



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
FACOLTÀ DI SCIENZE POLITICHE

Corso per Master in
Regolazione politica dello sviluppo locale

**Piccole imprese in un mondo che cambia: allearsi per
competere**

Relatore: Prof. MAURO SALVATO

Corsista: VENTURIN VALENTINA

A.A. 2006/2007

INTRODUZIONE	1
1 LE AGGREGAZIONI COME STRUMENTO DI SVILUPPO DELLE IMPRESE ARTIGIANE	3
1.1 Le aggregazioni tra imprese: vantaggi e opportunità	3
1.2 La cultura dell'aggregazione nel Nord-Est	4
1.3 Perché è importante fare gioco di squadra	6
2 LE PRINCIPALI FORME ASSOCIATIVE DELLE PMI	9
2.1 La joint-venture	9
2.2 L'associazione temporanea di imprese	10
2.3 Il GEIE	11
2.4 Il consorzio	11
3 L'ARTIGIANATO IN PROVINCIA DI VICENZA E LE POLITICHE DI SOSTEGNO	17
3.1 Il "Rapporto Artigianato Vicentino"	17
3.2 Le politiche a sostegno delle aggregazioni tra imprese in Veneto	22
4 L'ASSOCIAZIONE ARTIGIANI DI VICENZA PER LA PROMOZIONE DELL'AGGREGAZIONE FRA IMPRESE	26
4.1 L'Associazione Artigiani della Provincia di Vicenza	26
4.2 I servizi di promozione delle aggregazioni fra imprese	26
4.3 Il metodo di accompagnamento delle imprese verso progetti di aggregazione	28
4.4 Le esperienze di aggregazione promosse dall'Associazione	30
4.5 I risultati ottenuti	31
4.6 Potenzialità e nuove idee	33
CONCLUSIONI	34
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	36
SITOGRAFIA	38

INTRODUZIONE

Il presente elaborato affronta una tematica oggi molto discussa quale l'aggregazione tra imprese.

L'interesse da parte mia verso l'argomento è nato nel corso dell'esperienza di stage effettuata presso l'Associazione Artigiani della Provincia di Vicenza, durante la quale ho avuto modo di scoprire e comprendere da vicino l'attività di promozione delle aggregazioni economiche.

La struttura del sistema produttivo italiano ha, nelle forme distrettuali basate sulla condivisione di conoscenza e cooperazione tecnologica, una delle sue caratteristiche peculiari. Oggi, però, accanto a questa forma di business, assumono nuova importanza altre forme aggregative; reti di impresa, consorzi, gruppi aziendali, ecc. Tutti questi tipi di aggregazione nascono dall'esigenza di affrontare in modo più competitivo le nuove sfide dell'economia globale. Modelli di business più flessibili potrebbero garantire nuovi vantaggi competitivi di lungo periodo e difendibili, nonché realizzare una trasformazione orientata alla creazione di maggior valore nelle proprie attività.

Occorre passare da un sistema chiuso ad un sistema di reti lunghe con catene del valore aperte e meno penalizzanti, non più concentrate solo sulla produzione e sulla competizione sui costi e sui prezzi; investire nei servizi a valle, verso i clienti: un riorientamento, quindi, del sistema dalla produzione al mercato. Per raggiungere tali obiettivi, serve far crescere una nuova progettualità condivisa di rete che porti alla nascita di nuove forme aggregative: oggi il business è sempre più un network di business e quindi i progetti diventano progetti di territorio e le reti di impresa diventano reti di territorio.

Nella prima parte viene svolta una descrizione generale dell'argomento facendo riferimento al contesto del Nord- Est, Veneto in particolare, che per le caratteristiche del proprio sistema produttivo viene maggiormente interessato dalla questione; segue una descrizione dei principali modelli aggregativi utilizzabili dalle PMI, con un particolare focus sulla tipologia consortile che attualmente risulta essere la forma maggiormente condivisa dagli imprenditori veneti.

Ecco che, per realizzare questo, è necessario attivare un cambiamento culturale per spingere l'attuale classe imprenditoriale a superare i fattori che frenano la capacità di penetrazione nei mercati e limitano gli investimenti nella tecnologia e nei servizi innovativi.

Ma chi e che cosa può davvero spingere gli imprenditori verso l'aggregazione?

Una strada percorribile è rappresentata dal ruolo strategico delle Associazioni di categoria che essendo i soggetti più vicini al mondo imprenditoriale sono in grado, attraverso i propri canali, di diffondere la cultura dell'aggregazione e di accompagnare le imprese verso la realizzazione di tali reti.

Nella seconda parte riporto l'esperienza dell'Associazione Artigiani della Provincia di Vicenza, la prima in Veneto che da qualche anno si sta impegnando concretamente nel far conoscere alle piccole imprese del territorio l'opportunità derivante dalla cooperazione interaziendale, al fine di trovare una risposta strategica ai loro problemi comuni:

- La mancanza di funzioni organizzative quali il marketing e il commerciale, la gestione strategica delle azioni, la gestione delle risorse umane, la logistica;
- l'incapacità di attirare nuovi clienti;
- la scarsa disponibilità di risorse finanziarie.

L'impegno è stato talmente forte e le richieste delle imprese tanto continuative da determinare, all'interno dell'associazione, la nascita dell'Ufficio Aggregazioni.

L'Ufficio offre servizi di: segreteria, animazione imprenditoriale, consulenza specialistica (in campo giuridico, fiscale, contrattuale, nel marketing e gestione risorse umane), coaching, ricerca di incentivi economici.

1 LE AGGREGAZIONI COME STRUMENTO DI SVILUPPO DELLE IMPRESE ARTIGIANE

1.1 Le aggregazioni tra imprese: vantaggi e opportunità

Da più parti emerge l'esigenza di fare sistema per affrontare le nuove sfide indotte dalla competizione internazionale e per affrontare la situazione congiunturale che ha costretto attori economici e sociali a ripensare e riprogettare le strategie e i comportamenti con una visione nuova rispetto al passato.

La competizione globale rende necessario presentarsi sui mercati con maggiore massa critica, fatta di competenze ricercate, tecnologie innovative, progetti ambiziosi e capitali consistenti. Una soluzione in linea con tali esigenze, che tuttavia, permette di mantenere la propria autonomia, è quella delle aggregazioni tra imprese nelle varie forme: alleanze, consorzi, joint-ventures, partecipazioni, contratti di licenza ecc.

Questa strategia potrebbe incontrare anche il favore delle piccole imprese, essendo le più penalizzate in questo contesto, per via del fattore dimensionale, anche se prevale ancora una diffusa cultura individualista che rende i piccoli imprenditori restii a partecipare ad una qualche forma di aggregazione.

La spinta al cambiamento potrebbe venire da un impegno delle Associazioni di categoria nel pubblicizzare e far conoscere concretamente i casi positivi di aggregazione, ma anche da una politica fiscale attenta che introduca degli incentivi per le attività imprenditoriali che si aggregano o dalla presenza di soggetti che aiutino le imprese a progettare le aggregazioni stesse.

Una volta superato l'ostacolo culturale, gli imprenditori potrebbero cogliere i vantaggi derivati dall'operare in sinergia con altre imprese su specifici progetti.

I risultati sono spesso apprezzabili, a volte superano le aspettative con cui inizialmente si era dato avvio all'aggregazione.

Tuttavia, altre volte emerge un'insoddisfazione, o solo una soddisfazione parziale, legata a fattori differenti: una scelta sbagliata a priori, la mancanza di fiducia che induce i diversi

partecipanti a non scambiarsi le informazioni necessarie nella fase di progettazione, aspettative e ambizioni differenti, difficoltà di gestione delle relazioni nella fase di funzionamento dell'aggregazione.

Queste problematiche, in qualche modo prevedibili e la cui soluzione può essere definita a priori, potrebbero essere più facilmente governabili attraverso la presenza di un soggetto terzo, diverso dalle imprese che partecipano all'alleanza, che agisca con logiche super partes e orientate esclusivamente al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

La presenza di un'entità esterna è ben vista e auspicata dagli imprenditori stessi. Se orientativamente la funzione di tale soggetto dovrebbe essere quella di proporre il progetto e gestirne tutte le diverse fasi, dalla scelta dei partner al coordinamento, è difficile a priori stabilire un ruolo unitario valido per ogni tipologia di aggregazione, perché ciascuna ha una propria specificità e un proprio percorso unico e irripetibile.

Proprio per la complessità del progetto aggregativo nel suo insieme, le imprese dovrebbero essere accompagnate a saper cogliere fin dall'inizio le problematiche legate alla cooperazione interaziendale che si sviluppano su tre livelli concettuali distinti:

1. la necessità di interpretare l'aggregazione come processo dinamico e non statico;
2. la necessità di affiancare ad un'impostazione ottimistica, tutta incentrata sui benefici, una riflessione sui costi;
3. la necessità, infine, di dare il giusto peso ai vantaggi indiretti, e spesso non visibili, della collaborazione.

1.2 La cultura dell'aggregazione nel Nord-Est

La posizione degli imprenditori nordestini, di fronte alla partecipazione ad una qualche forma di aggregazione tra imprese, tende ad essere ancora oggi, prevalentemente, di tipo prudentiale.

L'ostacolo principale è costituito dalla cultura diffusa tra gli imprenditori che guardano con diffidenza qualsiasi azione che possa in qualche modo ridurre l'autonomia decisionale nell'ambito della propria impresa.

Tale orientamento è dovuto ad una forte individualità che contraddistingue gli imprenditori della zona. Fatto comprensibile se si pensa che la quasi totalità degli imprenditori del Nord-Est ha incominciato come piccoli artigiani, dedicandosi a 360° al proprio lavoro, crescendo “pian piano” e, di conseguenza, consolidando fortemente il legame con ogni singola fase dell’intera attività a cui si è dato vita.

Gli imprenditori, d’altro canto, avvertono le necessità/difficoltà riversate sul sistema produttivo dall’attuale situazione internazionale e dalla competizione globale ed è su queste basi che si rende necessario intraprendere un nuovo processo culturale.

Un ruolo determinante è ricoperto dalle strutture pubbliche e associative che si stanno muovendo per favorire lo sviluppo di aggregazioni, fusioni, partnership ecc. Nel Nord-Est vi sono alcuni esempi significativi: Associazione Artigiani della Provincia di Vicenza, ACRIB (Associazione Calzaturieri della Riviera del Brenta), realtà nuove come UNINT (Unindustria Treviso per le Integrazioni). Questi soggetti possono offrire gli strumenti che consentono alle imprese di mettersi insieme su singoli progetti, ottenendo consenso su integrazioni produttive, di filiera, commerciali e societarie creando, concretamente, una cultura dell’aggregazione.

Per consentire una diffusione di tale cultura, diventa indispensabile l’utilizzo della comunicazione in tutte le sue forme. Parlare, dibattere, cercare spazi ed eventi nei mass media, come i giornali e le televisioni, dove raccontare casi, metodi e strumenti che hanno generato situazioni reali di successo. Far conoscere agli imprenditori i casi di aggregazione già realizzati deve diventare una pratica fondamentale, perché gli esempi possono rappresentare una sorta di “battistrada” per le nuove iniziative. E’ necessario creare un ambiente favorevole allo stare insieme temporaneamente o definitivamente, diffondere nuovi slogan come, ad esempio, “insieme si cresce e si fa meno fatica”.

Solo in questo modo si può formare un’imprenditorialità diversa e più coesa.

Vi sono altri elementi che vengono indicati come possibili catalizzatori degli imprenditori sulle prospettive aperte dalle aggregazioni come l’introduzione di incentivi e sgravi fiscali per le imprese che scelgono di mettersi insieme e la presenza di soggetti che accompagnino le realtà imprenditoriali nella progettazione di alleanze.

Da una parte, quindi, un elemento di facilitazione, dall'altra l'intervento di un terzo soggetto "super partes" che non solo aiuti nella fase definitoria, ma che garantisca in qualche modo, rapporti scambio equi rispetto ai diversi apporti dati all'alleanza.

1.3 Perché è importante fare gioco di squadra

Diverse possono essere le ragioni che intervengono a spingere un'impresa a ricercare una qualche forma di alleanza con altre attività imprenditoriali. Si può trattare di motivazioni economiche/strategiche o finanziario/patrimoniali, oppure di un mix tra queste.

Tra le prime, un ruolo di assoluta priorità è riconosciuto alla possibilità, attraverso l'aggregazione, di superare le barriere e le difficoltà nell'ingresso in un nuovo mercato, siano esse legate al sistema competitivo del paese o alla presenza di limiti tariffari e non.

Progettare l'ingresso in un nuovo mercato con la forza del gruppo può permettere di superare gli ostacoli legati alla ridotta capacità di penetrazione per mancanza di adeguati mezzi tecnologici, finanziari e di competenze professionali. L'ipotesi di un'aggregazione con soggetti esteri può permettere di affrontare con successo le barriere imposte dalle leggi locali o dalla più problematica posizione di un'impresa straniera, ad esempio, in termini di differenze culturali, di diffidenza da parte dei fornitori e dei clienti, di rapporti con la manodopera locale.

Altro scopo fondamentale, dal punto di vista economico/strategico delle aggregazioni, è costituito dalla possibilità di sfruttare economie di scala, che assume particolare rilevanza in un contesto produttivo organizzato prevalentemente in piccole e medie imprese; come pure l'obiettivo di ampliare o diversificare la propria offerta di beni o servizi viene indicato come rilevante nella scelta di avviare un progetto di alleanza, ad esempio per accedere a commesse o a bandi di gara che richiedono ampie dimensioni e specializzazioni diverse, ovvero la capacità di offrire un prodotto-servizio globale.

Tra le ragioni finanziarie/patrimoniali emerge come primo e fondamentale fattore propulsivo nella scelta di aggregarsi, la necessità di dotarsi di un livello di capitalizzazione adeguato per poter realizzare progetti di crescita. Si sottolinea, quindi, il limite legato alla

sottocapitalizzazione delle piccole e medie imprese che non dispongono delle risorse finanziarie e patrimoniali necessarie agli obiettivi di ampliamento, non solo dimensionale.

L'esigenza di stabilizzare e migliorare la situazione dei flussi finanziari è legata anche alla possibilità di riuscire ad ottenere maggiore affidabilità nei confronti delle banche e, quindi, assicurarsi una maggiore facilità nell'apertura di linee di credito.

Da un'aggregazione, infine, possono derivare effetti benefici sull'organizzazione interna: una crescita del livello tecnologico impiegato, un aumento delle competenze e professionalità di tipo relazionale e una migliore efficienza della struttura organizzativa

2 LE PRINCIPALI FORME ASSOCIATIVE DELLE PMI

Le forme associative presenti nel nostro ordinamento che siano compatibili con le esigenze espresse dalle piccole e medie imprese, ovvero, che siano idonee a realizzare, da un lato, forme di autotutela aggregative e, dall'altro, ipotesi di cooperazione interaziendale si riducono all'Associazione Temporanea di Imprese, derivante dall'esperienza anglosassone delle joint-ventures, al GEIE (Gruppo Europeo di Interesse Economico) e al Consorzio.

2.1 La joint-venture

La *joint-venture* è una forma di associazione temporanea tra imprese (che generalmente opera in ambito internazionale) per lo svolgimento di una specifica attività o affare o per il perseguimento di un interesse comune, generalmente limitati nel tempo. Si distingue tra:

4. **corporate joint-venture**, che si manifesta attraverso la costituzione di una nuova società, distinta rispetto alle società partecipanti; in tal caso, la disciplina fiscale applicabile è quella relativa alla forma societaria adottata. In particolare, se la società è costituita all'estero, si applicano le disposizioni in merito alla tassazione degli utili di fonte estera in capo ai partecipanti tassati in Italia, nonché le altre disposizioni rilevanti per la partecipazione in società estere (transfer pricing, C.F.C., ecc.);
5. **contractual joint-venture**, che si manifesta attraverso un accordo stipulato tra le imprese partecipanti, che non comporta la costituzione di una nuova società, ma l'assunzione di reciproci impegni contrattuali. Non esistendo una specifica regolamentazione del fenomeno della contractual joint-venture, si può ritenere, analogamente a quanto previsto per le associazioni tra imprese, che se le imprese riunite costituiscono un'organizzazione comune per l'esecuzione unitaria di una determinata attività o di un affare distinti dai soggetti partecipanti, la joint-venture è considerata una società di fatto e quindi un soggetto passivo d'imposta distinto dai partecipanti; se, invece, il contratto prevede una forma di collaborazione tale da non dar vita ad un autonomo soggetto fiscale, l'imposizione del reddito deve avvenire in capo alle società partecipanti. Se un'impresa italiana partecipa ad una contractual joint-venture internazionale, il reddito prodotto da questa ultima può essere configurato

quale reddito di una stabile organizzazione estera del soggetto residente, qualora ne ricorrano i presupposti. Ove la contractual jointventure internazionale non assuma i caratteri della stabile organizzazione, ad avviso dell'Amministrazione finanziaria possono comunque rinvenirsi i caratteri di una società di fatto residente all'estero (ris. 6.9.1980, n. 9/2357), con l'effetto che:

- a) la joint-venture è soggetta ad imposizione nello Stato "dove ha sede";
- b) il reddito prodotto può essere tassato in capo ai partecipanti soltanto se distribuito e costituisce per essi reddito d'impresa con possibilità di beneficiare del credito per le imposte pagate all'estero.

2.2 L'associazione temporanea di imprese

Dall'esperienza anglosassone delle joint-ventures derivano le nostre **associazioni temporanee di imprese**, il fenomeno aggregativo astrattamente più idoneo per la realizzazione di finalità di cooperazione interaziendale. Esso infatti riesce a soddisfare, da un lato, la necessità di dover ricorrere comunque ad uno strumento associativo per la realizzazione di un'opera che per la sua complessità tecnica e finanziaria, difficilmente potrebbe essere realizzata da ciascun'impresa singolarmente; dall'altro, l'esigenza di salvaguardare "l'occasionalità" dell'intervento, ovvero di circoscrivere l'esecuzione congiunta ad una sola opera, senza nel contempo dover ricorrere a schemi organizzativi vincolanti a carattere generale e per una durata indeterminata. E ciò attraverso la stipulazione di un contratto con il quale le parti pongono in essere un vincolo esclusivamente interno concernente la realizzazione e la gestione in comune di un appalto di cui una soltanto delle imprese aderenti all'accordo risulti aggiudicataria, sebbene in nome e per conto delle imprese riunite.

Tuttavia, si tratta di un modello che si è reso disponibile esclusivamente per la partecipazione a gare d'appalto per la realizzazione di grandi opere pubbliche e non anche per ulteriori finalità mutualistiche o di cooperazione interaziendale. Non a caso, l'istituto in esame ha trovato una disciplina positiva esclusivamente in materia di concessione e appalto di opere pubbliche.

Per altro, la normativa in questione oltre a porre vincoli di partecipazione per le imprese di piccola e media dimensione, si preoccupa di regolamentare esclusivamente i rapporti con il committente, senza dettare regole di governo dei profili di tipo organizzativo.

Non a caso, come si è osservato da più parti, in assenza di una disciplina dei rapporti interni sul piano organizzativo, non sembra potersi attribuire a tale strumento aggregativo la natura di contratto associativo, venendo in rilievo un fascio di rapporti collocabili nell'ambito del contratto di mandato.

2.3 Il GEIE

Il **gruppo europeo di interesse economico** è un istituto elaborato nelle sue grandi linee dal legislatore comunitario, con il regolamento 25 luglio 1985 n. 2137, al fine di promuovere ed agevolare la cooperazione tra operatori economici (non solo, quindi, tra imprenditori) appartenenti a diversi stati membri ma, che ha avuto poco successo in Italia.

Parti del contratto costitutivo del gruppo possono, infatti, essere persone fisiche o giuridiche che svolgono un'attività economica, dunque, anche liberi professionisti, ad esempio; ed è necessario che almeno due di esse esercitino la propria attività in diversi Stati dell'Unione Europea.

Si tratta di uno strumento aggregativo facilmente assimilabile al consorzio, data la sua finalità di cooperazione; al pari dei consorzi con attività esterna, il GEIE è un ente associativo a rilevanza esterna dotato di soggettività giuridica distinta da quella dei suoi membri, giacché, ha la capacità, a proprio nome, di essere titolare di diritti e obbligazioni di qualsiasi natura, di stipulare contratti o di compiere altri atti giuridici e di stare in giudizio.

Diversamente dall'attività dei consorzi, l'attività del GEIE non può sostituire, ma solo ausiliare quella dei membri.

2.4 Il consorzio

Il **consorzio** costituisce una forma di contratto "plurilaterale con comunione di scopo", di "natura associativa" (per lo meno il consorzio con attività esterna) e dalla "connotazione

organizzativa” (art. 2602 c.c.). Dalle norme codicistiche in tema di consorzi si deduce una duplice finalità sottesa alla stipulazione di tale contratto.

L’organizzazione che gli imprenditori si dettano può, difatti, essere finalizzata allo scopo di limitare la concorrenza o può essere utilizzata come strumento di cooperazione interaziendale.

La differente portata dei consorzi anticoncorrenziali rispetto a quelli di cooperazione interaziendale si ricava dalle diverse modalità di esplicazione dell’organizzazione comune. Si distinguono, in proposito, i consorzi con attività interna, nei quali l’attività consortile si esaurisce nella regolamentazione dei rapporti fra i consorziati ed, in particolare, nel rispetto da parte di questi ultimi degli obblighi oggetto del contratto; dai consorzi con attività esterna, con i quali i consorziati creano un ufficio comune destinato a svolgere l’attività con i terzi.

Ciò che differenzia le due categorie in esame è dunque la presenza in quelli con attività esterna di un’attività negoziale con i terzi, la quale impone l’osservanza di una disciplina specifica a garanzia di questi ultimi, che si sostanzia nell’applicazione di un regime di autonomia patrimoniale perfetta nella necessità di istituire un fondo consortile, di redigere e pubblicare una situazione patrimoniale periodica, di ottemperare ad oneri di pubblicità.

In entrambe le ipotesi, il contratto di consorzio si rivela come “contratto d’organizzazione”, dovendosi, tuttavia, riservare la più specifica qualificazione di “contratto associativo” ai soli consorzi con attività esterna. Il consorzio, infatti, condivide con gli statuti delle società di capitali tanto le caratteristiche, di natura e di contenuto, proprie di un contratto di organizzazione, quanto la necessaria presenza di una disciplina che dia luogo all’istituzione di una organizzazione di tipo corporativo.

Ed è proprio in questa prospettiva che trova piena giustificazione l’uso di articolare il contratto di consorzio in due documenti recanti rispettivamente l’atto costitutivo e lo statuto. Il primo in cui trovano collocazione le manifestazioni di volontà delle parti e l’oggetto; il secondo in cui vengono inserite le regole organizzative del consorzio e quelle inerenti alle situazioni soggettive dei consorziati.

2.4.1 Gli organi del consorzio

Connotato imprescindibile del consorzio è la presenza di una “organizzazione comune”, la quale va intesa come creazione di un apparato di organi deputato alla realizzazione delle finalità del consorzio.

La maggior parte del materiale statutario è dedicata proprio all’individuazione di tali organi e delle relative attribuzioni, la quale si sviluppa sulla falsariga dell’organizzazione corporativa dettata dal legislatore per le società di capitali.

Essa, infatti, generalmente si articola attraverso la predisposizione di un organo deliberativo, uno amministrativo e uno di controllo contabile.

Anche rispetto alle regole di funzionamento di tali organi, lo statuto assume un ruolo importante. Difatti, la disciplina legislativa ad esse dedicata risulta essere piuttosto scarsa. In particolare, per quanto riguarda l’organo deliberativo, l’art. 2606, comma 1, c.c. si limita a stabilire che le deliberazioni relative all’oggetto del consorzio sono prese con il voto favorevole della maggioranza dei consorziati, salvo che il contratto non disponga diversamente.

Altrettanto scarsa è la disciplina in tema di organi preposti al consorzio. L’art. 2608 c.c. si limita a richiamare le norme in materia di mandato.

E’ tuttavia prassi statutaria elencare analiticamente le mansioni spettanti agli organi consortili, le quali sono generalmente collegate all’oggetto del consorzio. Altrettanto comune è il richiamo (implicito) delle disposizioni previste in tema di società per azioni e società cooperative. In particolare, è solitamente attribuito al consiglio di amministrazione il compito di deliberare sulle domande di ammissioni di nuove imprese consorziate, così com’è prassi comune che i membri del consiglio siano scelti fra i consorziati.

Viene applicato, inoltre, in via analogica l’art. 2266, comma 2, c.c., secondo cui, nelle società di persone, in assenza di una espressa indicazione contrattuale, la rappresentanza spetta a ciascun socio amministratore e si estende a tutti gli atti che rientrano nell’oggetto sociale. Il che significa che, avendo riguardo i consorzi, la rappresentanza competerebbe a

ciascuno dei preposti agli organi consortili, disgiuntamente dagli altri e si estenderebbe a tutti gli atti che rientrano nell'oggetto del consorzio.

2.4.2 I contributi e la disciplina del fondo consortile

L'art. 2603, comma 2, n. 3, c.c. annovera fra i requisiti del contratto di consorzio l'indicazione dei contributi dovuti dai consorziati. Indicazione che, in riferimento ai consorzi con attività esterna assume una portata determinante, posto che i contributi degli aderenti al contratto in questione vanno poi a costituire il fondo consortile, il quale, a sua volta, rappresenta il "capitale" su cui i terzi possono rivalersi.

In molti ritengono tale determinazione essenziale al fine di dotare il consorzio di un patrimonio originario, quale meccanismo di compensazione del beneficio della responsabilità limitata, poiché una mancanza si tradurrebbe, nell'impossibilità da parte del consorzio di ottenere l'iscrizione nel registro delle imprese e il conseguente acquisto del beneficio dell'autonomia patrimoniale.

Il contenuto del fondo patrimoniale è costituito, secondo l'art. 2614 c.c., dai contributi dei consorziati e dai beni acquistati con tali contributi; generalmente viene accresciuto da altri mezzi patrimoniali, come cespiti, i corrispettivi pagati a fronte dell'erogazione di servizi, i rimborsi spese, le penalità, gli interessi e le altre sopravvenienze.

Nei consorzi ciò che conta è il rispetto del criterio di economicità. Con la conseguenza che deve considerarsi indisponibile quella sola parte del patrimonio che sia destinata a copertura costi ed è per questa ragione che sussiste un vincolo di destinazione del fondo (art. 2614 c.c.), ma non anche la misura della sua estensione.

La mancata imposizione di un capitale minimo porta con sé, come conseguenza immediata, l'impossibilità di applicare ai consorzi con attività esterna le regole valide per le società di capitali, in tema di riduzione del capitale per perdite.

2.4.3 Requisiti di ammissione, recesso ed esclusione

Essendo il consorzio un “contratto aperto” esso deve contemplare le condizioni di ammissione di nuovi consorziati. Clausola che è sicuramente annoverabile fra gli elementi che maggiormente connotano lo scopo consortile. Se, difatti, quest’ultimo si concretizza nel conseguimento di un vantaggio economico valutabile direttamente nella sfera patrimoniale degli aderenti all’accordo, determinante per l’ente consortile è la figura dei consorziati, i quali devono essere spinti dall’interesse a fruire dei vantaggi offerti dall’ente stesso. Ecco dunque che diventa essenziale la definizione in sede statutaria delle condizioni di ammissione dei nuovi consorziati.

Oggetto di previsione statutaria sono poi i casi di recesso ed esclusione. Previsione essenziale, posto che la condivisione di una situazione di fatto che determina l’associarsi in consorzio e la comunanza dell’interesse perseguito da ciascun consorziato consentono di ritenere che lo scioglimento del rapporto contrattuale, limitatamente al singolo associato, si riversa sull’intero fenomeno consortile, fino a condurre allo scioglimento del consorzio per impossibilità di conseguimento dell’oggetto qualora la partecipazione possa reputarsi essenziale.

E’ prassi, altresì, prevedere il recesso ad nutum (che presuppone che una delle parti possa manifestare la volontà di interrompere il rapporto). Laddove, difatti, venga semplicemente meno l’interesse di un’impresa consorziata ad usufruire dei servizi oggetto dell’attività del consorzio, quello stesso vantaggio mutualistico che ha rappresentato causa e motivo dell’adesione al contratto viene meno. Il che è presumibilmente dovuto allo stretto collegamento esistente fra oggetto e scopo consortile.

Quanto, infine, alle clausole di esclusione, esse sono generalmente collegate nella prassi contrattuale alla violazione degli obblighi imposti dal contratto; il relativo accertamento è demandato al consiglio di amministrazione e la decisione sull’esclusione all’assemblea, così mutuando le regole previste in tema di esclusione del socio di una società di persone.

2.4.4 Lo scioglimento del consorzio

Secondo l'art. 2611 c.c. il contratto di consorzio può sciogliersi per i seguenti motivi: per il decorso del tempo stabilito per la sua durata, per il conseguimento dell'oggetto o per impossibilità di conseguirlo, per volontà unanime dei consorziati, per deliberazione dei consorziati, per provvedimenti dell'autorità governativa, per altre cause previste nel contratto.

In caso di scioglimento per una delle cause previste dalla legge, l'Assemblea nominerà uno o più liquidatori che provvederanno alla chiusura delle operazioni in corso e alla definizione di tutti i rapporti con i consorziati.

Le somme residue del Patrimonio, conclusa la procedura di liquidazione, dovranno essere devolute ai fini di pubblica utilità e promozione artigianale su indicazione dell'Amministrazione Regionale.

3 L'ARTIGIANATO IN PROVINCIA DI VICENZA E LE POLITICHE DI SOSTEGNO

3.1 Il “Rapporto Artigianato Vicentino”

Per parlare e ragionare di artigianato i numeri non sono sufficienti, ma sono necessari.

Il “Rapporto Artigianato Vicentino” è la pubblicazione realizzata annualmente, dal 2001, dall'Associazione Artigiani della Provincia di Vicenza, che costituisce, di fatto, un'occasione di conoscenza e di analisi per tutti gli operatori del sistema economico della provincia vicentina ¹.

Nel paragrafo seguente mi limito a riportare i dati relativi esclusivamente all'analisi strutturale del 2006 che rappresenta la finestra sui dati provinciali dell'artigianato a confronto con quelli regionali e nazionali, benché andrebbero valutati anche quelli dei vari mandamenti e delle specializzazioni produttive (i distretti) per ottenere un quadro completo dell'economia locale.

3.1.1 *Analisi strutturale 2006*

Vicenza, rispetto alla classificazione delle province italiane per vocazione artigiana fatta dall'istituto Tagliacarne ², risulta in 13° posizione.

Segno questo che la vocazione artigiana, in un territorio sviluppatosi secondo un modello policentrico, risulta ancora un fenomeno rilevante. Com'è risaputo, infatti, Vicenza rappresenta un nodo in cui si innestano realtà comunali adiacenti che raggruppano

¹ Per la realizzazione di tale pubblicazione, l'Associazione Artigiani si avvale del contributo di: Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Vicenza e del centro di ricerca del Comitato Università-Impresa di Forlì denominato “ANTARES”.

² *Istituto Guglielmo Tagliacarne*, Fondazione dell'Unione Italiana delle Camere di commercio, promuove la cultura economica nel nostro Paese impegnandosi in attività di ricerca e analisi economica-statistica.

importanti poli industriali, specializzati sia nelle lavorazioni manifatturiere tradizionali che in comparti della meccanica, nei quali la struttura portante è ancora costituita da una diffusa rete di imprese di piccola e media dimensione.

L'artigianato vicentino rappresenta ancora una realtà importante per l'economia provinciale: la compagine al 2006 (

Tabella 3-I) è di 26.764 imprese artigiane (di cui manifatturiere 9.619) e occupa (dato al 2003) 90.000 addetti (di cui manifatturieri 53.000) e produce un valore (dato al 2003) di 3.573 milioni di euro (di cui manifatturiero 1.968).

Tabella 3-I: I valori assoluti dell'artigianato vicentino. Imprese, valore aggiunto e occupazione. Dati 2006 e 2003. (fonte Unioncamere, elaborazione Antares.)

	<i>Imprese '06</i>	<i>Valore aggiunto '03</i>	<i>Occupazione '03</i>
Artigianato Vicentino	26.805	3.573 milioni di euro	90.000
Manifattura Vicentina	9.619	1.968 milioni di euro	53.000

Questo comporta che rispetto all'intera economia, 35 imprese su 100 siano artigiane e 23 occupati su 100 siano impiegati in attività artigianali. Inoltre, esso produce un quinto dell'intero valore prodotto dall'economia vicentina.

Rispetto all'artigianato regionale, contribuisce per circa un quinto sia in termini di imprese che di valore prodotto e di occupazione: dato che la colloca come terza provincia veneta.

Tabella 3-II: Artigianato: imprese, valore aggiunto e occupazione (%) (fonte Unioncamere, elaborazione Antares.)

	<i>Imprese '06</i>	<i>Valore aggiunto '03</i>	<i>Occupazione '03</i>
Vicenza sul Veneto	18%	20%	21%
Veneto su Italia	10%	12%	12%

Nel contesto Vicentino il ruolo della manifattura ha ancora un peso rilevante: coinvolge più di un terzo delle imprese artigiane, occupa più di 4/7 dell'occupazione artigiana e produce più di metà del valore prodotto dal comparto.

Tabella 3-III: Ripartizione dell'artigianato. Imprese, valore aggiunto e occupazione. Confronto Vicenza, Veneto, Italia (%) (fonte Unioncamere, elaborazione Antares.)

<i>Ripartizione dell'artigianato</i>	<i>Imprese '06</i>			<i>Valore aggiunto '03</i>			<i>Occupazione '03</i>		
	<i>Vicenza</i>	<i>Veneto</i>	<i>Italia</i>	<i>Vicenza</i>	<i>Veneto</i>	<i>Italia</i>	<i>Vicenza</i>	<i>Veneto</i>	<i>Italia</i>
Industria in senso stretto	36%	32%	29%	55%	46%	40%	59%	51%	43%
Costruzioni	36%	40%	38%	21%	25%	24%	20%	25%	26%
Servizi	27%	27%	31%	24%	29%	36%	21%	24%	31%
Totale artigianato	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nella manifattura 2/3 delle imprese sono artigiane e pur occupando un terzo dell'intera forza lavoro, producono, in termini di valore, meno di quanto impiegano. Questa evidenza rende ragionevole l'ipotesi che sia necessario continuare a migliorare l'organizzazione interna delle imprese artigiane e quindi la capacità di confrontarsi con le sfide di competitività attuali.

Tabella 3-IV: Contributo dell'artigianato all'economia. Imprese, valore aggiunto e occupazione. Confronto Vicenza, Veneto, Italia (%) (fonte Unioncamere, elaborazione Antares.)

<i>Artigianato sul totale</i>	<i>Imprese '06</i>			<i>Valore aggiunto '03</i>			<i>Occupazione '03</i>		
	<i>Vicenza</i>	<i>Veneto</i>	<i>Italia</i>	<i>Vicenza</i>	<i>Veneto</i>	<i>Italia</i>	<i>Vicenza</i>	<i>Veneto</i>	<i>Italia</i>
Industria in senso stretto	65%	71%	69%	27%	27%	22%	32%	32%	29%
Costruzioni	84%	83%	72%	58%	68%	58%	67%	66%	55%
Servizi	18%	17%	17%	8%	7%	6%	10%	8%	7%
Totale artigianato	35%	32%	28%	18%	16%	13%	23%	21%	15%

Per le imprese artigiane è aperto un problema di competitività. Se all'evidenza del minore valore prodotto dall'artigianato si unisce la propensione all'export, il grado di apertura del comparto manifatturiero e il fatto che la provincia rappresenta il fanalino di coda per

l'export di prodotti ad alto contenuto tecnologico, il problema mostra tutta la sua attualità. Tuttavia, osservando i dati relativi ai prodotti high tech, sembra ragionevole ipotizzare che il settore manifatturiero stia continuando il percorso di riconfigurazione agli stimoli della concorrenza. Infatti nel 2005, rispetto al 2004, la provincia, pur mantenendo invariata la sua posizione, ha aumentato di un punto percentuale la quota di questa tipologia di beni esportata.

Tabella 3-V: Percentuale di export di prodotti specializzati e high-tech, Vicenza e province Venete, Veneto, Nord-Est ed Italia. Anni 2004 e 2005. (fonte Unioncamere, elaborazione Antares.)

<i>Prodotti specializzati e high tech</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
Verona	31%	31%
Vicenza	28%	29%
Belluno	26%	26%
Treviso	34%	35%
Venezia	41%	37%
Padova	46%	46%
Rovigo	38%	35%
Veneto	34%	34%
Nord-Est	42%	42%
ITALIA	42%	42%

Non esiste un dato statistico relativo alla consistenza delle aziende artigiane che esportano, tuttavia, è interessante riportare quanto emerge dall'osservatorio congiunturale sull'Export delle piccole imprese venete. Nel corso della 10° Indagine Congiunturale sull'Artigianato e la Piccola Impresa del Veneto è stato rilevato, tra le imprese di produzione, come circa un'azienda su tre ha rapporti commerciali con l'Estero. Tuttavia è bene sottolineare che l'export rappresenta per lo più un'attività di supporto nell'insieme degli scambi realizzati. Per oltre la metà delle aziende il volume dell'export incide meno di un quarto del volume complessivo delle vendite. Sono le imprese con almeno 6 addetti quelle che si dedicano in

maniera significativa alle attività di esportazione. Due terzi delle aziende si occupa direttamente delle esportazioni utilizzando una struttura propria ed una rete di vendita personalizzata.

Dall'analisi comparata tra le imprese esportatrici e il settore di produzione valutato nel suo complesso, emerge che la componente dell'export influisce sull'andamento generale delle imprese. Analizzando le variazioni percentuali, è stato osservato che, dopo la fase di transizione che ha contraddistinto il 2005, la fase di espansione economica risulta più accentuata nelle aziende che esportano rispetto al complesso del settore manifatturiero. Infatti le imprese esportatrici evidenziano incrementi più marcati (intorno al 5% produzione e fatturato e del 3,8% per quanto riguarda gli ordini) rispetto al comparto manifatturiero (rispettivamente +2,6% nella produzione, +2,3% nel fatturato e negli ordini).

È stato anche osservato che il fatturato derivante dalle transazioni oltre confine influisce sull'andamento complessivo delle vendite dalle aziende soprattutto per alcuni settori, per altri invece, possono esserci fattori interni all'impresa che condizionano la performance del comparto. Si rileva un contributo positivo dell'export per le buone performance del settore per le aziende dell'alimentare, per quella della chimica, della plastica, vetro, carta e della meccanica e macchine. Invece, nel caso delle aziende del metallo, il ridimensionamento del giro d'affari proveniente da oltre confine, non incide in maniera significativa sulle performance del settore. Il ridimensionamento del fatturato dell'export del sistema moda risulta più contenuto rispetto a quello generale a testimonianza di come la crisi del settore non dipende solo dall'evoluzione dei mercati internazionali, ma dipende anche da fattori interni legati al sistema economico ed alla struttura delle aziende.

Visti i risultati si deve sottolineare che l'orientamento ad avere più imprese esportatrici e un'incidenza del fatturato da export maggiore dovrebbe diventare una priorità. Questo nella consapevolezza che la piccola impresa veneta, per poter operare anche al di fuori dei confini nazionali, deve essere dotata di una struttura organizzativa adeguata per venire incontro alle esigenze dei clienti esteri e collocarsi nella giusta fascia nei mercati internazionali.

3.2 Le politiche a sostegno delle aggregazioni tra imprese in Veneto

Il territorio veneto, come sappiamo, è stato da sempre interessato dal fenomeno distrettuale proprio per la presenza di un'elevata concentrazione di piccole e medie imprese. Il fenomeno dei distretti, che spesso rispecchia le specificità e le caratteristiche proprie del contesto locale nel quale ha avuto origine, per molti anni è stato poco compreso e, di conseguenza, ignorato dalla politica sia a livello locale sia a livello nazionale.

Alla fine degli anni '70 il concetto comincia a destare curiosità e interesse, per cui si inizia a esplorare il fenomeno e la dimensione locale. Nel corso degli anni si susseguono leggi e provvedimenti da parte del governo centrale e di quelli locali (in particolare Veneto, Emilia Romagna e Toscana che sono le regioni maggiormente interessate dal fenomeno distrettuale) fino ad arrivare, per quanto concerne la Regione Veneto, alla **Legge regionale 4 aprile 2003, n. 8**, "*Disciplina dei Distretti Produttivi ed interventi di politica industriale locale*", che ha definito una disciplina organica degli interventi a sostegno dei distretti produttivi, fornendone i criteri per l'individuazione e le procedure di riconoscimento.

Si definiscono *distretti produttivi* i sistemi caratterizzati dalla compresenza sul territorio di un'elevata concentrazione di imprese tra loro integrate in un sistema produttivo rilevante e di un insieme di attori istituzionali aventi competenze ed operanti nell'attività di sostegno all'economia locale. Il *distretto produttivo* è espressione della capacità del sistema di imprese e delle istituzioni locali di sviluppare una progettualità strategica che si esprime in un Patto per lo sviluppo del distretto, in conformità con gli strumenti legislativi e programmatori regionali vigenti.

Successivamente si è ritenuto indispensabile introdurre alcuni correttivi di carattere tecnico alla Legge, prevedendo allo stesso tempo, la creazione ex novo di ulteriori e nuovi istituti completando e raffinando in tal modo lo strumento normativo in vigore.

Nel 2006 compare la Legge regionale n. 5 "*Disciplina delle aggregazioni di filiera, dei Distretti produttivi ed interventi di sviluppo industriale e produttivo locale*", che rappresenta un utile strumento di politica economica andando a reinterpretare l'originaria,

e forse ormai superata, identificazione di **distretto industriale** ancorata ad una suddivisione geografica del territorio in ambiti amministrativi statisticamente definiti.

La Legge regionale in oggetto introduce e disciplina il distretto produttivo e il **metadistretto** che viene definito come un distretto produttivo che presenta una estesa diffusione della filiera produttiva sul territorio regionale, risultando strumento rilevante per l'economia della Regione.

La legge disciplina e individua, inoltre, l'**aggregazione di filiera o di settore** definendole come espressione della capacità di un insieme di imprese di sviluppare una progettualità strategica comune. La Legge, infatti, introduce la possibilità di usufruire di risorse finanziarie per nuclei di imprese omogenee intesi come espressione delle capacità produttiva di un insieme di imprese numericamente ridotto che non raggiungono le soglie minime fissate per il distretto/metadistretto. Per rendere efficace questa nuova fattispecie, avente lo scopo di aumentare la consapevolezza dell'opportunità e della necessità di fare sistema da parte del tessuto produttivo regionale, è prevista l'attivazione di un apposito Bando con l'assegnazione di risorse proprie specificamente destinato alle aggregazioni composte di minimo dieci imprese a cui possono partecipare anche Enti locali, Università, Camere di Commercio e Associazioni imprenditoriali maggiormente rappresentative su base regionale.

La Regione Veneto sempre in materia di associazionismo economico è intervenuta istituendo il cosiddetto Fondo Unico per lo sviluppo economico e le attività produttive previsto dalla **Legge 21 febbraio 1989 n. 83** *"Interventi di sostegno per i Consorzi tra piccole e medie imprese industriali, commerciali ed artigiane"*.

L'obiettivo è di offrire un sostegno in termini di risorse finanziarie a favore dei consorzi fra piccole e medie imprese industriali, commerciali ed artigiane che abbiano come scopo sociale l'attività di commercio estero a favore delle imprese consorziate.

Un altro tipo di intervento che rappresenta un incentivo non solo all'associazionismo economico ma anche ad un processo di innovazione nel sistema produttivo veneto viene fornito dalla **Legge reg. 1 febbraio 2001, n.3** *"Interventi regionali di sostegno a reti e servizi telematici per le imprese artigiane"*.

La presente legge, nel quadro delle azioni regionali volte alla crescita e al mantenimento dell'efficienza del sistema produttivo veneto, promuove la competitività, l'innovazione e l'internazionalizzazione del sistema economico veneto delle imprese artigiane, anche attraverso il sostegno dei servizi telematici ed informatici delle imprese artigiane.

Sono obiettivi della presente legge:

6. la diffusione dell'uso delle reti e servizi telematici;
7. lo sviluppo dell'integrazione tra le imprese artigiane;
8. la promozione, presso il sistema economico veneto delle imprese artigiane, delle opportunità di sviluppo imprenditoriale offerte dalle tecnologie informatiche e telematiche;
9. il coordinamento tra i sistemi informativi esistenti a livello regionale.

3.2.1 Le opportunità offerte dalla Camera di Commercio di Vicenza

La Camera di Commercio di Vicenza vanta una lunga storia e tradizione. Oggi è un'importante istituzione nella vita economica della città e della provincia. Sostiene finanziariamente le imprese, attua iniziative promozionali in collaborazione con le associazioni di categoria.

La Camera di Commercio di Vicenza, nello specifico, offre alle imprese del settore artigiano un sostegno finanziario per promuovere la nascita di **nuovi marchi europei e internazionali**, offre contributi per lo **sviluppo di attività di ricerca e innovazione** e premia l'**innovazione di prodotto**.

Il suo impegno si manifesta anche in ambito di aggregazioni di imprese con la recente istituzione del "*Bando per lo sviluppo e il sostegno dell'associazionismo economico tra imprese artigiane*".

Il suddetto bando si rivolge a consorzi, società consortili e cooperative iscritti all'Albo delle Imprese Artigiane costituiti da un numero di imprese non inferiore a cinque. Possono, inoltre, essere ammessi al beneficio anche altri consorzi che siano costituiti da un numero

di imprese non inferiore a cinque e purché nella compagine sociale siano presenti almeno il 50% di imprese iscritte all'Albo delle Imprese Artigiane.

Le spese ammesse previste riguardano: apparecchiature, attrezzature, arredamento, macchinari e software dedicati alla gestione di attività e servizi collettivi, consulenze, formazione del personale e dei consorziati, supporti per la valorizzazione delle produzioni e dei servizi consortili (cataloghi, depliant, manifesti, cartellonistica, ...).

Il contributo è pari al 50% dell'investimento ammesso (massimo euro 4.000).

4 L'ASSOCIAZIONE ARTIGIANI DI VICENZA PER LA PROMOZIONE DELL'AGGREGAZIONE FRA IMPRESE

4.1 L'Associazione Artigiani della Provincia di Vicenza

L'associazione Artigiani della Provincia di Vicenza, nata nel 1945, aderisce alla Confartigianato. E' quindi ricca di anni e di storia, si propone di rappresentare la categoria, promuovere l'organizzazione degli artigiani e la loro solidale collaborazione, favorire il processo tecnico ed economico sociale del settore, promuovere ed attuare qualsiasi iniziativa che tenda a fornire consulenza e assistenza per la soluzione delle problematiche inerenti l'organizzazione, la gestione e lo sviluppo delle imprese.

Per favorire il rapporto con le imprese associate, le attività di relazione tra gli artigiani ed istituzioni locali, secondo la logica della omogeneità di interessi, l'Associazione ha suddiviso il territorio provinciale in **Mandamenti** (in tutto 13), in ciascuno dei quali è presente una sede operativa mandamentale e alcune sedi Comunali nei Mandamenti più grandi, per numero di Comuni e per quantità di imprese presenti.

Per gli stessi motivi, gli oltre seicento mestieri dell'artigianato sono stati raggruppati in 16 Categorie. Va infine tenuto presente che, all'interno delle 16 **Categorie**, sono stati individuati e formalmente costituiti, con propri organi di rappresentanza, i **Mestieri** più rappresentativi.

L'apparato organizzativo è suddiviso, principalmente, in due ambiti operativi: uno strettamente sindacale, che si sviluppa soprattutto in attività di rappresentanza e di promozione dell'artigianato, e l'altro finalizzato a fornire servizi tecnico-amministrativi alle imprese. Per assolvere questo secondo e specifico compito, è stata costituita la **FAIV** (Federazione Artigiani Imprenditori Vicentini).

4.2 I servizi di promozione delle aggregazioni fra imprese

L'Associazione Artigiani della Provincia di Vicenza, oltre a svolgere l'attività di rappresentanza degli interessi delle imprese artigiane e delle PMI ed offrire servizi a

sostegno e sviluppo dell'impresa e dell'imprenditore artigiano, promuove anche azioni e progetti finalizzati alla realizzazione di aggregazioni tra imprese (consorzi, cooperative, associazioni temporanee di impresa e di scopo, joint-venture, accordi, reti di imprese, e così via).

Partendo dalla conoscenza del mercato, dalle opportunità che si presentano all'orizzonte, dai problemi specifici di alcuni suoi associati, l'Associazione prefigura alcuni scenari di soluzioni possibili e cerca di coinvolgere alcuni artigiani imprenditori a realizzare, insieme, nuove "opportunità economiche", grazie alla competenza, alla conoscenza e ai contatti privilegiati della stessa Organizzazione.

L'attività dell'Associazione, come soggetto che promuove forme di collaborazione economica tra imprese, offrendo loro nuove condizioni e opportunità di sviluppo economico, viene svolta dall'**Ufficio Aggregazioni**.

L'Ufficio è il punto di riferimento per le idee e proposte di aggregazione economica che dovessero scaturire dagli associati e per accompagnare gli stessi ad approfondire i progetti, suggerire ipotesi, regole, modalità, azioni.

Le imprese che si affidano all'Ufficio Aggregazioni possono utilizzare dei **servizi specifici** a sostegno del loro progetto di collaborazione:

- c) un **servizio di segreteria** in grado di garantire la regolare convocazione degli incontri, la verbalizzazione delle decisioni più importanti, la ricerca di documentazione a supporto del gruppo, l'accoglienza dei partecipanti e la messa a disposizione di locali e strutture per lo svolgimento delle riunioni e delle altre attività decise dal gruppo di imprese;
- d) un **servizio di animazione imprenditoriale** capace di aiutare gli imprenditori a sviluppare in maniera organica e completa la loro voglia di collaborazione (che deve passare da un'idea ad un vero progetto), analizzare tutti gli aspetti strategici per la costruzione di un'aggregazione organizzata e ben strutturata, generare un clima di fiducia e relazioni interpersonali vantaggiose e positive;
- e) un **servizio di consulenza specialistica** che può rispondere alle diverse questioni che ogni gruppo di imprenditori solleva nell'approfondire e studiare il proprio progetto:

dalla consulenza giuridico-amministrativa a quella fiscale, dalla consulenza nel marketing a quella sulla gestione delle risorse umane, dalla consulenza tecnica a quella contrattuale, ecc.

- f) un **servizio di accompagnamento (coaching)** che prosegue anche dopo la costituzione formale del gruppo di imprese (consorzio, cooperativa, associazione temporanea di impresa, ...) e che si traduce nell'affiancare gli amministratori nella delicata fase di avvio del progetto, nel sostenere ed accompagnare la crescita professionale del coordinatore-animatore della nuova aggregazione, nel proporre soluzioni ed opportunità per lo sviluppo dinamico e costante della forma di collaborazione scelta;
- g) un **servizio di ricerca di incentivi economici** a cui l'aggregazione può accedere per la realizzazione di specifici progetti o per ottenere particolari agevolazioni negli investimenti.

4.3 Il metodo di accompagnamento delle imprese verso progetti di aggregazione

Nell'ambito delle aggregazioni di impresa l'Associazione dà una particolare importanza a **“come”** queste forme di collaborazione vengono realizzate e secondo **“quali modalità”** devono essere gestite. Un'analisi sbagliata della scelta dei partner, una mancanza di chiarezza nella definizione degli scopi e obiettivi comuni, l'indeterminatezza delle regole interne e dei processi decisionali, la mancanza di fiducia reciproca, possono compromettere la piena riuscita degli accordi che si intendono raggiungere.

L'Associazione, facendo leva anche sul fatto di essere un soggetto terzo, diverso dalle imprese direttamente coinvolte nell'iniziativa collettiva e pertanto orientato esclusivamente al raggiungimento degli obiettivi fissati dalle stesse imprese, potrà svolgere un ruolo di **“agente imprenditoriale”** capace di favorire la nascita di forme di collaborazione tra imprese che si dovranno caratterizzare principalmente per questi fattori:

- l'investimento e l'apporto diretto di risorse proprie;
- il convincimento che i benefici verranno se gli investimenti fatti dalle imprese saranno

stati oculati e se si saranno utilizzate competenze professionali specifiche;

- la ferma convinzione che solo una cultura di auto-progettazione e auto-realizzazione potrà portare a veri e significativi processi di aggregazione e collaborazione;
- la consapevolezza che è necessario sviluppare una maggiore imprenditorialità anche delle singole imprese (approccio strategico, innovazione tecnologica, gestione delle risorse umane, formazione, attenzione al cliente e così via).

Il **metodo di lavoro** dell'Associazione è quello di proporre agli imprenditori di mantenere e alimentare, tramite incontri periodici possibilmente settimanali o quindicinali, rapporti costanti e organizzati di confronto e studio, e di farsi coordinare dall'Ufficio Aggregazioni che, avvalendosi anche di altri consulenti e funzionari associativi, accompagnerà le imprese in un percorso personalizzato in grado di:

- individuare e approfondire temi di interesse comune;
- far crescere la cultura dell'aggregazione;
- leggere ed interpretare la situazione economica del settore individuando il mercato nel quale l'aggregazione intende operare;
- definire e verificare collettivamente le tematiche di aggregazione;
- promuovere la portata innovativa del collaborare insieme;
- sviluppare competenze che interpretino l'aggregazione come processo dinamico e non statico;
- definire gli obiettivi del business collettivo, orientandoli non solo sui benefici ma anche sui costi del progetto (business-plan);
- evidenziare i vantaggi, anche indiretti, della collaborazione economica;
- individuare la forma giuridica più adatta all'aggregazione che si intende realizzare;
- definire e selezionare la figura di chi dovrà poi coordinare e gestire l'aggregazione economica.

4.4 Le esperienze di aggregazione promosse dall'Associazione

Di seguito elenco le esperienze maturate, anche grazie, all'impegno dell'Associazione in ambito di aggregazioni economiche nel periodo che va dal 1963 al 2006. Si tratta di unioni di tipo consortile e ciascuna di esse attualmente si trova in attività. Preciso che i consorzi che hanno avuto origine in quest'intervallo sarebbero molti di più se si considerassero anche quelli che sono cessati prima del 2006.

Tabella 4-I: Consorzi promossi dal 1963 al 2006 (esclusi quelli urbanistici) attualmente attivi.

<i>Anno</i>	<i>Ragione sociale</i>	<i>Sede</i>	<i>Settore di operatività</i>
1963-1980	Consorzio Autotrasportatori Recoaresi-CAR	Recoaro	Servizi di trasporto merci
1983	Consorzio Ceramiche Artistiche del Veneto	Nove	Promozione e commercializzazione
1985	Centro Servizi Autotrasporto Artigiano	Vicenza	Servizi alle imprese di trasporto
1985	Consorzio Artigianexport	Vicenza	Export
1986	Cooperativa Tassisti Vicentini- COTAVI	Vicenza	Servizio Taxi città di Vicenza
1987	Consorzio Artigiani Restauratori Veneti- CARVE	Vicenza	Restauro
1988	Agenzia Viaggi Caliba- Consorzio Vicentino Tours	Vicenza	Agenzia Viaggi e Trasporto persone
1989	Consorzio Artigiani Metalmeccanici-CAM	Vicenza	Promozione e commercializzazione
1989	Consorzio Autotrasporti 3C	Recoaro	Servizi di trasporto merci
1990	Autoparco Sandrigo srl Trasportatori Consorziati	Sandrigo	Autoparco trasporto merci
1995	Consorzio Export Veneto Moda Vicenza Export	Vicenza	Export
1996	Consorzio Tutela Soppressa vicentina	Thiene	Promozione e commercializzazione
1997	Consorzio Revisioni Bassanesi- CRB	Bassano	Revisioni Auto
1998	Consorzio Artigiani revisioni e Diagnosi-CARD	Vicenza	Revisioni Auto

<i>Anno</i>	<i>Ragione sociale</i>	<i>Sede</i>	<i>Settore di operatività</i>
1998	Consorzio Revisioni Val Leogra	Schio	Revisioni auto
1998	Consorzio Revisioni Autoveicoli - CRA	Noventa	Revisioni auto
1998	Punto Revisioni Consorzio Vicentino	Montecchio M.	Revisioni auto
1998	Unibus - Europa travel	Vicenza	Trasporto persone
1999	Consorzio Artigiano APS Asiago	Asiago	Ambiente e settore marmo
2001	Consorzio Artigiano Energia & Multiutility - CAEM	Vicenza	Energia
2003	Consorzio Trissinoro	Trissino	Promozione e commercializzazione
2003	Consorzio Valle Agno Revisioni	Valdagno	Revisioni auto
2003	Consorzio Artea Alto Vicentino	Thiene	Global service edilizia e impianti
2004	Consorzio Car.Vi.Service	Vicenza	Servizi carrozzerie auto
2006	Consorzio Unit - Unione Imprese tecnologiche	Vicenza	Costruzioni e impianti tecnologici
2006	Consorzio Si.Energia	Vicenza	Risparmio energetico
2006	Consorzio NEC - Nord Est Comunicazione	Vicenza	comunicazione

4.5 I risultati ottenuti

L'esperienza maturata in questi anni porta l'Associazione ad avere un osservatorio privilegiato di quelle che sono le dinamiche che costringono le piccole imprese a ricercare una collaborazione economica.

Se negli anni settanta l'aggregazione era caratterizzata soprattutto dalla ricerca di sinergie per l'acquisizione di terreni sui cui costruire le proprie strutture produttive (consorzi urbanistici), gli anni successivi si sono contraddistinti per la crescita di collaborazioni di tipo monosettoriale che rispondevano all'esigenza di promuovere e commercializzare i prodotti in mercati diversi o al bisogno di adeguarsi a normative specifiche di settore che offrivano alle imprese delle interessanti opportunità nel settore ambientale, dell'autotrasporto, delle revisioni auto.

Alcune esperienze, attratte anche da incentivi economici pubblici, ben presto però ridimensionati a seguito del venir meno di nuove risorse da parte dello Stato e della Regione Veneto, hanno dimostrato tutta la loro debolezza in quanto non si reggevano su un percorso maturo ed organico. Spesso, il motivo della creazione di un consorzio era dovuto alla disponibilità di qualche finanziamento pubblico, più che alla comune volontà di costruire un progetto economico per lo sviluppo delle proprie aziende.

Le stesse normative, che hanno portato alla nascita di consorzi settoriali, hanno avuto l'effetto di un ripiegamento su se stessi, facendo mancare alle aggregazioni quel processo dinamico e continuo che invece viene oggi richiesto per poter far fronte alla globalizzazione e alle nuove sfide del mercato.

Nel tempo si è, invece, notata una maggiore disponibilità degli imprenditori artigiani, particolarmente giovani, nel considerare l'aggregazione economica come una scelta strategica a medio lungo periodo della propria azienda e a ricercare, in maniera attiva, occasioni e situazioni in cui confrontarsi e dialogare con altri imprenditori.

E' soprattutto l'**aggregazione di filiera** che sembra maggiormente interessare le imprese artigiane che, partendo anche da un piccolo nucleo monosettoriale, si apre alla collaborazione con colleghi di altri settori, beneficiando quindi di nuove modalità di lavoro, competenze, conoscenze e innovazioni.

Per molti imprenditori il percorso finalizzato alla costruzione di un'aggregazione economica diventa la prima occasione in cui riflettere sulle grandi potenzialità del lavoro imprenditoriale, troppo spesso identificato nel solo momento della produzione o dell'erogazione del servizio. Il lavoro di gruppo offre loro una condizione ottimale per migliorare la propria cultura imprenditoriale e favorire la partecipazione delle singole imprese a progetti che consentono una migliore capacità di investimento nelle risorse umane, tecnologia, marketing, innovazione, gestione organizzativa, qualità. L'aggregazione aiuta soprattutto a sviluppare il dialogo tra gli imprenditori, presupposto indispensabile per alimentare nel tempo la collaborazione tra imprese. Il punto di forza di un processo di aggregazione rimane comunque la capacità di saper coniugare il desiderio

dell'artigiano imprenditore di lavorare insieme ad altri, con quello di mantenere la sua indipendenza ed autonomia.

4.6 Potenzialità e nuove idee

L'azienda è oggi chiamata a riprogettare le strategie e i comportamenti avendo presente le nuove esigenze del mercato e dei clienti. L'Associazione può aiutare i propri associati a ricercare nuovi mercati e nuovi clienti attraverso percorsi di aggregazione economica. Gli artigiani possono mantenere la propria autonomia e nel contempo soddisfare nuovi bisogni perché imparano a mettere insieme mezzi tecnologici, finanziari e professionalità.

Lo sviluppo delle prossime azioni associative si indirizzeranno pertanto verso:

- h) una diffusione della cultura dell'aggregazione, in modo che gli associati attuino un vero e proprio cambiamento culturale che veda possibile e utile la creazione di rapporti fiduciosi tra più soggetti economici interessati ad un comune obiettivo;
- i) la realizzazione di una scuola di formazione per animatori-coordinatori di forme di collaborazione tra imprese (manager dell'aggregazione), con il coinvolgimento anche di Università, centri di ricerca, fondazioni bancarie;
- j) la creazione di forme di collaborazione che coinvolgano le imprese fin dalla loro nascita attuando, in stretta sintonia con gli Enti locali ed i soggetti economici del territorio, degli incubatori di impresa e dei centri di eccellenza;
- k) la riprogettazione e il riutilizzo di spazi e luoghi produttivi che, nell'ambito di una politica del territorio finalizzata allo sviluppo sostenibile, vedano protagonisti gruppi e aggregazioni di imprese capaci di offrire servizi e prodotti innovativi;
la sperimentazione di nuovi servizi associativi tarati sulle caratteristiche dell'impresa aggregata e finalizzati a consolidare e sviluppare in maniera dinamica, sia l'aggregazione stessa, che le singole aziende partecipanti al progetto;
- l) un'azione sindacale e di lobbying per favorire e sviluppare forme di aggregazione attraverso anche provvedimenti legislativi (sotto forma di incentivi e di sgravi fiscali).

CONCLUSIONI

Si è compreso che la formazione di gruppi produttivi più robusti è in grado di realizzare innovazione di prodotti e di processi, di sostenere la concorrenza crescente sul mercato interno e di affrontare con maggior sicurezza i mercati internazionali emergenti.

Si conferma che l'adesione o la mancata partecipazione da parte delle imprese a queste forme di cooperazione interaziendale resta frutto di valutazioni maturate da parte degli imprenditori stessi prendendo in considerazione gli effettivi vantaggi che possono derivarne. Quando le imprese percepiscono l'utilità e i vantaggi che possono ricavare dall'aggregazione, esse aderiscono. Possiamo parlare ancora di cautela ma, di certo, non di rifiuto aprioristico alle iniziative.

Nel complesso ritengo che le debolezze rivelate da questi progetti si manifestino su due aspetti: livello di coinvolgimento ancora scarso da parte degli Enti locali e dall'altro la questione dei finanziamenti.

Si possono individuare, come visto, nelle Associazioni di categoria e nelle Camere di Commercio i possibili enti promotori dell'associazionismo economico.

L'esempio di Vicenza dimostra che queste organizzazioni sono in grado di fungere da catalizzatori delle micro e piccole imprese per stimolarle e guidarle verso un processo di trasformazione e di integrazione con leadership e visione.

Questa prospettiva ha condotto alla scelta di definire una figura professionale strategica: il manager dell'aggregazione. Tale figura dovrà sicuramente svolgere, nel momento in cui l'unione si sarà consolidata, un ruolo di grande responsabilità, poiché il suo compito sarà quello di condurre l'aggregazione a divenire un soggetto giuridico-economico, con un'accentuata spinta al cambiamento e all'innovazione, presente sul mercato nazionale e internazionale.

Tutte queste azioni e i buoni propositi non risultano sufficienti se si vuole realizzare un'evoluzione nel sistema imprenditoriale veneto fino a quando il ruolo della Regione e degli Enti locali resterà marginale.

Con la legge regionale n. 8/2003 sui distretti produttivi si è compiuto semplicemente un primo passo in questa direzione; è necessario realizzare altri provvedimenti concreti che incentivino la nascita di alleanze come, ad esempio, quelle di tipo consortile che risultano la forma aggregativa finora più accreditata e quindi più impiegata dalle PMI.

L'altra questione fondamentale riguarda la natura dei finanziamenti.

Spesso accade che il finanziamento pubblico attiri molte imprese ad aderire al progetto di alleanza, ma altrettanto spesso succede che non venga portato a termine dagli imprenditori perché scarsamente motivati a perseguire gli obiettivi prefissati o perché spinti solo dalla possibilità di usufruire di tali risorse finanziarie.

I risultati sono ben diversi quando il progetto di costituire un'alleanza viene finanziato privatamente, ovvero, attraverso le risorse messe a disposizione dalle imprese partecipanti; in questo caso è evidente che ci sia maggiore interesse da parte di tutti coloro che vi aderiscono nel portare a termine il percorso intrapreso.

La soluzione migliore, forse, potrebbe essere rappresentata da un co-finanziamento: è bene fruire di fonti finanziarie esterne (derivanti dalla Regione Veneto e altri enti pubblici, FSE, Camera di Commercio, Istituti di credito locali...), ma è altrettanto bene che le imprese aderenti partecipino con una quota, rappresentando così l'incentivo a perseguire gli obiettivi comuni.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

10. ASSOCIAZIONE ARTIGIANI DELLA PROVINCIA DI VICENZA, UFFICIO STUDI (2007), Rapporto artigianato vicentino
11. PROPERSI ADRIANO-ROSSI GIOVANNA, I consorzi, il Sole 24 Ore Pirola, 2006
12. BANCA D'ITALIA, Considerazioni finali (Assemblea Ordinaria dei partecipanti), maggio 2007
13. UNIONCAMERE, UNIONCAMERE DEL VENETO, UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA (2006), I manager di distretto nel Veneto. Attività e professionalità dei responsabili e degli attuatori dei patti di sviluppo distrettuale, Quaderni di ricerca n. 7
14. REGIONE VENETO, Legge regionale 16 marzo 2006, n. 5 "Disciplina della aggregazioni di filiera, dei Distretti produttivi ed interventi di sviluppo industriale e produttivo locale"
15. MARINI D., OLIVA S., TURATO F., Linee guida per lo sviluppo: forza e debolezza dell'economia vicentina, Quaderni FNE, Collana ricerche, n.10- Gennaio 2003

SITOGRAFIA

16. <http://www.artigiani.vi.it>
17. <http://www.distrettidelveneto.it/>
18. <http://www.vi.camcom.it/>
19. <http://www.camcom.it/>
20. <http://www.fondazione Nordest.net/>