



Rapporto di Ricerca Ires Veneto

# Sostenibilità e reti d'impresa nel sistema delle Costruzioni: le nuove strategie di contrattazione

---

■ a cura di  
Matteo Civiero  
Valentina De Marchi  
Leonardo Zucchini

Giugno 2020



## *Indice*

<i>Ringraziamenti</i> di Iginò Canale	pag.	5
<i>Presentazione</i> di Francesco Andrisani	«	7
<b>INTRODUZIONE</b>	«	9
<b>Prima parte</b> <b>IL SISTEMA CASA TRA UNA PESANTE EREDITÀ E UN FUTURO INCERTO*</b> di Matteo Civiero	«	11
<b>Seconda parte</b> <b>RETI D'IMPRESA E SOSTENIBILITÀ IN EDILIZIA</b> di Valentina De Marchi	«	27
<b>Terza parte</b> <b>RETI, SOSTENIBILITÀ E CONTRATTAZIONE IN EDILIZIA</b> di Leonardo Zucchini	«	47

---

\*Una presentazione in formato multimediale dei contenuti di questa parte è raggiungibile cliccando [qui](#).



## *Ringraziamenti*

Come Ires Veneto salutiamo con piacere la pubblicazione del Rapporto di Ricerca **“IL SISTEMA DELLE COSTRUZIONI CHE VERRÀ: INNOVAZIONE, SOSTENIBILITÀ E QUALITÀ DEL LAVORO. RETI D’IMPRESA E SOSTENIBILITÀ IN EDILIZIA”**, ulteriore tappa nell’ormai decennale rapporto di collaborazione che negli anni si è sviluppato e consolidato tra Ires Veneto e la Fililea Cgil del Veneto, la Federazione dei lavoratori del “sistema delle costruzioni”.

Ringraziamo Matteo Civiero e Valentina De Marchi che con passione e rigore, hanno curato la Ricerca.

Un sentito ringraziamento va a Leonardo Zucchini, per il percorso di ricerca e conoscenza che ha attraversato e interessato la Fililea del Veneto negli anni della sua direzione (dal 2008 al 2018), lo ringraziamo perché in questo percorso molte volte Ires Veneto è stato scelto come interlocutore, come soggetto a cui affidare settori da analizzare, progetti di Ricerca da elaborare.

Molti sono i campi di analisi e di riflessione su cui già da tempo la Fililea del Veneto si sta confrontando: pensiamo al tema della sostenibilità ambientale, o a quello della riqualificazione e della rigenerazione urbana, temi che da anni si confrontano con le prospettive della crisi economica e culturale e che la stagione che del “Coronavirus” (che stiamo vivendo in questi mesi) rischiano di accelerare e complicare. Come amava dire il poeta inglese Thomas Eliot “in the end is the beginning”, nella fine c’è l’inizio... auspichiamo che la fine di questo percorso di Ricerca apra la strada ad ulteriori rapporti di collaborazione tra Ires Veneto e Fililea Veneto, diretta dal 2019 da Francesco Andrisani.

Buona lettura.

Igino Canale – Direttore Ires Veneto



## *Presentazione*

Da anni la Fillea Cgil si sta interrogando su quale dovrà essere il futuro del sistema delle costruzioni. Una necessità figlia della consapevolezza che negli anni si è costruito troppo, senza rispetto dell'ambiente e quasi sempre in assenza di un piano strategico di sviluppo volto a soddisfare le esigenze dei cittadini e le necessità di ammodernamento del sistema Paese.

La Fillea Veneto fin da subito si è dimostrata sensibile alle tematiche ambientali, conscia dell'insostenibilità del sistema di economia lineare che ha governato e sostenuto il settore fino ad oggi; si è interrogata su quali riflessi, la doverosa e necessaria inversione di rotta, avrebbe apportato alla filiera produttiva e al sistema di relazioni sindacali che la governa.

In questi anni, per meglio comprendere i processi di cambiamento in atto e sviluppare analisi e riflessioni approfondite, abbiamo instaurato una stretta e fruttuosa collaborazione con Ires Veneto, che riteniamo debba continuare per gli anni venire e oggi si arricchisce del Rapporto di Ricerca **“IL SISTEMA DELLE COSTRUZIONI CHE VERRÀ: INNOVAZIONE, SOSTENIBILITÀ E QUALITÀ DEL LAVORO. RETI D'IMPRESA E SOSTENIBILITÀ IN EDILIZIA”** a cura di Matteo Civiero, Valentina De Marchi e Leonardo Zucchini ai quali vanno fatti i più sentiti ringraziamenti e i migliori complimenti per il lavoro svolto.

Francesco Andrisani – S.G. Fillea Cgil Veneto





## INTRODUZIONE

L'obiettivo della ricerca documentata in questo report è dare una prosecuzione al filone di lavori promossi in questi anni da FILLEA – il sindacato dei lavoratori delle costruzioni aderente alla Cgil - e da IRES Veneto, volti ad analizzare specifiche leve strategiche a stimolo di nuova e più qualificata occupazione nel sistema casa, verificando le potenzialità di un approccio a rete per la realizzazione di tali obiettivi.

In particolare, il lavoro si è posto come obiettivi:

- a) Verificare l'evoluzione recente del sistema delle costruzioni e prospettare una (pre)visione del futuro prossimo, a partire dall'analisi privilegiata di alcune traiettorie significative: la sostenibilità ambientale (come leva strategica allo sviluppo), l'evoluzione di nuovi modelli di business (nuovi modi di abitare, nuove modalità di creazione del valore), lo sviluppo tecnologico (nei materiali e non solo);
- b) Identificare diverse tipologie di reti possibili (gruppi, contratti di rete, reti non formali, alleanze strategiche) e verificare se e come tale strumento, nelle sue molteplici varianti e con le specificità proprie del settore, costituisca uno strumento efficace per promuovere l'innovazione e il cambiamento tra le imprese del sistema delle costruzioni, rispetto alle traiettorie evolutive identificate, e verificarne le implicazioni anche rispetto a: occupazione, qualità del lavoro, contrattazione, bilateralità, fondi previdenziali, formazione.

Al fondo la consapevolezza delle sfide che tali mutamenti impongono al lavoro e al sindacato che lo vuole rappresentare; si è inteso per questo accompagnare il percorso di ricerca con una partecipazione attiva e critica di un gruppo selezionato di dirigenti della Fillea Veneto.

Nella Prima parte del lavoro (scenario *building*) sono state condotte alcune interviste strutturate ad interlocutori privilegiati del settore delle costruzioni (opinion leader, accademici, imprese rilevanti, attori pubblici locali e regionali, attori sindacali). Con l'obiettivo di costruire uno scenario che gettasse un ponte tra quanto visto nei precedenti lavori rispetto all'evoluzione del settore negli ultimi anni e ciò che lo attende nella decade che abbiamo innanzi, cercando di approfondire quale sarà il ruolo e l'influenza che la sostenibilità

ambientale e sociale avranno sulle politiche, sulle dinamiche di mercato, sulle imprese e sul mondo del lavoro (a cura di Matteo Civiero).

Nella Seconda parte della ricerca il focus di indagine si è spostato sul concetto di *rete d'impresa*, attraverso l'analisi delle forme e delle esperienze più significative sperimentate nel mondo delle costruzioni, per trarne spunti di riflessione per quanto riguarda i riflessi strategici sul mondo delle imprese e sulla loro competitività. Tale lavoro si è basato su analisi recenti relativamente al numero e alla tipologia di reti realizzate in questo settore, su casi studio di reti di impresa significative in diversi territori della regione, sull'analisi di *best practice* a livello internazionale (referente Valentina De Marchi);

La Terza parte approfondisce i riflessi che questo modello organizzativo ha sull'azione sindacale e sulla contrattazione territoriale in particolare, anche in considerazione delle particolarità del sistema bilaterale che caratterizza il settore, e gli spunti e le sfide che offre per il sindacato di categoria (referente Leonardo Zucchini).

## Prima parte

### IL SISTEMA CASA TRA UNA PESANTE EREDITA' E UN FUTURO INCERTO\*

(a cura di Matteo Civiero)

#### 10 anni di ricerche Ires sulla sostenibilità nel settore delle costruzioni

La Fillea regionale, il sindacato delle costruzioni, rispetto ad altri comparti manifatturieri, si è da tempo dimostrata attenta ad una riflessione, spesso scomoda, relativa all'influenza della sostenibilità sulle dinamiche di settore. Lo ha fatto da una parte sostenendo attività di ricerca promosse da Ires Veneto, e dall'altra commissionando direttamente lavori di indagine specifici, che hanno costituito anche utili strumenti al dibattito interno della categoria e al dialogo con le associazioni datoriali e gli attori esterni, fino a fare di alcune risultanze vere e proprie linee guida di negoziazione e di azione politica nel territorio.

Un primo incrocio tra i temi della sostenibilità e il settore delle costruzioni avviene in maniera indiretta nel 2007, 10 anni fa. Siamo alla vigilia della crisi finanziaria del 2008 che, a cascata, si è ripercossa duramente su tutte le economie dei paesi occidentali, e in particolar modo sulle costruzioni, dato il forte legame esistente tra il ciclo produttivo edilizio e la disponibilità di fonti di finanziamento terze.

Nel 2007 Ires Veneto pubblica un paper (**Paper Ires 61 – Edilizia Sostenibile**, a cura di Matteo Civiero), un primo lavoro sistematico sul concetto di sostenibilità, intesa come presenza contemporanea di un equilibrio economico, sociale e ambientale nella gestione delle imprese e nella produzione di valore e benessere economico nei vari comparti dell'economia. La tesi che viene introdotta, riprendendo un filone di studi ormai consolidato, è che l'ambiente e la ricerca della compatibilità con le sue dinamiche, non sia per l'impresa un mero vincolo parametrico da dover rispettare, quanto piuttosto una leva di sviluppo economico ed occupazionale, che stimola la nascita di forme di innovazione, efficienza, nuovi comparti economici. Nel corso di un anno vengono trattati, sotto forma di *newsletter* che il paper riassume, gli aspetti salienti del legame tra sostenibilità ed economia, e vengono passati in rassegna i riflessi sui principali settori dell'economia veneta.

In questo ambito un capitolo viene dedicato al settore delle costruzioni, all'interno del quale vengono presi in esame la situazione italiana e le politiche industriali (d'emergenza) dell'epoca, le innovazioni introdotte nel settore dalla ricerca di una maggiore sostenibilità, le potenzialità economiche e occupazionali che discendono da un tale approccio, i casi internazionali e regionali all'avanguardia.

Il lavoro, di carattere puramente esplorativo e di stimolo al dibattito, lascia intravedere un grande potenziale di innovazione e di crescita/qualificazione occupazionale derivante dalla

---

\*Una presentazione in formato multimediale dei contenuti di questa parte è raggiungibile cliccando [qui](#).

ricerca di una maggiore compatibilità tra le attività produttive, i loro riflessi sociali e le conseguenze sul piano ambientale. Al tempo stesso, risultava evidente come tale potenziale fosse - all'epoca e probabilmente tuttora - in grandissima parte inespresso, con una colpevole mancanza di politiche industriali e visione a lungo termine da parte del decisore pubblico, tema che ricorrerà in tutti i lavori successivi.

Nel 2008 Ires promuove un'indagine su alcuni casi concreti di aziende venete che all'epoca si stavano cimentando con gli aspetti di sostenibilità delle proprie attività (**Paper Ires 64 – Legame tra sostenibilità ambientale, competitività e riflessi occupazionali in sei casi aziendali nella regione Veneto**). Un primo e concreto sguardo su come le aziende venete stessero rispondendo a queste tematiche, emergenti allora anche nel dibattito pubblico, sia a seguito dell'inasprirsi di alcune situazioni ambientali particolarmente acute - incidenti e casi di grave inquinamento ambientale locali e mondiali, emersione di fenomeni sempre più violenti a seguito dei cambiamenti climatici indotti dalle attività umane, forte innalzamento del costo delle materie prime - sia del crescente consenso verso un fronte comune internazionale di contrasto dei cambiamenti climatici e di promozione di forme concrete di sviluppo sostenibile; nel 2008 entra in vigore a livello internazionale e diventa vincolante per i suoi sottoscrittori il *Protocollo di Kyoto*.

La ricerca osserva alcune tra le aziende venete più innovative sul fronte della sostenibilità, prendendo in esame sei casi studio con un approccio di ricerca sperimentale. Si decide infatti di coinvolgere nell'analisi, ove presenti, i rappresentanti sindacali dei lavoratori (le RSU, in 5 casi su 6), che prestano il loro contributo fattivo nella ricerca di materiali informativi sull'azienda e le sue politiche ambientali, nell'individuazione tra i *manager* del più appropriato interlocutore con il quale effettuare un'intervista, e soprattutto proponendosi essi stessi come soggetti alla stessa intervista svolta con l'azienda, in una sorta di confronto a più voci sui diversi ambiti investiti dalla sostenibilità. In questo senso, una prima risultanza della ricerca consisteva nel misurare e stimolare la consapevolezza dei sindacalisti aziendali circa la rilevanza e i riflessi positivi e/o problematici che le questioni ambientali pongono in essere. Le aziende analizzate appartengono a diversi settori, e hanno una natura sia pubblica che privata: si tratta di *APS Holding* (Trasporto Pubblico Locale), *Consorzio Priula* (gestione integrata rifiuti), *Bonferraro* (produzione di elettrodomestici), *Ecor* (principale distributore nazionale, all'epoca, di prodotti biologici alimentari e per la persona), *Favini* (storica industria cartaria), *Italian Solar Infocenter* (piccola azienda artigiana specializzata nell'edilizia a basso impatto ambientale).

In termini più ampi il lavoro permette un primo dettagliato resoconto di quale sia l'importanza della sostenibilità nella gestione aziendale in tutti i suoi aspetti, di quali sfide ponga alle imprese e ai lavoratori coinvolti, di come la sua inclusione nei processi strategici e decisionali possa modificare in maniera significativa le traiettorie di sviluppo, ma anche la qualità e la quantità dei profili occupazionali.

Tra i principi di sostenibilità ritenuti più importanti dalle aziende venete esaminate vengono evidenziati l'eco-efficienza nell'utilizzo delle materie prime e dei semilavorati, l'efficienza

energetica dei processi produttivi aziendali ma anche dei prodotti finiti realizzati, i cambiamenti dei modelli di *business* indotti dal passaggio dalla produzione di beni all'erogazione di servizi, attraverso quegli stessi beni e senza la cessione del titolo di proprietà (passaggio da un'economia di prodotto ad una di servizio), l'*ecodesign* e la ricerca di caratteristiche sempre più spinte di sostenibilità, e l'importanza del riciclo e del recupero dei materiali (ad esempio gli edifici *green*), fino ad immaginare un'economia completamente circolare che imiti i processi naturali senza nuovi prelievi di risorse non rinnovabili e senza emissioni di scarti e inquinanti in ambiente.

Questi principi investono, in diversa misura, i diversi aspetti delle organizzazioni aziendali, dalla vision e mission alla strategia, dal design di prodotto e di processo alla produzione e distribuzione, comprese le attività di supporto ed extra-produttive. Il lavoro non manca di esplorare, non sempre con successo, l'incidenza che un tema così trasversale e profondo ha sulle *performance* economiche, e quali invece risultano essere i riflessi – non sempre positivi, al contrario di quello che si potrebbe pensare - sul lavoro.

Il caso di *Italian Solar Infocenter* (ISI), situata in provincia di Padova, rappresenta forse l'esperienza più innovativa e stimolante tra quelle analizzate, e riguarda proprio il settore delle costruzioni. L'azienda nasce da una precedente impresa padovana di costruzioni, presente sul mercato da oltre 20 anni, che ha avuto la capacità non solo di anticipare la crisi che ha investito il settore ma anche di fare della sostenibilità un percorso alternativo di sviluppo. Ciò le ha permesso di evitare la sorte di molte imprese concorrenti, schiacciate dal peso di un modello di *business* che non è stato in grado di reggere ai cambiamenti strutturali del settore. L'azienda introduce infatti nel suo DNA un forte orientamento alla sostenibilità e alle tecniche innovative (*passiv haus* di derivazione tedesca). ISI abbandona i tradizionali lavori di costruzione generalista diventando general contractor con un forte focus sulle attività di progettazione, e costruendo un *network* di partner e fornitori specializzati nelle attività di costruzione e ristrutturazione energetica degli edifici, nell'installazione di impianti da fonti rinnovabili, e nella formazione continua di maestranze, partner e fornitori. Decide di trasformare la sua sede in un edificio passivo, ricavato da una villetta bifamiliare degli anni '80, a dimostrazione che, tecnicamente, le soluzioni in ambito di sostenibilità edilizia possono essere applicate a qualsiasi realtà. I risultati di quegli anni sono estremamente positivi, con fatturato e occupazione che registrano crescite a doppia cifra, così come gli aderenti del suo *network*. A distanza di quasi 10 anni dalla nostra ricerca l'azienda è ancora attiva sul mercato, si è trasformata in un gruppo con cinque diversi rami d'azienda e l'occupazione risulta nuovamente raddoppiata.

Il 2011 vede l'uscita di una (prima) ricerca interamente dedicata al settore delle costruzioni, con un titolo molto sfidante per l'epoca: ***Uscire dalla crisi: lavoro ed edilizia alla prova della sostenibilità***. Il piano di osservazione passa dal singolo caso di successo all'intero settore, nel tentativo di offrire un'analisi dettagliata delle questioni più rilevanti indotte dalla sostenibilità. Il lavoro può essere diviso in tre grandi temi: delinea le problematiche e le sfide più importanti che il settore si trova ad affrontare in un'epoca di cambiamenti senza

precedenti, a partire dai molti impatti socio-ambientali che genera; individua le linee d'azione e le strategie più efficaci per trasformare aspetti problematici in fonte di innovazione e slancio competitivo per le imprese e il settore; esamina le criticità e le prospettive del comparto veneto, chiamando in causa le imprese, le associazioni, la politica e il mondo del lavoro.

Dopo decenni di cicli edilizi interamente orientati all'espansione quantitativa, con scarsa attenzione agli aspetti di sostenibilità (dai consumi energetici alla qualità delle materie prime impiegate), iniziano ad emergere con forza alcuni trend innovativi, soprattutto sul fronte internazionale, con alcune regioni, e intere nazioni, che prendono in mano il testimone di una vera e propria rivoluzione tecnologica e organizzativa del processo edilizio: si parla, infatti, con sempre più slancio di temi quali la minimizzazione del bilancio di risorse ed energia lungo tutto il ciclo di vita degli edifici, partendo dalla pianificazione urbana e dal sistema dei trasporti, per arrivare all'impiego efficiente di strutture e materiali (strutture leggere, riciclabilità al 100%, utilizzo di energia e luce solare, materiali autoctoni e naturali), approccio olistico alla progettazione, ridensificazione urbana, concentrazione, riutilizzo e riqualificazione dell'esistente. L'Italia, in questo scenario, ne esce come un Paese dai due volti: da una parte alcuni tra i migliori architetti, progettisti e imprese al mondo si cimentano con progetti innovativi, quando non addirittura visionari, realizzati talvolta lungo la penisola, molto più spesso all'estero; dall'altra emerge un territorio devastato dalla cementificazione, un parco di edifici energeticamente arretrato e inadeguato ai nuovi fenomeni climatici o agli eventi sismici.

La ricerca evidenzia con forza un tema emergente che negli anni successivi si sarebbe dimostrato non solo corretto ma il principale percorso di rinnovamento del comparto, ovvero il cambio di paradigma dalla costruzione del nuovo alla manutenzione e riqualificazione dell'esistente, dopo decenni di espansione quantitativa del nuovo costruito, trainata dalla rendita fondiaria più che da una domanda di nuove abitazioni. Inoltre analizza la crescita esponenziale del solare termico e fotovoltaico, spiegata da un sistema di incentivi fin troppo generosi, che hanno comunque avuto il merito di avviare la nascita di alcuni segmenti di una filiera delle rinnovabili in Italia (poi drammaticamente soffocata da una frettolosa e sconsiderata revisione degli stessi incentivi). Il lavoro prende anche in esame il quadro più ampio di normative, incentivi e sistemi di certificazione che, pur in modo frammentario ed eterogeneo, fornisce uno stimolo ulteriore all'espansione della sostenibilità in edilizia.

Uno sguardo alla domanda delinea una situazione che riflette le profonde trasformazioni della società italiana in termini di tipologia e qualità del sistema abitativo, molto spesso ignorati o poco considerati dal sistema produttivo. Fa emergere sperimentazioni coraggiose come *cohousing*, *coworking*, condomini solidali, portierato sociale, progetti promossi in larga parte da gruppi di individui particolarmente determinati nel realizzare complessi abitativi in linea con le nuove esigenze socio-economiche, piuttosto che proposti da imprese lungimiranti in grado di interpretare questi *trend*, pur ancora deboli e sottotraccia.

Il lavoro passa poi ad analizzare più da vicino la situazione del Veneto, una delle regioni in cui il settore delle costruzioni ha un'importanza primaria, che ha saputo solo in parte affrontare crisi e cambiamenti profondi, dopo anni di espansione sostenuta e rapido consumo

del suolo. In Veneto il comparto della riqualificazione e delle manutenzioni rappresenta già la maggiore quota di mercato, anche se gran parte del suo potenziale non è ancora stato dispiegato, mentre arretra pesantemente il non residenziale che aveva svolto un ruolo di traino negli anni ruggenti dell'espansione industriale del secolo scorso. Rimangono inespresi due segmenti particolarmente rilevanti per il potenziale di mercato, come il *Facility Management* – ovvero la gestione del patrimonio edilizio esistente lungo tutto il ciclo di vita - e la riqualificazione delle strutture residenziali e ricettive nel comparto turistico, in particolare per quanto riguarda la costa (uno dei luoghi più densamente edificati dell'intera Pianura padana), caratterizzata da una fortissima stagionalità e dal mancato utilizzo nei mesi invernali. Non mancano sperimentazioni avanzate anche sul piano normativo, come il *Piano Casa* (a partire dal 2009) che ha sostenuto le riqualificazioni energetiche con un buon compromesso in termini di nuove volumetrie, e le aggregazioni territoriali di imprese che cercano di aggregare la propria azione attorno a linee strategiche comuni (vengono presentati i casi del *Metadistretto Bioedilizia* Treviso e quello dei *Beni Culturali* Veneto). Rimane tuttavia un quadro dell'offerta caratterizzato da una forte frammentazione e uno schiacciamento verso realtà di piccola dimensione, elemento di debolezza rispetto alla necessità di elevare la capacità di pianificazione strategica, progettuale e tecnologica per far fronte a cambiamenti sempre più radicali.

In questo senso la ricerca delinea un set di strategie orientate alla sostenibilità percorribili dalle aziende intenzionate a cogliere tale sfida come via d'uscita dalla crisi e che avrebbero caratterizzato il secondo decennio del ventunesimo secolo, tra le quali: adozione di sistemi di certificazione energetica ed ambientale come fattori organizzativi e *driver* di innovazione aziendale; specializzazione nella progettazione e realizzazione di impianti a fonti rinnovabili di energia e interventi spinti di isolamento ed efficientamento energetico; sviluppo di progetti di *social housing* e di *cohousing*; crescita per linee esterne tramite processi di aggregazione, reti e consorzio; sviluppo di un sistema costruttivo integrato tra tutti gli attori della filiera; sviluppo di servizi di *Facility Management* ed *Energy Service Company*.

Quasi a completare un filo logico che parte da una visione d'insieme delle tematiche della sostenibilità, scende a livello di singole aziende, passa per una visione settoriale e poi si concentra sui decisori istituzionali e le politiche industriali e sindacali, nel 2014 viene promossa una ricerca dal titolo *Sostenibilità e lavoro nel settore legno-arredo e costruzioni*, a cura di Valentina De Marchi e Matteo Civiero. La ricerca compie una integrazione dei lavori condotti in precedenza nei due settori ma, soprattutto, è preparatoria alla stesura di un *decalogo* per un confronto tra attori del sistema casa, in ottica confederale e unitaria con Cisl e Uil: il decalogo è infatti il frutto di un lavoro congiunto tra FILLEA, FILCA (Federazione Italiana Costruzioni e Affini) e FENEAL (Federazione Nazionale Lavoratori Edili Affini e del Legno) per individuare i punti qualificanti di un'azione sindacale – contrattuale e politica - nella promozione di un maggior livello di sostenibilità nel settore delle costruzioni.

Alla fine del processo emergono dodici punti chiave (quasi *un decalogo*, come detto):

1. Responsabilità sociale d'impresa come primo passo fondamentale.
2. Stop al consumo di suolo e messa in sicurezza del territorio.
3. Sviluppo della riqualificazione degli edifici.
4. *Social housing* e coprogettazione con i clienti.
5. Legalità e conformità.
6. Strategie di sostenibilità a livello aziendale e della PA.
7. Partecipazione di tutti gli attori della filiera e condivisione.
8. Competenze e formazione continua.
9. Occupazione di qualità.
10. Cooperazione e integrazione di filiera.
11. Patto con la finanza.
12. Una politica industriale per il "sistema casa".

### **Un settore in cambiamento sempre più rapido**

10 anni di ricerche sono un tempo forse troppo lungo per compiere un lavoro sistematico di comprensione dei fenomeni in atto e per inserire l'ottica della *sostenibilità* nell'agire sindacale, ma va considerata la complessità delle implicazioni e la profondità dei cambiamenti che essa comporta. Il rischio è semmai un altro, e si sta palesando sempre di più, ovvero la rapidità e la portata dei cambiamenti su scala globale che mettono in discussione risultati e decisioni prese anche solo pochi anni prima.

Per un rapido excursus di alcuni fenomeni globali che stanno creando forti pressioni al cambiamento su tutti i settori, compreso quello dell'edilizia, si rimanda alle animazioni e alla sintesi già presentata nel corso della presente ricerca a questo [link](#).



## INTERVISTE AD ALCUNI OPINION LEADER

### Possibili scenari evolutivi

Siamo indiscutibilmente entrati in un'epoca di fortissimi cambiamenti e di crescita esponenziale della variabilità dei percorsi di sviluppo. Probabilmente non siamo nemmeno culturalmente preparati ad affrontare un periodo così turbolento e, al tempo stesso, ricco di nuove opportunità. L'intreccio di fenomeni geopolitici di instabilità e spostamento degli equilibri mondiali, dinamiche economiche e cicli di innovazione sempre più rapidi e profondi, trasformazioni demografiche, processi inarrestabili di automazione, digitalizzazione e applicazione estesa dell'intelligenza artificiale, rendono impossibile definire con una certa attendibilità scenari futuri, se non ad un livello molto generale. L'esperienza insegna che in situazioni molto fluide il miglior modo per prevedere una qualche forma di futuro è quello di inventarselo. In altri termini, in queste condizioni le scelte con maggiori garanzie di successo non sono quelle di interpretare i segnali di cambiamento per anticipare accadimenti futuri, bensì tentare di immaginarsi scenari futuri desiderati ed iniziare a realizzarli.

Il quadro che emerge in tal senso per il settore delle costruzioni desta non poche preoccupazioni, schiacciato com'è da un passato che non tornerà più e da un'eredità di pesante arretratezza culturale, organizzativa e strategica dei suoi attori principali (decisioni pubblici, imprese, istituti finanziari, investitori).

Le interviste recenti effettuate nel corso della ricerca hanno coinvolto alcuni opinion leader che in Italia sono particolarmente attivi sul fronte dell'edilizia sostenibile e che hanno dimostrato una forte capacità di visione di futuri possibili, unitamente alle voci di alcuni rappresentanti delle associazioni delle imprese. Si tratta di un esercizio parziale che andrebbe esteso ad un numero ben più ampio di interlocutori, ma il quadro che ne emerge non diverge da altri contributi qualificati che hanno visto la luce in questi anni, né dal dibattito che si è (finalmente) sviluppato all'interno del settore in appositi luoghi ed eventi, quali, ad esempio *Rebuild Italia*, dal 2012 probabilmente l'unico o quanto meno il più avanzato spazio di confronto del/sul settore nel nostro paese, dove si discute realmente di innovazione e sostenibilità in edilizia, partendo soprattutto dalle esperienze di successo a livello internazionale e nazionale. L'introduzione ai lavori dell'edizione del 2017, alla quale abbiamo partecipato, incontrando alcuni degli opinion leader intervistati, è emblematica perché dà la misura della distanza tra quanto si muove a livello internazionale da una parte, e quale risulta essere il livello di innovazione promosso dalla maggior parte delle imprese e degli attori nostrani dall'altra; distanza che tutti i soggetti intervistati concordano nel sottolineare.

*«Già in atto in diversi paesi europei, l'ibridazione dei processi produttivi tra fabbrica e cantiere ha impatti economici e sociali profondi: superiore efficienza, minori costi, più alta affidabilità nei tempi di consegna e negli standard produttivi, nuovi luoghi di produzione con maggiore sicurezza e comfort.»*

*L'edilizia che ibrida fabbrica e cantiere si avvale di tecnologie diverse: può intervenire sul riuso come nella nuova produzione e rappresenta una rivoluzione capace di tenere insieme non solo superiori standard tecnologici ed economici, ma anche ambientali e sociali.*

*Perché la transizione rappresenti un'opportunità per tutta la filiera, Rebuild si propone di presentarne tutti gli aspetti: dalle soluzioni ispirate all'automazione robotizzata e al nuovo artigianato evoluto, a quelle economiche, evidenziando le opportunità per investitori, developer e professionisti, a quelle sociali con la possibilità di interventi a valori e condizioni prima irraggiungibili.» (Rebuild, 2017)*

Insomma, il futuro è ricco di cambiamenti ma anche di opportunità, chi ha percorso per primo la strada dell'innovazione le dimostra possibili. Il passo più difficile, come sempre, è il primo perché è quello che detta la nuova direzione da seguire. Il testo presentato di seguito ripercorre alcuni temi fondamentali toccati durante le interviste, evidenziando in taluni passaggi il contributo specifico dei diversi interlocutori. Le parti e le tematiche dove non viene evidenziato alcun riferimento particolare sono da intendersi come condivise da tutti gli opinion leader. Le persone intervistate nell'ambito della presente ricerca sono state

- **Ezio Micelli**, urbanista, Professore Associato Estimo IUAV e responsabile scientifico di Rebuild Italia;
- **Gianni Silvestrini**, Docente del Politecnico Milano, Presidente GBC Italia e Kyoto Club (ex consigliere Ministero Sviluppo Economico)
- **Federico Della Puppa**, Economista Territoriale ed ex partner CRESME, Responsabile area Economia, Territorio e Progetti europei Smart Land srl
- **Fabio Fiorot**, CNA – Responsabile regionale Unione Costruzioni, Installazioni e Impianti
- **Alfredo Martini**, di Strategie e Comunicazione Roma, partner ANCE Veneto e indicato dall'associazione come proprio portavoce sulle tematiche della sostenibilità.

### *Velocità dei cambiamenti e capacità di risposta del settore*

*Le ricerche svolte negli ultimi 10 anni hanno dimostrato quale sia stata la portata del cambiamento che ha investito il settore delle costruzioni e quali le conseguenze sotto i diversi profili (economico, sociale, competitivo, occupazionale). Eppure il settore dimostra una certa lentezza ad adeguarsi ai nuovi scenari e ad adottare nuovi modelli di business. Perché?*

Probabilmente il motivo principale che spiega tale lentezza è dato dalla predominanza che ha rivestito per diversi decenni nel settore la rendita rispetto alle tipiche logiche e dinamiche d'impresa, a discapito della ricerca di innovazione ed efficienza che ha contraddistinto, invece, tutti gli altri settori economici. Per decenni la domanda ha sempre superato l'offerta in termini quantitativi, permettendo che le logiche costruttive non seguissero le tipiche dinamiche di mercato. Come già evidenziato in *Uscire dalla crisi: lavoro ed edilizia alla prova della sostenibilità (2011)*, fino al giungere della crisi del 2008, nel settore delle costruzioni gran parte dei margini – fino anche al 50% dell'intero valore dei progetti - venivano divisi tra rendita

fondiaria (ovvero l'apprezzamento dei terreni sui quali insisteva la costruzione, magari acquistati precedentemente come terreni agricoli, con un valore di partenza molto più basso) e profitto del costruttore, dopo aver coperto i costi di costruzione e gli oneri di urbanizzazione (Micelli).

Due fattori principali hanno modificato radicalmente questa situazione: la crisi demografica che ha investito il paese negli ultimi decenni e il calo del potere d'acquisto, unito alla stretta del credito in conseguenza della crisi finanziaria del 2008. I flussi di immigrazione, pur se in crescita negli ultimi decenni, non sono stati in grado da soli di contrastare efficacemente questo fenomeno, e dunque il calo quantitativo del settore è stata una conseguenza inevitabile, con relativa riduzione drastica dei margini per la rendita e per i costruttori. Questo, se da un lato ha dato origine ad un'emorragia occupazionale senza precedenti, dall'altro costituisce il presupposto nei prossimi anni per un ritorno dell'attenzione sui processi produttivi, alla ricerca di una maggiore efficienza industriale, che richiede obbligatoriamente una crescente attenzione all'innovazione.

Un altro elemento che spinge verso la ricerca di una maggiore efficienza produttiva e verso l'innovazione è dato dal riorientamento verso la manutenzione e gestione degli edifici, piuttosto che alla costruzione di nuovi, sia per i motivi citati poc'anzi, sia per l'importanza assunta dalle tematiche ambientali (*in primis*, il contenimento del consumo di suolo e dei consumi energetici). La ristrutturazione di edifici esistenti non è un'operazione banale e dagli esiti scontati, anche in considerazione degli esigui *budget* a disposizione di larga parte della domanda, e anche questo rappresenta una sfida a trovare forme innovative di intervento sul patrimonio esistente (Della Puppa).

L'offerta, oltre che essere stata per molti anni refrattaria a forme di innovazione tecnologica e dei modelli di *business*, a causa dei pochi stimoli ricevuti durante i decenni precedenti, dimostra anche una certa incapacità nell'interpretare le nuove esigenze della società. La domanda abitativa è infatti uscita da tempo dal semplice bisogno primario di un tetto sopra la testa e mostra una certa sofisticazione nelle soluzioni abitative richieste, in grado di adattarsi alla varietà e alla variabilità (nel tempo) delle esigenze di nuclei familiari elastici e multiformi; questo passaggio si intreccia con fenomeni sociali e anche economici nuovi (si pensi alle forme di *cohousing* e *coworking*, e alla conseguente compenetrazione tra momenti di abitare e momenti di lavoro). La sfida in questo senso sarà quella di passare da fenomeni spontanei a fenomeni organizzati, con lo sviluppo di precisi modelli di *business* in grado di garantirne la sostenibilità economica.

Fenomeni quali il *cohousing*, *coworking* o spazi ancor più sperimentali come laboratori di fabbricazione digitale (*fablab*), dove si sperimentano le nuove tecnologie della produzione 3D diffusa, l'automazione, l'informatizzazione e la digitalizzazione dei processi, hanno una duplice valenza: da una parte rappresentano l'occasione di consegnare alle nuove generazioni spazi inutilizzati, spesso di proprietà pubblica, e permettere loro di sperimentare forme nuove di rigenerazione degli stessi; dall'altra consentono ai costruttori di ridurre fortemente il rischio di invenduto e di orientarsi verso un *co-marketing* di tipo evoluto, che va dalla raccolta dati

all'analisi, fino alla co-progettazione. Per far questo il passaggio potrebbe essere simile a quello che avviene, da tempo ormai, nel mondo dell'informazione, ovvero la profilazione del cliente: per quanto riguarda il *cohousing*, ad esempio, è possibile definire con la massima precisione le caratteristiche e le esigenze dei diversi clienti prima di avviare la realizzazione di un qualsivoglia prodotto edilizio, e ciò riduce fortemente i rischi e gli oneri, in un contesto di mercato profondamente mutato (Micelli).

### *Quali aziende per un futuro green in edilizia?*

In uno scenario futuro in cui edilizia, mobilità e fonti energetiche rinnovabili si compenetreranno sempre di più, il fotovoltaico su edifici avrà un ruolo principe nel raggiungimento degli obiettivi di riduzione delle emissioni, in abbinamento a sistemi di accumulo e auto elettriche. Per le auto elettriche si prevede una riduzione del costo delle batterie del 65% nei prossimi 5 anni; valutazioni fatte negli Stati Uniti dicono che i possessori di auto elettriche che le metteranno a disposizione per gestire gli sbalzi produttivi delle rinnovabili, in particolare il solare, potranno ricevere un compenso sino a qualche migliaio di dollari l'anno. L'edificio dialogherà con la rete e verrà contrattualizzata la possibilità da parte dei servizi di pubblica utilità di variare il consumo elettrico (e le tariffe) di elettrodomestici, impianti ed edifici a seconda dei momenti della giornata e dei picchi di produzione delle rinnovabili. Su questo fronte anche l'Autorità per l'Energia inizia ad aprire questi scenari. Pur non rientrando nei settori obbligati al raggiungimento di obiettivi di riduzione delle emissioni climalteranti, l'edilizia verrà coinvolta nello schema dell'*effort sharing decision*, all'interno del quale l'Unione Europea ha già stabilito che entro 2030 il parco edilizio dovrà consumare il 70% di energia rispetto all'attuale livello (Silvestrini).

Per poter cogliere questo potenziale l'impresa di costruzione dovrà fare un salto evolutivo, a maggior ragione se anziché parlare di interventi singoli si considerano interventi su interi edifici e condomini. In questo senso è necessario intraprendere strade nuove in cui sia possibile arrivare ad una decisa riduzione di tempi e di costi degli interventi di riqualificazione, grazie a forti processi di industrializzazione supportati dalla digitalizzazione di tutte le fasi.

In questo scenario anche gli attori molto probabilmente cambieranno: chi è più attrezzato ad affrontare questi nuovi paradigmi di mercato?, il vecchio *developer* tradizionale, abituato al mordi e fuggi del "costruisci e vendi", o il fornitore di energia elettrica abituato alla gestione di contratti di lungo termine, che acquistando l'edificio crea al tempo stesso valore dalla sua ristrutturazione e dal suo collocamento sul mercato in termini di affitti a medio e lungo termine? La risposta appare quasi scontata (Della Puppa).

Naturalmente il quadro di realtà che emergerà sarà più complesso e ad oggi imprevedibile, ma si possono immaginare alcune tipologie di impresa maggiormente in grado di sfruttare le opportunità e le sfide poste dal cambiamento in atto (Micelli, Della Puppa, Martini, Fiorot):

1. Realtà in grado di investire in progetti innovativi di riqualificazione e riuso degli spazi, con un *mix* di funzioni elevato, che sviluppino conoscenze circa il giusto equilibrio tra diversi utenti e le modalità di gestione del patrimonio, in un format magari replicabile.
2. Realtà in grado di riorganizzare con alti livelli di flessibilità i processi di ristrutturazione e di rigenerazione dell'esistente.
3. Realtà specializzate nel *retrofit* o ammodernamento energetico e su specifici segmenti di domanda: imprese specializzate nel *retrofit* di capannoni industriali, nella ristrutturazione di abitazioni private o, ancora, verso il patrimonio edilizio storico, ecc.
4. *Multiutility* in grado di gestire contratti di lungo termine legati ai consumi, su accordi di lunga durata agganciati ad operazioni di retrofit energetico e ambientale. In questo senso alcune *utilities* italiane hanno compreso il potenziale di tali contratti e si stanno preparando a sfruttare il più possibile la loro posizione per catturare fette importanti di valore nell'erogazione di servizi energetici. Ma, come già sta succedendo ad esempio in Germania, ci sarà spazio anche per nuovi soggetti, in particolare nuove start up tecnologiche (Silvestrini). Le imprese italiane continuano invece per la maggior parte a ragionare come negli anni della crisi e rischiano di rimanere tagliate fuori da questi importanti segmenti di domanda (Martini).

Esempi quali *Energiesprong* in Olanda (<http://energiesprong.eu> ma da poco anche nel nostro Paese) dimostrano la possibilità di intervenire efficacemente nella riqualificazione dell'esistente con processi di industrializzazione, indispensabili per poter sfruttare l'enorme mercato potenziale che scaturisce dagli obiettivi europei di riduzione delle emissioni climalteranti al 2030 e 2050. Un tema fondamentale sarà dunque l'industrializzazione della riqualificazione; su questo il nostro paese risulta arretrato e le imprese devono passare per una seria pratica di demolizione e ricostruzione (a causa della varietà delle tipologie abitative del passato) e per un sistema di filiera integrato. In questo contesto vincerà chi saprà farsi pagare la qualità e saprà gestire il passaggio dalla logica lineare a quella circolare lungo tutto il ciclo di vita dell'edificio (Della Puppa).

Anche il settore finanziario dovrà fare un notevole balzo in avanti per accompagnare le imprese di costruzione verso una maggiore sostenibilità, non solo ambientale ma soprattutto economica. Questo richiede una maggiore capacità analitica economico-finanziaria dei progetti da parte delle banche, non basata su incentivi abnormi che oramai non sono più pensabili, ma sull'intero ciclo di vita dell'edificio e sulle sue diverse destinazioni d'uso negli anni.

Risulta chiaro che un quadro tecnologico, strategico, organizzativo ed economico così complesso richiede alle imprese esistenti un forte processo di cambiamento interno ed esterno, e in questo senso tutti gli attori intervistati hanno individuato nella *rete di imprese* una possibile linea evolutiva a disposizione delle imprese venete del settore, caratterizzate paradossalmente da una tendenza alla diminuzione delle dimensioni medie, effetto diretto della crisi che ha colpito il settore. Le imprese tendono cioè a continuare con gli schemi consueti e a restare prigionieri dell'esistente, innanzitutto per il limite dimensionale che non permette loro di

adeguarsi e di sviluppare strategie (Fiorot). Non a caso, le esperienze locali sono state portate avanti da poche realtà innovative senza che l'approccio divenisse sistemico (Della Puppa); non solo, la maggior parte delle reti d'impresa non funziona o ha grosse criticità per la sottovalutazione di questioni gestionali e di coordinamento, una mancata analisi del posizionamento strategico, uno scarso management di rete (persone sbagliate o non preparate), scopi troppo banali e poco sfidanti, come l'accesso ad appalti o il mero reperimento di risorse finanziarie pubbliche (Martini).

Tuttavia il settore, pur con i limiti sopra elencati, dimostra una certa varietà di esperienze sul tema, che sottende anche un diverso livello di ingaggio delle imprese partecipanti in termini di strategie e risorse. Molti modelli sono di tipo informale (la classica 'collaborazione' tra i vari attori) o al massimo sfociano in Associazioni Temporanee d'Impresa (ATI) con il solo scopo di partecipare congiuntamente a specifici appalti. Modelli più formalizzati riguardano consorzi d'impresa (sulla base dell'esperienza dell'Emilia Romagna che ha influenza anche sull'area di Rovigo e altro), cooperative per l'integrazione della filiera, esperienze (ormai chiuse) come il metadistretto trevigiano della bioedilizia (Fiorot). Aspetti che verranno ripresi e approfonditi nella seconda parte del lavoro.

*In un settore in cui il ruolo delle politiche e delle norme è fondamentale, ci si chiede se sia possibile che l'iniziativa privata riesca a costruirsi nuovi spazi di mercato e a modificare la catena del valore edilizio senza una visione di sistema e un orizzonte strategico nazionale.*

Ci saranno sicuramente delle imprese in grado di guidare il cambiamento e anticipare i tempi, a partire da quelle che operano sul fronte internazionale. Senza una risposta politica, però, il cambiamento sarà molto lento e lascerà indietro la maggior parte delle imprese nostrane. Non si tratta solo di introdurre incentivi ma soprattutto politiche industriali basate su una capacità di visione futura. Servirebbe che Governo e politica scegliessero su quali settori puntare, tra i vari coinvolti, al fine di raggiungere gli obiettivi di riduzione delle emissioni climalteranti, cosa che invece si è evitato di fare scegliendo la neutralità tecnologica. La mancanza di una visione complessiva è evidente anche nel dibattito attorno ad *Industria 4.0* - al contrario di paesi come Stati Uniti o Germania-, laddove uno sforzo di identificazione di obiettivi e politiche incentivanti per l'adozione delle nuove tecnologie in edilizia sarebbe stato opportuno anche alla luce della crisi del settore (Silvestrini).

Anche per innalzare il livello di industrializzazione dei processi nel settore, con tutti i vantaggi conseguenti, è indispensabile il ruolo del decisore pubblico e delle politiche a favore dell'innovazione. L'intervento sull'esistente, per le caratteristiche degli edifici nel nostro paese e per come si è costruito negli ultimi 40 anni, può avere un'espansione limitata: il vero nodo per far partire l'industrializzazione sull'esistente è, dunque, una seria pratica di demolizione e ricostruzione che richiede interventi normativi e incentivi *ad hoc* (Della Puppa). Tra le politiche industriali manca anche un'agenda strutturale nazionale dal punto di vista energetico, che non può ridursi alla reiterazione annuale dei contributi per le ristrutturazioni.

Anche a livello regionale ci sono stati interventi a spot, se si pensa che il piano energetico regionale, partito nel 2004, è stato adottato solo nel 2017 (Fiorot).

Anche sul fronte della pianificazione c'è molto da fare perché, con lo spostamento dal nuovo all'esistente, occorre un quadro di elaborazione che sia veramente capace di consentire processi di riuso spinti (ad esempio, spazi polifunzionali con dimostrazioni di cucina e pranzo condiviso: come dare vita ad uno spazio, tradizionalmente destinato a magazzinaggio e/o attività produttive, ma nel quale possano sorgere uffici ed anche un'attività di somministrazione di bevande e di consumo dei cibi). Un tempo attività produttive/terziarie e servizi alla persona erano escludenti, ora devono essere integrabili. Le vecchie logiche urbanistiche prevedevano la destinazione d'uso degli spazi in maniera pressoché immutabile, mentre nel futuro sarà indispensabile garantire la maggiore flessibilità possibile e prevedere diversi cambi di destinazione d'uso lungo l'intero ciclo di vita dell'edificio (Micelli).

A fronte di una sempre maggiore riduzione dei trasferimenti pubblici si è guardato con crescente interesse anche alle partnership pubblico-private, che però hanno funzionato solo laddove il pubblico è stato in grado di determinare con correttezza le dimensioni economiche e funzionali degli interventi. In troppi casi ha dimostrato totale incapacità. Se a ciò si aggiunge la complessità e la lentezza delle procedure amministrative in un mondo che cambia rapidissimamente si comprende il fallimento di progetti che possono durare anche vent'anni (Della Puppa).

*C'è una spiegazione che possiamo dare a questa lentezza della politica italiana?*

Innanzitutto, sembra evidenziarsi una drammatica incapacità da parte del decisore pubblico di comprendere il valore strategico dei cambiamenti in atto che riguardano l'edilizia o la mobilità; basti pensare all'ondata di innovazioni radicali che stanno investendo il settore automobilistico e dei trasporti grazie alla trazione elettrica e ai suoi legami con il settore delle costruzioni, e alla ritrosia al riguardo da parte del nostro paese. In altri paesi questa consapevolezza e visione ci sono, basti pensare agli Stati Uniti di Obama (con, però, il cambio di rotta di Trump), la Germania o i paesi scandinavi. Mancando la comprensione strategica emergono soluzioni di breve termine volte ad affrontare le emergenze, rispetto a quelle di respiro più lungo (Silvestrini).

Anche la pianificazione soffre di una sorta di miopia, in questo caso di tipo strutturale e che trova la sua origine nel taglio delle risorse che, a partire dagli anni Novanta del secolo scorso, si sono decise. Da un lato ci sono i vincoli di bilancio imposti dai parametri europei, dall'altro l'idea folle di inserire il pareggio di bilancio in Costituzione. La conseguenza disastrosa è la continua riduzione dei trasferimenti centrali (Della Puppa).

Questa riduzione delle risorse degli Enti locali li ha portati ad utilizzare l'urbanizzazione per fare cassa e coprire le spese correnti, con il doppio effetto di perdere di vista la pianificazione di lungo termine e di perpetrare pesanti saccheggi del territorio agricolo e del paesaggio. Il tentativo di mettere una pezza alla situazione con una pessima legge sul consumo di suolo

non ha sortito alcun effetto positivo; ancora assente, invece, una legge sulla tutela del paesaggio.

Esiste poi una certa arretratezza culturale del decisore pubblico, che è rimasto ancorato ad una vecchia concezione di pianificazione, molto tecnica ma incapace di guardare agli scenari di lungo termine. Le amministrazioni centrali, in questo senso, non sono in grado di fornire un adeguato supporto a quelle locali, sia dal punto di vista strategico che economico finanziario, e riducono gran parte della pianificazione a questioni di tipo tecnico (retini, mappe, regolamenti). Il processo pianificatorio che ne risulta è troppo lungo e farraginoso per stare al passo con i cambiamenti, si caratterizza per numerose sovrapposizioni di competenze e produce una generale incapacità di gestione di una governance multilivello (Della Puppa). Il *Piano Casa* veneto (L.R. 8 luglio 2009, n. 14 e successive modificazioni) costituisce, invece, un esempio tutto sommato positivo di regolazione locale delle diverse esigenze economiche, sociali ed ambientali che investono il settore delle costruzioni; anche alcune esperienze locali, confinate però a singoli città e comuni, sono state in grado di attivare politiche con esiti interessanti sotto il profilo pianificatorio. Si possono citare, al riguardo, le esperienze di Reggio Emilia, Piacenza, Parma – con politiche di coinvolgimento dal basso, uso di fondi straordinari come i contratti di quartiere o i fondi europei – o città come Torino che ha saputo ripensarsi in occasione delle Olimpiadi invernali del 2006 in chiave post-industriale (cultura, mobilità, pedonalizzazione, commercio), diventando attrattiva verso nuove imprese e le nuove generazioni.

### *Qual è dunque il ruolo di un sindacato moderno in questo nuovo scenario?*

Il ruolo del sindacato tende a complicarsi non poco, perché le filiere produttive e le catene del valore nel sistema delle costruzioni vengono compenstrate da tecnologie sempre più complesse e diversificate. Con una prima oggettiva difficoltà, quella di far convivere lavoratori con contratti e inquadramenti diversi, e quindi tutele differenziate; in futuro questo quadro potrebbe frammentarsi sempre di più. Da un lato quindi le organizzazioni sindacali dovrebbero rivedere il loro modello teorico di riferimento, e le relative scelte organizzative, in quando il settore delle costruzioni sarà sempre di più una filiera molto variegata dal punto di vista delle tecnologie, delle competenze e dei processi produttivi. Processi che, dall'altro lato, tenderanno a spostarsi sempre più dal cantiere alla fabbrica, consentendo spazi di azione sindacale e condizioni di lavoro diverse rispetto ad oggi (si pensi, ad esempio, al tema della sicurezza). Inoltre, il sindacato potrebbe giocare un ruolo interessante sul fronte delle certificazioni ambientali degli edifici, che rimane importante nelle dinamiche descritte: la funzione potrà essere quella di *audit* e garanzia sulle condizioni di lavoro con particolare riguardo alla sicurezza, mentre oggi le dimensioni indagate dai sistemi di certificazione è meramente prestazionale (Micelli).

Si tratta quindi di assumere nuove funzioni, oltre a quelle classiche, e per questo il sindacato deve evolvere molto rapidamente; non è più sufficiente dimostrare attenzione ai temi sotto il profilo analitico, ma occorre agire la consapevolezza sia sul piano contrattuale che politico:



l'edilizia ha perso mezzo milione di posti, l'Italia ha il suo pozzo petrolifero costituito dall'efficienza energetica. Dal 2018 in poi questo mercato potrebbe esplodere, i rappresentanti dei lavoratori non possono farsi cogliere impreparati innanzi a queste opportunità (Silvestrini).

Eppure il sindacato sconta anche una certa arretratezza culturale circa le innovazioni in corso, perché rimane legato ad una logica costruita attorno al modo di produzione tradizionale, di tipo lineare; non mancano risorse interne qualificate e spesso di alto profilo (ricerca, formazione), ma è l'organizzazione nel suo insieme ad essere del tutto arretrata e non al passo con i tempi. Le Casse edili sono un esperimento molto interessante (vedi i Rapporti dell'Osservatorio Edilcassa Veneto) di integrazione e bilateralità tra imprenditori e lavoratori e di attenzione ai cambiamenti del mercato e delle società. Le strutture bilaterali possono essere, infatti, luoghi ideali per il confronto e la creazione di politiche condivise (si veda, ad esempio, il Manuale sulle reti di Edilcassa, e all'idea di Marchio di qualità del costruire all'interno dell'Edilcassa ed Ebav). E' però richiesto un passo deciso in avanti da parte di tutti gli interlocutori perché il settore sta cambiando in maniera rapidissima. Occorre ripensare le attuali logiche associative (Fiorot), anche se non vi è chiarezza sulle modalità con cui farlo. La stessa bilateralità potrebbe essere a rischio, soprattutto se mantiene una gestione rigidamente provinciale, con gli alti costi che comporta (dipendenti e struttura) e la dequalificazione dei servizi, mentre le imprese non vogliono più servizi standard (amministrativi, fiscali, ecc.) ma un affiancamento strategico, competenza per cui le associazioni non sono preparate.

Più in generale c'è un mondo associativo vecchio, che non ha ancora effettuato il salto culturale e di mentalità necessario; il sindacato dei lavoratori e le associazioni delle imprese sono rimasti ancorati alla vecchia logica dell'industria lineare (Della Puppa) e spesso giocano un ruolo di forte freno e resistenza (Martini).



## Seconda parte

### RETI D'IMPRESA E SOSTENIBILITÀ IN EDILIZIA

(a cura di Valentina De Marchi)

#### **Aggregazioni d'impresa: una risposta possibile?**

Il quadro presentato nei paragrafi precedenti evidenzia un comparto edile veneto caratterizzato da diverse debolezze strutturali – la piccola dimensione delle imprese, la scarsa propensione alla managerializzazione della proprietà e della gestione, la dipendenza dall'intervento pubblico – che si deve confrontare con profondi cambiamenti nel settore: a livello di mercato finale, di prodotto da realizzare, di processi da implementare. Affrontare queste sfide richiede necessariamente alle imprese un profondo cambiamento, di tipo strategico, tecnologico e organizzativo. In questo capitolo si discuterà delle *aggregazioni d'impresa* come uno dei percorsi più promettenti, ancorché complessi, che possono portare a tale cambiamento, evidenziando potenzialità e difficoltà legate a questa possibile linea di crescita per le imprese del comparto edile.

#### **Cosa? Una definizione di aggregazioni d'impresa**

Per aggregazioni d'impresa si intendono forme di coesione o unione, anche temporanea, tra imprese che mantengono la propria natura giuridica; si tratta quindi di forme di collaborazione formalizzata tra soggetti che rimangono indipendenti e mantengono la loro identità, ma mettono insieme risorse e competenze per raggiungere obiettivi comuni.

Nel comparto edile, la collaborazione tra imprese è una prassi molto diffusa e per certi versi necessaria, per coordinare le attività di maestranze portatrici di competenze diverse per la realizzazione di un unico prodotto complesso: la casa. Se tale complessità ed esigenza di coordinamento varia necessariamente a seconda del prodotto finito – si tratti di una casa privata o di un edificio pubblico, di una ristrutturazione o di una nuova costruzione – in tutti i casi viene realizzato attraverso la compresenza di diverse imprese. Per usare le parole di Cancino, "il cantiere edile rappresenta l'essenza di una rete e/o filiera, in cui diversificate competenze distribuite in micro operatori, sempre più specializzati, si incontrano spesso temporaneamente e devono coordinarsi e collaborare per raggiungere uno scopo comune"<sup>1</sup>. In questo contributo, tuttavia, ci si riferisce solo alle aggregazioni che hanno una qualche base

---

<sup>1</sup> Cancino E. (2014), "Fare rete in edilizia: nuovi orizzonti per le imprese artigiane". In Edilcassa Veneto (eds). *Fare rete in edilizia per costruire e ristrutturare. Un nuovo modello di business per le imprese artigiane*. Milano: Franco Angeli

formale, che implica un'adesione esplicita di due o più imprese e la definizione di una serie di obiettivi comuni e/o di attività specifiche da realizzare, presupponendo una divisione del lavoro tra imprese e una reciproca interdipendenza.

### **Perché? Quali vantaggi dalle aggregazioni**

Gli obiettivi che si possono perseguire e i vantaggi che si possono ottenere tramite le aggregazioni sono molteplici e possono essere riassunti nei seguenti punti, da considerarsi tra loro complementari:

- **Aggregarsi per crescere.** Come descritto in precedenza, tra le principali problematiche del comparto edile veneto (anche se si tratta di una caratteristica comune a diversi settori e regioni in Italia) vi è la micro dimensione delle imprese – che si è andata ancora accentuando a seguito della crisi – e la forte frammentazione. Tale caratteristica è univocamente indicata come elemento di debolezza del comparto, che inibisce la capacità di far fronte ai profondi cambiamenti di cui si è parlato nella parte iniziale di questo rapporto. Rispetto a questo quadro le aggregazioni rappresentano una strategia per crescere che comporta diversi vantaggi rispetto alla crescita per linee interne, cioè attraverso l'acquisizione diretta delle stesse risorse: richiede minori investimenti, comporta minori rischi, è molto più veloce, sicura, flessibile.
- **Aggregarsi per innovare.** Collaborare con altre imprese significa poter accedere ad un più ampio bacino di conoscenze e competenze, soprattutto se tali aggregazioni coinvolgono soggetti con diverse specializzazioni lungo la filiera delle costruzioni. Ogni soggetto è portatore di competenze tecniche specifiche; l'evoluzione della normativa, lo sviluppo tecnologico e le esigenze di mercato comportano la necessità di un continuo aggiornamento che spinge alla specializzazione di fase. Poter attingere a competenze specializzate su fasi diverse e complementari rappresenta un'opportunità per la crescita culturale di tutti i soggetti coinvolti e una solida base per poter sviluppare progetti di innovazione, riguardanti sia nuovi prodotti che nuovi processi e, soprattutto, nuove modalità organizzative e modelli di business – come discusso in precedenza elementi particolarmente importanti nel nuovo scenario competitivo con cui si devono confrontare le imprese edili. Nel contesto edile, tali possibilità di innovazione appaiono particolarmente rilevanti rispetto allo sviluppo di prodotti legati alla sostenibilità e al risparmio energetico.
- **Aggregarsi per sviluppare (nuovi) mercati e migliorare la competitività.** Poter mettere insieme competenze diverse e contare su una dimensione – collettiva – maggiore, permette anche l'ingresso in o lo sviluppo di nuovi mercati, potenzialmente più vantaggiosi dal punto di vista economico. Aggregarsi è infatti l'unico modo per le imprese di micro dimensioni per poter partecipare ad appalti pubblici, che spesso in maniera esplicita o implicita fanno riferimento ad aziende di dimensioni maggiori, vuoi perché richiedono di interfacciarsi con un unico soggetto capofila di diverse realtà, vuoi perché richiedono una 'capacità produttiva' maggiore. Tale modalità risulta essenziale anche per poter entrare in mercati esteri o partecipare a grandi progetti, spesso attraverso la forma del 'contract': anche in questo caso progettisti e architetti richiedono di interfacciarsi con un unico soggetto per la

gestione di diverse fasi della costruzione oppure con un unico soggetto che abbia la capacità necessaria per realizzare una specifica fase – entrambe condizioni che sarebbero puro appannaggio delle (pochissime) imprese industriali. Oltre che a permettere l'entrata in nuovi mercati, con potenzialmente margini maggiori, tali strumenti permettono anche una ottimizzazione dei costi, con economie di scala nella produzione (economie di cantiere) e nell'acquisto di materie prime e servizi, riducendo i costi di coordinamento e gestione del cantiere.

### **Come? Le diverse forme di aggregazione**

Le imprese che scelgono di aggregarsi per raggiungere uno o più degli obiettivi descritti possono scegliere tra diverse modalità, riassunte in Figura . L'aggregazione, infatti, può assumere diverse forme, che si differenziano per la numerosità e tipologia di soggetti coinvolti, la durata del contratto, l'impegno che richiede, l'intensità della collaborazione, i benefici che può generare<sup>2</sup>.

- Il **consorzio** (regolato dagli artt. 2603-2615 del Codice Civile) è forma di aggregazione solitamente volta a raggiungere obiettivi di carattere accessorio rispetto al business delle imprese consorziate e che non potrebbero essere sostenibili per le singole imprese, come la gestione, valorizzazione o promozione di marchi. Il consorzio, che prende vita tramite un contratto scritto tra imprenditori, richiede l'esistenza di un organo amministrativo e viene alimentato da quote di gestione erogate dai singoli consorziati o da proventi realizzati dalle attività consortili. Tale forma (a cui possono essere assimilati, le **società consortili, le cooperative consortili, i consorzi di cooperative e il consorzio permanente**) ha una durata abbastanza lunga nel tempo ma richiede una ridotta interazione tra le imprese consorziate, che continuano a perseguire le proprie attività anche in forma concorrenziale tra loro.

- L'**Associazione Temporanea d'impresa (ATI/ATS)** è una forma di aggregazione resa possibile dalla legge 584/1977 che permette ad imprese, liberi professionisti e partite IVA di conseguire uno specifico obiettivo; richiede un'aggregazione limitata nel tempo senza richiedere la creazione di un soggetto terzo. Infatti, tale forma può essere attivata per partecipare a gare pubbliche, stipulare uno specifico contratto, eseguire una singola opera; e si scioglie una volta raggiunto (o fallito) tale obiettivo. Questa forma aggregativa, molto diffusa, è particolarmente flessibile e richiede investimenti ridotti, ma non comporta una vera integrazione e uno scambio di competenze durevole tra le imprese coinvolte.

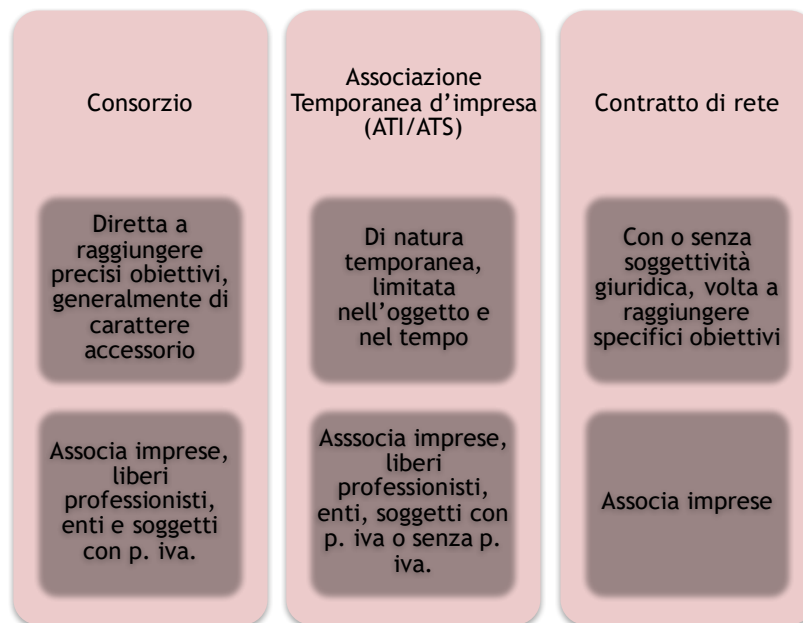
- Una forma recente attraverso cui si è regolata l'aggregazione d'imprese è il **contratto di rete**, un modello di collaborazione tra imprese che consente la realizzazione di progetti condivisi, rispettando l'indipendenza e l'autonomia dei vari soggetti coinvolti (solo imprese); permette aggregazioni pluri-settoriali e pluri-territoriali caratterizzate da semplicità formale e flessibilità in termini di regole e contenuti. A differenza delle forme precedenti, il contratto

---

<sup>2</sup> Il documento "Contro la tentazione di fare da soli", curato da Confartigianato Marca Trevigiana e disponibile al <http://www.confartigianatomarcatrevigiana.it/progetti/reti-e-aggregazioni> rappresenta una preziosa e pratica guida per vedere più nel dettaglio le caratteristiche delle singole forme di aggregazione descritte.

di rete non punta ad un obiettivo specifico, ma è pensato come uno strumento flessibile per realizzare un più complessivo innalzamento della competitività dei partecipanti attraverso diverse azioni strutturate nel tempo. Inoltre, non è pensato per supportare attività accessorie ma per realizzare progetti relativi al *core business* delle imprese: incrementare le vendite, ridurre i costi o migliorare l'utilizzo delle risorse sviluppare progetti innovativi. Rientrano in questa definizione, quindi, reti volte a fare massa critica sulla base dello scambio di informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica; e, infine, reti volte ad esercitare in comune attività imprenditoriale e offrire nuovi servizi. Per queste ragioni, la rete appare particolarmente interessante come strumento per affrontare le sfide del settore e puntare ad un nuovo modello di sviluppo e vi sarà dedicato un approfondimento nei paragrafi successivi.

Figura 1- Le principali forme di aggregazione, le loro caratteristiche, e le imprese che possono associare



### Chi? I soggetti da coinvolgere nelle reti

A seconda degli obiettivi principali che si vogliono conseguire e della forma scelta, le aggregazioni possono coinvolgere diverse tipologie di soggetti. Si possono identificare aggregazioni di natura 'orizzontale', cioè che aggregano imprese specializzate nella stessa fase produttiva (ad esempio diverse imprese di costruzione). Tali aggregazioni sono particolarmente adatte quando lo scopo della collaborazione sia raggiungere una maggiore capacità produttiva, o ottenere obiettivi di carattere non competitivo – attività accessorie rilevanti per tutti i soggetti che si occupano della stessa fase produttiva, ma su cui non vi è spazio per costruire un vantaggio competitivo per le singole aziende (ad esempio la creazione di un marchio di settore). È questo molto spesso il caso dei consorzi.

Al contrario, le aggregazioni di natura 'verticale' o 'laterale', coinvolgono (anche) soggetti con specializzazioni differenti lungo la filiera delle costruzioni. A questo proposito è importante

considerare che vi sono diversi soggetti che ruotano attorno al cantiere e contribuiscono alla buona riuscita dell'opera.

Una prima tipologia di soggetti riguarda le imprese che realizzano gli 'input', materiali o immateriali, necessari per la costruzione. A questo proposito vanno considerati:

- Produttori di materiali (es. isolamento, laterizi, ...)
- Produttori di impianti (es. caldaie, impianti termici, idraulici o elettrici, ...)
- Progettisti (architetti, contractors, ...)

In aggiunta, vanno considerate tutte le maestranze che operano all'interno del cantiere

- Impiantisti (elettricisti, idraulici, ...)
- Imprese di costruzione
- Imprese di demolizione o di movimento terra

Per quanto riguarda l'output' della filiera delle costruzioni, vanno considerati:

- I clienti (che possono essere pubblici o privati)
- Le aziende di recupero materiali di scarto

In aggiunta a questi soggetti, ve ne sono altri che non hanno natura produttiva ma che hanno un impatto nelle fasi di progettazione, costruzione, utilizzazione o demolizione delle costruzioni, tra cui:

- Soggetti finanziari (banche, ESCo o energy service company, ...)
- Enti certificatori
- Multiutility
- Intermediari (operatori immobiliari, ...)

Le aggregazioni di natura 'verticale' o 'laterale' appaiono particolarmente indicate sia per raggiungere obiettivi di competitività che di crescita e innovazione.

### **Aggregazioni in Veneto: un focus su RIR e contratti di rete**

Le aggregazioni d'impresa sono anche al centro dell'attività normativa del regolatore, specie il governo regionale che, a partire dalla convinzione che possano supportare una maggiore competitività del territorio, prevede linee di finanziamento e sviluppo preferenziali per sistemi di aggregazioni di imprese

Attraverso la legge regionale 30 maggio 2015, n. 13, la regione Veneto ha identificato tre forme aggregative:

- i **distretti industriali** - un sistema produttivo locale, all'interno di una parte definita del territorio regionale, caratterizzato da un'elevata concentrazione di imprese manifatturiere artigianali e industriali, con prevalenza di piccole e medie imprese, operanti su specifiche filiere produttive, o in filiere a queste correlate, rilevanti per l'economia regionale.

- le **aggregazioni di imprese**: un insieme di imprese che, in numero non inferiore a tre, si riuniscono, al fine di sviluppare un progetto strategico comune, nella forma di adesione ad un *contratto di rete*; di consorzio con attività esterna, società consortile, società cooperativa o società di capitali a controllo congiunto; o associazione di imprese, anche temporanee (cioè, una delle tre forme descritte in precedenza)
- le **reti innovative regionali (RIR)** uno strumento innovativo, rivolto in modo particolare alle piccole e medie imprese, definito come:
  - un insieme di soggetti pubblici e privati, e imprese (*oltre ad un numero congruo di imprese, la presenza di un istituto di ricerca e/o di dipartimenti universitari è un elemento caratterizzante le RIR*)
  - presenti in ambito regionale ma non necessariamente in territori contigui e che possono operare anche in settori diversi (*le RIR sono state pensate specificatamente per creare opportunità di aggregazione trasversali ai settori, tra imprese con competenze o esigenze complementari, rispetto a specifiche linee tecnologiche o di mercato. Inoltre possono coinvolgere anche soggetti esterni alla regione veneto*)
  - che sono in grado di sviluppare un insieme coerente di iniziative e progetti rilevanti per l'economia regionale (*le RIR sono pensate come soggetti cui destinare progetti di intervento e finanziamento volti a supportare la ricerca e l'innovazione, l'internazionalizzazione, la creazione o il rafforzamento di infrastrutture, lo sviluppo sostenibile e la salvaguardia ambientale, la difesa dell'occupazione e lo sviluppo di nuova occupazione e di imprenditorialità innovativa, e/o la partecipazione a progetti europei*).

Tutte e tre queste forme sono volte a supportare lo sviluppo dell'economia regionale favorendo progettualità strategica condivisa tra soggetti, e sono rivolte soprattutto a imprese di piccola e media dimensione (PMI). Le RIR si differenziano dai distretti industriali perché non sono focalizzate su un'unica filiera produttiva (es: la scarpa, il mobile, ...) ma riuniscono per statuto soggetti provenienti da settori diversi (sia settori tradizionali che settori a maggior contenuto tecnologico), portatori di competenze o tecnologie complementari, o di interessi di ricerca simili, e in processi in cui la concentrazione e la vicinanza fisica tra gli attori coinvolti non è rilevante. Le RIR si differenziano dalle aggregazioni di imprese perché prevedono la presenza di un numero consistente di aziende e l'istituzione di un soggetto giuridico preposto a rappresentare le istanze dei soggetti coinvolti nei rapporti con la Regione e le altre amministrazioni pubbliche. Una differenza sostanziale con entrambe queste forme riguarda anche il fatto che prevedono l'inclusione di soggetti pubblici e privati oltre alle imprese, con l'intento di creare un più stretto collegamento tra il mondo della ricerca e quello delle Università e supportare l'innovatività delle PMI.



## Le reti innovative regionali

Le reti innovative regionali rispondono a quanto previsto dalla strategia di specializzazione intelligente (RIS3), strumento con il quale l'Unione Europea ha assegnato i fondi europei di Sviluppo Regionale per quanto riguarda l'asse ricerca, sviluppo tecnologico e innovazione. In questo contesto, la regione Veneto aveva identificato quattro ambiti di specializzazione dove la regione mostra un vantaggio competitivo o un potenziale di crescita importante, a confronto con altre regioni europee:

- *smart agrifood*
- *sustainable living*
- *smart manufacturing*
- *creative industries*

Tabella 1 – Le reti innovative regionali (RIR) approvate dalla Regione Veneto

Rete	Rappresentante	Approvazione
<i>Smart Agrifood</i>		
<b>RIAV: Rete Innovativa Alimentare Veneto</b>	<p>Consorzio VIR – Veneto in Rete</p> <p>Raffaele Boscaini Tel. 045 8099449 PEC: <a href="mailto:consorziovir@pecitalia.eu">consorziovir@pecitalia.eu</a> E-mail: <a href="mailto:raffaele.boscaini@masi.it">raffaele.boscaini@masi.it</a></p>	DGR n. 150, 14 Febbraio 2017
<b>INNOSAP: Innovation for Sustainability in Agri-Food Production</b>	<p>Consorzio INNOVAA – Innovazione Agroalimentare</p> <p>Giancarlo Lechthaler / Fausto Bertaiola Tel. 045 6108222 / 045 8753242 PEC: <a href="mailto:innovaa@legalmail.it">innovaa@legalmail.it</a> E-mail: <a href="mailto:innovaa@yahoo.com">innovaa@yahoo.com</a>, <a href="mailto:residenza@opconsorziopadano.it">residenza@opconsorziopadano.it</a></p>	DGR n. 1748, 2 novembre 2016
<b>RIBES_NEST: Rete Innovativa Biotech per l'Ecosistema Salute</b>	<p>RIBES per l'Ecosistema Salute e l'Alimentazione Smart Scarl</p> <p>Mauro Fanin / Alfonsa Martelli Tel. 049 8809638 PEC: <a href="mailto:ribesnest@legalmail.it">ribesnest@legalmail.it</a> E-mail: <a href="mailto:martelli@innimpresa.it">martelli@innimpresa.it</a></p>	DGR n. 1697, 26 ottobre 2016
<i>Sustainable Living</i>		
<b>ForestaOroVeneto</b>	<p>Consorzio Progetto Legno Veneto</p> <p>Enzo Bozza Tel. 049 629699 PEC: <a href="mailto:progettoglegnoveneto@legalmail.it">progettoglegnoveneto@legalmail.it</a> E-mail: <a href="mailto:enzo@bozzalegnami.it">enzo@bozzalegnami.it</a></p>	DGR n. 1747, 2 novembre 2016
<b>Veneto Green Cluster</b>	<p>Contratto di rete: Green Tech Italy</p> <p>Antonio Casotto Tel. 0444 414125 PEC: <a href="mailto:greentechitaly@legalmail.it">greentechitaly@legalmail.it</a>, E-mail: <a href="mailto:antonio.casotto@greentechitaly.com">antonio.casotto@greentechitaly.com</a></p>	DGR n. 54, 27 Gennaio 2017
<b>ICT4SSL: ICT for Smart Sustainable Living</b>	<p>Consorzio "ICT4SSL"</p> <p>Luca Fabbri Tel. 0445 696511 PEC: <a href="mailto:ict4ssl@pec-neispa.com">ict4ssl@pec-neispa.com</a> E-mail: <a href="mailto:luca.fabbri@bft.it">luca.fabbri@bft.it</a></p>	DGR N.382, 28 marzo 2017

<b>Venetian Smart Lighting</b>	<i>Rete d'Impresa Luce in Veneto</i>  Andrea Voltolina / Antonella Venza Tel. 041 907666 PEC: <a href="mailto:luceinveneto@legalmail.it">luceinveneto@legalmail.it</a> E-mail: <a href="mailto:antonella.venza@luceinveneto.com">antonella.venza@luceinveneto.com</a> , <a href="mailto:info@luceinveneto.com">info@luceinveneto.com</a>	DGR n. 938, 22 giugno 2016
<i>Smart Manufacturing</i>		
<b>IMPROVENET - ICT for Smart Manufacturing Processes Veneto Network</b>	<i>Consorzio IMPROVENET</i>  Stefano Gallucci / Alessandro Beghi Tel. 049 8277626 PEC: <a href="mailto:improvenet@pec-neispa.com">improvenet@pec-neispa.com</a> E-mail: <a href="mailto:alessandro.beghi@unipd.it">alessandro.beghi@unipd.it</a>	DGR. N 149, 14 Febbraio 2017
<b>Veneto clima ed energia</b>	<i>Consorzio Coverfil</i>  Bruno Giordano / Nicola Francesco Renoffio Tel. 045 8099449 PEC: <a href="mailto:consorziocoverfil@cert.neispa.com">consorziocoverfil@cert.neispa.com</a> E-mail: <a href="mailto:bruno.giordano@gruppogiordano.com">bruno.giordano@gruppogiordano.com</a> <a href="mailto:nicola.renoffio@gruppogiordano.com">nicola.renoffio@gruppogiordano.com</a>	DGR n. 220, 28 Febbraio 2017
<b>SINFONET - Smart &amp; INnovative FOundry NETwork</b>	<i>SPRING (Strategic Partnership for Research-based, Innovative and Networked Growth)</i>  Franco Bonollo, Tel. 0444 998743 PEC: <a href="mailto:consorzio.spring@legalmail.it">consorzio.spring@legalmail.it</a> E-mail: <a href="mailto:franco.bonollo@unipd.it">franco.bonollo@unipd.it</a>	DGR n. 937, 22 giugno 2016
<b>M3 NET</b>	<i>Consorzio "M3 NET"</i>  Confindustria Venezia Area Metropolitana di Venezia e Rovigo, Pier Francesco Bariani / Alessandra Merlante Tel. 0425 2021 PEC: <a href="mailto:dipartimento.dii@pec.unipd.it">dipartimento.dii@pec.unipd.it</a> <a href="mailto:unindustriarovigo.direzione@legalmail.it">unindustriarovigo.direzione@legalmail.it</a> E-mail: <a href="mailto:a.merlante@confindustriaveneziarovigo.it">a.merlante@confindustriaveneziarovigo.it</a>	DGR n. 938, 23 giugno 2017
<b>Sicurezza a protezione, lavoro e nello sport</b>	<i>Dolomiticert S.c.a.r.l.</i>  Luigino Boito / Cristian Arboit / Leano Viel Tel. 0437 573407 PEC: <a href="mailto:dolomiticert@pec.certottica.org">dolomiticert@pec.certottica.org</a> E-mail: <a href="mailto:cristian.arboit@certottica.it">cristian.arboit@certottica.it</a> <a href="mailto:leano.viel@dolomiticert.it">leano.viel@dolomiticert.it</a>	DGR n. 936, 22 giugno 2016
<i>Creative industries</i>		
<b>EUTEKNOS</b>	<i>Coop. Services Società Cooperativa</i>  Terenzio Zanini, Tel. 0429 603233 PEC: <a href="mailto:coop.services.sc@pec.it">coop.services.sc@pec.it</a> E-mail: <a href="mailto:t.zanini@phare.it">t.zanini@phare.it</a>	DGR n. 27, 14/03 2017
<b>Rete Innovativa Face Design</b>	<i>Consorzio "FACE Design"</i>  c/o Politecnico Calzaturiero Scarl Stefano Miotto, Tel. 049 9801111 PEC: <a href="mailto:politecnicocalzaturiero@legalmail.it">politecnicocalzaturiero@legalmail.it</a> E-mail: <a href="mailto:stefano.miotto@siav.net">stefano.miotto@siav.net</a>	DGR 1030, 04 Luglio 2017
<b>Venetian Innovation Cluster for Cultural and Environmental Heritage</b>	<i>Consorzio Cluster Management Network</i>  Alessandro Fracasso, Tel. 0445 607742 PEC: <a href="mailto:cluster.management.network@legalmail.it">cluster.management.network@legalmail.it</a> E-mail: <a href="mailto:alessandro.fracasso@venetiancluster.eu">alessandro.fracasso@venetiancluster.eu</a> <a href="mailto:sergio.calo@venetiancluster.eu">sergio.calo@venetiancluster.eu</a>	DGR n. 301, 14 Marzo 2017

Ogni RIR si propone di presidiare una o più di queste traiettorie di sviluppo regionali e sono anzi ritenute dal governo regionale uno strumento amministrativo di attuazione di tale strategia RIS3 per il Veneto.

Alla data di predisposizione di questo rapporto, risultano approvate dalla regione 15 RIR di cui 3 afferenti principalmente alla specializzazione *smart agrifood*, 4 il *sustainable living*, 5 lo *smart manufacturing*, e 3 le *creative industries*. La Tabella 1 elenca tutte le RIR approvate, il soggetto giuridico preposto a rappresentare la RIR, le persone fisiche di riferimento e i contatti, nonché la data di approvazione della RIR da parte della regione. Se in alcuni casi si tratta di istituzioni presenti da molto tempo nel territorio (come la rete d'impresa "Luce in Veneto", che precedentemente era rappresentante dell'omonimo distretto, o Dolomiticert), in molti casi si tratta di soggetti costituiti ad hoc per la gestione della rete (es: la scarl RIBES o il consorzio IMPROVENET). Inoltre, se in alcuni casi l'iniziativa alla formazione delle reti è scaturita da associazioni di categoria, come nel caso delle reti M3 NET o Face Design, altrove si è trattato di iniziative di singoli imprenditori o gruppi di imprese, come nel caso di ICT4SSL e Veneto Clima ed Energia.

### **Le RIR maggiormente legate al contesto dell'edilizia e dell'arredamento**

Tra le varie RIR già attivate, osserviamo quelle che potenzialmente coinvolgono più da vicino il comparto dell'edilizia, o perché sono rivolte a imprese che fanno parte di questo variegato comparto, o perché utilizzano o generano risorse che potrebbero essere utilizzate dai soggetti del settore.

#### ***Venetian Smart Lighting***

Questa RIR nasce dalle ceneri del distretto industriale "Luce in Veneto" e può quindi contare su una consolidata base di imprese e su un'istituzione riconosciuta. Nel solco tracciato da quella esperienza, l'obiettivo di questa rete è quello di supportare lo sviluppo del comparto dello "smart lighting", inteso come lo sviluppo di tecnologie a maggiore efficienza energetica e volte a migliorare le condizioni abitative. Anche se si concentra soprattutto sulla progettazione e realizzazione di apparecchi illuminotecnici, per ambienti privati e pubblici, si propone una stretta collaborazione anche con i settori dell'elettronico, soprattutto per quanto riguarda la domotica. Un focus particolare della rete sarà quella di realizzare lampade con materiali eco-compatibili e a basso impatto energetico, a supporto del comparto della bio-edilizia e delle ristrutturazioni edilizie. Oltre ad aumentare l'efficienza energetica, infatti, l'attenzione sarà rivolta a sviluppare le tecnologie che permettono la migliore integrazione anche negli edifici storici. Gli obiettivi specifici che si pone *Venetian Smart Lighting*, analogamente a quanto proposto da altre RIR, sono promuovere la visibilità dei prodotti, soprattutto a livello internazionale e dare un impulso allo sviluppo tecnologico volto a utilizzare materiali e tecnologie sostenibili (ad esempio, materiali riciclati o riciclabili).

### *ForestaOroVeneto*

Questa RIR nasce da un'iniziativa privata centrata soprattutto nel territorio Bellunese per valorizzare il patrimonio forestale veneto e i suoi utilizzatori. A partire dal riconoscimento del valore di questa risorsa – intesa sia come risorsa industriale ed energetica, che alimentare e turistica, la rete, che al momento non ha ancora posto in essere alcuna attività specifica, intende supportare la gestione intelligente delle foreste e la creazione di reti trasversali ai vari settori interessati, anche per incentivare il settore della bio-edilizia e della bio-energia.

### *Veneto Green Cluster*

La rete appare particolarmente interessante per il comparto dell'edilizia perché intende valorizzare i rifiuti generati, tra gli altri, nell'industria edile per creare nuovi materiali (da utilizzarsi anche nel comparto edile) ed energia rinnovabile. Le imprese di questo settore appartengono al comparto del recupero dei rifiuti e della produzione di energie rinnovabili.

### *Veneto clima ed energia*

La rete *Veneto clima ed energia* sostiene attività di ricerca e sviluppo indirizzate a sviluppare nuovi sistemi cognitivi e di automazione, in particolar modo nel comparto della climatizzazione e della generazione, gestione e stoccaggio di energia elettrica. La rete lavorerà su diversi fronti: il primo riguarda quello delle energie rinnovabili e della cogenerazione; il secondo riguarda l'automazione, per favorire la contaminazione tra il settore informatico e quello della produzione industriale per sfruttare le potenzialità dell'Internet of Things; il terzo riguarda la riduzione dei consumi energetici in stand by degli impianti.

### *ICT4SSL- ICT for Smart Sustainable Living*

La rete ICT4SSL opera nel comparto della domotica tradizionale e nell'automazione, volta a promuovere un sistema di connessione degli ambienti e la salubrità e la fruibilità degli spazi, intesi sia come spazi privati che come spazi pubblici e urbani. Questa rete si propone, quindi, di aggregare soggetti dell'informatica, la sensoristica, e chi realizza impianti, dalle caldaie agli antifurto.

### *IMPROVENET - ICT for Smart Manufacturing Processes Veneto Network*

La tipologia di imprese coinvolte e gli obiettivi di ricerca di questa rete sono simili alla precedente, e si connettono con il comparto dell'edilizia per l'implementazione di tecnologie digitali all'interno di edifici e impianti.

## **I contratti di rete: definizione e inquadramento normativo**

I contratti di rete sono stati disciplinati con il decreto legge 5/2009, successivamente integrato, come strumento contrattualistico finalizzato ad amplificare le opportunità produttive e

commerciali per le imprese che si impegnino a mettere a sistema competenze e sforzi progettuali formalizzando rapporti di collaborazione e condivisione. Secondo tale normativa,

*“con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all’esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora a esercitare in comune una o più attività rientranti nell’oggetto della propria impresa.”*

Il contratto di rete può essere stipulato da imprese (almeno due) di qualsiasi dimensione e qualsiasi forma giuridica, senza limiti rispetto alla localizzazione e alle attività di specializzazione.

Vi sono due fattispecie di contratti di rete:

- “Rete soggetto”. Tale contratto acquisisce una soggettività giuridica autonoma e deve necessariamente dotarsi di un fondo patrimoniale e di un organo decisionale comune, per l’esecuzione del contratto, o di una o più fasi dello stesso.
- “Rete contratto”. Può avere un fondo patrimoniale comune e un organo di gestione comune, ma non dà luogo a un nuovo soggetto giuridico.

Secondo i dati del Registro imprese<sup>3</sup>, che raccoglie tutti i contratti in essere, la maggior parte dei contratti di rete assume la seconda forma, quella che determina maggiore flessibilità e autonomia tra le parti. A fine settembre 2017, in Italia si contavano 4.044 contratti di rete (di cui 547 “reti soggetto”), che coinvolgevano in totale 20.482 imprese. La maggior parte delle imprese che partecipano a questi contratti sono imprese del Nord Italia, aree dove maggiore è la presenza di imprese *tout court*. In particolare, il 14.9% delle imprese ha la sede in Lombardia, il 9.8% in Veneto e Lazio, seguiti da Toscana (8.7%) ed Emilia Romagna (8.5%).

Secondo l’analisi riportata da Foresti<sup>4</sup>, la maggior parte dei contratti di rete coinvolge imprese della stessa regione (72.6%) se non addirittura della stessa provincia (40.8%), e per lo più imprese di piccole dimensioni (54% hanno meno di dieci addetti, 30.8% tra 10 e 50 addetti), confermando la validità dello strumento a servizio delle imprese più piccole.

La ricerca, che ha coinvolto 437 imprese impegnate in contratti di rete, gli obiettivi principalmente perseguiti con questo strumento sono l’efficienza produttiva o la ricerca di sinergie; la promozione o il marketing; la volontà di potenziare la struttura commerciale; o, infine, l’introduzione di innovazioni. Le capacità e competenze ricercate dalle imprese che partecipano a contratti di rete cambiano in base alle loro dimensioni: le grandi imprese cercano capacità produttive, mentre le piccole e medie-imprese cercano soprattutto competenze relative alla distribuzione. Interessante rilevare anche la percezione positiva che le imprese hanno relativamente alla capacità di questa forma contrattuale di supportare il

---

<sup>3</sup> Maggiori info su <http://contrattidirete.registroimprese.it>

<sup>4</sup> Foresti, G. (2015). I contratti di rete in Italia. Prime evidenze sulla loro efficacia. *Economia e società regionale*.

raggiungimento degli obiettivi preposti: il 75.5% si dichiara molto o abbastanza convinto dell'efficacia di questo strumento, e il 47.4% del fatto che consentirà l'ottenimento di migliori performance reddituali, anche se l'analisi delle effettive performance economico-finanziarie delle imprese per il momento non può verificare questa ipotesi.

### **I contratti di rete in edilizia in Veneto: un'analisi**

Per comprendere la rilevanza di questa forma contrattuale nel comparto edile in Veneto si è operata un'analisi dei dati messi a disposizione dal Registro delle imprese. In particolare, per identificare le imprese in questione ci si è focalizzati sulle imprese rispondenti a tre settori, così come identificate dai seguenti codici ATECO di classificazione settoriale:

- ATECO 41, *costruzione di edifici*, cui corrispondono aziende specializzate nella costruzione di edifici adibiti a diversi usi (alloggi, uffici, negozi, ...), incluse le ristrutturazioni;
- ATECO 42, *ingegneria civile*, che include i lavori generali per la costruzione di opere di ingegneria civile: autostrade, strade, ponti, porti, sistemi di irrigazione e fognatura, impianti sportivi e simili.
- ATECO 43, *lavori di costruzione specializzati*, ovvero la costruzioni di parti di edifici quali i lavori di fondazione, la posa in opera di mattoni, il montaggio di ponteggi e simili, incluse le attività di installazione dei servizi, quali l'installazione di impianti idraulico-sanitari, di apparati elettrici, di ascensori e simili, e le attività di finitura come la tinteggiatura, i lavori di carpenteria per finitura, i lavori di isolamento.

Di seguito ci si riferirà ad aziende identificate tramite uno di questi codici ATECO come ad 'aziende edili'.

#### ***Contratti di rete senza soggettività giuridica (Rete contratto)***

Al 4 Settembre 2017, in Veneto risultavano 154 imprese edili coinvolte in un contratto del tipo 'rete contratto'. Come emerge dalla Figura 2, queste imprese sono localizzate prevalentemente nella provincia di Treviso (27,3% del totale) o di Vicenza (22,7%), anche se vi sono imprese in tutte le province della Regione. Per la maggior parte appartengono al macro settore 43 (*lavori di costruzione specializzati*). Interessante anche rilevare che il numero di imprese è aumentato considerevolmente nel tempo: più della metà ha stipulato un contratto dopo il 2016, a suggerire un crescente interesse verso questa forma contrattuale. Questa evidenza va tuttavia attenuata considerato il fatto che i contratti hanno una durata triennale e che, come si discuterà più approfonditamente in seguito, molti contratti decadono alla scadenza naturale perché non vi è più l'interesse a farvi parte.

Di queste imprese, 61 erano capofila del progetto, a suggerire che si tratti di una rete il cui oggetto è prettamente legato al campo dell'edilizia. A differenza di quanto emerge dai dati generali, la maggior parte di queste imprese, presumibilmente di maggiori dimensioni, sono insediate nella provincia di Padova (21.3%) o di Verona (19.7%).

Figura 2 – Imprese edili venete partecipanti a ‘reti contratto’

Provincia	Imprese	%	Anno stipula	Imprese	%
TV	42	27,3	2011	5	3,3
VI	35	22,7	2012	7	4,6
PD	21	13,6	2013	6	3,9
VR	20	13,0	2014	17	11,0
BL	15	9,7	2015	25	16,2
VE	12	7,8	2016	48	31,2
RO	9	5,8	2017*	46	29,9
Totale	154	100,0	Totale	154	100,0

\* fino al 4 Settembre 2017

Settore	Imprese	%
43	100	64,9
41	44	28,6
42	10	6,5
Totale	154	100,0

Fonte: elaborazione dell'autore a partire da dati ufficiali delle Camere di commercio

### Contratti di rete con soggettività giuridica (Rete soggetto)

Secondo la stessa banca dati, i contratti di ‘rete soggetto’ attivi nel territorio veneto al 2017 nel comparto edile sono 9, pari a circa il 15% del totale di questo tipo di contratti attivati in Veneto. Come riportato in Figura , i nuovi soggetti giuridici creati dalla rete di imprese hanno sede principalmente nelle province di Venezia e Vicenza (33.3% ciascuna); interessante notare che le province di Padova e Verona, che evidenziavano il numero maggiore di capofila delle reti contratto, non risultano ospitare nessuno di questi nuovi soggetti. Anche la distribuzione per macro settore di attività risulta quantitativamente diversa dalla precedente tipologia: il comparto 43 (*lavori di costruzione specializzati*) è sì il più diffuso, ma con un’incidenza minore rispetto alle reti contratto (44% vs. 64.9%), e una maggiore incidenza del comparto 41 (*costruzione di edifici*).

Figura 3 – I contratti di tipo ‘rete soggetto’ attive in Veneto nel comparto edile

Provincia	Contratti	%	Anno stipula	Contratti	%
VE	3	33,3%	2013	1	11,1%
VI	3	33,3%	2014	3	33,3%
TV	2	22,2%	2015	3	33,3%
BL	1	11,1%	2017	2	22,2%
Totale	9	100,0	Totale	9	100,0

Settore	Imprese	%
43	4	44,4%
41	4	44,4%
42	1	11,1%
Totale	85	100,0

Fonte: elaborazione dell'autore a partire da dati ufficiali delle Camere di commercio

Tabella 2 – Le 'reti soggetto' attive in Veneto nel comparto edile

Nome rete	Anno	Prov.	Codice ATECO	Num. imprese	Oggetto sociale
<b>Vicenza costruzioni</b>	2014	VI	412	2	Le parti convengono di stipulare un contratto al fine di originare una rete di imprese obbligandosi pertanto a svolgere l'attività di ideazione, progettazione, produzione, commercializzazione e messa in opera di sistemi costruttivi integralmente o parzialmente prefabbricati a secco, al fine di acquisire contratti per la realizzazione di edifici civili chiavi in mano a destinazione residenziale, artigianale, industriale, nonché per la realizzazione di opere edili in genere [...]
<b>Ecoinnova</b>	2013	TV	432909	9	Il presente contratto ha l'obiettivo di: - sviluppare ogni attività connessa con la riqualificazione energetica degli edifici e delle reti, produrre energia da fonti rinnovabili e ridurre i consumi energetici; - realizzare attività finalizzate al miglioramento della politica energetica; - realizzare iniziative di formazione e informazione, rivolte sia ai partecipanti alla rete che a terzi, finalizzate a propagandare la cultura ed i vantaggi del risparmio e dell'efficientamento energetico; - migliorare la qualità abitativa ambientale indoor ed outdoor [...]
<b>G.T.E. (General Technology Enterprise)</b>	2015	VI	432203	5	Le parti convengono di stipulare un contratto al fine di originare una rete di imprese obbligandosi pertanto a svolgere l'attività di ideazione, progettazione, produzione, consulenza tecnica, commercializzazione e messa in opera di impianti a destinazione industriale, residenziale, artigianale e commerciale, di elevata qualità, nel settore di riferimento tecnologico proprio delle parti. Il fine è acquisire contratti da aziende e soggetti sia pubblici che privati, che necessitano di interventi c.d. Chiavi in mano, ad elevata professionalità, [...]
<b>Ees rete imprese</b>	2014	TV	432201	13	Le parti hanno convenuto di perseguire, tramite il contratto di rete, l'obiettivo di accrescere la capacità di penetrazione delle imprese partecipanti sul mercato nazionale ed internazionale mediante la certificazione di qualità del servizio ed un'adeguata comunicazione delle suddette qualità, nonché la presentazione di nuove opportunità commerciali. Le modalità di esercizio in comune delle attività infra descritte dovranno pertanto essere orientate e funzionali al perseguimento dell'obiettivo convenuto.
<b>Rebuilder</b>	2014	VE	412	8	Le imprese partecipanti si obbligano a collaborare e a sviluppare una strategia comune di rete in conformità a regolamenti che verranno definiti dal comitato di gestione. Il presente contratto ha l'obiettivo di: realizzare attività finalizzate alla ristrutturazione ed alla riqualificazione del patrimonio edilizio esistente; sviluppare ogni attività connessa per dare un servizio a privati ed aziende relativamente ad interventi di ristrutturazione edilizia scambiandosi prestazioni ed informazioni inerenti alla propria attività [...]
<b>We mit</b>	2017	VI	432203	7	Le parti hanno convenuto e dichiarato di perseguire, tramite il contratto di rete, gli obiettivi indicati nel programma di rete allegato sub lettera a al contratto nonché quelli di seguito indicati (gli obiettivi): a) creazione e sviluppo di un polo tecnico specializzato nella progettazione, installazione, ripristino e manutenzione di impianti tecnologici, impianti antincendio in genere e nello specifico negli impianti indicati nel dm 37/2008 oltre che nella fornitura delle attrezzature collegate a tali impianti nonché alla formazione tecnica e sulla sicurezza nei luoghi di lavoro del personale aziendale.
<b>Italian building system</b>	2015	VE	412	6	Con il presente contratto di rete d'impresa i contraenti si prefiggono i seguenti obiettivi strategici per lo svolgimento delle attività comuni di seguito descritte: - potenziare la capacità di penetrazione delle imprese aderenti sul mercato nazionale e internazionale, sia individualmente che collettivamente, mediante una proposta commerciale capace di offrire prodotti e servizi di alta qualità, [...]
<b>Interbau</b>	2015	VE	4211	25	Mediante la stipula del (o la successiva adesione al) contratto, le imprese perseguono lo scopo comune di accrescere individualmente e collettivamente la propria competitività sui mercati nazionali ed internazionali sia mediante l'acquisizione di commesse sia mediante la creazione, organizzazione ed implementazione di ogni altro intervento idoneo alla messa in comune delle conoscenze e competenze proprie di ciascuna delle imprese aderenti. In particolare, la rete ha per scopo: 1) l'organizzazione comune per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive lavorazioni ed attività d'impresa, [...]
<b>Mani di ponos</b>	2017	BL	412	8	Il contratto di rete si prefigge i seguenti obiettivi strategici per: 1. Creare un marchio comune; 2. Migliorare la qualità abitativa ambientale indoor e outdoor attraverso gli interventi eseguibili dai partecipanti della rete; 3. Migliorare il livello di sicurezza degli edifici, delle strutture e degli impianti; 4. Gestione del funzionamento, controllo, manutenzione degli edifici, delle strutture e degli impianti; 5. Realizzare interventi di nuova edificazione [...]



Questi 9 soggetti giuridici sono il frutto della collaborazione di 83 imprese. La numerosità dei contratti è molto varia: si passa da soli due soggetti a contratti formati da 25 imprese; 7 su 10, comunque, coinvolgono meno di 10 soggetti. In Tabella 2 si riportano le principali informazioni relative a questi 9 contratti: l'anno di fondazione, la provincia di localizzazione, il dettaglio del codice ATECO, il numero di imprese che hanno costituito questa rete e (un estratto de) l'oggetto sociale.

### **Alcune reti significative nel contesto veneto**

Come emerge dall'analisi quantitativa, vi sono diverse esperienze di contratti di rete attive in Veneto. A scopo esemplificativo delle potenzialità di questi strumenti si descrivono alcune esperienze significative.

**CREA Ecoliving** è una rete di imprese artigiane della provincia di Verona specializzata nelle ristrutturazioni per clienti privati secondo parametri di sostenibilità e risparmio energetico. La rete raggruppa 11 imprese artigiane che occupano tra i 2 e i 25 addetti, per un totale di 80 persone, specializzate in diverse fasi produttive:

- studio di progettazione e design (*Monica Arpesani*)
- imprese edili (*Edil Rapid*, con una specializzazione nella lavorazione del legno specialmente per la produzione di tetti e case in legno; *Fattori*, specializzata nel comparto dell'isolamento termo-acustico e nella dipintura)
- Impiantisti (*Fila termoidraulica*, che offre servizi di progettazione e installazione di impianti idrici sanitari, riscaldamento, condizionamento, irrigazione e antincendio; *Vanzini impianti*, specializzata in impiantistica idro-termo sanitaria; *Hosutech*, che offre soluzioni tecnologiche integrate per sistemi automatici di sicurezza; *Polato impianti*, che realizza impianti elettrici e elettronici e che offre avanzati sistemi di domotica, anche in ottica di risparmio energetico)
- Falegnami (*Zanini Alcide*, che si occupa della realizzazione di mobili in legno).

Si tratta quindi di una rete che include sia imprese specializzate nella stessa fase produttiva sia imprese specializzate in fasi diverse, dalla progettazione, alla messa in opera alla realizzazione di interni. L'obiettivo della rete, infatti, è quello di poter offrire un servizio 'chiavi in mano', attivando diverse competenze professionali in base alle specifiche esigenze del cliente e con una particolare attenzione per i temi della sostenibilità ambientale e della responsabilità sociale d'impresa.

CREA Ecoliving è stata creata dopo un lungo periodo di formazione comune tra i soggetti coinvolti, finalizzato a far conoscere le opportunità legate all'efficienza energetica e alla creazione di case in legno, ma anche a dare nozioni trasversali sul funzionamento dell'intera filiera edile. La forma scelta, la 'rete contratto', non ha creato un nuovo soggetto giuridico per tenere più snella la gestione dei costi. Vi è comunque un coordinamento molto stretto tra le imprese, garantito anche dalla presenza di un gestionale (CRM), co-progettato dai soci, che gestisce tutte le attività della rete in trasparenza, e dall'esistenza di un codice etico, molto preciso e dettagliato, sottoscritto da tutti i soci e che determina regole ferree e semplici che

ogni socio si impegna a rispettare, pena l'esclusione dalla rete. L'attività generata dalla rete si affianca alle attività gestite in proprio dai singoli artigiani; i segnalatori e il team leader possono variare da progetto a progetto. Lavorare in rete genera diversi vantaggi per i soci. In primo luogo la possibilità di poter offrire un servizio diverso da quello offerto singolarmente: la rete offre infatti al cliente un servizio 'chiavi in mano' garantendo la sicurezza dei tempi e dei costi necessari, aspetto garantito dal modello organizzativo e gestito dal CRM. La rete ha anche permesso agli artigiani di diventare soci di *Green Building Council Italia* e di ottenere il marchio di garanzia *100% Made in Italy*, che non sarebbero stati alla portata dei singoli, e che ampliano la possibilità di vincere appalti pubblici. Fare rete con altri soggetti che godono di reputazione nel settore dà inoltre un ritorno di immagine maggiore ad ogni singolo socio; e la possibilità di ampliare il proprio bacino potenziale, potendo conquistare la clientela dei partner per i lavori che loro non possono coprire.

Oltre alla rete CREA che punta alla realizzazione di case di maggiore qualità, le reti nella provincia di Treviso, attivate a partire da un progetto di Confartigianato, sono sorte con l'obiettivo di ridurre i costi, così da poter offrire una casa a basso costo, pur garantendo standard di qualità e sostenibilità ambientale: edifici a 1,000€ il metro quadro in classe energetica A. C'è un'altra differenza con l'esempio veronese: il loro focus principale è sul nuovo invece che sulla ristrutturazione. Sulla scorta di una iniziale idea di Confartigianato di Marca, sono state istituite tre reti, simili tra loro quanto a modello di business e mercato di riferimento: **Venetica**, **Rete di Marca** e **Artinrete**. L'associazione di categoria ha proposto di costituire delle reti tra imprese per realizzare un prodotto finito su progetti condivisi e pre-costituiti, così da minimizzare i costi di progettazione e gestione dell'opera<sup>5</sup>. Su base volontaria, le aziende artigiane interessate si sono aggregate in tre reti divise per area territoriale: **Venetica** associa 9 imprese artigiane delle aree di Asolo e Montebelluna, **Rete di Marca** raggruppa 19 imprese nel territorio di Castelfranco, **Artinrete** 27 imprese operanti nell'area del capoluogo. Tutte e tre queste reti si sono dotate di un consiglio di amministrazione e aggregano imprese con diverse specializzazioni all'interno della filiera edile (impianti, costruzioni, pavimentazione, ...). Il modello di business delle tre reti è molto simile, realizzare nuove abitazioni a partire da prototipi abitativi di natura modulare, da replicare con piccoli adattamenti a seconda delle esigenze del cliente finale, tali da permettere costi certi e ridotti. Venetica, ad esempio, ha proposto tre prototipi, da 175, 185 e 220 mila euro. Questo processo realizza economie in fase di progettazione ma anche economie di cantiere, di migliorare il coordinamento e diminuire le modifiche realizzabili in fase di realizzazione, garantendo quindi costi ridotti nonostante l'alta qualità (energetica e sostenibile) dell'immobile finito: secondo Rete di marca, permette una riduzione dei prezzi di circa il 20-30% rispetto al valore medio di mercato, a parità di qualità. Altri vantaggi si aprono

---

<sup>5</sup> Per maggiori informazioni circa il prototipo proposto, si rimanda a Confartigianato di marca (2013) "Costruiamo il futuro! Verso un'edilizia a basso costo e ad alta qualità. Guida per gli imprenditori del settore edilizia", disponibile al:

[http://www2.confartigianatomarcatrevigiana.it/associazione/eventi/file/114/350418130723\\_ev.pdf](http://www2.confartigianatomarcatrevigiana.it/associazione/eventi/file/114/350418130723_ev.pdf)

alle imprese partner: la possibilità di fare massa critica per interagire con gli istituti finanziari, potendo sommare le garanzie delle singole imprese, di gestire in modo più snello le procedure relative alla gestione della sicurezza nei cantieri, permettendo di realizzare una documentazione unica a livello di cantiere invece che essere gestita in maniera singola dai vari soggetti che vi contribuiscono e infine di gestire in modo più flessibile il personale in base ai picchi di domanda del mercato, perché rende possibile lo spostamento temporaneo di personale tra aziende. Altri elementi interessanti di queste esperienze riguardano il coinvolgimento di istituti finanziari – Venetica, ad esempio ha istituito una convenzione con istituti bancari per la possibilità di finanziamenti agevolati – e il fatto di essersi dotati di un manager di rete.

In tutti e tre questi casi le imprese si sono aggregate per realizzare nuove abitazioni. La conoscenza e la fiducia reciproca derivate dal lavorare insieme per questo progetto, però, hanno creato ulteriori opportunità di collaborazione, anche per ristrutturazioni o altri progetti abitativi. Il fatturato delle imprese partecipanti e l'ampliamento nel tempo del numero di soggetti coinvolti confermano il successo di queste iniziative.

### **Aggregarsi in edilizia: un percorso possibile?**

A complemento del quadro delineato fin qui, si sono svolte delle interviste ad attori privilegiati, con lo scopo di comprendere le effettive potenzialità delle aggregazioni per il comparto edile veneto, le caratteristiche che ne favoriscono il funzionamento, le criticità ad esse associate – sia per quanto riguarda la fase costitutiva che di implementazione, e le implicazioni per il lavoro. Si sono intervistate imprese partecipanti a reti (sia reti di successo che reti che non hanno proseguito la loro attività) e associazioni che le hanno sostenute o che ne osservano l'attività da una posizione privilegiata, e più nello specifico:

- Michele Lovato (Lovato Spa; Rete Remake Build System)
- Massimo Polato (Polato Impianti, Crea Ecoliving)
- Mirco Casteller (Confartigianato di Marca)
- Enrico Rettore (Confartigianato Venezia)
- Marcello Fantini (Confindustria Verona)

Una prima evidenza emersa attraverso le interviste e l'analisi delle principali reti attivate in Veneto nel comparto edile riguarda la grande **eterogeneità nelle esperienze attivate** – relativamente agli obiettivi della rete, l'effettiva forma di funzionamento, la tipologia e la numerosità dei soggetti coinvolti, soprattutto per quanto riguarda i contratti di rete, strumento particolarmente flessibile. Alcuni contratti di rete sono attivati tra imprese che avevano già relazioni consolidate attive, o addirittura che fanno parte dello stesso gruppo (ad esempio il gruppo Battistella); altre sono attivate ad hoc per realizzare nuovi e specifici progetti, come nei casi delle reti di cui nei paragrafi precedenti. Nella maggior parte dei casi si tratta di reti che aggregano imprese di dimensioni micro o piccole, ma non mancano

esperienze che coinvolgano imprese di grandi dimensioni (ad esempio la rete Energy&Life, la prima rete in Italia nel comparto dell'energia, attiva nel territorio veronese e di cui fanno parte ICI Caldaie e Linz electric (con più di 160 e 50 dipendenti rispettivamente). In generale, sembra possibile affermare che le aggregazioni coinvolgono soggetti appartenenti a fasi diverse della filiera e di varie dimensioni, con l'obiettivo di mettere a sistema le diverse competenze che ruotano attorno al cantiere. Vari i vantaggi possibili che si prospettano per le imprese partecipanti: la riduzione dei costi per economie di cantiere e maggiore efficienza nella gestione amministrativa delle attività di cantiere; l'utilizzo più efficiente delle risorse, ad esempio potendo contare sulla mobilità dei lavoratori all'interno delle imprese partner della rete, che permette una migliore gestione dei picchi della domanda; la possibilità di entrare in nuovi mercati, offrendo un servizio chiavi in mano, che copra tutte le attività della filiera; o di partecipare a bandi dov'è necessaria una massa critica superiore oppure di realizzare prodotti più innovativi grazie alla messa a sistema di competenze diverse e complementari; la possibilità di confrontarsi in maniera più solida con stakeholder finanziari, ad esempio potendo sommare le garanzie delle singole imprese e accrescere le probabilità di ottenere finanziamenti o di accedere a bandi pubblici.

L'analisi quantitativa indica che i contratti di rete attivi in Veneto sono di diverso tipo e che sono aumentati negli anni più recenti. L'approfondimento qualitativo ha, tuttavia, suggerito che tali dati vadano interpretati con cautela: **la numerosità delle aggregazioni effettivamente in funzione, in effetti, è minore di quanto suggerito dalle statistiche.** Seppur manca una stima precisa, dalle interviste emerge che molte esperienze di contratti di rete non si sono mai trasformate in effettiva cooperazione tra imprese, tanto da non essere più rinnovati alla scadenza del contratto. Solo a titolo di esempio si citano a proposito la Rete di *Imprese per l'Innovazione Sociale*, costituita nel 2011 e scaduta nel 2016, e la rete *Remake Build System*, entrambe in provincia di Verona, o la rete *CasaConcept* che aggregava 11 aziende bellunesi. Alcune non hanno generato alcuna attività comune, altre si sono sciolte di fatto dopo fasi di cooperazione fallimentari o poco profittevoli per i partner.

Sulla base delle interviste e delle analisi sul tema delle reti in edilizia<sup>6</sup> sembra possibile individuare gli elementi che caratterizzano le reti di successo, necessari affinché le aggregazioni possano essere prima istituite e poi generare vantaggi sostenibili per le aziende che ne fanno parte.

Un primo elemento importante: le aziende devono condividere una **mentalità aperta alla collaborazione, una fiducia reciproca e un approccio trasparente, aspettative e sistemi di valori condivisi.** In questo senso, molti attori hanno parlato di una sorta di processo di autoselezione tra i soggetti, a mano a mano che si palesa lo sforzo necessario per realizzare la

---

<sup>6</sup> A questo proposito si ricordano Cancino E. (2014), "Fare rete in edilizia: nuovi orizzonti per le imprese artigiane" e Della Puppa F. (2014) "Dalla costruzione alla gestione: uscire dalla crisi del mercato innovando i modelli di impresa, In Edilcassa Veneto (eds). *Fare rete in edilizia per costruire e ristrutturare. Un nuovo modello di business per le imprese artigiane.* Milano: Franco Angeli; e i contributi raccolti nel numero speciale della rivista *Economia e Società Regionale* "L'esperienza dei contratti di rete", (2015), 32(2).

rete e l'importanza di condividere informazioni relative all'impresa. Tale fiducia può essere già presente tra imprese, che magari hanno collaborato in precedenza per altri progetti, o può essere costruita. Interessante a questo proposito l'esperienza di *Crea Ecoliving*: la creazione di questa rete è avvenuta, infatti, a seguito di un approfondito percorso formativo che ha permesso alle imprese di conoscersi, ma anche di conoscere meglio le attività, le esigenze e le potenzialità degli altri attori della filiera edile.

In secondo luogo, è importante che le imprese che vogliono istituire l'aggregazione abbiano o sviluppino già nelle fasi iniziali una chiara **progettualità e idea di business e un forte commitment**. Aggregarsi non porta di per sé a dei vantaggi; occorre che la messa in comune di risorse e competenze, anche solo per coprire alcune delle attività di cui si occupano, possa portare ad un effettivo vantaggio per tutti i membri dell'aggregazione, ad esempio a vantaggi di costo piuttosto che alla possibilità di differenziarsi e offrire nuovi servizi. Da questo punto di vista, è importante che **ogni partner sia consapevole dei vantaggi che può ottenere dalla rete**, a fronte dell'investimento che deve fare per ottenerli. Inoltre, è fondamentale che ogni azienda della rete si attivi in maniera sostanziale per il successo della rete, e investa tempo e sforzi sulle iniziative comuni. La clausola che la rete si doti di un fondo comune cui devono contribuire tutti gli imprenditori può rappresentare un valido strumento per mantenere tale interesse nel tempo, anche a fronte delle inevitabili difficoltà che emergono dal lavorare insieme.

Un terzo ingrediente fondamentale per le reti di successo riguarda **la capacità di strutturarsi in modo formale e di dotarsi di una leadership chiara**. E' importante che le aziende definiscano in dettaglio come sarà regolata l'attività dei singoli membri, come saranno suddivisi i ruoli e in che modo si distribuiranno i benefici generati; questo è cruciale per il mantenimento della fiducia reciproca tra i partner e facilita l'attività collaborativa, riducendo sprechi di tempo e risorse. La presenza di un soggetto che gestisce in maniera prioritaria le attività della rete è un altro elemento che differenzia le aggregazioni di successo da quelle che falliscono. In molti (ma non in tutti) i casi, tale ruolo viene svolto da un manager di rete, figura terza rispetto ai soggetti coinvolti, che si occupa di svolgere le incombenze, anche burocratiche, che permettono il miglior funzionamento della rete. In assenza di tale figura, è importante che ci sia un soggetto della rete che, anche a turno, si assuma la responsabilità di coordinare le attività.

Fare rete non è facile, nel settore edile come negli altri settori che caratterizzano l'economia veneta; tanto meno quando si tratti di imprese di piccole o medie dimensioni e di carattere familiare. La più importante **barriera alla diffusione dei contratti di rete e di altre forme aggregative è di natura culturale**. Nel contesto veneto, soprattutto tra le imprese artigiane, l'approccio culturale più diffuso è quello che interpreta l'attività imprenditoriale come una forma individualistica, in cui la ricerca di autonomia e indipendenza sfociano in una scarsa attitudine alla condivisione di informazioni e progettualità. Tale elemento, purtroppo non solo nel comparto edile, rappresenta una forte barriera soprattutto nelle fasi iniziali delle aggregazioni: solo gli imprenditori che hanno la disponibilità di condividere con trasparenza le informazioni riguardanti la propria impresa (sia per quanto riguarda la condizione

economico-finanziaria sia per quanto riguarda l'approccio strategico e le risorse e competenze distintive) si avvicinano a percorsi aggregativi – ma influenza in modo importante anche l'operatività delle reti.

Le aggregazioni di imprese, quindi, soprattutto nella forma dei contratti di rete, possono rappresentare una delle traiettorie per l'uscita dalla crisi del comparto edile veneto, permettendo la realizzazione di nuovi modelli di business che valorizzino le competenze e peculiarità delle imprese artigiane, superandone le debolezze e che sappiano cogliere le esigenze della nuova domanda, più complessa, variabile e ridimensionata rispetto a solo un decennio fa. Tale forma è particolarmente favorevole all'ottenimento di obiettivi di carattere sistemico, quali la sostenibilità ambientale e il risparmio energetico, tanto più rilevanti in un settore particolarmente inquinante. Tale percorso, tuttavia, non potrà coinvolgere l'universo delle imprese artigiane, ma solo la componente più aperta alla collaborazione e al cambiamento. Questa evidenza apre uno spazio di riflessione rispetto all'intervento pubblico e al ruolo delle rappresentanze associative: da un lato a supporto della creazione di un maggior numero di reti e, soprattutto, al miglior funzionamento delle stesse; dall'altro per identificare percorsi idonei a supportare la transizione per le imprese che non siano in grado di percorrere la traiettoria delle aggregazioni. E' urgente, cioè, una progettualità che abbracci l'intero comparto.

Sul tema specifico di questa ricerca si indicano due misure semplici ma di ampia portata. Anzitutto la creazione di contesti dove imprese tra loro compatibili (perché portatrici di competenze e specializzazioni complementari e/p perché condividono lo stesso approccio all'attività d'impresa) possano venire in contatto, sviluppare fiducia reciproca e mettere a disposizione delle *best practice*, cioè le regole e le modalità di gestione delle relazioni che meglio garantiscono il corretto funzionamento delle attività di rete nei cantieri edili. In secondo luogo, lo sviluppo di misure sui manager di rete, favorendo percorsi formativi dedicati che incoraggino la loro diffusione, e facilitando l'adozione di tali figure all'interno delle reti, attraverso anche incentivi finanziari specifici.

## Terza parte

### RETI, SOSTENIBILITÀ E CONTRATTAZIONE IN EDILIZIA

(a cura di Leonardo Zucchini)

#### 1. Edilizia: un percorso sindacale di risposta alle sfide dopo la crisi

In Veneto, la grande crisi iniziata nel 2008 ha reso evidente una realtà del mondo dell'edilizia fatta di crescita indiscriminata delle costruzioni che ha profondamente alterato i delicati equilibri e la morfologia del territorio regionale determinando sensibili cambiamenti nel modo di vivere, di lavorare e produrre, e anche di considerare il territorio da parte di chi lo abita.

Per troppo tempo in questa regione si è agito nella convinzione che sviluppo e crescita economica non dovessero subire limitazioni considerando la superficie di suolo a disposizione per lo sfruttamento svincolato da una normativa sufficientemente lungimirante. Decenni di azioni incontrollate, da parte di operatori sia privati che pubblici, hanno provocato l'impermeabilizzazione e il consumo di un quantitativo di superficie assolutamente superiore al necessario, nonché l'invasione, e il degrado, del paesaggio con migliaia di "capannoni" (il cosiddetto "modello veneto"!) isolati o insediati in una miriade di zone industriali e artigianali, raggiungibili solo attraverso una fittissima ragnatela di strade e stradine.

Sul versante abitativo, si è continuato a produrre indiscriminatamente edifici nuovi, non sempre di moderna concezione, in molti casi a ridosso di vecchie costruzioni, spesso abbandonate e in rovina anche quando sarebbe stato opportuno e proficuo un restauro per la riconversione, se non addirittura un recupero per la valorizzazione del patrimonio culturale della regione.

Fillea-Cgil, Categoria sindacale che rappresenta tutti i lavoratori delle costruzioni (cantieri edili e impianti fissi, quali lavorazioni e produzioni di legno e di materiali da costruzione), ha avvertito la necessità e l'urgenza di affrontare il problema contribuendo attivamente allo sforzo di cambiamento del sistema delle costruzioni e della cultura che lo ha sostenuto, attraverso il *proprium* sindacale, ossia attraverso l'esercizio della contrattazione in

rappresentanza degli interessi dei lavoratori rispetto i soggetti di rappresentanza delle imprese, da un lato, e l'iniziativa nei confronti dei soggetti politici ed istituzionali, dall'altro. Fillea-Cgil Veneto si è perciò rivolta a Ires Veneto, con l'obiettivo di far crescere e maturare tra i delegati sindacali e i lavoratori del settore una nuova consapevolezza circa le caratteristiche dello sviluppo futuro del settore e le opportunità introdotte dalle nuove tecnologie e metodologie costruttive dell'edilizia sostenibile. È stato così avviato un lavoro che si è svolto in più fasi producendo esiti importanti e significativi, che vanno ad aggiungersi a quelli che la categoria, nella sua lunga storia di lotte e rivendicazioni, ha ottenuto per il miglioramento della salute e della sicurezza dei lavoratori nei cantieri e nelle fabbriche e dei cittadini nell'ambiente.

Si è trattato di un percorso di studio che ha coinvolto delegati e lavoratori in momenti di formazione e aggiornamento con elaborazioni e implementazioni dei contenuti delle piattaforme sindacali per la contrattazione. Ci sono stati confronti con gli imprenditori e con i tecnici del settore che hanno fornito l'opportunità di apprezzare esperienze innovative sul piano tecnologico, della pratica d'impresa, dell'organizzazione e della valorizzazione del lavoro. Nonostante le difficoltà dovute alla crisi, con molte imprese chiuse e migliaia di posti di lavoro persi o a rischio, in un clima generalizzato di sfiducia e preoccupazione, il riscontro da parte dei lavoratori è stato favorevole.

Inoltre, il percorso è stato condiviso con le altre Organizzazioni sindacali, Filca-Cisl e Feneal-Uil, nella convinzione che una proposta e un'azione sindacale, se unitaria, è più credibile e più forte nel produrre concreti risultati per il confronto negoziale con le imprese e con gli attori del sistema casa e di pesare nel dibattito interno al Sindacato in cui non sempre gli interessi e le sensibilità delle diverse categorie su questi temi convergono.

## **2. Sostenibilità e innovazione nei processi produttivi**

Un approfondimento di Matteo Civiero dal punto di vista socio-economico del contesto e delle prospettive strettamente legate alle scelte politiche è presentato nella prima parte del presente lavoro di ricerca.

La sostenibilità è stata assunta come necessità prioritaria per contribuire a fermare il degrado ambientale causato dallo sviluppo incontrollato dell'edilizia e come paradigma per cambiare la direzione dello sviluppo e per puntare al rilancio del sistema casa e delle costruzioni. Per la Fillea, infatti, la sostenibilità rappresenta una leva strategica per uscire dalla crisi rendendo il settore più moderno e competitivo, più coerente e compatibile con il territorio e con la società; per un'occupazione in crescita quantitativa e qualificata

Con questi obiettivi, Fillea si è data una "regola", un vero e proprio decalogo cui attenersi per rivendicare e promuovere un patto tra gli attori portatori d'interesse finalizzato al cambio di direzione e di prospettiva dello sviluppo verso la qualità e la sostenibilità ambientali e sociali. Il decalogo è un documento congressuale e, in quanto tale, auspicabilmente, vincolante per il lavoro sindacale della categoria (v. allegato al rapporto)



La sostenibilità spinge all'innovazione nei processi, nei prodotti e nei modelli abitativi (*social housing* e di *cohousing*) con una velocità a cui solo una parte ancora troppo esigua delle imprese dimostra di sapersi adattare, mentre le normative europee e nazionali impongono tempi stretti e regole stringenti per convertire il settore.

### **2.1. Building Information Modelling - BMI**

Il mercato italiano è stato sollecitato da due norme di legge: il Decreto Legislativo n. 50 del 18 aprile 2016 e il Decreto Ministeriale n. 242 del 15 luglio 2016. Quest'ultimo ha istituito, presso il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, la Commissione Ministeriale sul BIM (*Building Information Modelling*) con il compito d'individuare le modalità e i tempi di progressiva introduzione della obbligatorietà di tale modello presso le stazioni appaltanti, le Amministrazioni concedenti e gli operatori economici. Dal 2019 è infatti obbligo di legge progettare le grandi opere pubbliche adottando le procedure digitali del BIM. Le stazioni appaltanti dovranno prevedere l'utilizzo del BIM per tutti lavori complessi di importo superiore a cento milioni. Negli anni successivi l'obbligo sarà esteso alle costruzioni che prevedono un importo di spesa inferiore al milione.

### **2.2. Il nuovo modello produttivo "ibrido"**

BIM costituisce la rappresentazione digitale delle caratteristiche tecniche e funzionali di un oggetto, nel nostro caso di un edificio ed è utilizzata per verificare in corso d'opera costi, varianti, programmazione, esecuzione, manutenzione etc. In questo modo, nella moderna edilizia si profila un nuovo modello produttivo che mette insieme, "ibrida", il cantiere con la fabbrica e si avvale di tecnologie diverse. Può intervenire sul riuso come nella nuova produzione e rappresenta una rivoluzione capace di tenere insieme non solo superiori standard tecnologici ed economici, ma anche ambientali e sociali. In edilizia le strategie più innovative adottano soluzioni quali investimenti che aumentino efficienza e produttività attraverso l'incremento progressivo della quota di prefabbricazione; la gestione digitale del processo (BIM) in tutto il ciclo vitale dell'edificio; l'applicazione dell'economia circolare (riciclo) per migliorare l'efficienza; l'innovazione spinta (robotica).

*«Perché la transizione rappresenti un'opportunità per tutta la filiera è necessario adottare soluzioni ispirate all'automazione, al nuovo artigianato evoluto, alle scelte economiche e di opportunità per investitori, costruttori e professionisti, e a quelle sociali con la possibilità di interventi a valori e condizioni prima irraggiungibili». (Rebuild 10.10.2017).*

Il fenomeno dell'ibridazione dei processi produttivi tra cantiere e fabbrica è già in atto in diversi Paesi europei, con impatti economici e sociali profondi: superiore efficienza, minori costi, più alta affidabilità nei tempi di consegna e negli standard produttivi, nuovi luoghi di produzione con maggiore sicurezza e confort. L'ibridazione fra cantiere e fabbrica offre, inoltre, la possibilità di colmare il divario tra il settore delle costruzioni, che ha un indice di produttività per addetto pari al 40% circa, e il settore manifatturiero, in cui la continua ricerca di innovazione ed efficienza ha portato a un indice di produttività del 90% circa per addetto.

Infine, questo modello impone nuovi interventi formativi, per fornire nuove e diverse competenze agli operatori della filiera che in Veneto sono in gran parte piccole o micro imprese. In regione, infatti, fatte salve le esperienze, pur presenti, di imprese edili che hanno trasformato e convertito la propria struttura e il proprio prodotto mettendosi in linea con il mercato, rimane una larga fetta di imprese che si accontenta delle attività “tradizionali” e dei “piccoli lavori”.

### **3. L’aggregazione di imprese come opportunità di sviluppo e di contrasto all’illegalità**

Un approfondimento sulle strategie e sulle dimensioni di impresa è stato condotto da Valentina De Marchi nella seconda parte della ricerca, in cui sono state indagate le imprese che hanno scelto l’innovazione per entrare nel mercato del futuro da protagoniste, singolarmente o in aggregazione con altre imprese. Maggior interesse presentano quelle aggregate, poiché il settore costruzioni è malato di nanismo e molte aziende sono per questo in difficoltà e a rischio chiusura, mentre fare rete offre maggiori opportunità di crescere, innovare e migliorare la competitività restando sul mercato.

Promuovere e incentivare le aggregazioni dovrebbe essere un imperativo per le Associazioni, specie di imprese artigiane e di PMI, in quanto l’aggregazione può alzare il livello di qualificazione e specializzazione moltiplicando le opportunità, a prescindere dalla dimensione d’impresa. L’edilizia ibrida è fatta di cantiere, di fabbrica, di progettazione, di servizi, di banche e di quanto contribuisce alla realizzazione dell’opera: sia la filiera che i singoli settori possono trovare nelle aggregazioni maggiore capacità produttiva e vantaggio competitivo.

Va tuttavia notato che non hanno dato il risultato sperato le iniziative promosse, negli anni, dalle Associazioni di impresa e sostenute dalle Organizzazioni sindacali per ottenere una legge sulla qualificazione d’impresa indispensabile per introdurre criteri di classificazione e di certificazione e consentire di distinguere le imprese “buone” da quelle “cattive”. Vi sono, infatti, forti resistenze tra gli imprenditori rispetto alla cd “patente a punti”, che permetterebbe di riconoscere e premiare le buone pratiche delle imprese edili, contrastando la proliferazione indiscriminata che, da sempre, caratterizza il settore. Questi vuoti normativi sono anacronistici e pericolosi in quanto espongono il settore al rischio sempre più concreto di pratiche criminali. Aggregazione e qualificazione, dunque, rappresentano antidoti efficaci per contrastare l’illegalità, difendere le imprese sane e valorizzare il lavoro.

Per una descrizione analitica delle forme di aggregazione si veda la parte di V. De Marchi. Ora, ci si limita a ricordare che, in Veneto, la Legge regionale n. 13 del 30 maggio 2015 ha identificato tre forme aggregative: i distretti, le aggregazioni d’impresa (in particolare le reti d’impresa) e le Reti Innovative Regionali (RIR). Tutte queste forme sono volte a supportare lo sviluppo dell’economia regionale favorendo progettualità strategica condivisa tra soggetti e sono rivolte soprattutto a imprese di piccola e media dimensione (PMI). I contratti di rete sono stati disciplinati dalla Legge 33/2009, provvedimento normativo successivamente integrato, come strumento contrattualistico finalizzato a estendere le opportunità produttive e

commerciali per le imprese che si impegnino a mettere a sistema competenze e sforzi progettuali formalizzando rapporti di collaborazione e condivisione.

In regione sono nate esperienze attivate con progetti delle associazioni artigiane per realizzare prodotti “chiavi in mano” con garanzia di qualità e di sostenibilità ambientale, a costi e tempi certi, usufruendo anche del marchio di garanzia. Tuttavia, la ricerca di IRES Veneto ci dice che i numeri sono ancora molto limitati. Fare rete non è facile, nel settore edile come negli altri settori che caratterizzano l’economia veneta; tanto più quando si tratti di imprese di piccole o medie dimensioni e a carattere familiare.

#### **4. Criticità del settore: nanismo e disgregazione delle imprese di fronte all’urgenza dell’innovazione**

La più importante barriera alla diffusione dei contratti di rete e di altre forme aggregative è di natura culturale. Nel contesto veneto, soprattutto tra le imprese artigiane, l’approccio più diffuso è quello che concepisce l’attività imprenditoriale come espressione di una laboriosità tutta individuale, condotta in piena autonomia e, soprattutto, poco orientata – per reticenza? – alla condivisione di informazioni e di progettualità. ANCE osserva che ciò che si muove e cresce nel mercato delle costruzioni è la micro impresa edile, e dunque i lavori di micro edilizia, sostenuta artificialmente dagli incentivi fiscali per la riqualificazione e la manutenzione straordinaria, laddove servirebbe invece una politica industriale in grado di promuovere un modello d’impresa strutturato, al centro del sistema produttivo delle costruzioni e – va aggiunto – capace di rispondere a criteri di qualificazione e di Responsabilità Sociale d’Impresa che non sono stati sufficientemente praticati nella storia del settore.

È, infatti, necessario dare centralità al tema della Responsabilità Sociale d’Impresa e di Territorio, in quanto alla base di ogni provvedimento di sostenibilità sta il riconoscimento che le attività di imprese, sindacati, istituzioni, devono essere volte al raggiungimento di obiettivi non solo economici ma anche sociali e ambientali. La contrattazione e la bilateralità sono fattori potenti per innescare e favorire scelte di Responsabilità Sociale d’Impresa e di Territorio che nel contesto sociale ed economico veneto sono indispensabili per riuscire ad attuare politiche industriali e di settore sostenibili.

Il settore edile è composto per l’80% di imprese individuali di cui il 15% con meno di 10 dipendenti, mentre le imprese industriali sono solo il 5%.

Il sistema delle imprese e il mercato del lavoro delle costruzioni vanno verso una polarizzazione crescente. Da un lato, una esigua minoranza di imprese strutturate che, anche grazie a contratti internazionali e all’apertura all’innovazione, sono sempre più digitalizzate e in “sintonia” con la nuova domanda, dall’altro, molte imprese ferme a una mera strategia “difensiva” basata su riduzione dei costi, basse qualifiche professionali e bassi salari. Aumentano inoltre le discrasie in un sistema che da una parte vede punte di eccellenza, innovazione, evoluzione del modello produttivo, dall’altra lavoro nero, *dumping*, scarsa attenzione a qualità e sicurezza.

Il cantiere tradizionale non esiste più, si è frantumato in tante componenti smarrendo la visione e il governo unitario del cantiere. Si assiste ad una forte riconfigurazione del mercato, guidata da processi sia di innovazione tecnologica che di cambio del prodotto (con una forte integrazione tra costruzioni-manutenzione-impianti-servizi) che ridisegna la mappa della domanda, dell'offerta e del lavoro, tanto da far parlare di un cambio di denominazione: dal termine "settore delle costruzioni" al termine "ambiente costruito".

Entrambi i processi vanno sindacalmente e politicamente governati. BIM, montaggio a secco, industrializzazione del cantiere, tecnologie 4.0 nella "manifattura", informazione sull'intero ciclo di vita dell'opera (tenendo insieme progettazione, costruzione, manutenzione) pongono sia il tema della rappresentanza sindacale di nuove figure professionali presenti nei vari settori, nei processi e nell'organizzazione all'interno del cantiere e dell'impresa, sia il tema di una profonda riconversione professionale degli addetti aggiornando il sistema formativo tanto interno (scuole edili) che generale.

## **5. Risposte sindacali e azioni bilaterali in Veneto per un'edilizia sostenibile e in rete**

È necessario fare i conti con imprese edili, soprattutto dell'artigianato industriale, già fragile in sé, per nanismo, sotto-capitalizzazione e difficoltà di accesso al credito, che hanno provato a resistere attraverso un'ulteriore frammentazione dell'organizzazione (ricorso a partite Iva, a lavoratori saltuari, a sub-appalto), riducendo gli investimenti, ricorrendo al lavoro nero, al *dumping* contrattuale e alla sotto dichiarazione di ore. Feneal, Filca, Fillea e Associazioni artigiane edili del Veneto hanno condotto una contrattazione nella dimensione regionale i cui accordi sottoscritti, soprattutto in questo ultimo decennio, hanno avuto come scopo il rafforzamento della struttura delle relazioni sindacali, della contrattazione e della bilateralità (Casse Edili) in funzione di valorizzazione e tutela del settore e dei suoi protagonisti: lavoratori e imprese. In questa fase, era necessario tutelare i lavoratori che perdevano il lavoro, le imprese in difficoltà in un settore esposto come non mai all'assalto del mercato illegale. È stato possibile investire per migliorare la sicurezza del lavoro mettendo a punto la struttura bilaterale necessaria a garantire a lavoratori e imprese regolarità, difesa contro il *dumping*, prestazioni e contributi, consulenza e formazione per la sicurezza. Si è intervenuti per il sostegno al reddito dei lavoratori, per difendere i livelli occupazionali, per aumentare e qualificare il *welfare* integrativo (previdenza e sanità) e per trasferire aiuti alle imprese in difficoltà.

Si è riorganizzato il sistema bilaterale edile unificando l'intero comparto artigiano edile veneto passando da due Casse (CEAV e CEVA) ad un'unica cassa edile regionale (EDILCASSA VENETO) alzando di molto il livello di efficacia e di efficienza nella applicazione del contratto collettivo, nella gestione e nella erogazione dei servizi ai lavoratori e alle imprese come nell'attività di controllo della regolarità effettiva rispetto allo strumento del DURC.

Il contratto regionale dell'edilizia artigiana del 2016 ha completato l'assetto della bilateralità artigiana edile con la creazione del Comitato Per la Formazione (CPF) e la strutturazione del Comitato Paritetico Regionale (CPR).

Il CPF si occupa della formazione specifica di settore di lavoratori e imprenditori secondo progetti regionali e territoriali i cui contenuti sono aggiornati e attenti ai cambiamenti del mercato e della società.

Il CPR inoltre è lo strumento bilaterale che si occupa della sicurezza e regola l'attività dei tecnici consulenti per le imprese e dei RLST (Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza Territoriali) che operano in tutto il territorio regionale a contatto con lavoratori e imprese che rientrano nel sistema Edilcassa.

Le parti sociali, mediante Edilcassa, hanno realizzato un progetto rivolto alle singole imprese: "Fare rete in edilizia per costruire e ristrutturare", "un nuovo modello di *business* per le imprese artigiane", "nuove opportunità di crescita nel comparto edile artigiano", in cui le aggregazioni e le reti d'impresa sono indicate come gli strumenti più efficaci per poter stare sul mercato. Il presupposto è che il cantiere edile rappresenta l'essenza di una rete e/o filiera in cui diversificate competenze distribuite in micro operatori, sempre più specializzati, si incontrano, spesso temporaneamente, e devono coordinarsi e collaborare per raggiungere uno scopo comune che oggi è la nuova edilizia ecosostenibile.

Il progetto ha un obiettivo specifico di proporre e promuovere un modello di collaborazione tra imprese che, in rete, intendono costruire e sviluppare servizi *green*, nel caso specifico ispirati alle metodiche costruttive tradizionali e alla filiera corta.

Un progetto coraggioso e innovativo finalizzato a costruire le condizioni per una nuova cultura d'impresa per la piccola impresa che permetta a questa di crescere in qualità, in dimensione e in riconoscimento sociale a garanzia di una buona occupazione.

È stato quindi prodotto un manuale teorico-pratico cui è stata data ampia diffusione tra gli imprenditori aderenti alle associazioni che hanno partecipato alle iniziative territoriali promozionali e che ha incontrato l'interesse degli altri attori anche istituzionali.

### **5.1. Organizzazione delle parti sociali nel settore edile in Veneto**

Il settore edile industriale è organizzato su base provinciale.

Le parti sociali regionali – Organizzazioni sindacali di categoria Feneal Uil, Filca Cisl, Fillea Cgil e ANCE (Costruttori Edili) – hanno costituito un tavolo di confronto regionale con l'obiettivo di razionalizzare il sistema dando vita a strumenti contrattuali di governo del settore delle costruzioni basato su regole comuni, diritti e tutele, che devono valere per tutti i lavoratori e per tutte le imprese, a prescindere dalla provincia in cui operano (Sistema della trasferta veneta) che ha anticipato soluzioni successivamente introdotte nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per l'Edilizia.

A livello regionale operano tre coordinamenti delle strutture bilaterali territoriali cui fanno capo rispettivamente le Casse Edili Territoriali, le Scuole edili e i Comitati Paritetici Territoriali (CPT). Questi ultimi sono gli organi bilaterali che si occupano dell'attività di consulenza, formazione e assistenza alle imprese sulla sicurezza e seguono l'attività dei RLST (Rappresentanti Lavoratori Sicurezza Territoriale) a favore dei lavoratori.

Questa pratica di coordinamento delle tre attività ha fatto crescere la consapevolezza della necessità di creare un sistema bilaterale semplificato, meno oneroso e più efficace, su base regionale, più efficiente nel rispondere alle esigenze di un settore molto cambiato nella sua composizione che si trova ad affrontare straordinarie sfide derivanti dalle nuove tecnologie, nuovi materiali, nuove tecniche, dalle nuove esigenze del mercato, alla sostenibilità e agli effetti di tali fattori sulle imprese, sul lavoro e sul mercato del lavoro.

Il coordinamento regionale dei CPT per la sicurezza ha permesso una forte integrazione tra le strutture provinciali mettendo a fattore comune pratiche e modalità di intervento, compreso il modello di organizzazione e gestione per l' "asseverazione" a sostegno delle imprese che per legge si devono dotare dei sistemi di tutela della sicurezza del lavoro e debbono collaborare con i rappresentanti per la sicurezza aziendali (RLS) e/o territoriali (RLST) per informare, formare, promuovere e responsabilizzare i lavoratori alla prevenzione e al lavoro in sicurezza. Il sistema formativo bilaterale dell'edilizia in Veneto - le Scuole edili - è riconosciuto e accreditato presso l'Ente Regione e rientra a pieno titolo tra i soggetti che erogano formazione professionale, promuove progetti e obiettivi di formazione professionale per i giovani coerenti con le politiche formative regionali, soprattutto rispondenti alle caratteristiche e alle dinamiche più innovative del settore costruzioni e del mercato del lavoro relativo al sistema casa del territorio.

Le Scuole Edili hanno saputo adottare didattiche e strumenti tecnici per una formazione al lavoro edile specializzato e ottenere particolare evidenza nel sistema di formazione nazionale (Formedil) per la qualità della formazione e per il successo didattico provato con l'immediato inserimento lavorativo di gran parte degli allievi neodiplomati. Esse hanno sviluppato numerose e sistematiche iniziative di incrocio di esperienze formative teorico-pratiche con enti analoghi di Paesi europei. Anche se in una misura ancora insufficiente, hanno anche contribuito ad avviare e a sperimentare concretamente esperienze di alternanza scuola lavoro. Svolgono, inoltre, con troppe difficoltà e resistenze, un ruolo che potrebbe e dovrebbe essere addirittura centrale, nell'ambito del sistema "Borsa-Lavoro" regionale, di governo e di gestione del mercato del lavoro.

Qualificare, riqualificare e aggiornare la manodopera è fondamentale per la tenuta del settore che deve poter fruire di risorse professionali e di un modello formativo riconosciuto che dia garanzie a tutti gli attori.

Come già detto, sull'altro versante, è necessario che anche le imprese si dotino di una patente di qualificazione e di certificazione e si abilitino al lavoro edile in forma singola o aggregata. In particolare, nel caso delle aggregazioni con contratto di rete, la buona reputazione e l'affidabilità delle singole imprese sono una garanzia di funzionamento e di successo.

## ***5.2. La razionalizzazione della rappresentanza e della bilateralità di fronte alla rivoluzione digitale***

Nel decennio successivo allo scoppio della crisi finanziaria globale l'iniziativa sindacale di Feneal Filca e Fillea con ANCE Veneto ha avuto come costante obiettivo strategico quello di

razionalizzare il sistema bilaterale edile e creando un'unica Cassa Edile regionale per l'industria edile da affiancare a quella già esistente per l'artigianato, realizzando un sistema "contrattuale/bilaterale bipolare", espressione delle parti sociali titolari della contrattazione edile a livello nazionale e regionale, intendendo quest'ultima come "contrattazione di secondo livello". Si tratta di un progetto cui le Organizzazioni Sindacali di Categoria si sono dedicate già prima che la crisi cominciasse a produrre nefasti effetti. Il decennio che ha preceduto il 2008, con i suoi iperbolici risultati in termini di crescita del costruito, aveva portato in particolare Fillea-Cgil a considerare la necessità di avviare un laboratorio, *Cantiere qualità*, dedicato allo studio e alla sperimentazione di nuove pratiche e di nuovi strumenti contrattuali e organizzativi per orientare le opportunità, che all'epoca erano date dallo straordinario sviluppo dell'edilizia, per far compiere un salto di qualità al settore delle costruzioni. In un contesto completamente cambiato, il titolo *Cantiere qualità* conserva una sua concretezza. È infatti nel cantiere che si concentrano oggi i maggiori effetti della rivoluzione tecnologica dell'edilizia in termini di prodotto, di processo, di organizzazione del lavoro e della filiera, ma anche le maggiori contraddizioni rispetto al sistema di rappresentanza di chi opera nel cantiere, della contrattazione e dei suoi strumenti, specie di quelli peculiari del settore come la bilateralità, nella sua specifica funzione di presidio per la tutela di diritti, di legalità, di sicurezza e di formazione.

Occorre, dunque, una "nuova" politica sindacale e contrattuale in grado di aggredire il tema della "scomposizione del cantiere", che si accompagna con la "scomposizione del settore", governando il cambio tecnologico e di mercato in atto.

### **5.3. Quale contrattazione?**

La riflessione è aperta riguardo a quale contrattazione e quale sindacato per un'edilizia che si è scomposta, ma nella quale sono ancora protagoniste piccole e piccolissime imprese il cui futuro è legato alla capacità di fare rete e di integrare specializzazioni e competenze. Dovendo prendere atto, come si è detto, che le imprese restano piccole anche per ragioni che attengono alla cultura imprenditoriale, le parti sociali dovranno svolgere un ruolo sempre più attivo e di stimolo alle aggregazioni emulando progetti che hanno già dato buona prova di sé e che sono stati studiati dalla presente ricerca.

Il processo di industrializzazione orientato al *green building* offre opportunità significative e nuove sfide al Sindacato in termini di: rappresentanza, contrattazione e organizzazione.

Nel cantiere dove operano più imprese, singole o aggregate, si trovano a convivere figure professionali afferenti a diversi CCNL. La "ricomposizione" passa necessariamente attraverso l'adozione di un contratto di riferimento, il c.d. contratto "leader". Questo vuol dire che, ragionevolmente, a tutte le attività specificatamente inquadrate dal T.U. sulla sicurezza come lavorazioni edili non può che corrispondere il CCNL dell'Edilizia. Come illustrato, la Bilateralità ha realizzato ante litteram la ricomposizione di lavoro e lavoratori. Su di essa devono investire le aziende, le associazioni d'impresa e il Sindacato deve riflettere sulla opportunità di estenderne l'uso a tutta la filiera, poiché è lo strumento essenziale sia per

rendere possibile l'applicazione del contratto, in quanto garantisce diritti e tutele al lavoratore ovunque esso operi, in cantieri e in imprese diverse. A maggior ragione se, pur nella prospettiva di ulteriori evoluzioni tecnologiche, rimane intatta la specificità di una strategia contrattuale e legislativa, per un settore in cui, diversamente dagli altri, "la fabbrica, per le costruzioni, è itinerante mentre il prodotto è immobile". Ogni prodotto finale della filiera delle costruzioni è un prototipo, che richiede il montaggio di quella "fabbrica specifica" per la sua realizzazione e, nonostante l'industrializzazione del processo, la fabbrica rimane una "fabbrica mobile". Infatti, la stessa legislazione ha assunto sempre queste due caratteristiche: da un lato, la "discontinuità del processo", ossia la fabbrica inizia e finisce con l'avvio e la chiusura del cantiere; dall'altro, produzione-riqualificazione e trasformazione dell'edificio, o delle reti infrastrutturali e del territorio, avvengono nello stesso luogo fisico.

Ci possono cioè essere pesi aziendali diversi in base al momento, al processo e al prodotto. Infatti, si assiste alla diminuzione di imprese di medie dimensioni e alla proliferazione di imprese più piccole specializzate in singoli parti del processo, nell'intervento di installazione e riparazione necessaria alla riqualificazione del costruito e del rigenerato, che rivestono attualmente peso maggiore rispetto alle opere strutturali e murarie, ecc. Tuttavia, non muta la natura specifica della "fabbrica-cantiere", che al massimo diviene più parcellizzata, più frammentata e che, non a caso, sposta sulla tecnologia (BIM) il momento della "ricomposizione" del ciclo di vita tanto del cantiere che del prodotto costruito.

Da qui la necessità di assicurare specifiche tutele, condizioni e norme per la sicurezza e per la gestione degli appalti, di riconoscere la particolarità del sistema degli ammortizzatori sociali e la specificità del sistema contrattuale, bilaterale e relazionale.

Le caratteristiche di fondo di alcuni aspetti del sistema delle costruzioni rimangono dunque tali anche alla luce dei cambiamenti. Si pensi alla sicurezza e alla formazione specifica, riferita al cantiere che è organizzato in funzione delle norme specifiche del T.U., con un CCNL e un sistema bilaterale che tiene conto degli spostamenti, del luogo spesso disagiato, della dipendenza da questioni climatiche, della complessità di interventi contemporanei su parti distinte, della durezza dell'attività fisica, della movimentazione di carichi pesanti, del lavoro in altezza, dell'uso di macchinari complessi, e si pensi, soprattutto, alla forte ciclicità degli investimenti, ai tempi di non lavoro, alla stagionalità, alla forte mobilità dei lavoratori tra le imprese.

Il sistema bilaterale edile, anche quello già descritto e operante nel Veneto, nato per il governo condiviso tra parti sociali della discontinuità delle carriere, della costante riqualificazione, della mobilità, della frammentazione produttiva, della salute e della sicurezza, rappresenta una possibile strumentazione utile anche per altre realtà produttive che presentino simili condizioni e analoghe problematiche.

Si pensi al mondo dell'impresa diffusa, dell'artigianato industriale (coinvolto in un riassetto contrattuale a seguito dei recenti accordi interconfederali), delle piccole imprese. Per questo è fondamentale "ricomporre il cantiere" con e nel "contratto collettivo di miglior favore per i lavoratori", sia in termini salariali sia in termini di norme per la sicurezza e la formazione, e definire il contratto di riferimento ed i perimetri certi dei CCNL realmente attinenti all'attività.



La ricomposizione delle filiere e il governo dei processi di trasformazione dei prodotti per il cosiddetto "ambiente costruito" passano attraverso:

- una ricomposizione in un unico Contratto Collettivo dei Produttori di Materiali e degli Elementi d'arredo, settori oggi rappresentati da Fillea-Cgil ma che potrebbero, in futuro, fare capo ad altre categorie sindacali;
- una nuova stagione di contrattazione di secondo livello che assuma esplicitamente nel nuovo modello contrattuale in discussione con Confindustria (fermo restando un solo 2° livello di contrattazione) tanto il livello aziendale che il territoriale.

In questo senso, livello territoriale e livello aziendale devono essere retti da un principio di sussidiarietà, in base al quale le imprese in cui si pratica la contrattazione aziendale, sia possibile ricorrere a un livello territoriale in cui vengono affrontati i temi della produttività, della qualità e degli investimenti oltre che della partecipazione delegata dei lavoratori.

La contrattazione di 2° livello dovrà quindi contenere nel proprio perimetro:

- il tema del governo dei cambiamenti tecnologici agendo sui processi di organizzazione del lavoro, di riconversione occupazionale con strumenti di partecipazione dei lavoratori alle scelte industriali
- l'inclusione dei lavoratori in appalto e delle lavorazioni esternalizzate, presenti in molte aziende, adottando il modello "una fabbrica – un contratto", che potrebbe essere una rete d'impresе".

C'è molto lavoro da fare e servono volontà, responsabilità e competenze che al Sindacato non possono mancare.

Un ringraziamento particolare a

Valentina De Marchi e Matteo Civiero per l'eccellente lavoro e l'assidua collaborazione.

Alfiero Boschiero per il sostegno e la collaborazione.