbliche forniture alla Direttiva della Comunità Economica Europea . 77/62".
- Legge 8.10.1984, n. 687 "Modifiche della legge 10.12.1981, n.141, 8.8.1977, n.584, 2.2.1973, n.14 e di norme in materia di cauzione provvisoria e di pubblicità".
- Legge 17.2.1987, n. 80 "Norme straordinarie per l'accelerazione dell'esecuzione di opere pubbliche" (art. 6: consorzio occasionale).
- D.Lgs. 24.7.1992, n. 358 "Testo unico delle disposizioni in materia di appalti pubblici, di forniture in attuazione delle Direttive 77/62/CEE , 80/767/CEE e 88/295/CEE (art. 10).
- Legge 11.2.1994, n.109 "Legge-quadro in materia di lavori pubblici" (nota come legge Merloni).
- DPR 21.12.1999, n. 554 "Regolamento di attuazione della legge-quadro in materia di lavori pubblici 11.2.1994, n.109, e successive modificazioni" (artt. 93 – 96).

Disciplina SOA art.97 comma 3: trattasi di una **certificazione obbligatoria per la partecipazione a gare per opere pubbliche con importo a base d'asta superiore a Euro 150.000,00**. Consta di 52 categorie (13 per opere di carattere generale e 39 per opere specializzate) e si articola in 10 classifiche di qualificazione in base al controvalore dell'attestazione. Dalla III – oltre 517 mila euro è richiesto anche il possesso di un Sistema di Qualità aziendale (Norma UNI EN ISO 9001).

- DPR 25.1.2000, n.34 "Regolamento recante istituzione del sistema di qualificazione per gli esecutori di lavori pubblici, ai sensi dell'art. 8 della legge 11.2.1994, n.109, e successive modificazioni".

CONTRATTO DI RETE

- D.L. 25.6.2008, n. 112 "Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria" convertito nella Legge 6.8.2008, n. 133.
- D.L. 10.2.2009, N. 5 "Disposizioni urgenti in materia di semplificazione e di sviluppo" convertito nella Legge 9.4.2009, n.33.
- D.L. 31.5.2010, N. 78 "Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica" convertito nella Legge 30.7.2010, n.122.

TESTO COORDINATO DELLA NORMATIVA SUL CONTRATTO DI RETE

Art. 3 - Distretti produttivi e reti di imprese [...]

Comma 4-ter. Con il contratto di rete piu' imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacita' innovativa e la propria competitivita' sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o piu' attivita' rientranti nell'oggetto

della propria impresa. Il contratto puo' anche prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso. Il contratto di rete che prevede l'organo comune e il fondo patrimoniale non è dotato di soggettività giuridica, salva la facoltà di acquisto della stessa ai sensi del comma 4-quater ultima parte. Se il contratto prevede l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e di un organo comune destinato a svolgere un'attività, anche commerciale, con i terzi:

- 1) numero soppresso in forza di art. 36 comma 4 Decreto Legge n. 179/2012 (Sviluppo bis).
- 2) al fondo patrimoniale comune si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni di cui agli articoli 2614 e 2615, secondo comma, del codice civile; in ogni caso, per le obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al programma di rete, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune; 3) entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale l'organo comune redige una situazione patrimoniale, osservando, in quanto compatibili, le disposizioni relative al bilancio di esercizio della società per azioni, e la deposita presso l'ufficio del registro delle imprese del luogo ove ha sede; si applica, in quanto compatibile, l'articolo 2615bis, terzo comma, del codice civile. Ai fini degli adempimenti pubblicitari di cui al comma 4-quater, il contratto deve essere redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata, ovvero per atto firmato digitalmente a norma degli articoli 24 o 25 del codice di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, e successive modificazioni, da ciascun imprenditore o legale rappresentante delle imprese aderenti, trasmesso ai competenti uffici del registro delle imprese attraverso il modello standard tipizzato con decreto del Ministro della giustizia, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro dello sviluppo economico, e deve indicare:
 - a) il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante per originaria sottoscrizione del contratto o per adesione successiva, nonché la denominazione e la sede della rete, qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune ai sensi della lettera c);
 - b) l'indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate con gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi;
 - c) la definizione di un programma di rete, che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante; le modalità di realizzazione dello scopo comune e, qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo, nonché le regole di gestione del fondo medesimo; se consentito dal programma, l'esecuzione del conferimento puo' avvenire anche mediante apporto di un patrimonio destinato, costituito ai sensi dell'articolo 2447-bis, primo comma, lettera a), del codice civile;
 - d) la durata del contratto, le modalità di adesione di altri imprenditori e, se pattuite, le cause facoltative di recesso anticipato e le condizioni per l'esercizio del relativo diritto, ferma restando in ogni caso l'applicazione delle regole generali di legge in materia di

- scioglimento totale o parziale dei contratti plurilaterali con comunione di scopo;
- e) se il contratto ne prevede l'istituzione, il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale del soggetto prescelto per svolgere l'ufficio di organo comune per l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi di esso, i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti a tale soggetto, nonché le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto. L'organo comune agisce in rappresentanza della rete, quando essa acquista soggettività giuridica e, in assenza della soggettività, degli imprenditori, anche individuali, partecipanti al contratto salvo che sia diversamente disposto nello stesso, nelle procedure di programmazione negoziata con le pubbliche amministrazioni, nelle procedure inerenti ad interventi di garanzia per l'accesso al credito e in quelle inerenti allo sviluppo del sistema imprenditoriale nei processi di internazionalizzazione e di innovazione previsti dall'ordinamento, nonché all'utilizzazione di strumenti di promozione e tutela dei prodotti e marchi di qualità o di cui sia adeguatamente garantita la genuinità della provenienza;
- f) le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune che non rientri, quando è stato istituito un organo comune, nei poteri di gestione conferiti a tale organo, nonché, se il contratto prevede la modificabilità a maggioranza del programma di rete, le regole relative alle modalità di assunzione delle decisioni di modifica del programma medesimo.

4-ter.1. Le disposizioni di attuazione della lettera e) del comma 4-ter per le procedure attinenti alle pubbliche amministrazioni sono adottate con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze di concerto con il Ministro dello sviluppo economico. 4-ter.2. Nelle forme previste dal comma

4-ter.1 si procede alla ricognizione di interventi agevolativi previsti dalle vigenti disposizioni applicabili alle imprese aderenti al contratto di rete, interessate dalle procedure di cui al comma 4-ter, lettera e), secondo periodo. Restano ferme le competenze regionali per le procedure di rispettivo interesse.

4-quater. Il contratto di rete è soggetto a iscrizione nella sezione del registro delle imprese presso cui è iscritto ciascun partecipante e l'efficacia del contratto inizia a decorrere da quando è stata eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti coloro che ne sono stati sottoscrittori originari. Le modifiche al contratto di rete, sono redatte e depositate per l'iscrizione, a cura dell'impresa indicata nell'atto modificativo, presso la sezione del registro delle imprese presso cui è iscritta la stessa impresa. L'ufficio del registro delle imprese provvede alla comunicazione della avvenuta iscrizione delle modifiche al contratto di rete, a tutti gli altri uffici del registro delle imprese presso cui sono iscritte le altre partecipanti, che provvederanno alle relative annotazioni d'ufficio della modifica; se è prevista la costituzione del fondo comune, la rete può iscriversi nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede; con l'iscrizione nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede la rete acquista soggettività giuridica. Per acquistare

la soggettività giuridica il contratto deve essere stipulato per atto pubblico o per scrittura privata autenticata, ovvero per atto firmato digitalmente a norma dell'articolo 25 del decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82

4-quinquies. Alle reti delle imprese di cui al presente articolo si applicano le disposizioni dell'articolo 1, comma 368, lettere b), c) e d), della legge 23 dicembre 2005, n. 266 e successive modificazioni, previa autorizzazione rilasciata con decreto del Ministero dell'economia e delle finanze di concerto con il Ministero dello sviluppo economico, da adottare entro sei mesi dalla relativa richiesta.

PRINCIPALI RIFERIMENTI NORMATIVI REGIONE VENETO IN TEMA DI AGGREGAZIONI

- L.R. 31.12.1987, n.67 "Disciplina dell'artigianato" (artt.11 e 11 bis – L.R 16/1989 – Iscrizione consorzi) .
- L.R. 1.2.2001, n. 3 "Interventi regionali di sostegno a reti e servizi telematici per le imprese artigiane".
- L.R. 4.4.2003, n. 8 " Disciplina delle aggregazioni di filiera, dei distretti produttivi ed interventi di sviluppo industriale e produttivo locali".
- L.R. 18.11.2005, n. 17 " Normativa sulla cooperazione nella Regione del Veneto".
- L.R. 4.3.2010, n.15 "Modifiche alla disciplina dell'artigianato".

FORME AGGREGATIVE A CONFRONTO

	CONSORZIO	CONTRATTO DI RETE	ATI / ATS	SOCIETÀ COOPERATIVA
DEFINIZIONE	Con il contratto di consorzio più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune, per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese. Il consorzio può essere con attività interna, se non ha direttamente rapporti con i terzi estranei al consorzio o con attività esterna, quando invece opera direttamente anche con terzi estranei al consorzio, che è la fattispecie normalmente utilizzata. Il consorzio non ha finalità di lucro.	Con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.	L'Associazione temporanea d'impresa o di scopo, è un'aggregazione temporanea per la realizzazione di progetti specifici.	La società cooperativa (s.c.) si prefigge uno scopo mutualistico; in altre parole i soci, attraverso la società, possono riuscire ad ottenere beni, servizi od occasioni di lavoro a condizioni più vantaggiose rispetto a quelle che otterrebbero qualora agissero singolarmente. Le società cooperative possono essere a mutualità prevalente o non prevalente. Le norme regolatrici di tale modello societario sono, oltre a quelle espressamente dedicate dal codice civile, quelle disciplinanti le società per azioni.

	CONSORZIO	CONTRATTO DI RETE	ATI / ATS	SOCIETÀ COOPERATIVA
SOGGETTI	Imprese, liberi professionisti, enti e soggetti con p. iva.	Imprese.	Imprese, liberi professionisti, enti, soggetti con p. iva o senza p. iva.	Persone fisiche, persone giuridiche: imprese, liberi professionisti, associazioni, enti, ecc., con o senza P.IVA.
ORGANI SOCIALI	Assemblea dei soci, consiglio di amministrazione e presidente. Facoltativo collegio sindacale o revisore unico.	Il contratto può prevedere l'istituzione di un organo comune, incaricato di eseguire il programma di rete e dotato di poteri rappresentativi.	Si crea mandato ad una delle aziende costituenti, per essere il rappresentante rispetto ai clienti, ai fornitori, alle istituzioni. Mandante e mandatario.	Assemblea dei soci, consiglio di amministrazione e presidente. Se previsto dallo statuto o se si superano i limiti di legge, collegio sindacale o revisore unico.
NATURA GIURIDICA	Contratto di consorzio (art. 2602 e seguenti del c.c.). La costituzione avviene per atto pubblico notarile, dove vengono sottoscritti l'atto costitutivo e lo statuto (se si vuole anche l'eventuale regolamento). Deve poi essere registrato in C.C.I.A.A..	Decreto Legge 10 febbraio 2009, n. 5 e s.m.i.(art. 3 com 4 ter, modificato con Legge n.134/2012, Decreto Legge n.179/2012 e con la Legge n. 221/2012 di conversione del Decreto Legge n.179/2012). Deve essere redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata, ovvero per atto firmato digitalmente, da ciascun imprenditore o legale rappresentante delle imprese aderenti, trasmesso ai competenti uffici del registro delle imprese.	Associazioni temporanee di imprese, art. 20 - 23 bis della legge n.584 dell'8 agosto 1977. Per costituire un' associazione temporanea basta un atto scritto, che può essere una scrittura privata, un atto autenticato oppure pubblico. Attenzione normalmente nei bandi di gara in caso di vincita, si deve costituire l'associazione temporanea dal notaio.	Art. 2511 e seguenti del c.c.. La costituzione avviene per atto pubblico notarile e la partecipazione di almeno nove soci. Vengono sottoscritti l'atto costitutivo e lo statuto (se si vuole anche l'eventuale regolamento). Deve poi essere registrato in C.C.I.A.A..
PROGETTO	Non vincolante per la costituzione del consorzio.	Vincolante, nel senso che sulla base di un programma comune di rete, le aziende si obbligano a collaborare.	Nasce da un progetto, di solito determinato o limitato nel tempo.	Non vincolante per la costituzione della cooperativa.

	CONSORZIO	CONTRATTO DI RETE	ATI / ATS	SOCIETÀ COOPERATIVA
FONDI COMUNI	Fondo consortile e fondo accantonamento per utili, è detassato, ma gli utili devono essere reinvestiti entro 2 esercizi.	Facoltativo fondo patrimoniale.	Non previsti.	<ul style="list-style-type: none"> • Capitale sociale (valore minimo della quota € 25,00 - variabile e illimitato). • Fondo riserva legale. • Altri fondi.
DIRITTI E DOVERI ADERENTI	Sono previsti dallo statuto, è comunque sempre prevista la responsabilità solidale dei soci. Necessario bilancio CEE depositato.	Solo se presente il fondo patrimoniale comune, per le obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al programma di rete i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune.	Come previsto dal contratto dell'associazione temporanea, non è prevista la responsabilità solidale.	Sono previsti dallo statuto. La Cooperativa risponde con il suo patrimonio per le obbligazioni sociali. In caso di liquidazione coatta amministrativa o di fallimento della Cooperativa si applicano le norme di legge. Il socio ha quindi una responsabilità limitata al valore delle quote sociali versate.
AGEVOLAZIONI	Gli utili da reinvestire non sono tassati, l'agevolazione vale però solo per il consorzio.	Non previste.	Non previste.	Solo per le cooperative a mutualità prevalente.
COSTI DI COSTITUZIONE	Circa 2.500 €.	Dai 2000 ai 5000 € (dipende dal numero di Province coinvolte).	Circa 1.000 € se avviene dal notaio.	Circa 3.000 €.
COSTI DI GESTIONE	Si, variabili.	Si, variabili.	Si, variabili.	Si, variabili.
PRINCIPALI SVANTAGGI	Responsabilità solidale - gestione sociale e amministrativa come società di capitali.	Normativa di riferimento sia civilistica che fiscale ancora poco chiara.	In merito ai rapporti tra le aziende, l'associazione temporanea per sua natura ha una limitazione, l'azienda capogruppo acquista un ruolo prioritario, perché diventa l'interfaccia con il mondo esterno.	Forti vincoli di scopo. Equiparazione nei diritti e doveri dei soci: supera tale vincolo la società cooperativa consortile (s.c.c.), ha le stesse prerogative delle società cooperative, con la differenza sostanziale che i soci possono essere di due categorie: 1) soci cooperativi; 2) soci consortili. Lo statuto deve prevedere i requisiti specifici dei soci consortili.

	CONSORZIO	CONTRATTO DI RETE	ATI / ATS	SOCIETÀ COOPERATIVA
PRINCIPALI VANTAGGI	Certezza della configurazione giuridica, amministrativa, fiscale - facilità nell'ingresso o uscita dei soci.	Se è presente il fondo comune, la rete può iscriversi nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede; con l'iscrizione nel registro delle imprese la rete acquista soggettività giuridica. Amplia flessibilità nella definizione degli organi di governo e del progetto. Priorità nei bandi regionali.	Semplicità.	Agevolazioni fiscali per le società a mutualità prevalente. Limitati vincoli nella gestione e nell'impegno orario dei soci lavoratori.

Fonte: CRACA Società Cooperativa, Marghera (VE).

BIBLIOGRAFIA

- F.Cafaggi, "Il contratto di rete", Il Mulino 2009.
- P. Iamiceli, "Le reti di imprese e i contratti di rete", Giappichelli- Torino 2009.
- Osservatorio UniCredit Piccole Imprese, VIII edizione 2011/2012 "Le aggregazioni di rete: modello vincente per la sostenibilità e lo sviluppo".
- E. Rullani: "Reti e filiere. L'"invisibile" organizzazione della produzione postfordista", 2009.
- A. Propersi e G.Rossi: "I consorzi" Guide al diritto de Il Sole 24 ore, 2008.
- Confartigianato Vicenza, T.Ceretta, G.Vecchiato: "Fare rete tra imprese. Manuale per costruire, governare e valutare le reti d'impresa", Franco Angeli, 2012.

LA RISPOSTA...



Piazza delle Istituzioni, 34/a - 31100 TREVISO - Tel. 0422.433300 - Fax 0422.433330
 info.prov@confartigianatomarcatrevisiana.it www.confartigianatomarcatrevisiana.it

ASOLOMONTEBELLUNA

SEDE LEGALE ASOLO
 Via Strada Muson, 2/b
 31011 ASOLO
 Tel. 0423.5277 - Fax 0423.524138
 info@am.confart.tv
 www.confartigianatoasolomontebelluna.it

UFFICI A:

SEDE DI MONTEBELLUNA
 Via G. di Vittorio, 1 - 31044 MONTEBELLUNA - Tel. 0423.2841 - Fax 0423.601170
 CAVASO DEL TOMBA - Via S. Pio X, 8 - Tel. 0423.543084 - Fax 0423.543011
 CORNUDA - P.zza Carlo Alberto Dalla Chiesa, 17 - Tel. 0423.83636 - Fax 0423.83575
 CRESpano - Via S. Antonio, 4 - Tel. 0423.930430 - Fax 0423.930361
 GIAVERA - Piazza U. Bacilieri, 18/2 - Tel. 0422.776792 - Fax 0422.775045
 S. ZENONE - Via G. Marconi, 17 - Tel. 0423.968398 - Fax 0423.969640
 TREVIGNANO - FALZÈ - Via Mazzini, 35 - Tel. 0423.671211 - Fax 0423.671200
 VALDOBBIADENE - Via Centro La Filanda, 13 - Tel. 0423.527891 - Fax 0423.972411

CASTELFRANCO VENETO

Borgo Treviso, 164/e
 31033 CASTELFRANCO
 Tel. 0423.7317 - Fax 0423.770343
 info@cf.confart.tv

UFFICI A:

LORIA - Via Roma, 62 - Tel. 0423.456227 - Fax 0423.770651
 RESANA - Piazza De Gasperi, 34 - Tel. 0423.715120 - Fax 0423.770652
 RIESE PIO X - Via Giorgione, 16/A - Tel. 0423.750230 - Fax 0423.770653
 VEDELAGO - Via F. Crispi, 17 - Tel. 0423.401020 - Fax 0423.770654

CONEGLIANO

Viale Italia, 259
 31015 CONEGLIANO
 Tel. 0438.3641 - Fax 0438.32957
 info@co.artigianato.org
 www.confartigianatoconeigliano.com

UFFICI A:

GAJARINE - Via Vizza, 49 - Tel. e Fax 0434.758675
 GODEGA S. URBANO - Via Nazionale, 8/II int.2 - Tel. e Fax 0438.430032
 PIEVE DI SOLIGO - Via Mira, 20/9 - Tel. e Fax 0438.82374
 SUSEGANA-PONTE DELLA PRIULA - Via IV Novembre, 79 - Tel. 0438.445423 - Fax 0438.759581

ODERZO - MOTTA

Via dei Mosaici, 8
 31046 ODERZO
 Tel. 0422.2071 - Fax 0422.207299
 info.od@artigianato.org
 www.confartigianatoservizi.it

UFFICI A:

MOTTA DI LIVENZA - Viale Stazione, 11 - Tel. 0422.207225 - Fax 0422.207236
 PONTE DI PIAVE - P.zza Garibaldi, 61 - Tel. 0422.207226 - Fax 0422.207271
 S. POLO DI PIAVE - Via Risaia, 1 - Tel. 0422.207228 - Fax 0422.207217

TREVISO

Via Rosa Zalivani, 2
 31100 TREVISO
 Tel. 0422.2111 - Fax 0422.582460
 info.tv@artigianonline.it
 www.artigianonline.it

UFFICI A:

MOGLIANO VENETO - Via degli Alpini, 4/2 - Tel. 041.5900644 - Fax 041.5935056
 PAESE - Vicolo Verdi, 3 - Tel. 0422.450179 - Fax 0422.450198
 S. BIAGIO DI C. - Via Postumia Centro, 130 - Tel. 0422.796248 - Fax 0422.797763
 VILLORBA - Vicolo 3 Cime, 24/2-3 Località Venturali - Tel. 0422.92781 - Fax 0422.920059
 RONCADE - Piazza Zilio, 8 - Tel. 0422.841030 - Fax 0422.708984

VITTORIO VENETO

Via Leonardo Da Vinci, 76
 31029 VITTORIO VENETO
 Tel. 0438.553582 - Fax 0438.946668
 info@w.confart.tv
 www.confartigianatovittorioveneto.it

UFFICI A:

CORDIGNANO - Via G. Leopardi, 15 - Tel. 0438.999078 - Fax 0438.779976
 FOLLINA - Piazza IV Novembre, 20 - Tel. 0438.971746 - Fax 0438.974672
 TARZO - Piazza IV Novembre, 9 - Tel. 0438.586502 - Fax 0438.587092

