

Allegato "C" alla delibera. n. 101 del 24/9/12

MISE-UNIONCAMERE 2011

**DALLA COLLABORAZIONE AL CONTRATTO DI RETE
(SECONDA EDIZIONE)**

Abstract

La rete viene sempre più percepita dalle MPMI come un'opportunità per aumentare la competizione aziendale, un'opportunità che per concretizzarsi in un'efficace leva competitiva necessita ancora dell'azione di sensibilizzazione e di supporto del sistema pubblico.

Il buon esito dell'iniziativa "dalla collaborazione al contratto di rete" ne è una conferma diretta e al contempo uno stimolo a proseguire in questa direzione con questa nuova progettualità.

Il progetto intende proseguire con la promozione delle aggregazioni tra imprese e sperimentare l'analisi e l'avvio di una serie di servizi comuni per le reti tra imprese, con particolare attenzione all'internazionalizzazione, e per le reti tra Confidi.

Contesto

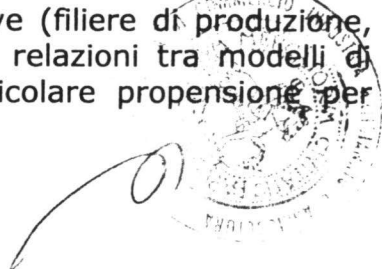
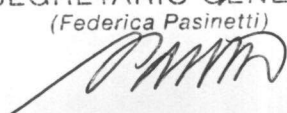
La Lombardia è la regione con il più elevato numero di contratti di rete: 103 contratti registrati e 409 soggetti aderenti (Fonte elaborazioni su dati Unioncamere - Infocamere aggiornato al 21/04/2012 "Contratti di rete: un'analisi comparata" giugno 2012). Risulta però evidente che il numero di imprese che hanno formalizzato il contratto è esiguo rispetto a quello delle imprese lombarde che potrebbero beneficiare dei vantaggi offerti da questo strumento, soprattutto per l'internazionalizzazione. Si rivela inoltre che le micro, piccole e medie imprese (MPMI) lombarde recepiscono efficacemente le opportunità di collaborare in rete offerte dalle iniziative pubbliche: - nel progetto "Dalla collaborazione al contratto di rete" realizzato da Unioncamere Lombardia a valere sull'ADP 2010 Unioncamere/Mise, sono state avviate 35 aggregazioni rispetto alle 22 ipotizzate come obiettivo progettuale; - attraverso il programma ERGON, iniziativa di Regione Lombardia, Ministero Sviluppo Economico e Sistema camerale lombardo, per la creazione di aggregazioni di impresa, sono stati presentati 358 progetti per oltre 1500 imprese partecipanti.

I risultati sono stati raggiunti anche grazie alla rete dei facilitatori attivata dalle Camere di Commercio con le Associazioni di categoria, Università e centri di ricerca. Questa capacità di fare rete fra soggetti pubblici e associativi può avere effetti ancora più efficaci per facilitare l'imprenditoria a superare l'attuale congiuntura economica-finanziaria se finalizzata alla condivisione e gestione in comune di alcuni servizi prioritari.

Alla luce di queste considerazioni si è strutturato il progetto in due parti: la prima è diretta a proseguire la promozione delle aggregazioni e spingere verso il contratto di rete, la seconda è finalizzata a favorire la creazione di reti di servizi offerti con priorità alle imprese per l'internazionalizzazione ed ai Confidi.

L'analisi del contesto territoriale, relativa alla prima parte progettuale, sarà svolta nell'ambito del "Laboratorio Regionale per le reti" (nato dalla collaborazione fra Unioncamere Lombardia, Intesa San Paolo e le associazioni regionali delle imprese). Le analisi saranno dedicate specificamente a comprendere e monitorare l'evoluzione del fenomeno delle reti di impresa in Lombardia implementando i risultati provinciali effettuate nella prima edizione del progetto e con ulteriori settori e/o modelli organizzativi per cui sia possibile individuare filiere produttive (filiere di produzione, distribuzione e commercializzazione di determinati prodotti, relazioni tra modelli di imprese che esternalizzano modelli terzisti, etc.) con particolare propensione per l'estero.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)



Obiettivo

Obiettivo specifico del progetto è quello di promuovere e attivare lo strumento delle reti di impresa, favorendo le fattibilità operative e le relative costituzioni, proseguendo e perfezionando le attività svolte dal progetto "Dalla collaborazione al contratto di rete" (realizzato da Unioncamere Lombardia a valere sull'ADP 2010 Unioncamere/Mise), avvalendosi anche dei risultati degli studi realizzati a livello di singola provincia nell'ambito della precedente edizione del progetto.

Il progetto intende sperimentare l'analisi e l'avvio di una serie di servizi comuni per le reti tra imprese finalizzate alla crescita di competitività del sistema imprenditoriale lombardo anche sui mercati internazionalizzazione, e per le reti tra i Confidi.

Nel primo caso, in base alle esigenze specifiche dei territori di competenza delle singole Camere di Commercio, si promuoveranno le reti orizzontali in tutti i settori e prioritariamente per l'internazionalizzazione manifatturiera o di servizi, riproponendo il modello formativo-consulenziale già utilizzato con successo dal precedente progetto per intercettare le aggregazioni informali e organizzarle in reti, e integrandolo con il network di Export manager di rete attivato ad hoc dal presente progetto.

Nel caso delle attività di servizi l'internazionalizzazione comprenderà anche la forma più passiva di incoming quale è il caso tipico del turismo.

Numerosi studi evidenziano che l'attività esportativa delle MPMI italiane e anche lombarde è in larga misura frutto di contatti "spot" con i clienti esteri e non di una strategia per sviluppare e consolidare l'export. Le reti di filiera possono rappresentare un valido strumento per superare questo vincolo culturale-dimensionale delle micro e piccole imprese nello sviluppare ed attuare una strategia di internazionalizzazione. A tal fine il progetto favorirà la costituzione in reti delle aggregazioni informali d'impresa interessate ad accrescere la loro capacità esportativa con un percorso internazionale strutturato e condiviso con altre imprese della stessa filiera.

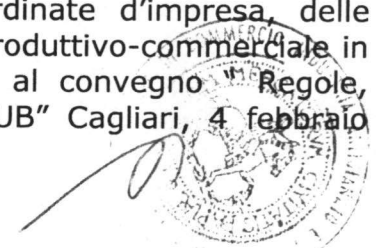
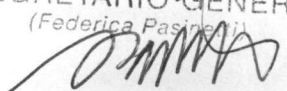
Con riferimento alla seconda tipologia di servizi, si definirà una proposta volta tra le altre- ad individuare la possibilità di gestire in maniera integrata tra i Confidi "106" "107" alcuni servizi, quali, ma solo ad esempio, audit, contabilità, informatica, gestione contenzioso etc., con l'obiettivo di raggiungere maggior efficienza e minori costi.

Ormai da alcuni anni le Camere di Commercio della Lombardia realizzano un rapporto annuale dedicato all'analisi della situazione dei Confidi lombardi e della loro capacità di rappresentare, grazie anche all'intervento pubblico, un effettivo sostegno alle imprese. Da queste analisi emerge che il ruolo di "facilitatori" svolto dai Confidi è di estremo valore soprattutto nei momenti come questo di stress economico e finanziario. In questa particolare congiuntura economica è molto probabile che, in assenza di garanzia Confidi, parte dei finanziamenti non sarebbero stati erogati, portando ad una conseguente situazione di grande difficoltà un numero di micro e piccole imprese superiore a quello effettivamente ad oggi registrato.

Conseguenza immediata di questa attività è la crescita della rischiosità delle imprese garantite, con un trend che mette a rischio la stessa sopravvivenza del sistema. Anche per questo, oltre che per rispettare i requisiti richiesti per diventare intermediari vigilati, il mercato si sta muovendo verso una maggiore dimensione dei Confidi, data la necessità di consolidamento delle strutture per contenere i costi, rafforzare i controlli, ottimizzare gli assetti organizzativi, allocare al meglio le risorse disponibili.

Nello stesso tempo occorre tenere presente che un effettivo intervento dei Confidi per mitigare il rischio di credito "può essere ottenuto solo se il Confidi conosce davvero l'impresa e se la conosce meglio di altri; se è in grado, cioè, di apportare un valore aggiunto in termini di corretto apprezzamento delle coordinate d'impresa, delle potenzialità del bacino d'affari, delle peculiarità del tessuto produttivo-commerciale in cui questa opera" (C. Baldinelli dalla relazione presentata al convegno "Regole, Reputazione e mercato. Cosa cambia con la riforma del TUB" Cagliari, 4 febbraio 2011).

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)



2011). Nella misura in cui il valore aggiunto del sistema Confidi risiede nella gestione di un patrimonio di informazioni qualitative che si crea grazie alla prossimità territoriale, il modello di riferimento è quello caratterizzato da una struttura dimensionalmente equilibrata, che coniughi la vicinanza alla clientela con una elevata qualità dei servizi offerti. In questo senso un modello organizzativo rappresentato dalla rete può servire sia per ottimizzare i costi sia per evitare il rischio, spesso presente nelle fusioni, di perdere quella vicinanza alle imprese, vero valore aggiunto del sistema. Inoltre le modifiche legislative introdotte dal D.Lgs. 13 agosto 2010 n. 141 e successive modificazioni hanno introdotto una forma di vigilanza, anche se ridotta ed affidata ad un Organismo di vigilanza istituito ad hoc, anche per i Confidi ad oggi non vigilati. Questo comporterà comunque la necessità anche per questi Confidi di adottare sistemi di controllo adeguati e processi riconosciuti e codificati. Proprio in questa direzione potrebbero nascere opportune ed interessanti collaborazioni con gli attuali ex 107 che queste procedure le hanno già impiantate e messe in opera. Il contratto di rete potrebbe essere la forma con la quale dare concretezza a questa possibilità di collaborazione.

Gli obiettivi si declineranno nelle seguenti azioni:

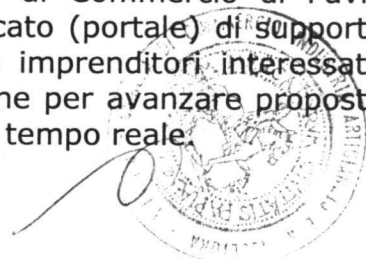
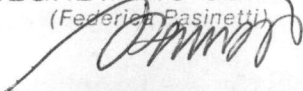
- a) organizzazione di focus group finalizzati ad individuare le reti di filiera beneficiare del progetto e di interventi di informazione sulle caratteristiche tecnico giuridico della rete. Le Camere inviteranno le imprese che hanno già avviato relazioni tra loro, anche utilizzando il social network Lombardiabusiness.net. Come ha dimostrato l'esperienza, i contratti di rete più stabili ed efficaci sono quelli che coordinano e consolidano i rapporti di filiera tendenzialmente preesistenti. Ogni Camera di Commercio aderente al progetto selezionerà le filiere, con particolare propensione per l'estero, nel cui ambito favorire la costituzione di reti di imprese, avvalendosi anche dei risultati delle analisi provinciali realizzati nell'ambito del progetto "Dalla collaborazione al contratto di rete". Le filiere potranno essere anche relative ad un'attività terziaria rilevate per la provincia quale il turismo.

Le Camere di Commercio che rilevano esigenze aziendali di maggiore formazione organizzeranno anche incontri informativi e formativi per stimolare interesse e per fornire approfondimenti sugli aspetti organizzativi legali e amministrativi delle reti

- b) percorsi di coaching (attività di formazione e di consulenza) finalizzati a predisporre studi di fattibilità per le nuove reti individuate grazie ai focus group. L'attività di coaching sarà mirata alla condivisione reale del piano di fattibilità da parte di tutti i partecipanti della rete in quanto è noto che la leva per la stabilità di una rete è nel valore del progetto collaborativo e nella partecipazione attiva delle imprese che la costituiscono.

La Camera di Commercio di Pavia implementerà e perfezionerà questa azione con l'attivazione di servizio di Temporary Manager indirizzato a quelle aggregazioni già esistenti e che già possiedono un programma di rete e necessitano di un'ulteriore assistenza mirata che permetta l'avanzamento dell'aggregazione stessa. Il Temporary Manager animerà e rendere continuativo lo spirito di collaborazione fra le imprese, fondamentale come sopra evidenziato, anche sciogliendo gli eventuali nodi relazionali che rischiano di limitarlo. Inoltre, attraverso il progetto, la Camera di Commercio di Pavia consoliderà un sistema informatico e informativo dedicato (portale) di supporto alla formazione di reti, che stimola l'interazione tra imprenditori interessati, svolgendo anche la funzione di canale di comunicazione per avanzare proposte di collaborazione e per ricevere informazioni di base in tempo reale.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)



- c) percorsi di coaching approfondito con l'obiettivo di realizzare studi di fattibilità per avviare/consolidare attività d'internazionalizzazione, sia per le reti partecipanti alla scorsa edizione sia per le nuove, attraverso la consulenza dei "Manager di rete per l'internazionalizzazione" (vedi successivo punto d). Gli studi di fattibilità dovranno identificare dettagliatamente lo scopo della costituzione della rete e articolarsi nei seguenti elementi: check-up per l'estero delle imprese partecipanti finalizzato ad individuare le attività e i prodotti caratterizzanti la missione e il business core della rete da promuovere all'estero, identificazione del paese o dei paesi target per la rete, sviluppo di azioni/materiali promozionali e informativi di rete sui mercati esteri, individuazione dei canali di distribuzione più opportuni in tali paesi. Grazie alla partecipazione alla rete gli imprenditori usufruiranno di un'offerta integrata di servizi per l'accesso ai mercati esteri che permetterà loro di accrescere la capacità competitiva, razionalizzando e riducendo i costi, scambiando e accrescendo conoscenze e competenze.
- d) corso di alta formazione in "Manager di rete per l'internazionalizzazione" che si rivolgerà a singoli professionisti e a società di consulenza ovvero a soggetti di comprovata esperienza in internazionalizzazione e opportunamente identificati dalle Camere di Commercio. Il corso sarà aperto anche a funzionari camerali e delle Associazioni di categoria. Nell'ambito dei manager così formati, ogni Camera di Commercio individuerà quelli con le competenze più idonee per svolgere attività di coaching alle reti.
- e) assistenza specialistica alle reti di filiera che realizzeranno un marchio unitario. Laddove vi siano concrete condizioni, Unioncamere Lombardia organizzerà incontri personalizzati fra le reti di filiera e il pool di esperti per l'internazionalizzazione in tema di proprietà industriale al fine di offrire indicazioni operative per la definizione, registrazione e la tutela del marchio a livello comunitario e internazionale.
- f) predisposizione del Rapporto 2012 sui Confidi lombardi, il cui costo non fa parte del progetto essendo già stato assunto da Unioncamere Lombardia, ma che resta essenziale per avere la base dati e di conoscenze indispensabili e successiva valutazione qualitativa dei bilanci e del modello di governance dei principali Confidi sia 107 che 106, volta a definire l'impatto sia organizzativo che di costo derivante dall'adozione delle procedure imposte dalla vigilanza di Banca d'Italia ed il probabile impatto sui Confidi 106 delle nuove forme di vigilanza.
- g) Valutazione sulle possibilità di utilizzare in rete per i Confidi 106 processi e servizi già implementati dai Confidi 107 e studio di fattibilità per un contratto di rete tipo tra Confidi lombardi.
- h) raccolta sistematizzata e aggiornata della normativa tecnico-giuridica di riferimento per il contratto di rete: la documentazione sarà messa on-line su LombardiaPoint e il social network LombardiaBusiness oltre che sui siti camerali.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)



Costi ammessi sul progetto "Dalla collaborazione al contratto di rete" (seconda edizione) a valere su Fondo Perequativo - MISE/Unioncamere 2012
Valori espressi in Euro

	Como	Cremona	Lecco	Lodi	Mantova	Milano	Monza e Bianza	Pavia	Sondrio	Varese	Totale
Consulenze	27.300,00	22.050,00	22.050,00	22.050,00	22.050,00	59.650,00	27.300,00	22.050,00	22.050,00	27.300,00	273.850,00
Consulenti junior	14.700,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	43.900,00	14.700,00	12.600,00	12.600,00	14.700,00	163.600,00
Consulenti senior	12.600,00	9.450,00	9.450,00	9.450,00	9.450,00	15.750,00	12.600,00	9.450,00	9.450,00	12.600,00	110.250,00
Borsisti e collaboratori	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	8.400,00	2.500,00	2.500,00	30.900,00
Coordinatori formativi	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	25.000,00
Docenti senior	-	-	-	-	-	-	-	4.250,00	-	-	4.250,00
Docenti junior	-	-	-	-	-	-	-	1.650,00	-	-	1.650,00
Tutor formativi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
materiali didattici	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Promozione	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	6.500,00	2.500,00	2.500,00	29.000,00
Seminari informativi (Focus - Group)	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	4.000,00	2.000,00	2.000,00	22.000,00
media	-	-	-	-	-	-	-	1.000,00	-	-	1.000,00
Comunicazione on- line/web	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	5.000,00
Stampa/diffusione di brocures e depliants	-	-	-	-	-	-	-	1.000,00	-	-	1.000,00
Pubblicità	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Strumenti hardware e software	-	-	-	-	-	-	-	1.500,00	-	-	1.500,00
Computer	-	-	-	-	-	-	-	1.000,00	-	-	1.000,00
Stampanti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Software	-	-	-	-	-	-	-	500,00	-	-	500,00
Altro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trasferimenti e contri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contributi e voucher	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese dell'Unione Regionale	14.200,00	14.200,00	14.200,00	14.200,00	14.200,00	14.200,00	14.200,00	14.200,00	14.200,00	14.200,00	142.000,00
Consulenze	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	102.000,00
Formazione	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	25.000,00
Promozione	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	15.000,00
Strumenti hardware e software	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trasferimenti e contributi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTI	46.500,00	41.250,00	41.250,00	41.250,00	41.250,00	78.850,00	46.500,00	52.650,00	41.250,00	46.500,00	477.250,00
Contributo richiesto	23.250,00	20.625,00	20.625,00	24.750,00	20.625,00	39.425,00	23.250,00	26.325,00	24.750,00	23.250,00	246.875,00
% contributo	50%	50%	50%	60%	50%	50%	50%	50%	60%	50%	
Partecipazione della C	23.250,00	20.625,00	20.625,00	16.500,00	20.625,00	39.425,00	23.250,00	26.325,00	16.500,00	23.250,00	230.375,00

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

