

# ANCHE LA FONDERIA FINISCE NELLA RETE

SE IL MODELLO DELL'AGGREGAZIONE FRA IMPRESE RAPPRESENTA UNA FRA LE RICETTE CONSIGLIATE PER REAGIRE ALLA CRISI E ASSICURARSI UNA MAGGIOR COMPETITIVITÀ, EBBENE ANCHE L'INDUSTRIA FUSORIA STA MOSTRANDOSI IN GRADO DI CAVALCARLO E INTERPRETARLO BRILLANTEMENTE COME EVIDENZIA IL CASO DI UN NETWORK ATTIVATOSI CON SUCCESSO A PARTIRE DAL 2010.

**U**no tra i progetti di maggior successo nel panorama dei 1.240 contratti di rete siglati in Italia al primo dicembre del 2013 riguarda il settore della fonderia, e anzi più precisamente quello delle macchine e delle tecnologie per le fonderie d'alluminio. L'iniziativa si chiama Five For Foundry ed è un progetto produttivo nato nel 2008 in risposta alla crisi del mercato metalmeccanico. L'iniziativa si è evoluta a tal punto da rappresentare oggi un caso di successo esemplare

del concetto di contratto di rete, assumendo parallelamente una valenza strategica per le aziende partecipanti grazie alla sinergia di competenze che si è creata. Five For Foundry è un'organizzazione costituita non solo da imprese italiane ma anche - caso pressoché unico in Europa - da realtà straniere, ognuna fra i leader nel suo settore. Il contratto che le lega permette di ottenere la massima espressione territoriale in termini di know how e qualità realizzativa. Attraverso queste competenze Five For Foundry oggi può proporsi in tutto il mondo come punto di approvvigionamento unico e glo-



bale per l'intero settore della fonderia d'alluminio. Ciascuna azienda della rete Five For Foundry conserva la sua autonomia ma si relaziona con gli altri componenti attraverso un rapporto di stretta interdipendenza tecnico-commerciale. L'approccio alla clientela è monolitico e all'insegna dello slogan: una squadra capace di affrontare ogni esigenza. Il cliente, in qualsiasi parte del mondo si trovi, viene accompagnato in tutte le fasi che vanno dalla progettazione alla realizzazione al post vendita. Ogni incarico prevede il coinvolgimento di personale specializzato in base ai vari profili che, nel corso degli anni, hanno permesso il successo di ciascuna realtà che contribuisce al progetto. Grazie a Five For Foundry l'organizzazione può sfruttare i vantaggi (tipici delle grandi aziende multinazionali) offerti da competenze all'avanguardia e da una presenza globale, mantenendo il dinamismo e la flessibilità che solo le piccole-medie imprese riescono a garantire. La committenza ottiene un sostegno rapido e rigoroso, supportato dalla pluridecennale esperienza che le aziende partecipanti hanno accumulato collaboran-

do attivamente tra loro. Uno dei grandi elementi di valore aggiunto è proprio costituito dalla continua opportunità di confronto tra i partecipanti, la quale consente di definire sempre la strategia migliore per soddisfare le richieste della clientela. Così facendo la rete è in grado di affrontare qualsiasi incarico, garantendo costi di produzione e di supporto più contenuti perché calcolati all'interno di un patto di reciproca agevolazione commerciale.

### Adesioni triplicate in quattro anni

La struttura di rete di Five For Foundry può inoltre disporre di un potenziale produttivo unico, di comprovata efficienza e rinomata distinzione. Si tratta di un'offerta ampia e variegata, capace di sostenere le esigenze di ogni tipo di clientela, che nasce sulla base della capacità dei membri di perseguire un costante aggiornamento tecnologico e formativo. Per questo motivo, ciascuna realtà dispone delle strutture più moderne ed efficienti. Per capire meglio i contorni di questo contratto di rete, abbiamo chiesto a **Vittorio Ori**, presidente di Five For Foundry, di illustrarci le origini, i risultati e i piani questa iniziativa. «L'idea della rete», ha detto Ori a *Fonderia Pressofusione*, «nasce nel 2008 quando la crisi nel nostro settore era veramente molto forte. Le fondatrici della rete, che si è costituita ufficialmente ai primi del 2010, erano appunto cinque. L'anno successivo eravamo già in sette: oggi siamo un gruppo di 15 realtà, unite tra loro da un contratto abbastanza elastico, che permette di entrare e uscire dalla rete con un minimo di preavviso. Siamo state una delle prime reti in Italia e la prima in assoluto in Lombardia. Siamo stati anche la prima rete a fare ricorso all'internazionalizzazione: attualmente nel gruppo sono presenti aziende polacche, ceche, francesi e, da poco, anche tedesche». Vittorio Ori ha proseguito: «Oggi», ha detto, «incontriamo molte aziende che vorrebbero entrare nella nostra rete: cerchiamo di selezionare le new entry in base anche al contributo che possono portare». In totale le aziende della rete contano

intorno ai 600 dipendenti, con un fatturato di circa 118 milioni di euro, il 71% dei quali dovuti alle esportazioni. Sono tutte aziende complementari che non sono in concorrenza tra loro, a parte minime sovrapposizioni. Benché per alcune imprese la rete sia stata un salvagente molto importante, Ori segnala che oggi nessuno ne uscirebbe. Secondo i numeri forniti, nel 2011 le commesse ottenute grazie al network hanno generato un incremento di fatturato del 37%: nel 2012 l'incremento è stato del 9% mentre nel 2013 il valore si attesta intorno al 6%. Non male in un periodo di crisi profonda come questo. Ma al di là del mero aspetto economico, i risultati sono stati rilevanti anche sotto altri profili. Il progetto ha permesso di impostare con le banche dei rapporti completamente diversi e di strutturare un ufficio acquisti comune, che ha garantito notevoli benefici. «Attualmente possiamo contare su un buyer unico per gli acquisti nelle quattro macro aree strategiche (acciaio, parte elettrica, parte elettronica e meccanica) che per noi valgono 14,9 milioni all'anno. C'è stato un risparmio del 3% circa. Si tratta di una cifra molto importante, anche perché le risorse risparmiate vengono reinvestite nella rete». Altri risultati concreti, segnalati da Ori, sono stati l'apertura di un ufficio in India e l'introduzione di un manager dedicato allo sviluppo della rete. Ciò dimostra come la rete non sia solo un'iniziativa per tamponare la crisi, ma rappresenti un vero e proprio modello di sviluppo, che nel caso di Five for Foundry ha portato a dei risultati di successo.

Un altro grosso vantaggio legato all'aggregazione è stata la possibilità di accedere al credito e ai bandi di finanziamento previsti a livello pubblico, i quali hanno permesso a Five for Foundry di portare avanti dei progetti di innovazione tecnologica che erano nel cassetto da tempo, ma che non potevano essere concretizzati a causa della mancanza di fondi. Ovviamente arrivare a questo punto ha comportato un lungo cammino. «La difficoltà maggiore», ha ricordato Ori, «è costituita dal mettere







**Vittorio Ori e il presidente di Confindustria Giorgio Squinzi ai margini di un recente incontro pubblico (foto di Enzo Laiacona)**

intorno a un tavolo 15 imprenditori che possono pensarla in modo diverso. Chi entra nella rete deve mettersi in discussione, sacrificare parte della visibilità individuale e fare un profondo riesame di quello che è oggi il mondo del lavoro. Si tratta di un grosso salto culturale, un vero cambiamento di mentalità. E comunque è una difficoltà che pesa sempre meno via via che si inizia fare business. Certo, per partecipare alla rete occorrono anche un po' di idee e di lungimiranza. Per esempio, la scelta di farvi entrare aziende estere è legata non tanto al vantaggio immediato quanto al fatto che alcune di esse sono dislocate in zone dove sono attive delle grosse fonderie, e questo ci permette di fornire, a condizioni convenienti, un servizio in loco che altrimenti non saremmo in grado di dare. Commercialmente, è un elemento che ci ha consentito di vincere molte battaglie. I casi di successo presso i clienti sono d'altronde numerosi. «Grazie a Five for Foundry», ha argomentato il presidente, ci siamo aggiudicati ordini per grandi impianti che in qualità di aziende singole non saremmo mai riusciti a ottenere. Nel momento in cui ci siamo proposti come rete siamo riusciti a entrare dalla porta principale, superando fra l'altro la concorrenza tedesca e francese».

E così come lo è la normativa sui contratti di rete, anche Five for Foundry è in continua evoluzione e svariati sono i cantieri sui quali sinora ha lasciato idealmente in vista il segnale dei *lavori in corso*.

«Stiamo lavorando su un contratto che permetta di scambiare il personale tra le aziende della rete quando ci sono esigenze o picchi particolari di lavoro», ha sottolineato e concluso Vittorio Ori, «e questo è un tema molto delicato perché presenta problematiche complesse dal punto di vista dei rapporti. Inoltre stiamo concentrandoci sulla possibilità di defiscalizzare gli utili della rete per poterli indirizzare ad altri investimenti. Un altro dei progetti importanti è la certificazione della rete anche se essa non è considerata una personalità giuridica: ma questo ci permetterebbe di andare all'estero e proporci con dei titoli che hanno un grande valore. Il nostro modello è stato tuttavia preso spesso a riferimento come storia di successo, e nel panorama delle reti italiane siamo considerati tra i principali motori dell'innovazione: questo ci ha notevolmente aiutato e ci aiuterà ancora di più per il futuro».

## L'OFFERTA DI FIVE FOR FOUNDRY

Le caratteristiche più importanti dell'offerta di Five for foundry sono:

- rapporto di prossimità con la clientela;
- condivisione degli obiettivi;
- innovazione, valore e rispetto della tempistica;
- massima professionalità nella gestione degli incarichi;
- possibilità di sostenere ogni tipo di progetto;
- elevato grado di tecnologia a disposizione;
- massima attualità e rivolta ad ogni evenienza;
- qualità del servizio derivata da una tradizione pluridecennale;
- un unico referente al servizio dei clienti.

## Dai distretti alle reti di impresa

Secondo il documento *Distretti e reti d'impresa* recentemente pubblicato da Unioncamere Veneto, nel momento in cui il sistema dei distretti ha iniziato a manifestare qualche segno di debolezza, il legislatore nazionale è passato all'occuparsi delle reti d'impresa. Questo passaggio è stato sottolineato anche dal Comitato nazionale economia e lavoro (Cnel) nel documento dell'assemblea del 18 dicembre del 2008, dove si metteva in evidenza il tramonto del sistema dei distretti e la necessità del passaggio ad un modello nuovo, individuato appunto nelle reti d'impresa. Secondo il Cnel, l'impatto del mercato globale sui distretti produttivi sta portando questi ultimi a una trasformazione.

Nello scontro con la concorrenza internazionale escono vincenti solo le piccole e medie imprese che, aumentando di dimensioni, riescono a «internazionalizzarsi e realizzare innovazioni di processo e di prodotto».

Normalmente queste imprese evolute, che diventano leader del distretto, trovano conveniente frammentare il processo produttivo e distributivo, commissionandone alcuni segmenti ad altri partner (esternalizzazione o outsourcing). Quindi le altre imprese del distretto, quelle che non hanno saputo evolversi, o soccombono oppure adeguano la loro attività alle esigenze dell'impresa leader, diventando suoi subfornitori o suoi distributori. Il Cnel ha osservato che «la presenza di una o più imprese leader ha così determinato un'organizzazione di distretto completamente diversa: un nucleo di medie imprese che gestiscono una filiera di micro e piccole imprese subfornitrici», e contestualmente «i processi di delocalizzazione in Italia e all'estero hanno poi esteso la filiera subfornitrice dell'impresa leader anche all'esterno del territorio dell'originario distretto».

Il distretto si è quindi evoluto verso un ecosistema totalmente diverso, abbandonando il modello basato su una miriade di piccole imprese omogenee, radicate nel

territorio, che pur essendo in concorrenza tra loro condividono delle conoscenze e all'occorrenza collaborano per fare massa critica.

Il nuovo modello vede capeggiare un'impresa, o un gruppo di imprese, che non ha più un legame particolare con il territorio in cui sono localizzate e che si pongono come promotrici di una filiera progettuale, produttiva e distributiva composta da piccole e medie realtà.

Secondo il Cnel «si prefigura il superamento del distretto industriale, monosettoriale e strettamente confinato in un territorio storicamente determinato, a favore di una rete che dovrebbe preludere alla crescita delle dimensioni d'impresa».

In pratica si tratta di «un'opportunità per le piccole imprese di aumentare la massa critica necessaria per muoversi al meglio sul mercato: diventare rete. Le Pmi che non vogliono fondersi e scelgono di diventare rete acquisiscono maggiore forza contrattuale nei confronti dei terzi (quali per esempio banche, fornitori, committenti e, in alcuni casi, fisco), pur non essendo controllate da un unico soggetto».

Non è un caso se il legislatore, esattamente negli stessi anni in cui il Cnel ha collocato questo processo, abbia sentito l'esigenza di disciplinare alcune specifiche realtà, in particolare la subfornitura (legge 192 del 1998) e il franchising (legge 129 del 2004), due settori rappresentativi del fenomeno della filiera produttiva e della raggiera distributiva.

Il Cnel era convinto che la rete d'impresa fosse l'evoluzione necessaria ed inevitabile del distretto. Tuttavia, ancora oggi, non pare vi siano argomenti per ritenere che i due fenomeni non possano coesistere, seppure il distretto possa addirittura trasformarsi in rete.

Quando più imprese collaborano per il perseguimento di uno scopo comune (produzione o la distribuzione di un prodotto finale), ciò avviene normalmente o nell'ambito di un gruppo (le diverse imprese sono formalmente autonome ma di fatto fanno tutte capo ad un unico proprietario) oppure

## LE AZIENDE DELLA RETE FIVE FOR FOUNDRY

### Aziende italiane

APPENNINO - società internazionale di rappresentanza e consulenza nel settore delle macchine e sistemi per fonderia

CO.RAM - forni fusori e di mantenimento, impianti di trattamento metallurgico e accessori correlati

EVOLUT - robotica e automazione dei processi produttivi

FIMES - produzione e distribuzione di impianti fusori, forni e crogioli, materiali refrattari e prodotti ausiliari per fonderie di metalli e rubinetterie

FIVE FOR FOUNDRY MOULDS - progettazione, sviluppo e costruzione di stampi per colate d'alluminio e gravità, alta e bassa pressione

FRIGOFUID - refrigeratori industriali, raffreddatori industriali e termoregolatori

LEONARDO - automazione industriale indirizzata a misura e collaudo

MECCANICA BERETTA STEFANO - macchine e impianti per la colata d'alluminio in bassa pressione

MECCANICA PI.ERRE - macchine e sistemi per la trancitura-finitura di pressocolati e colati di alluminio

MEC-IND - costruzione di macchine per fonderia

METALTECNICA - macchine e impianti speciali per la fonderia di alluminio

STAIN - automazione industriale, prodotti standard e soluzioni software M.E.S. integrate

### Aziende straniere:

ECOFITEC - forniture e attrezzature industriali

ECO INSTAL - installazioni industriali per la protezione ambientale

TEMEX - Automazione, climatizzazione, macchinari, vendite, offerta servizi, scienza e ricerca, kit educativo T-DIDACTIC, formazione e servizi

nell'ambito di un vincolo societario o di un contratto di accordo comune.

In tal caso le diverse imprese indipendenti realizzano, ciascuna autonomamente, una fase del ciclo produttivo/distributivo, contribuendo tutte a produrre, però indirettamente, il risultato finale. Non vi è un vincolo soggettivo che leghi tutte le imprese in vista del risultato finale, ma solamente una molteplicità di rapporti contrattuali che legano ciascuna impresa con le controparti esclusivamente per la realizzazione di una o più fasi. Insomma, dei classici matrimoni d'interesse. Formalmente, l'attività di ciascuna impresa e tutti i singoli contratti sono assolutamente autonomi l'uno dall'altro, ma di fatto sono legati da una forte interdipendenza strumentale nei confronti dell'obiettivo finale.

### Le origini

In questo sistema il risultato comune viene perseguito attraverso una serie di contratti di scambio bilaterali (anziché un

unico contratto associativo) che spesso però contengono clausole che eccedono la funzione dello scambio e manifestano l'interdipendenza. Per esempio, oltre al contenuto tipico della compravendita e della fornitura, possono essere previsti obblighi ulteriori (promuovere il prodotto in determinati modi) e diritti ulteriori (esclusiva, utilizzo segni distintivi, assistenza tecnica, formazione personale, finanziamenti o altro). La questione è che questa interdipendenza (che è l'essenza della rete) non assume alcun rilievo, svincolando i membri della filiera dai soggetti che non siano la loro controparte diretta.

Come ha indicato lo studio di Unioncamere Veneto, la materia è stata inizialmente sviluppata e regolata proprio con le leggi 129/04 sul franchising e 192/98 sulla subfornitura. Tali normative affrontavano alcune problematiche specifiche: per la subfornitura, quella del rischio di abusi di dipendenza economica da parte dell'impresa leader della filiera; per il franchising

quelle della condivisione delle conoscenze e della valutazione anticipata del rischio d'impresa. «Tuttavia», ha reso noto Unioncamere Veneto, «si tratta di interessanti spunti di principio, ma la questione della disciplina dei rapporti di rete e dell'interdipendenza resta completamente aperta. Infatti i modelli di governance che di fatto risultano applicati attualmente alle reti d'impresa sono i più vari e disparati (mere relazioni contrattuali, accordi temporanei d'impresa, consorzi, joint venture, strumenti societari, partecipazioni incrociate, patti parasociali, interlocking directorate, codici di comportamento) e sicuramente richiedono una sistemazione razionale, se non legislativa, almeno dottrinale». E, come descritto di seguito, tale sistemazione è avvenuta grazie alla recenti novità legislative, le quali, in un'ottica di continua evoluzione, stanno perfezionando un modello di fare business che sembra particolarmente adatto alla struttura industriale italiana.

**Insieme per sopravvivere**

Secondo Retimpresa (Agenzia confederale per le reti di imprese i cui soci sono le organizzazioni confindustriali) è ovvio come il sistema delle Pmi italiane, per sopravvivere nel mercato globale, sia chiamato a internazionalizzarsi e fare massa critica.

Per Retimpresa le strade possibili erano e rimangono due: il distretto (non più inteso in senso statico come aggregazione di imprese omogenee stanziate in un territorio limitato, ma in senso dinamico come organismo composto da imprese indipendenti che cooperano per il bene comune), oppure la rete di imprese, intesa come aggregazione di aziende gravitanti attorno a un'impresa o a un gruppo di imprese di spessore internazionale.

Per i distretti, il compito del legislatore è quello di provvedere a interventi di sostegno del sistema aggregato. Per le reti di imprese, il compito è quello di definire i rapporti tra i nodi in modo da evitare abusi dei soggetti dominanti.

**I cluster europei e l'esempio italiano**

Distretti e reti (i cosiddetti cluster) rappresentano un argomento di grande attualità anche a livello europeo: sono molteplici gli interventi della Commissione e del Parlamento europeo mentre i progetti si moltiplicano. Per ora manca ancora un quadro normativo di riferimento. Come evidenziato durante un recente convegno di Retimpresa, un futuro strumento di regolamentazione potrebbe essere realizzato secondo tre ipotesi: direttiva europea sulle reti d'impresa; linee guida della Com-

missione europea da recepire negli Stati membri; mutuo riconoscimento tra figure giuridiche di rete omogenee utilizzando criteri Ue per individuare l'equipollenza fra forme di rete internazionali.

I cluster sono potenti motori dello sviluppo economico e il modo essenziale per creare un'Europa più innovativa. Essi favoriscono la formazione di un ambiente imprenditoriale fertile e capace di tutelare i singoli elementi, soprattutto le Pmi, le quali sono incentivate a collaborare con organismi di ricerca, fornitori, clienti e concorrenti situati nella stessa zona geografica.

Su questo tema l'Italia rappresenta un vero e proprio esempio virtuoso. La materia è regolata con l'istituto del contratto di rete tra imprese, originariamente introdotto dai capitoli 3 e 4, contenenti la disciplina primigenia del contratto di rete, della Legge 33 del 9 aprile 2009 di conversione del Decreto legge 5 del febbraio 2009 (il cosiddetto Decreto incentivi). Questo strumento è costantemente evoluto nel tempo. Tappe fondamentali sono state la legge 99 del 23 luglio 2009 (articolo 1) il Decreto Legge 78 del maggio 2010 e la relativa legge di conversione 122 del luglio 2010, il Decreto 83 del luglio 2012 (Decreto sviluppo) e infine la Legge 17 dicembre 2012 numero 221 che ha convertito, con modifiche, il Decreto legge del 18 ottobre 2012 numero 179 recante *Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese* (Sviluppo Bis). La nuova legge è entrata in vigore il giorno 19 dicembre 2012 a seguito della sua pubblicazione in Gazzetta Ufficiale numero 294 del 18 dicembre 2012 - Supplemento ordinario numero 208.

Il provvedimento contiene interventi importanti che contribuiscono a delineare, con maggior precisione, il quadro complessivo della normativa sul contratto di rete. In particolare sono stati chiariti alcuni passaggi tecnici della legge numero 134/2012 (conversione del Decreto sviluppo), contribuendo a definire un quadro di riferimento giuridico più preciso e fornendo maggiore operatività alla disciplina.

Il legislatore ha voluto sottolineare esplici-

La rassegna tedesca Gifa dedicata alle tecnologie per l'industria fusoria è stata una fra le occasioni scelte dal network di Five For Foundry per presentarsi sui mercati internazionali come soggetto unico di business





tamente che «il contratto di rete che prevede l'organo comune e il fondo patrimoniale non è dotato di soggettività giuridica, salva la facoltà di acquisto della stessa ai sensi del comma 4 - quater ultima parte». Con il Decreto Legge 179/2012 e la relativa Legge di conversione 221/2012, si ribadisce che il contratto di rete, in quanto tale, non è dotato di soggettività giuridica, chiarendo l'incertezza normativa generata con la legge 134/2012. Il legislatore interviene inoltre sul Codice degli Appalti, prevedendo la possibilità di partecipazione dei contratti di rete a gare e appalti pubblici. Come recita il testo, il contratto di rete riguarda solo gli imprenditori (figure disciplinate dall'articolo 2082 del codice civile) senza vincoli sul numero di soggetti aderenti né sul tipo di impresa (individuale o societaria - grande, media o piccola, artigiana, agricola e così via). Un limite segnalato per la norma è quello di escludere i non imprenditori che potrebbero rivestire un ruolo primario nella vita delle aggregazioni tra imprese: per esempio professionisti, enti di ricerca, università, associazioni di categoria eccetera. Nel contratto di rete, due



**Vittorio Ori, imprenditore e presidente dell'aggregazione di imprese fusorie e tecnologiche Five For Foundry**

o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di «accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato». La legge stabilisce che in un contratto di rete le parti «si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese

ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa». Ciò significa che le parti devono predisporre preliminarmente un programma di rete, ossia un piano generale d'azione volto ad accrescere la capacità d'innovazione e la competitività dando poi seguito concreto alle attività previste. Tali attività sono estremamente generiche e possono riguardare la collaborazione in ambiti attinenti l'esercizio delle imprese, lo scambio di informazioni o prestazioni (di natura progettuale, industriale, commerciale, tecnologica o di servizio) e l'esercizio in comune di una o più attività rientranti nell'oggetto delle rispettive imprese. Ciò che distingue il contratto di rete da altri contratti tra imprese (contratto d'opera, affitto, comodato, appalto) non è tanto lavorare insieme in modo non occasionale per il perseguimento di un obiettivo comune, quanto lo scopo, ossia «l'accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato».

## I NETWORK AZIENDALI FRA ITALIA ED EUROPA

Le iniziative a livello nazionale ed europeo dedicate ai cluster e indirettamente ai contratti d'impresa sono numerose.

Oltre ai vari sportelli nelle camere di commercio locali, in Italia è attiva Retimpresa, sede di coordinamento e sviluppo reti di impresa nell'ambito di Confindustria. Retimpresa è nata il 28 ottobre del 2009. Obiettivi di Retimpresa sono l'assistenza ai soci sugli interessi da rappresentare presso le sedi istituzionali, l'organizzazione di eventi, convegni e workshop per sensibilizzare gli imprenditori, la formazione specifica ai funzionari del sistema, l'elaborazione di studi, ricerche e lo sviluppo di progetti specifici sui temi di interesse degli associati.

I soci effettivi di Retimpresa sono organizzazioni confindustriali, quali le associazioni territoriali, le sedi regionali della Confederazione, le associazioni nazionali di categoria e le federazioni. Possono aderire, in qualità di aggregati, reti di impresa, enti, associazioni e organismi che operano per la promozione e la tutela di interessi omogenei o contigui a quelli di Retimpresa.

Oggi Retimpresa annovera 67 soci effettivi (43 Associazioni territoriali, 10 Confindustrie regionali, 5 Associazioni nazionali di categoria, 8 Federazioni di settore, 1 Socio aggregato Confindustria), e 10 soci aggregati. Europe Innova è invece un'iniziativa della Commissione europea,

Direzione generale Industria e imprese che si propone come laboratorio per lo sviluppo e il test di nuovi strumenti per l'innovazione, tra i quali i cluster. Nell'ambito di questa iniziativa si sono effettuate due operazioni di mappatura dei cluster esistenti. Sulla base dei dati raccolti con questa mappatura è stato istituito l'European cluster observatory, ([www.clusterobservatory.eu](http://www.clusterobservatory.eu)) gestito dal Center for strategy and competitiveness (Csc) della Stockholm School of economics in collaborazione con Orkestra (Basque institute of competitiveness). L'osservatorio offre una serie di dati, tra i quali la mappatura dei cluster secondo varie categorie. Nell'ambito di Europe Innova inoltre è stato istituito l'High level advisory group, composto da esperti in materia, che ha redatto lo European cluster memorandum e una agenda di azioni comuni per la cooperazione tra le autorità locali competenti nella politica sui cluster. Sempre in ambito Europeo sono da segnalare lo European cluster managers' club ([www.cluster-excellence.eu](http://www.cluster-excellence.eu)), associazione di gestori di cluster europei e professionisti, e la European Cluster Alliance ([www.eca-tactics.eu](http://www.eca-tactics.eu)), una piattaforma aperta creata per mantenere un dialogo politico permanente a livello Ue tra autorità pubbliche nazionali e regionali competenti per lo sviluppo di politiche di cluster e la gestione e il finanziamento di programmi di cluster nei loro paesi o regioni.