

CNA

SNO

CNA Benessere e Sanità
Sindacato Nazionale Odontotecnici



Sede Nazionale - Via G.A. Guattani 13, 00161 Roma
Tel. 06.441881 - Fax 06.44941595 - email sno@cna.it - www.cna.it/sno

Le news che CNA SNO diffonde hanno lo scopo di contribuire alla qualificazione e allo sviluppo delle imprese odontotecniche, promuovere e diffondere cultura professionale sindacale ed associativa

“ La capacità di competere ed innovare nelle pmi è oggi supportata da un nuovo strumento operativo: **il contratto di rete**, istituto innovativo nel nostro sistema produttivo che realizza un modello di collaborazione tra imprese che consente loro, pur mantenendo la propria indipendenza, autonomia e specialità realizzando progetti ed obiettivi condivisi nell’ottica di incrementare capacità innovativa e competitività sul mercato. Per quanto riguarda CNA, gli esempi di reti di impresa ormai da tempo operativi sul territorio emiliano, saranno ampiamente illustrati nelle nostre news e durante il seminario CNA SNO, all’interno del 56° Congresso “Amici di Brugg” che si terrà presso la Fiera di Rimini, Sala Casartelli, il 23 maggio prossimo alle ore 11. ”



Pino Ieluzzi
Vice Presidente Nazionale CNA SNO
Responsabile Comunicazione

Chi volesse, può inviare i propri scritti alla segreteria nazionale CNA SNO sno@cna.it

Reti di Impresa: perché fare rete? Il contratto di Rete: che cos’è e come funziona

Andrea Bargiacchi - Resp.le CNA SNO Toscana



Piccole imprese nella tempesta

Piccolo è bello! Quanti seminari, convegni ed incontri nell’ultimo decennio hanno avuto titoli simili a questo... Il nostro Paese, l’Italia, è il paese dell’artigianato, un paese dal sistema economico fortemente incentrato sulla piccola e la micro impresa, che rappresenta il 98 per cento del totale.

Accanto alle poche grandi imprese, abbiamo circa seimila medie imprese, molto spesso cresciute dentro i distretti attuando processi di verticalizzazione e di internazionalizzazione, che rappresentano la vera ossatura del capitalismo italiano, una struttura intermedia di importanza essenziale.

Cit. Aldo Bonomi - *Capitalismo, globalizzazione e nuova borghesia*

Un sistema che trovava la propria forza nella *flessibilità* e nell’elevata *specializzazione*, che si avvantaggiava della specificità del servizio che riusciva ad erogare e dell’adattabilità alle diverse fasi, storicamente altalenanti, di un mercato basato sulla produzione di larga scala.

Un contesto economico incentrato sul manifatturiero, organizzato in forma di filiera produttiva altamente parcellizzata, che produceva ricchezza ed alimentava, di riflesso, anche le attività di servizio, comprese quelle del dentale, che avevano come mercato di riferimento il territorio. In quegli anni la piccola dimensione certamente rappresentava un vantaggio. Si contenevano le spese, si evitavano le complessità organizzative e gestionali perché era sufficiente “saper lavorare”.

Poi tutto è cambiato.

Tutto ad un tratto, senza annunci ufficiali e con pochi ed isolati preavvisi, il *mondo* è cambiato.

E’ arrivata la globalizzazione e, improvvisamente, le caratteristiche che fino ad allora avevano rappresentato i nostri punti di forza sono diventati il nostro tallone d’Achille. E le piccole imprese non erano pronte. Qualcuno a cominciato a chiedersi: piccolo è *ancora* bello?

Quello che è certo è che il nostro territorio è stato oggetto di un impoverimento complessivo che ha raggiunto una gravità tale da colpire fasce della popolazione un tempo benestanti o quantomeno dignitose, i cui risvolti sociali sono oggi sotto gli occhi di tutti e, in troppi casi, hanno assunto contorni addirittura tragici.

Un impoverimento che colpisce trasversalmente i settori senza certo risparmiare quello dei servizi alla persona, né tantomeno quello specifico del sanitario e del dentale.

La domanda che dobbiamo porci, quindi, è: *come si può rispondere alla crisi?*

Quello che spetta a noi fare è concentrare gli sforzi per trovare soluzioni.

Come si può rispondere alla crisi?

Una recente indagine realizzata dal Censis per la CNA Nazionale, nel prendere in esame l'andamento di un campione composto da 450 piccole e piccolissime imprese artigiane mette in evidenza che sono state quelle un po' più strutturate a parare meglio i colpi della crisi, ribaltando sostanzialmente la prospettiva rispetto al passato.

Si rileva pertanto una forte connessione fra l'essere maggiormente strutturati ed aver chiuso il 2012 in fase di ripresa o addirittura di crescita. E queste stesse aziende sono riuscite ad innescare una dinamica positiva di risposta alla crisi, fatta di *salvaguardia dell'occupazione, sviluppo di nuovi processi organizzativi interni e investimenti su nuove professionalità*.

Al contrario le imprese meno strutturate, trovandosi in situazioni di stagnazione o crisi, si sono viste costrette a ricorrere in maniera pesante a *riduzioni di orario, cassa integrazione o riduzione degli stipendi*. Con i costi sociali che questo comporta.

Bisogna quindi aiutare le imprese artigiane a crescere ed a strutturarsi.

Servono soluzioni che diano la possibilità alle nostre imprese di affrontare positivamente il nuovo scenario competitivo, che forniscano loro gli strumenti necessari a percorrere nuove strade, a realizzare nuove idee imprenditoriali.

Le imprese odontotecniche devono superare il concetto secondo cui quello che davvero conta è ancora la sola **qualità artigiana delle produzioni**.

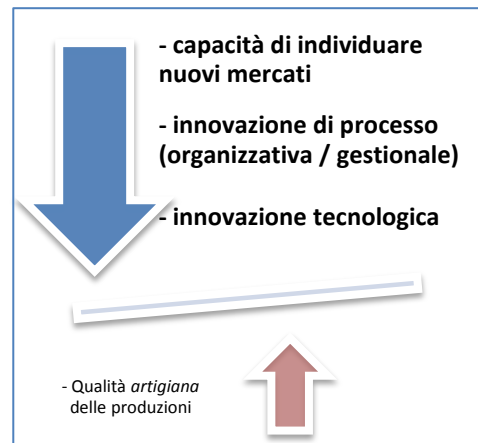
Dobbiamo tutti quanti riuscire a capire che oggi, su un'ipotetica bilancia dei fattori competitivi, diventano sempre più importanti concetti come marketing, gestione finanziaria, innovazione dei processi aziendali, tecnologia.

La prima cosa che dobbiamo fare è dunque una **presa di coscienza rispetto al cambiamento** del mondo che ci circonda e, di conseguenza, rispetto al processo di adattamento e di crescita che come imprese, ma anche come sistema di rappresentanza, dobbiamo compiere.

Dobbiamo fare un salto di qualità, alzare l'asticella della nostra imprenditorialità. In altre parole dobbiamo **diventare più imprenditori**. Solo così saremo in grado di comprendere l'importanza di innovare il nostro modo di fare impresa e fare nostri gli strumenti sopra ricordati.

Ma come fare? Gli odontotecnici sono chiamati ad attivare strumenti che la singola impresa, da sola, spesso non può raggiungere per carenza di risorse finanziarie, di competenze tecniche o conoscitive.

E' a questo punto che entra in campo il concetto di Rete. La Rete di imprese è una possibile risposta.



Cosa significa fare Rete?

Le *Reti di imprese* rappresentano uno strumento utile per le aziende che vogliono avere maggiore forza sul mercato senza doversi necessariamente fondere. Esse forniscono un'occasione di collaborazione, sia all'interno della stessa filiera che tra aziende di settori complementari.

Un'opportunità che oggi siamo in grado di cogliere, ricchi dell'esperienza che come CNA abbiamo maturato su questo tema in varie parti del territorio nazionale, dove un numero sempre crescente di piccole e piccolissime imprese ha deciso di costituire delle Reti. Con risultati peraltro molto incoraggianti, talvolta molto buoni.

Ma quali sono i vantaggi concreti che un'azienda può ottenere se decidere di fare Rete?

- Fare Rete per **condividere conoscenze e competenze;** perché le sole risorse organizzative e cognitive presenti nell'azienda non sono più sufficienti ad affrontare le sfide dei mercati globali.
- Fare Rete per **sviluppare maggiore potenzialità innovativa ripartendone i costi;** perché per la piccola impresa è estremamente difficile fare investimenti in innovazione di prodotto o di processo e fare investimenti materiali o immateriali.
- Fare Rete per **conquistare nuovi mercati o nuovi segmenti di clientela;** perché le Reti possono aiutarci ad ottenere le risorse economiche necessarie per intraprendere azioni di marketing e di comunicazione che altrimenti non sarebbero realizzabili.

Le reti abilitano, infatti, i diversi soggetti - grandi o piccoli, centrali o periferici - ad usare in modo efficace la conoscenza, coltivando in questo modo la propria intelligenza e la propria autonomia nella produzione di valore e nella costruzione di vantaggi competitivi.

Cit. E. Rullani - *L'economia della conoscenza*

Certo, le Reti possono aiutare a realizzare tutto questo e molto altro ma non dobbiamo dimenticare che si tratta di uno strumento, non di una formula magica.

Stare insieme è difficile perché comporta una certa *limitazione del potere individuale* dell'imprenditore e lo costringe ad accettare di *condividere una parte del proprio know-how* con gli altri soggetti della Rete.

Se decidiamo di stare in Rete dovremo mettere da parte una frazione del nostro *ego* per riuscire a gestire in maniera corretta e proficua i *rapporti interpersonali* con i colleghi.

Tuttavia nel percorso di formazione che la CNA Nazionale a partire dal 2010 ha tenuto su buona parte del territorio italiano in collaborazione con Ecipar e con il supporto tecnico di CNA

Interpreta, abbiamo avuto modo di confrontarci con varie realtà aggregative di imprese ed è stato molto gratificante trovare riscontro del fatto che, nella maggior parte dei casi, i vantaggi dello stare in Rete superano di gran lunga gli svantaggi.

Si tratta quindi di una strada che le imprese odontotecniche devono riuscire a percorrere. E si tratta anche di individuare la forma di aggregazione più adatta alle nostre esigenze.

Nuovi Strumenti di aggregazione: il Contratto di Rete

Come dichiarò qualche tempo fa un imprenditore artigiano "non è possibile uscire dalla crisi utilizzando gli stessi strumenti con i quali ci siamo entrati". Questo imprenditore è stato uno dei primi a sottoscrivere un *Contratto di rete*, quando ancora si parlava con sospetto o con sufficienza di questo strumento, dai più considerato *indefinito, vago*.

Ma cos'è il Contratto di Rete?

Si tratta, appunto, di un vero e proprio **contratto tra le parti**, che va a delineare i contorni della collaborazione che le imprese coinvolte decidono di attivare. Questo contratto ci vincola reciprocamente al rispetto di **norme e comportamenti che noi stessi decidiamo** e ci tutela in maniera efficace gli uni nei confronti degli altri.



Sottoscrivendo un Contratto di Rete, la singola impresa partecipante non cessa di esistere e **non si crea un nuovo soggetto giuridico** (a meno che non si opti deliberatamente in tal senso, cosa che con le modifiche normative recentemente introdotte è oggi possibile).

Il grande pregio del Contratto di rete è quello di poter essere “cucito su misura”, ritagliato in base alle esigenze delle imprese partecipanti.

Questo ci consente di adattare lo strumento alle nostre necessità, di poterlo rendere più o meno flessibile, più o meno aperto, più o meno strutturato, di durata più o meno estesa, sulla base di quelle che sono le volontà dei partecipanti alla Rete e gli obiettivi che essi si propongono di perseguire.

Il fatto che non si vada a creare un nuovo soggetto giuridico risulta particolarmente importante anche dal punto di vista delle spese di gestione della Rete la quale, chiaramente, non ha soggettività nemmeno dal punto di vista fiscale.



Nel corso dell'evento organizzato da CNA-SNO Nazionale il 23 maggio prossimo forniremo alcune ulteriori informazioni su quelle che sono le caratteristiche principali del Contratto di Rete.

Tali approfondimenti, insieme alla discussione che seguirà ed alle testimonianze relative ad alcune Reti già costituite nel settore, ci aiuteranno a capire meglio come il

Contratto di Rete possa essere uno strumento utile per i nostri Odontotecnici.

Saremo anche in grado di informare gli Odontotecnici Associati circa le risposte che oggi la CNA è in grado di dare ai colleghi che si vogliono avvicinare al tema delle Reti.

Grazie alla citata azione di Coaching formativo abbiamo infatti approntato un **modello di approccio alle Reti di imprese** che chiama in causa gli strumenti del Sistema CNA e che stiamo sperimentando con successo in varie parti del territorio. Si tratta di un approccio che muove dall'analisi delle caratteristiche delle aziende interessate a fare Rete e che le aiuta a passare dell'idea di aggregazione alla realizzazione di un vero e proprio *modello di business della Rete*. Il tutto attraverso un percorso a step che si conclude con la fase operativa di *accompagnamento della Rete sul mercato*.

Con questo strumento giuridico il nostro ordinamento, tristemente noto per la paralizzante complessità che lo caratterizza, ci mette finalmente nella condizione di poter provare a **crescere senza dover rinunciare alla nostra individualità**.

Ci consente di poterlo fare dandoci un mezzo attraverso il quale possiamo creare un'organizzazione snella, operativa, altamente finalizzata al risultato economico evitando, o almeno riducendo, le pastoie burocratiche che normalmente le imprese si trovano di fronte e che rappresentano solo esclusivamente un costo improduttivo.

Uno strumento che può essere anche interpretato come un primo passo verso forme di aggregazione più strutturate ma che ha, fin dall'inizio, una sua dignità ed una sua potenzialità economica.



LA PAROLA AGLI ESPERTI

Riguardo al tema reti, alcune **criticità** vengono espresse da un collega e ci è sembrato utile approfondire l'argomento e chiarire per quanto possibile, ogni dubbio in merito.

Rispondono rispetto a queste criticità i colleghi funzionari **Andrea Bargiacchi**, **Laura Buscarini** e il collega odontotecnico **Daniele Benatti**.

Andrea Bargiacchi

Responsabile Regionale CNA SNO Toscana

Rispetto alle criticità espresse dal collega, comincerei dicendo che la premessa dell'articolo, ovvero *che ci sono molti sedicenti esperti che cercano di vendere contratti di rete porta a porta, presentandoli come la soluzione a tutti i problemi aziendali*, è assolutamente vera e condivisibile.

Come Associazione che si approccia in maniera estremamente seria, sistematica e competente al tema delle Reti, siamo fra le "vittime" illustri di questi soggetti. Tuttavia, sostenere come fa l'autore dell'articolo che *il contratto di Rete è "inefficace" o addirittura un "inganno"* pare decisamente fuori luogo.



Il contratto di rete è di fatto uno fra i tanti strumenti che il nostro sistema giuridico mette a disposizione delle aziende che vogliono provare a crescere per confrontarsi con le sfide sempre più difficili che i nuovi scenari economici pongono loro di fronte. Uno strumento che ha determinate caratteristiche, determinati vantaggi e svantaggi ma che resta, per l'appunto, uno strumento.

L'autore pertanto si confonde.

Egli dovrebbe rivolgere la propria critica a coloro i quali lo hanno male informato, non tanto allo strumento giuridico in sé. Quest'ultimo non può essere giudicato in assoluto, bensì nella sua concreta applicazione: esso è buono o non buono in relazione alla specificità delle esigenze delle imprese a cui si applica.

Un aspetto sul quale invece l'autore dello scritto è **totalmente in errore** riguarda *l'analisi economica sulle dimensioni aziendali*.

A meno che tutti gli economisti e gli analisti economici delle più svariate provenienze e scuole di pensiero abbiano preso un abbaglio collettivo, è evidente che le caratteristiche su cui la micro impresa ha realizzato i propri successi in passato, oggi rappresentano nella maggior parte dei casi uno svantaggio dal punto di vista competitivo. Uno svantaggio che deriva da un drastico mutamento delle caratteristiche dei mercati di riferimento, sia interni che esterni, che ha portato in larghe parti del Paese addirittura alla chiusura di centinaia di micro imprese, con intere filiere che sono scomparse.

Certo non si deve mai generalizzare, e tutti noi conosciamo esempi di piccolissime imprese che ce l'hanno fatta o che continuano ad avere buoni risultati. E certo nessuno, almeno non la CNA, si sogna di dire che dobbiamo diventare Grandi imprese.

Al contrario, noi sosteniamo che **le piccole imprese possano crescere dal punto di vista imprenditoriale facendo sistema, condividendo le competenze, creando in maniera partecipata nuove idee e nuovi progetti, facendo squadra, facendo Rete.**

L'approccio che noi proponiamo è esattamente questo. Aiutiamo le aziende a lavorare in stretta collaborazione fra loro per rispondere alla crisi, per trovare nuove opportunità. Le aiutiamo a sviluppare le proprie idee di business ed individuiamo quali siano gli strumenti più adatti da utilizzare in base ai bisogni espressi ed inespressi ed in base alle caratteristiche del loro specifico modello di business.

Se poi lo strumento che le imprese utilizzeranno sia il Contratto di rete, il consorzio, l'Ati o se addirittura optino per una collaborazione meramente informale, la cosa è indifferente. Quello che conta sono solo i risultati, non certo le soluzioni tecniche utilizzate.

Sul resto dell'articolo non mi vorrei soffermare di più.
Dico solo che il nostro approccio, come CNA, è esattamente l'opposto di quello descritto dall'autore.

Noi *non millantiamo mirabolanti vantaggi fiscali* ma **valutiamo** se effettivamente vi siano.
Noi accompagniamo ai nostri sportelli del Credito gli imprenditori che ci chiedono di fare il contratto di rete solo per ottenere finanziamenti, spiegando loro che le Reti sono un'altra cosa.
Noi dedichiamo alla scelta della corretta forma di aggregazione, alla costruzione dei progetti di business ed alla buona riuscita delle nasciture collaborazioni fra imprese un numero di ore che non è mai nemmeno quantificabile. Ma va bene così perché talmente importante è la valenza sindacale che attribuiamo all'azione di aggregazione.

Quindi l'autore dovrebbe togliere immediatamente ed in maniera esplicita la CNA da quelli che lui chiama i "lor signori" che si sono presentati a casa sua.

Daniele Benatti
D-entity srl Modena- Rimini
Soci della Rete Dental Hi Tech Net e Arc Angel



Anch'io vorrei dire la mia, rispetto alle considerazioni che il collega esprime nella sua lettera. Dice cose inesatte sul piano del **valore che rappresenta la rete in quanto possibile (non obbligatorio) strumento per fare business seguendo un progetto ed un programma condiviso.**

Circa la **defiscalizzazione** è un elemento sul quale chi fa rete per guadagnarci sulle minor tasse **non ha capito il valore della rete quindi è meglio che non la faccia.** In quanto **all'accantonaggio delle imprese** che vengono portate a fare rete dai soggetti terzi che si fanno pagare (allusione anche alle associazioni), **io potrei smentirlo** perché delle due che abbiamo fatto una sola è stata stimolata dal CNA REGIONALE ma perché c'era di mezzo anche un finanziamento regionale il quale prevedeva una rendicontazione, ecc. (quindi servivano competenze per quel livello di cose).

L'altra ce la siamo costruita noi su misura presentando un contratto, ecc. Consiglierei a questo signore, che deve avere il dente avvelenato con qualche livello di associazionismo, di leggersi il libro che ha scritto il Prof. Paolo di Marco, mio amico molto competente che collabora con CNA e CONFINDUSTRIA dal titolo "Come costruire una rete tra imprese".

Forse imparerebbe qualcosa che gli consentirebbe di fare da solo tutte le reti che vuole e valorizzerebbe maggiormente **i veri contenuti della rete.** Aggiungo che gli suggerirei di parlare con il Dr. Fabrizio Landi Presidente di Esaote spa (vai a vedere che potenza è questa nel campo della radiologia) il quale ha costruito una rete tra imprese molto più piccole della sua (erano suoi fornitori) basata sulla sostenibilità economico finanziaria, ovvero **accesso al credito condiviso utilizzando la sua forza economica.** Il suo obiettivo di rete era quello che le banche non strozzassero i suoi fornitori e lui se li è presi con se in rete. Non vado oltre, ma io ho partecipato ad una tavola rotonda con lui ed altre reti ed è un piacere ascoltarlo.

Detto ciò, condivido molto poco i contenuti di quell'articolo e credo che troverà poco spazio divulgativo ed ancor meno consensi. D'altra parte essere voce fuori dal coro può significare non essere soggetti da rete e si usa ciò per farsi la propria di pubblicità.

Laura Buscarini

Responsabile Area Competitività
CNA Lombardia



Cna Lombardia, ha visto nel **contratto di rete una nuova opportunità**, che le imprese devono conoscere e possono **conoscere grazie a CNA**.

Crediamo che la scelta di aggregarsi non sia scontata, vada ponderata e soprattutto, vadano scelti i propri "compagni di viaggio".

Credo che non tutte le persone siano vocate a fare l'imprenditore, e a maggior ragione non tutti gli imprenditori, possono partecipare ad un'aggregazione! Questa dichiarazione deve essere vista come una prima guida....!

Essere un imprenditore che partecipa ad una rete significa, essere un imprenditore capace di essere **leader**, ma allo stesso tempo capace di concertare delle scelte, di **essere catalizzatore di progetti capaci di andare oltre la propria impresa**, significa guardare avanti e avere dei colleghi che lavorino con lui.

Altro aspetto è il tempo, costruire, progettare un programma di rete, richiede tempo: **"chi vuole andare veloce, vada da solo, chi vuole andare lontano vada con gli altri"**.

La rete d'impresa richiede tanta energia, ma non la fretta dei risultati!

Fatte queste prime considerazioni, CNA Lombardia, ha scelto di accompagnare gli imprenditori in questo percorso, con un progetto dedicato e che sta realizzando con il partenariato scientifico dell'Università Statale di Bergamo: **CNA New: CNA Net at Work**

Breve scheda tecnica



TITOLO DEL PROGETTO

CNA Net at Work

SOGGETTI COINVOLTI

- **CNA Lombardia**- Associazione imprenditoriale
Sede in Via Giovanni da Procida 24 (MI)
- **Università degli Studi Di Bergamo** -Dipartimento di Progettazione e Tecnologie della Facoltà di Ingegneria
Sede Legale di Bergamo, via Salvecchio 19 (BG)

OBIETTIVI E CONTENUTI DELL'INIZIATIVA

L'iniziativa proposta ha l'obiettivo di promuovere a diversi livelli il tema dell'aggregazione d'impresa sia attraverso momenti divulgativi che attivando un'assistenza continua, specifica e concreta per i diversi casi. Questo progetto dà l'occasione al nostro sistema associativo lombardo di studiare, progettare, realizzare ed avviare un nuovo sistema di attività modulabile a seconda delle diverse esigenze.

Le tematiche sviluppate risponderanno alle seguenti finalità:

- accrescere la cultura d'impresa sul tema delle reti;
- creare occasioni d'incontro tra le imprese;
- animare la complementarietà tra imprese;
- strutturare le "collaborazione" tra imprese facilitando l'accesso di queste agli strumenti di conoscenza e analisi e alle risorse di ricerca applicata;
- fornire supporto al core business del gruppo d'impresе accompagnandole nello sviluppo del progetto di rete, assistendolo nello sviluppo del capitale umano (formazione), orientandolo all'innovazione grazie a collegamenti organici con network di ricerca pubblici e all'ampliamento dei propri mercati sia nazionali sia esteri.

Gli intenti sopra descritti si concretizzeranno attraverso azioni/attività/consulenze tese a:

1. Introduzione di **nuove funzionalità nella nostra banca dati**, che copre decine di migliaia di soggetti per la sola Lombardia; si tratta in primis di profilare con sistema esperto le imprese per consentire

interrogazioni efficienti e interattive della banca dati riguardanti, per esempio, le complementarità tra le imprese;

2. Orientamento delle micro/piccole imprese che rappresentiamo nell'individuazione delle ragioni che portano a **sviluppare collaborazioni con altre imprese**: check-up specifici, vademecum per la presentazione dell'impresa, individuazione dei punti di forza da valorizzare nelle aggregazioni;
3. Avvio di **iniziative orientate all'animazione e alla diffusione di informazioni** con format e frequenze variamente modulabili e replicabili su tutto il territorio regionale per il tramite delle nostre sedi dislocate in tutte le province lombarde;
4. Offerta di **competenze specifiche in ambito legale e fiscale sul tema delle aggregazioni**, in modo da aiutare concretamente il "gruppo di imprese" a strutturarsi nella forma più congeniale al progetto che si intende perseguire, oltre allo sviluppo della parte manageriale ed organizzativa;
5. **Consulenza alle imprese nella definizione del piano industriale** relativo al progetto di aggregazione e analisi delle criticità;
6. **Assistenza nella realizzazione del progetto di rete** mediante messa a disposizione di risorse per formazione, ricerca e sviluppo, ottimizzazione dei processi, accesso a nuovi mercati, sia nazionali sia esteri.
7. **Creazione di aggregazioni intersettoriali** al fine di trasferimenti tecnologici e in funzione di accesso a opportunità quali quelle offerte dalla partecipazione all'Expo 2015 di Milano.

L'intero progetto sarà realizzato in modo da coinvolgere tutto il sistema lombardo di CNA, acquisendo consulenze esterne principalmente grazie al nostro partner, l'Università degli Studi di Bergamo.

Al fine di strutturare al meglio tutto il processo di erogazione dei servizi, sul piano delle risorse umane interne a CNA si prevede di realizzare una **dettagliata ricognizione delle competenze del personale coinvolto**.

RICADUTE DELL'INIZIATIVA

Sulle imprese in termini di consolidamento e sviluppo delle reti

Il progetto si sviluppa su più livelli:

- Stimolare il nascere di **nuove reti/aggregazioni** di imprese;
- Far **emergere rapporti già esistenti** di cooperazione e di reti informali fornendo template standard per la loro formalizzazione;
- **Fornire strumenti** per adeguare l'aggregazione a compiti progressivamente più ambiziosi: planning, ricerca e sviluppo, innovazione, nuovi prodotti e mercati; La nuova struttura che si intende lanciare all'interno del programma ERGON è quella di Gruppi di lavoro di R&S, nelle forme più adeguate ai diversi casi, sponsorizzati da gruppi di imprenditori, collocati presso laboratori universitari;
- **Ottimizzare i tempi di sviluppo** delle aggregazioni e **massimizzazione dei risultati** anche attraverso la generazione di storici di percorso raccolti dalle esperienze e le imprese con cui entrerà in contatto e con quante e quali andrà oltre il primo incontro ed in che modo.

MISURAZIONE DEI RISULTATI

Le ricadute dell'iniziativa saranno diversamente misurabili anche in tempi diversi a seconda del grado e della capacità che ogni singola impresa dimostrerà di saper attivare, oltre al tipo di progetto che il gruppo di imprese vorranno intraprendere.

Individuata questa ampia gamma di interlocutori, gli indicatori per misurare quanto in realtà le attività realizzate dal progetto siano state efficaci si farà una ricognizione rispetto al:

- numero di imprese contattate
- numero di imprese che hanno aderito ad almeno un iniziativa
- primo coinvolgimento, quale percorso ogni impresa ha seguito e perché;
- numero d'imprese sono state soddisfatte e perché;
- numero di aggregazioni sono state formalmente costituite.

Tutti questi risultati verranno mappati attraverso l'utilizzo della banca dati (che verrà corredata di appositi campi di verifica), di questionari di soddisfazione e con l'utilizzo sinergico di quanto ogni territorio mette in atto per fidelizzare e coinvolgere le imprese con cui entra in contatto.