



**VENETO OVEST**  
Sei un **socio**, non un numero.

# UNITI, PER UNA NUOVA IMPRESA.

CNA | **whitepaper**

---

## L'IMPRESA CHE VERRÀ

---

La ripartenza post Covid  
si comincia a costruire adesso.



[www.cnavenetovest.it](http://www.cnavenetovest.it)

# INDICE

**L'Italia che riparte ha il cuore artigiano** **4**  
*di Cinzia Fabris, presidente CNA Veneto Ovest*

**Una luce nel lato oscuro della luna** **5**  
*di Alessandro Leone, direttore CNA Veneto Ovest*

**Analisi dei costi? Sì, a tutti i costi** **7**  
*Agire responsabilmente e in modo strutturato*

**Puntiamo sui "frutti a portata di mano"** **9**  
*Ripensare alle linee di business attuali e future*

**Tagliare sì, ma non "alla cieca"** **11**  
*Mantenere gli investimenti che generano valore*


**Liquidità, tutto sotto controllo** **13**  
*La finanza intelligente per fare debito "buono"*

**Donne e giovani per un Paese più solido** **17**  
*di Giovanni Diamanti  
analista politico e co-fondatore di Quorum/You Trend*

**Oltre l'emergenza con progetti e riforme** **18**  
*di Antonio Calabrò  
Direttore Fondazione Pirelli e presidente Museimpresa*

**La nuova relazione tra impresa e territorio** **19**  
*di Aldo Bonomi,  
sociologo e direttore consorzio Aaster*





“L’INCERTEZZA È LA  
CONDIZIONE PERFETTA  
PER INCITARE L’UOMO  
A SCOPRIRE LE PROPRIE  
POSSIBILITÀ”

*(ERICH FROMM)*



# L'Italia che riparte ha il cuore artigiano

di **Cinzia Fabris**, Presidente CNA Veneto Ovest

Sembra appena l'altro ieri quando, a novembre 2019, abbiamo festeggiato la nascita di CNA Veneto Ovest. Eppure oggi penso che quei momenti non potrebbero sembrarci più lontani. Le certezze che avevamo allora, i progetti in cui credevamo, i sentimenti che custodivamo allora nel cuore, adesso inevitabilmente non sono più gli stessi. È cambiato il mondo, con una velocità e un'imprevedibilità che abbiamo tutti sottovalutato, almeno inizialmente. Oggi quindi dobbiamo prepararci a guardare l'ignoto.

Ma lo facciamo ancora una volta a testa alta e senza paura. La ripresa passa per le nostre mani, le mani sapienti di artigiani e imprenditori locali. Noi che siamo tenaci e creativi per natura e sappiamo reinventarci ogni giorno, non solo quando a costringerci a farlo è una pandemia mondiale.

Questo vademecum punta allora a un obiettivo preciso: ricordarci prima di tutto che è da qui che l'Italia può ripartire. Da una fitta rete di piccole imprese dal cuore grande e dal coraggio smisurato, che vanno sostenute perché attraverso di loro il Paese torna a mettersi in moto.

Attraverso queste pagine non andremo tanto a citare decreti o elencare misure: vi proporremo un punto di vista diverso, per spingervi a cogliere nell'emergenza in atto l'opportunità di ripensare da zero alla vostra impresa. E usare le misure a disposizione non come fine ultimo, ma come vera rampa di *rilancio*. Garantire la continuità aziendale del grande orgoglio artigiano è lo scopo primario che si è posta la nostra associazione per i prossimi mesi. E allora non temiamo di unire le forze, con la fiducia e la sicurezza di questa CNA alle spalle. Uniti, faremo la nuova impresa senza temere di sfidare l'ignoto.



La ripresa passa per le nostre mani, le mani sapienti di artigiani e imprenditori locali. Noi che siamo tenaci e creativi per natura e sappiamo reinventarci ogni giorno, non solo quando a costringerci a farlo è una pandemia mondiale

”

# Una luce nel lato oscuro della luna

di **Alessandro Leone**, Direttore Generale CNA Veneto Ovest

Questo vademecum nasce con una consapevolezza: anche i migliori progetti restano solo sulla carta se non c'è capacità di implementarli nel modo adeguato. E in queste ore in cui il dibattito politico e sociale ruota tutto attorno ai grandi asset di rilancio del Paese, sembra passare in secondo piano il fatto che alle imprese servono sì strumenti e misure di ampio respiro, ma sostenuti da un adeguato metodo, per capire come poterli realmente integrare all'attività quotidiana. In altre parole, mentre tutti fanno a gara per dare la loro personale risposta alla domanda "quanto posso ottenere?", pochissimi si stanno ponendo la questione dell'interrogativo "cosa ne faccio?", che sarà il vero spartiacque a stabilire l'efficacia o meno di qualsiasi strategia di ripartenza. Ecco, noi invece abbiamo voluto concentrarci proprio su questa metà del problema, che al momento sembra come il lato oscuro della luna: c'è, ma nessuno lo vede. Potremmo domandarci all'infinito se sono troppe o troppo poche le risorse messe in campo, ma la verità è che con quelle che abbiamo dobbiamo fare quello che possiamo. E così nel viaggio che raccontiamo in queste pagine puntiamo ad andare oltre le misure, proponendo un vero e proprio approccio di rilancio aziendale in pochi step. Vogliamo esplorarlo insieme a voi, questo lato oscuro, conducendovi così a scoprire un nuovo modo per usare la crisi in atto come momento per pensare "laterale" alla vostra vita di imprenditori, capire che cosa magari non funzionava alla perfezione già prima dell'emergenza, e intervenire sull'onda di un dispiegamento di risorse certamente straordinario per questa delicata fase storica e sociale. Il faro sarà ancora una volta tutta l'esperienza di un'associazione che ha nel dna la capacità di tradurre i progetti in azione concrete. Oltre alla consapevolezza che di fronte all'alba di un nuovo ciclo economico la notte della crisi fa sempre meno paura. Soprattutto guardandola dalla luna.



Mentre tutti fanno a gara per dare la loro personale risposta alla domanda "quanto posso ottenere?", pochissimi si stanno ponendo la questione dell'interrogativo "cosa ne faccio?", che sarà il vero spartiacque a stabilire l'efficacia o meno di qualsiasi strategia di ripartenza

”





1

COSTI AZIENDALI: AGIRE  
RESPONSABILMENTE E IN  
MODO STRUTTURATO



## Analisi dei costi? Sì, a tutti i costi

Con un quadro chiaro delle voci di spesa l'impresa sa dove intervenire in modo "laterale" per sfruttare al meglio le misure d'emergenza

Quanto mi costa non avere un'analisi dei costi? È una domanda che ogni imprenditore dovrebbe farsi in un periodo di attività normale. Figuriamoci nel bel mezzo di una crisi pandemica che ancora non mostra segnali di definitiva uscita dal tunnel. La necessità di disporre di una **struttura adeguata dei costi aziendali** in questa fase rappresenta infatti un punto di partenza imprescindibile per ogni intervento mirato al rilancio nella fase 3.

Chiariamoci, non si sta parlando dell'attenzione ordinaria, che sarebbe buona prassi sempre. Piuttosto si tratta di andare a realizzare un'analisi **"laterale"** delle proprie previsioni di uscita in questo particolare contesto, per mettere in piedi un intervento di adeguamento rapido e innovativo grazie alle misure emergenziali rese disponibili da Governo e Regione. E sfruttare così le risorse risparmiate per investire in incrementi di produttività. Vediamo di darvi qualche spunto interessante in questa direzione.

Il primo passo è partire... da zero. A fronte di un calo di fatturato dovuto a shock esterni occorre infatti mettere a punto una strategia di **zero based budgeting**. E cioè, anziché pianificare ogni costo parametrandolo su quanto speso l'anno prima - pratica tipica di un periodo di esercizio "normale" - è il momento di considerare tutte le voci di spesa una per una da zero, quindi come se non esistesse uno storico. Ogni spesa va presa singolarmente, e poi analizzata e giustificata secondo le necessità del nuovo contesto temporale. In questo modo si e-

-liminano quelle voci che oggi potrebbero essere sprechi, liberando capitale da investire subito in attività più lucrative.

La seconda mossa, ancora più importante, è l'autoanalisi dell'intero ciclo produttivo per **ottimizzare il costo del lavoro**. Che carichi sto gestendo? Come sono quelli in arrivo? La mia forza produttiva è adeguata o prevedo cali in arrivo che richiederanno il ricorso ad ammortizzatori sociali? L'uso degli strumenti di sostegno da parte dello Stato non va infatti considerato come un indice di difficoltà, ma come uno strumento prezioso che in una fase temporanea può servire per pianificare un miglioramento strutturale della produttività, anche superiore ai livelli pre-emergenza.

Poi c'è tutta la questione dei **crediti fiscali**. Una vera analisi dei costi infatti deve tenere conto di quante uscite sono destinate all'erario, e di come è possibile intervenire per ridurle. E questa partita si lega a doppio filo ai diversi contributi a fondo perduto per gli investimenti di emergenza sostenuti dalle imprese per garantirsi continuità lavorativa. Da questo punto di vista la normativa nazionale e regionale ha messo in campo strumenti che hanno il pregio di essere indirizzati proprio a voci di spesa "obbligate" che le imprese hanno dovuto sostenere - o pianificato da qui ai prossimi mesi - per lavorare in sicurezza. La massima attenzione ai bonus e alle opportunità per contenere alcune tipologie di costi è il modo migliore per completare con piena accuratezza la nostra analisi.

A grayscale photograph of a person's hand pointing at a tablet screen. The screen displays a line graph with a peak and a dip. The background is blurred, suggesting an office or business setting.

# 2

RICAVI: RIPENSARE ALLE  
LINEE DI BUSINESS  
ATTUALI E FUTURE



# Puntiamo sui "frutti a portata di mano"

Per generare subito un maggiore flusso di ricavi meglio puntare solo sulle attività a maggiore resa. In termini di tempo e marginalità.

Sapete qual è la soluzione più efficace ai problemi più complessi? Sempre quella più semplice. E così dovrà essere anche la vostra pianificazione strategica nei mesi a venire, fino al completo assorbimento delle difficoltà post emergenza.

Per generare un maggiore flusso di ricavi allora meglio investire tempo e risorse esclusivamente nelle attività che garantiscono la migliore resa, in termini di marginalità e di rapidità di esecuzione. Il vocabolario del business management di successo chiama gli obiettivi di tali attività "low hanging fruit", i frutti dell'albero a portata di mano. Che magari sono lì appena oltre il nostro naso, e aspettano solo che qualcuno li raccolga.

Inutile quindi avventurarsi in progetti di sviluppo del core business che, fondamentali in un momento "normale" di mercato, rischiano adesso di far impazzire la nostra bussola durante la navigazione, impedendoci in questo modo di vedere il sereno al di là della tempesta. Come fare per raccogliere rapidamente i primi risultati? Ecco qualche dritta.

## 1- Fatturazione

Rivedete tutta la fatturazione dei vostri prodotti o servizi, verificando se già adesso vi sono attività complementari o residuali che non state considerando come vero valore aggiunto e che vengono disperse a beneficio del cliente. Questo non vuol dire aumentare i prezzi tout-court, ma far

percepire piuttosto tutti i vostri punti di forza rispetto ai competitor, fino a oggi magari passati inosservati.

## 2- Cross selling e up selling

Il cross-selling è la cosiddetta vendita incrociata, e si basa sul principio di vendere a un acquirente già intenzionati all'acquisto anche prodotti o servizi complementari al primo. Ai clienti che avete già acquisito è possibile proporre offerte aggiuntive rispetto a quelle acquistate regolarmente? Se sì, è il momento giusto per farlo. L'up-selling invece è una strategia che prevede di alzare il livello dell'acquisto, proponendo alternative che possano garantire maggiore valore di vendita, e quindi a voi maggiore marginalità.

## 3- Scontistica

Valutate sapientemente se è il caso di ricorrere a sconti sui prezzi ordinari dei vostri prodotti o servizi. Perché questo favorisce certo il flusso dei ricavi, ma a discapito del vostro valore: che succederà ai vostri prezzi a emergenza finita? concedeteli solo se sostenuti da un'adeguata marginalità.

Queste attenzioni si affiancano alle risorse messe a disposizione in tema di fondo perduto, per alleviare, almeno nel breve periodo, la contrazione di fatturato dei mesi di lockdown.



3

MANTENERE GLI  
INVESTIMENTI  
PRODUTTIVI



# Tagliare sì, ma non "alla cieca"

Nel pianificare la propria strategia di medio termine attenzione a non sacrificare gli investimenti che generano valore

In questo capitolo affrontiamo un aspetto che richiede all'imprenditore molta più attenzione e può impegnare certamente un lasso temporale maggiore dei precedenti interventi che abbiamo affrontato fino a qui. Interventi il cui primario obiettivo, vale la pena ricordarlo, è soprattutto prendere tempo per programmare il rilancio con maggiore serenità. Una volta però che avete agito sull'efficientamento dei costi aziendali (capitolo 1) e avviato un'azione per cogliere i "low hanging fruit" (capitolo 2) è il momento di spostare il vostro orizzonte appena un po' più in là. Provate a guardare alla vostra attività non oggi, non domani, ma tra qualche mese. Su quali investimenti puntereste e quali invece abbandonereste?

Partiamo da un dato di fatto. E cioè che nel nostro ipotetico orizzonte futuro nonostante il peggio, almeno da un punto di vista sanitario, potrebbe essere alle spalle, è assai improbabile che l'andamento economico abbia già riassorbito in toto lo tsunami dell'emergenza. E quindi il taglio degli investimenti superflui non è una mossa così sbagliata, evitando il rischio di invischiarsi in poco augurabili sabbie mobili finanziarie.

Attenzione, però: tagliare sì, ma non alla cieca. Uno dei più grandi errori che si commettono durante le crisi economiche è infatti bloccare in modo irresponsabile tutti gli investimenti, con un taglio orizzontale. Che spesso non è vero risparmio, ma solo un'occasione mancata per generare nuove entrate di lì a poco.

Questi sono gli investimenti che dovrete continuare ad alimentare con progettualità e in modo intelligente. Tenendo a mente che per molti sarà possibile sfruttare le opportunità che Stato e Regione metteranno a disposizione su questi temi.

## **Innovazione di prodotto/servizio**

Adesso sì è il momento giusto per ripensare ai vostri prodotti o servizi, e capire come vi possono generare nuovi ricavi. Potete investire in attività di ricerca e sviluppo per migliorarli, o semplicemente sperimentare nuove modalità di vendita o pagamento (magari online). E perché non esplorare nuovi territori?

## **Trasformazione digitale**

Tutto ciò che può rendere più efficienti i sistemi organizzativi di un'azienda è vitale in fase di crisi.

## **Sicurezza aziendale**

Investire in sicurezza genera un ambiente più sereno dove poter lavorare. E consente di avere le carte in regola per ottenere contributi.

## **Comunicazione**

Adesso è il momento di far vedere che ci siete, online e offline. Perché il mercato premierà solo i pochi che avranno il coraggio di distinguersi.

## **Sviluppo e reskilling delle competenze interne**

Non smettete di formare voi stessi e il vostro personale. Accrescendo le vostre skill salirete presto su nuovi rami in cerca di altri "hanging fruit".



# 4

GOVERNARE CON  
INTELLIGENZA LA  
SITUAZIONE FINANZIARIA

# Liquidità, tutto sotto controllo

Imparare a gestire in modo intelligente la propria situazione finanziaria aiuta a capire quanto e se avventurarsi in investimenti a (buon) debito

Ed eccoci all'ultimo livello del nostro progetto di ripartenza, quello che ci porterà ad avviare un modello di **gestione finanziaria intelligente** per la nostra impresa. Nel nostro percorso siamo partiti da un'analisi dettagliata dei costi, per individuare dove è possibile tagliare. Abbiamo agito sulle linee di ricavo, cercando di esplorare nuovi modi per fare business. E abbiamo infine definito gli investimenti su cui continuare a puntare per assicurarci la massima continuità operativa nel medio termine. Bene, adesso è il momento di utilizzare tutte le informazioni raccolte fino a qui per costruire un vero **sistema di pianificazione e monitoraggio** della liquidità aziendale.

Una prima riflessione va fatta sui **debiti**. Che sono una cosa buona, quando vengono contratti con l'obiettivo di usare le risorse ottenute per generare valore. Ma possono essere pericolosi, se ci si dimentica che presto o tardi vanno restituiti. Banale quindi, ma non così scontato: la situazione finanziaria di un'azienda non è altro che la conseguenza finale di **ogni singola scelta** che è stata presa nelle fasi precedenti (struttura dei costi, modello dei ricavi e investimenti). Sbagliato quindi pensare di portare a casa liquidità a debito con il solo obiettivo di chiudere buchi generati da qualche mossa sbagliata in una di queste fasi: se non genera fatturato resta solo una mossa disperata per prendere tempo, pesando come ulteriore fardello su bilanci già in difficoltà. A queste condizioni, meglio fare un passo indietro e ripartire da una piena ristrutturazione dell'azienda,

di nuovo rimettendo mano alle voci di costo e ai ricavi.

Lo abbiamo detto nel capitolo precedente: continuare a investire - in modo mirato - è importante per superare una fase difficile come quella che stiamo vivendo. E per molte imprese l'investimento a debito è l'unica alternativa percorribile.

La fattibilità di questa mossa però deve essere effettuata con un **approccio strutturato** e di **grande conoscenza** del proprio business. Le misure ad oggi messe in campo dal governo vanno nella direzione di concedere liquidità "agevolata" con garanzia statale. E questo può fare gola a molti, comprese le aziende che erano già in difficoltà nel periodo pre-Covid, dato che la normativa non fa distinzioni.

In realtà però il vero muro è rappresentato dalle **banche**, che giustamente apriranno i rubinetti solo di fronte ad adeguate condizioni di sicurezza. Ma non sono loro l'unico canale cui attingere per fare raccolta di fondi. Ecco perché la soluzione è tenersi aperte più strade, arrivando preparati, con i conti in ordine e un piano ben preciso, e con in testa - e sulla carta - il quadro chiaro dell'intera situazione finanziaria della propria attività.

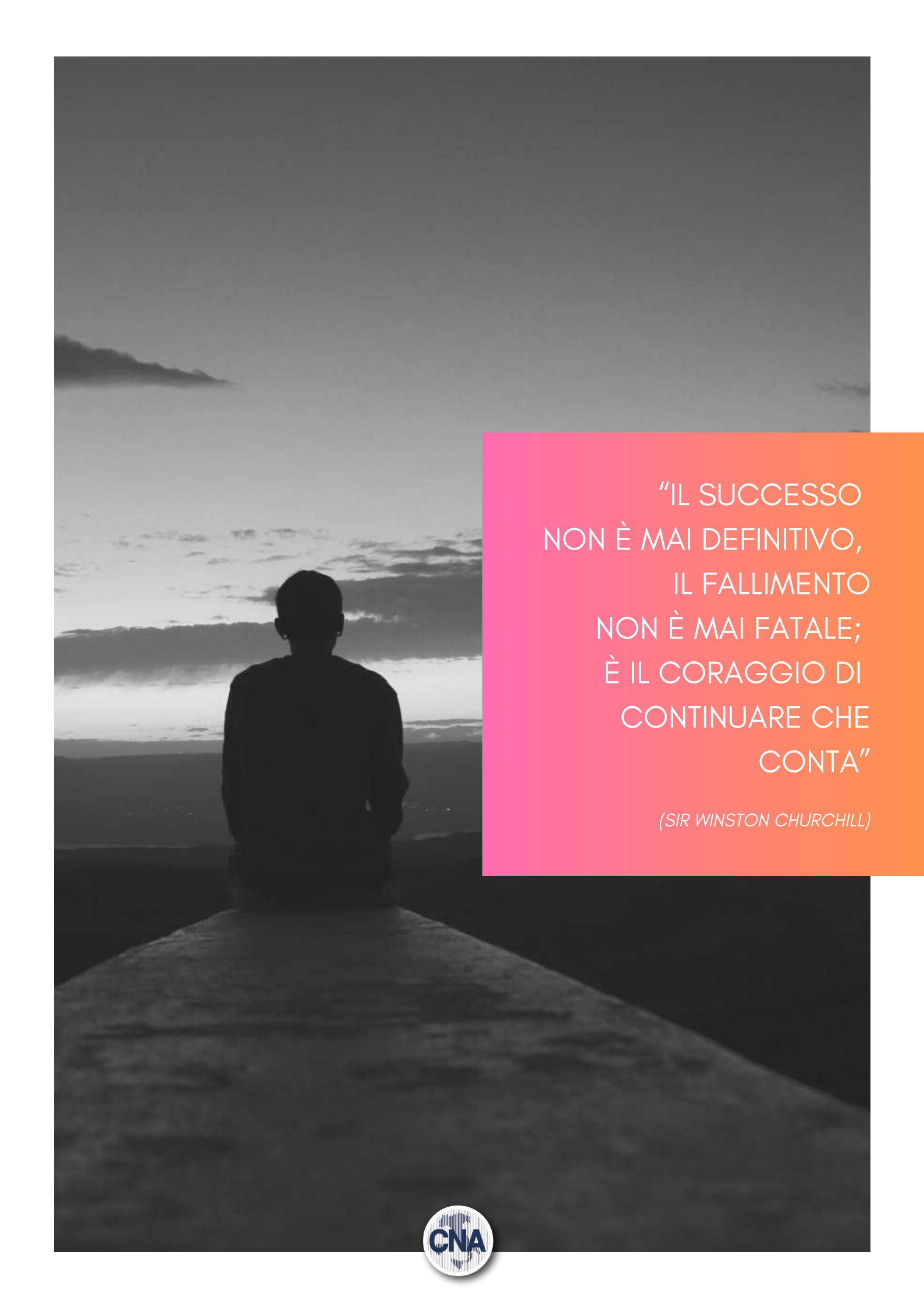
Se avete fatto bene i vostri calcoli sono tanti i vantaggi che vi portate a casa:

- risparmiate perdite di tempo, avventurandovi

- con domande di credito... poco credibili
- chiedete solo ed esclusivamente la liquidità che vi serve, evitando debiti e interessi inutili
  - impostate una gestione finanziaria vitale oggi, ma soprattutto fondamentale anche una volta superata questa emergenza

Una volta impostato questo approccio è possibile muoversi con maggiore serenità tra gli strumenti per ottenere credito messi a disposizione dalle banche o dall'Erario.





“IL SUCCESSO  
NON È MAI DEFINITIVO,  
IL FALLIMENTO  
NON È MAI FATALE;  
È IL CORAGGIO DI  
CONTINUARE CHE  
CONTA”

*(SIR WINSTON CHURCHILL)*





5

OBIETTIVO RIPARTENZA:  
OPINIONI



# Donne e giovani per un Paese più solido

di **Giovanni Diamanti**, analista politico e co-fondatore di Quorum/You Trend

La pandemia di Covid-19 ha portato con sé una crisi globale senza precedenti. E una conseguenza piuttosto realistica potrebbe essere una pesante crisi sociale, che rischia di colpire in particolare i soggetti più marginali. Il superamento della cosiddetta "fase-1" è coinciso con un riacutizzarsi della polarizzazione politica: gli scontri sono stati all'ordine del giorno, il muro contro muro è tornato ad essere la prassi prevalente, e le piazze si sono ripopolate di manifestazioni di protesta. Tuttavia sorprende in positivo notare come l'opinione pubblica italiana non abbia ancora superato la fase della solidarietà nazionale. Si chiama effetto rally 'round the flag: nei momenti di crisi, i cittadini si stringono attorno alle istituzioni, garantendo un capitale di fiducia generale e un clima positivo al Paese. Il Paese insomma è più unito della sua classe politica. Questo, forse, è il dato che più fa sperare in questa fase. Un clima di fiducia diffusa è il miglior terreno per preparare una ripartenza stabile e tornare a correre. La crisi che stiamo vivendo quindi può diventare un'opportunità per ricostruire le fondamenta di un Paese in cui c'è sempre meno spazio per il talento di giovani e donne. Troppe donne non lavorano, e troppo poche occupano ruoli dirigenziali. Le nuove generazioni, invece, subiscono sulla propria pelle il crollo della fecondità con conseguente crisi demografica. Tra i tanti limiti del sistema Italia e della nostra economia, questi due, assieme al debito pubblico fuori controllo, sembrano essere il vero freno strutturale. Giovani e donne, ma anche imprese e territori: la base di un rilancio del sistema-Paese non può che provenire dalle imprese, che nei territori garantiscono lavoro e sviluppo, e che uscirebbero più forti da una svolta rinnovatrice orientata alla parità di genere e all'investimento sulle nuove generazioni. Si parla molto di una possibile nuova stagione di tensioni sociali alle porte, ma i cittadini al momento sembrano smentire queste infauste profezie: la palla, ora, sta alla politica. Nazionale e locale.



La base di un rilancio del sistema-Paese non può che provenire dalle imprese, che nei territori garantiscono lavoro e sviluppo, e che uscirebbero più forti da una svolta rinnovatrice orientata alla parità di genere e all'investimento sulle nuove generazioni

”

# Oltre l'emergenza con progetti e riforme

di **Antonio Calabrò**, Direttore della Fondazione Pirelli e presidente di Museimpresa

Le imprese, il lavoro, l'innovazione, la competitività, l'inclusione sociale. Attorno a questi poli si può costruire la nuova trama delle relazioni economiche e sociali, per uscire dalla crisi scatenata dalla pandemia del Covid19 e dalla conseguente recessione. Ci siamo riscoperti società fragili, ma ora abbiamo maturato una robusta consapevolezza: l'urgenza di un vero e proprio "cambio di paradigma" che si fondi soprattutto sullo sviluppo sostenibile, ambientale e sociale. Nel cuore dell'emergenza, si è insistito su provvedimenti in grado di rispondere a chi ha perso lavoro, reddito, sicurezze. Adesso però bisogna andare al di là dell'emergenza con progetti, investimenti, riforme di medio e lungo periodo, non per tornare alle condizioni economiche di ieri, ma per aprire finalmente i cantieri d'uno sviluppo di qualità, in grado di tenere insieme la ricchezza da ricostruire e il benessere da redistribuire. Come? Puntando sulle imprese, come attori essenziali dei nuovi processi economici. La strada è ben indicata dalla Ue, con le grandi direttrici del Recovery Fund ribattezzato Next Generation, per dare fin dal nome un'indicazione sulla qualità d'un migliore futuro dei giovani: la green economy e le innovazioni digitali. Il pilastro sta nell'incrocio tra sostenibilità e competitività, sfruttando proprio le caratteristiche di fondo delle nostre imprese, anche lungo la linea delle filiere e dei distretti. Abbiamo imprese eccellenti per scelte ambientali d'avanguardia, traendo sapienza e competenze dai territori industriali. E abbiamo sperimentato l'opportuno legame tra welfare aziendale e produttività. Conosciamo l'uso virtuoso delle energie alternative. E abbiamo un capitale umano di straordinaria intelligenza, di cui le donne sono componente essenziale. Ecco dunque la strada della ripresa: interventi per la produttività, investimenti pubblici in infrastrutture e formazione, stimoli fiscali per la digital economy. Le risorse Ue sono un'occasione unica per fare crescere e vincere la nostra intraprendenza, la nostra migliore imprenditorialità



Adesso bisogna andare al di là dell'emergenza con progetti, investimenti, riforme di medio e lungo periodo, non per tornare alle condizioni di ieri, ma per aprire finalmente i cantieri d'uno sviluppo di qualità

”

# La nuova relazione tra impresa e territorio

di **Aldo Bonomi**, sociologo e direttore consorzio Aaster

Usciti dal tunnel del lockdown, abbiamo scrutato i mesi successivi oscillando tra paure e speranza. Si percepisce un bisogno diffuso di punti di riferimento, per provare a lenire la sensazione di fragilità. Ed è in frangenti come questi che un sistema di corpi intermedi e di rappresentanze ancora legittimate, è risorsa fondamentale per continuare a pensare il futuro. Il “guadagnare tempo” non è più una strategia praticabile. Occorre affrontare alcuni nodi che credo centrali. Il primo riguarda le forme del valore nell’epoca dell’antropocene dispiegato. Eventi come le epidemie sembrano oggi consustanziali al modello di interconnessione globale dell’economia e della società. Di conseguenza l’impresa come luogo in cui comunità operosa e di cura si intrecciano, deve oggi uscire dalle mura della fabbrica per divenire organizzatore sociale. Ciò che per molto tempo abbiamo chiamato “esternalità”, la qualità collettiva della vita materiale e immateriale, oggi è diventata una “internalità” senza la quale l’impresa singola o in filiera, non riuscirà a cogliere i nuovi filoni del valore che intravediamo all’orizzonte. Occorre poi un salto culturale fuori da una ormai vecchia cultura che considera tutto ciò come un costo. È nel proporre soluzioni e innovazioni collettive che accompagnino le imprese verso questo modello di sostenibilità che io vedo aprirsi lo spazio per una nuova poliarchia di corpi intermedi e rappresentanze tessitrici e negoziatrici. Utile sarebbe un patto tra comunità operosa degli interessi e comunità della cura e dell’impresa sociale, affrontando finalmente il tema di un ripensamento profondo nel rapporto tra imprese e statualità. Il ritorno forte della statualità come potere di ultima istanza nell’emergenza, va oggi stemperata nella capacità di pensare a una statualità nuova, che accompagni ed innervi i territori e che necessiti per arrivare fino all’ultimo miglio dei soggetti più minuti, dei saperi sociali e della legittimazione che i corpi intermedi, nonostante le difficoltà, mantengono in questo Paese.



È nel proporre soluzioni e innovazioni collettive che accompagnino le imprese verso questo modello di sostenibilità che io vedo aprirsi lo spazio per una nuova poliarchia di corpi intermedi e rappresentanze tessitrici e negoziatrici

”

# UNITI, PER UNA NUOVA IMPRESA.

Ne siamo certi: la ripartenza sarà la nostra nuova impresa. Una nuova impresa che costruiremo con tenacia e senza paura. Una nuova impresa fatta di buoni progetti, di relazioni, di strategie per essere pronti di fronte a qualsiasi ostacolo. Una nuova impresa per tornare finalmente a pensare positivo.

E per una nuova impresa così, serve tutta la forza di una nuova associazione come CNA, che cresce e si rinnova insieme a voi ogni giorno. Da più di 70 anni.

Noi siamo un'azienda, esattamente come voi. E abbiamo applicato per primi su noi stessi il metodo che raccontiamo in queste pagine, aggiustando i costi e rivedendo le linee di business per tutelare il nostro bilancio. Questo perché siamo convinti che solo i buoni esempi producano buoni maestri.

Ma siamo prima di tutto un'associazione, fatta di tanti artigiani e imprenditori. Un'associazione che crede nella rappresentanza vera, quella costruita con i fatti e non con le parole.

Oggi il nostro obiettivo è uno solo: farci sentire ancora più vicini, come partner serio ed affidabile capace di trasmettere una nuova cultura del fare impresa, lontana dalla politica dei partiti, ma vicina alle esigenze di chi lavora.

## QUESTO CI RENDERÀ PIÙ FORTI INSIEME.



**VENETO OVEST**  
Sei un **socio**, non un numero.