

# **Nobil Bio : La possibile rete d'impresa.**

## Sommario

<i>Nobil Bio : La possibile rete d'impresa</i> .....	1
<i>SINTESI</i> .....	3
<i>INTRODUZIONE</i> .....	4
<i>CAPITOLO 1</i> .....	6
<i>1.1 Le Reti Di Impresa</i> .....	6
<i>1.2 I principali modelli di rete</i> .....	6
<i>1.3 La competitività delle reti di imprese attraverso l'innovazione tecnologica</i> .....	9
<i>1.4 I dati del caso Emilia Romagna</i> .....	10
<i>CAPITOLO 2</i> .....	13
<i>2.1 Il Contratto di Rete</i> .....	13
<i>2.2 Quadro Normativo</i> .....	14
<i>CAPITOLO 3 – Verso la costituzione della rete di impresa - R&amp;S</i> .....	15
<i>3.1 INDAGINE DI CONTESTO</i> .....	15
<i>3.2 I problemi e le difficoltà riscontrate</i> .....	17
<i>3.3 Progetto quadro</i> .....	18
<i>3.3.1 GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO</i> .....	19
<i>Scopo Generale:</i> .....	19
<i>Obiettivi Specifici</i> .....	19
<i>3.3.2 AMBITI PROGETTUALI</i> .....	19
<i>A) LE RETI RELAZIONALI</i> .....	19
<i>B) LA GOVERNANCE: IL PARTENARIATO TERRITORIALE</i> .....	20
<i>C) Perseguimento degli OBIETTIVI</i> .....	20
<i>D) La metodologia</i> .....	20
<i>E) L'approccio sistemico</i> .....	22
<i>F) Le condizioni operative</i> .....	22
<i>3.4 LA COSTITUZIONE DELLA RETE D'IMPRESA</i> .....	26
<i>3.5 Piano operativo strategico della Rete</i> .....	28
<i>3.6 Indicazioni sulle opportunità offerte dalla Regione Piemonte</i> .....	32
<i>Conclusioni</i> .....	33
<i>Bibliografia</i>	
<i><u>Allegato 1</u></i>	
<i><u>Allegato 2</u></i>	

---

## SINTESI :

Attraverso questo project work si vuole offrire all'azienda NobilBio un'ipotesi di percorso attraverso azioni comuni, da conseguire con una **rete di imprese** innovative che svolgono al loro interno attività di ricerca e sviluppo, per massimizzare la risonanza dei prodotti e delle proprie attività in una logica di polo territoriale innovativo e tecnologico a favore dello sviluppo locale.

Si è quindi affrontato il contesto cercando di delineare traiettorie capaci di influenzare positivamente anche lo sviluppo territoriale sensibilizzando gli attori locali e contribuendo a creare e mantenere il valore per il territorio di riferimento come presupposto per la connessione con il contesto Regionale, favorendo la collaborazione effettiva per aumentare il capitale di conoscenza in una logica di "somma positiva" degli apporti di ciascuno rispetto ai singoli.

Per l'analisi di contesto sono state effettuate visite in azienda, alcune interviste con imprese segnalate dalla stessa NobilBio; sono stati analizzati dati dell'Istat, Rapporti di ricerca di UnionCamere Piemonte e Regione Piemonte, Confindustria, RetiImprese, Assoreti.

Nel primo capitolo si affronta il fenomeno delle reti di impresa analizzando diversi modelli e le potenzialità delle aggregazioni nell'ottica dell'innovazione e della ricerca e sviluppo, portando come esempio la realtà ormai ventennale dell'Emilia Romagna.

Nel secondo capitolo si illustra lo strumento previsto dalla normativa italiana vigente. Questo strumento, di cui il nostro paese si è dotato, è particolarmente innovativo e si sta rivelando una leva efficace per lo sviluppo delle PMI che anche l'Europa sta osservando con interesse.

Il terzo capitolo è dedicato alla costruzione di un percorso concreto di accompagnamento /intervento da suggerire alle imprese locali, definito Progetto Quadro.

Questa parte consente di affrontare le criticità del contesto territoriale e offre una cornice metodologica ed operativa - nell'ambito dello Sviluppo Locale in cui l'Animazione Territoriale è proposta quale strumento privilegiato per accompagnare il territorio nella fase di auto-conoscenza e di definizione di strategie e progetti di sviluppo in relazione alle politiche di sviluppo territoriali e socio-economiche competitive; inoltre il Contratto di rete è descritto nel suo processo progettuale ed operativo.

L'ultimo paragrafo offre una breve sintesi delle opportunità presenti nella Regione Piemonte.

---

# INTRODUZIONE

## L'AZIENDA:

Questo project work nasce dalla richiesta di NOBIL BIO Ricerche, azienda astigiana fondata nel 1994, sull'intuizione del ruolo crescente della scienza delle superfici e delle interfacce nell'ambito dei materiali usati in medicina. Attraverso la ricerca e l'avanzamento scientifico, l'azienda è diventata un punto di riferimento di eccellenza nell'ambito dei materiali da impianto per odontoiatria. Il core business dell'azienda, ha accompagnato e sostenuto lo sviluppo di Nobil Bio Ricerche e di tante aziende clienti, portando un contributo significativo alla crescita economica, scientifica e della qualità del settore. Nel 2013 l'azienda ha esteso l'oggetto della propria certificazione alla progettazione e produzione di materiali biomimetici per dispositivi medici. Il brand Nobil Bio Ricerche di biomateriali per chirurgia odontoiatrica, sempre ispirato alla visione aziendale risponde alle esigenze di pazienti e odontoiatri con lo sviluppo di dispositivi medici innovativi basati sulla combinazione di biotecnologia e chimica dei materiali. I laboratori di Nobil Bio Ricerche offrono indagini specialistiche agli operatori del settore, supportate dalla profonda conoscenza specifica degli addetti.

L'azienda investe una parte consistente del fatturato in ricerca e nuova strumentazione, partecipa a importanti progetti di ricerca Europei con partner prestigiosi. Questi progetti pongono le basi per il futuro del settore, consentono di acquisire quella . L'Azienda ritiene che per la crescita culturale sono importanti il confronto e la condivisione di conoscenza. L'azienda partecipa ai grandi progetti di ricerca europei del programma Horizon2020 della comunità europea, con il progetto MOZART (Mesoporous matrices for localized pH-triggered release of therapeutic ions and drugs). Partecipa inoltre al progetto METABIO (Method to elaborate bio-inspired stable Antibacterial surface on metallic Biomaterials for dental implants) coordinato dal Centre de Recherche Gabriel Lippmann in Lussemburgo. Nobil Bio Ricerche collabora con POLIPHENOLIA nello stesso territorio e TISSUGRAFT del novarese per le attività di ricerca per una crescita collettiva di conoscenza e di innovazione.

## LA DOMANDA

Negli incontri con NOBILBIO è risultata interessante la capacità dell'azienda di produrre CONOSCENZA, in una logica di innovazione grazie alle attività di ricerca che NOBILBIO conduce al suo interno. Questa attività è l'investimento che ha portato alla crescita dell'azienda. È anche emerso che sul territorio esistono altre realtà di eccellenza che fondano sulla "conoscenza" e sulla ricerca le basi per il loro sviluppo .

La collaborazione tra NOBIL BIO e POLIPHENOLA produce dati scientifici, prodotti innovativi in una logica di SCIENZA E TERRITORIO e tali conoscenze potrebbero dare vita ad attività ad esse correlate per altri attori locali con ricadute ad ampio raggio.

Alla luce del futuro lancio del dispositivo innovativo realizzato da NobilBio, l'azienda vuole quindi valutare se possono esistere azioni o sforzi comuni, da conseguire con una **rete di imprese** che svolgono al loro interno attività di ricerca e sviluppo, per

massimizzare la risonanza dei prodotti e delle proprie attività in una logica di polo territoriale innovativo e tecnologico a favore dello sviluppo locale.

### **OBIETTIVI SPECIFICI**

- Analizzare il contesto, le possibili forme aggregative che possano valorizzare le relazioni di complementarità tra le diverse imprese
- Valorizzare le competenze scientifiche e tecnologiche di NOBILBIO e Poliphentolia attraverso l'analisi dei possibili reticoli di imprese per valutare la possibilità di creare una rete territoriale di Imprese che producono conoscenza.
- Connettere la rete che sviluppa ricerca, le tipicità territoriali e il suo indotto tecnologicamente innovativo (gusto, enomeccanica, chiusure ermetiche etc...) con il mercato o con la domanda a scala nazionale e internazionale per rendere più solide sia le loro relazioni, che il loro radicamento nel sistema produttivo locale o cluster settoriale considerate

Il confine strategico del project work è stato pertanto delimitato dall'attribuzione di priorità a pratiche in grado di:

- Influenzare positivamente lo sviluppo territoriale sostenibile ed omogeneo sensibilizzando gli attori territoriali e contribuendo a creare e mantenere il valore prodotto presso la comunità locale;
- Favorire la collaborazione effettiva tra gli attori territoriali considerati nell'accezione più ampia
- Aumentare il capitale di conoscenza in una logica di "somma positiva" degli apporti di ciascuno rispetto ai singoli.

---

# CAPITOLO 1

---

## 1.1 Le Reti Di Impresa

È ormai appurato che il successo delle imprese passa attraverso la crescita del sistema produttivo locale a cui essa stessa appartiene. Ciò implica che i soggetti economici riconoscano che innovazione, qualificazione del lavoro, produttività e risorse non possono più essere raggiunte individualmente in maniera efficace. La sfida, ad oggi, richiede il passaggio da un sistema di imprese competitive a un sistema competitivo di imprese.

I concetti di locale e di territorio non possono essere una scappatoia alla globalizzazione, ma possono essere il luogo dove si può fronteggiare il processo di globalizzazione in modo qualificato e competitivo valorizzando le caratteristiche e sviluppando eccellenze come strategia di sviluppo e partendo innanzitutto dal riconoscere l'eccellenza laddove essa già è presente.

Nel contesto odierno possiamo rilevare che le piccole e medie imprese faticano nell'essere competitive e sempre di più necessitano di alleanze e collaborazioni nonché di mettere in atto sforzi organizzativi per l'apertura di nuovi mercati a fronte quindi di impegno e di ingenti risorse finanziarie.

Gli investimenti in ricerca e innovazione, sono ancora poco conosciuti e utilizzati per le forti difficoltà sia a reperire le risorse sia nel costruire rapporti con università e centri di ricerca anche se negli ultimi tre anni i dati dimostrano che al Nord la situazione sta migliorando.

La collaborazione tra imprese, specie per quelle più piccole, rappresenta ad oggi una delle principali leve per l'aumento delle capacità di innovazione e di competizione, una pratica in grado di *dare impulso alla crescita delle attività imprenditoriali*.

Le possibili opzioni e forme organizzative che si possono osservare sono molteplici: dalle semplici collaborazioni a veri e propri processi di aggregazione. Le reti d'impresa sono una particolare forma di collaborazione tra imprese che consente l'indipendenza di ogni singola impresa ma nello stesso tempo consente di operare come un'impresa più grande sfruttando i vantaggi che scaturiscono dalla maggiore dimensione.

---

## 1.2 I principali modelli di rete

Le reti d'impresa non sono definite univocamente, poiché contengono elementi che le differenziano notevolmente sia rispetto agli scopi che esse si prefiggono di raggiungere, ma anche rispetto ai soggetti che decidono di aggregarsi. L'Aip - Associazione Italiana Politiche Industriali – ha definito ben 9 fra quelli più diffusi riconducibili a due “macro-tipologie”:

- reti verticali (aggregazioni di aziende complementari, spesso incentrate sulla partecipazione di una grande azienda leader) e orizzontali (alleanza fra imprese concorrenti);
- reti territoriali (incentivano la collaborazione di aziende provenienti da uno stesso territorio di dimensioni non troppo ampie) e extra-territoriali (network che va oltre la dimensione locale stretta, ma che acquisisce un ulteriore valore aggiunto proprio nel mettere in comunicazione aree diverse e lontane, ad esempio Nord e Sud Italia)

Fare rete d'impresе significa quindi semplificare il sistema di relazioni della filiera con il cliente finale: significa ridurre il parco fornitori e i costi di gestione; vuole anche dire garantire una offerta più completa (di servizi, di prodotti, di fasi di lavorazioni) in una logica di rete trasversale di Pmi presentandosi sul mercato con un unico interlocutore capace di soddisfare le richieste più complesse accrescendo il numero dei clienti.

Facendo rete le imprese possono ottimizzare le risorse le competenze: la rete permette infatti di condividere servizi e specializzazioni consentendo inoltre di portare avanti azioni comuni suddividendone i costi (es: Ricerca e Sviluppo, fiere internazionali, rete commerciale, ecc..) mantenendo nello stesso tempo la libertà e l'autonomia della singola azienda. Le *difficoltà* non sono principalmente di carattere culturale : la rete innanzitutto è fatta di persone e pertanto l'elemento di fiducia reciproca e di condivisione del progetto è il primo prerequisito da valutare.

In Italia è stato introdotto un nuovo strumento per le imprese che desiderano collaborare quale il *contratto di rete* che si aggiunge agli altri strumenti disponibili come i Consorzi, le Aggregazioni temporanee di impresa, le Joint Ventures, i Gruppi di Imprese, ecc.

Come affronteremo in seguito, il contratto di rete rappresenta un quadro giuridico che prevede regole da rispettare quali ad esempio la necessità di un Programma di rete, la definizione degli obiettivi perseguiti e delle modalità per raggiungere gli obiettivi, la necessità di un atto pubblico o scrittura privata autenticata e dell'Iscrizione del contratto nel registro delle imprese, la previsione eventuale di un Organo comune della rete che esegua il programma definito, la possibilità di costituire un patrimonio di rete, ecc.. Grande libertà viene lasciata alle imprese che danno vita alla rete nella definizione del tipo di rete, degli obiettivi, delle regole e delle attività da realizzare.

Le possibili forme di contratto di rete che si possono attivare passano dal semplice scambio di informazioni commerciali tra imprese a forme più impegnative di collaborazione e di integrazione fino alla realizzazione di prodotti più complessi con la necessità di coordinare la fase commerciale, la fase di engineering, la fase produttiva e quella logistica dotandosi di un sistema informativo condiviso per la gestione della commessa. Le "reti verticali" sono guidate da una azienda capofila mentre le "reti orizzontali" si verificano tra aziende che realizzano componenti /lavorazioni differenti ma complementari che si mettono insieme per arricchire la propria offerta al cliente finale. Inoltre esistono reti tra imprese che vogliono insieme semplicemente sviluppare un marchio comune e internazionalizzarsi in determinate aree oppure sviluppare progetti di ricerca congiunti. L'attenzione va posta più sull'analisi delle opportunità legate al proprio mercato e al proprio territorio, quindi sugli obiettivi di miglioramento che si intendono portare avanti dando vita ad una rete che sul contratto giuridico in sè. Per superare il limite legato alle dimensioni e così potersi aprire ai nuovi mercati è

importante valorizzare le forme di aggregazione tra imprese e il quadro attuale del legislatore tenta di superare le difficoltà di fronte alla crisi globale e al difficile contesto economico interno. Per le imprese di piccole medie dimensioni l'Innovazione e l'Internazionalizzazione sono aspetti essenziali per la sopravvivenza delle imprese, ma sono obiettivi di difficile raggiungimento. In questo panorama, la costituzione delle Reti d'Impresa rappresenta una opportunità per superare le difficoltà delle PMI italiane e risultare più competitive.

Come dimostra il The Global Competitiveness Report 2014-2015 pubblicato da The World Economic Forum, nella classifica generale, infatti, l'Italia ha raggiunto il 1° posto per il grado di sviluppo delle aggregazioni di imprese, il loro grado di specializzazione e diffusione sul territorio. Le reti d'impresa sono uno strumento di collaborazione tra imprese che, attraverso la sottoscrizione del "Contratto di rete" si impegnano reciprocamente a collaborare in forme ed ambiti attinenti alle attività delle imprese aderenti, per la realizzazione di un programma comune, scambiandosi informazioni e/o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica e/o realizzando in comune determinate attività attinenti all'oggetto di ciascuna impresa. La collaborazione strutturata tra imprese permette di conseguire i seguenti vantaggi:



*Elaborazione personale*

Se la flessibilità del contratto di rete, da un lato, rappresenta certamente un vantaggio sotto diversi punti di vista, dall'altro, l'ampia flessibilità può presentare diversi elementi di criticità a cui è necessario fare attenzione e che occorre valutare con l'assistenza di consulenti esperti.

---

### 1.3 La competitività delle reti di imprese attraverso l'innovazione

La linea dettata dalle politiche industriali europee e nazionali, partendo dall'Agenda di Lisbona per arrivare alle opportunità di Europa 2020 è orientata a favorire un cambiamento e un supporto efficace nella possibilità delle imprese di innovare, nella prospettiva di garantire tassi di crescita accettabili e per migliorare la situazione occupazionale rendendola più stabile. Tali orientamenti sottolineano le potenzialità di crescita legate sottolineando la necessità ormai improrogabile di tale percorso verso l'innovazione, senza il quale il destino sarebbe una perdita significativa di competitività e un inesorabile declino.

L'innovazione è composta da tre diversi elementi di base: l'idea - la tecnica e la tecnologia - intese come applicazioni pratiche dell'intuizione - e l'industrializzazione e commercializzazione dell'innovazione, sia essa brevettata o meno. La capacità innovativa delle aziende comprende tutti questi aspetti.

Nelle PMI vanno sicuramente segnalati molti ostacoli che riducono il potenziale di innovazione dei singoli soggetti tra cui le difficoltà di accesso al credito e la frammentazione dei sistemi di ricerca interni, le cui strutture sono spesso ridotte a discapito di settori specifici dedicati alla ricerca e allo sviluppo di progetti d'innovazione, con la conseguenza di dilatazione dei tempi - "time to market" - .

Per le PMI quindi perseguire singolarmente percorsi di innovazione è costoso ed è per questo che si sta sempre più sviluppando fra le PMI la necessità di condividere le funzioni di ricerca e sviluppo, attraverso modalità come la "open innovation" e delle reti di impresa.

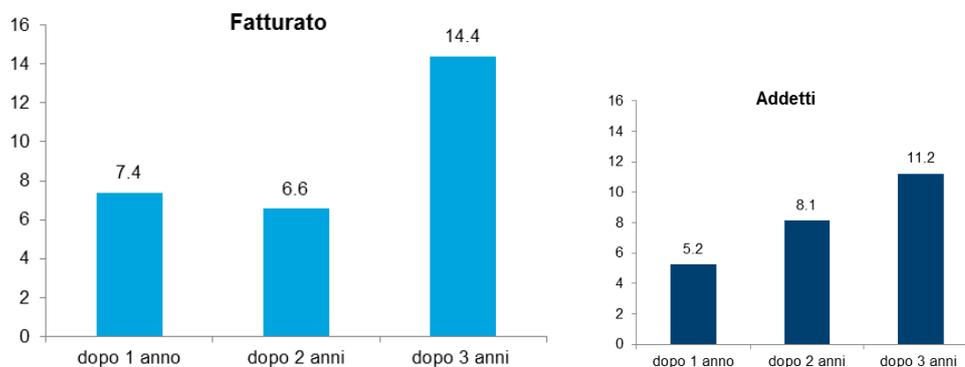
Le reti d'impresa possono quindi essere uno strumento per migliorare la capacità d'innovazione nelle PMI per favorire lo sfruttamento industriale dei risultati di ricerca applicata o di sviluppo sperimentale.

Alla luce dei dati osservati si può affermare che le reti d'impresa costituite per facilitare i processi di innovazione risultano utili non solamente per le imprese a più alto contenuto tecnologico, ma anche per quelle dei settori più tradizionali che innovando possono creare nuova capacità produttiva ed avviare o consolidare un processo di diversificazione. Le reti d'impresa volte all'industrializzazione dei brevetti e della ricerca, compresi sia prodotto, sia processo - favoriscono lo sviluppo e l'applicazione commerciale di conoscenze tecniche, brevettate e non, trasformando le idee in occupazione e crescita.

Come riportato nella pubblicazione *"Gli effetti del contratto di rete sulla performance delle imprese"* realizzato da Istat e Centro Studi Confindustria con la collaborazione di RetImpresa (l'Agenzia di Confindustria per le reti d'impresa) il contratto di Rete ha avuto un impatto positivo e significativo sulla performance delle imprese che vi hanno aderito e ha contribuito a difendere fatturato e occupazione durante la più grave crisi economica degli ultimi 60 anni.

Si segnala che in generale la differenza nella dinamica di addetti e fatturato, tra le imprese che hanno aderito a un contratto di Rete e quelle che non lo hanno fatto, è

positiva e crescente nel tempo, al netto di altri fattori macro e microeconomici in grado di condizionare la performance aziendale.



#### 1.4 I dati del caso Emilia Romagna



*La Regione Emilia-Romagna ha iniziato a progettare e sviluppare un sistema regionale per la ricerca industriale e per il trasferimento tecnologico nel 2002, coinvolgendo Università e Istituti di ricerca, al fine di rafforzare la collaborazione tra mondo della ricerca e sistema produttivo, tramite il trasferimento tecnologico dei risultati ottenuti.*

*La regione Emilia-Romagna ha dato luogo alla creazione di una rete di laboratori di ricerca industriale e di centri per l'innovazione denominata Rete Regionale dell'Alta Tecnologia con dotazioni e strutture permanenti.*

*Questa Rete rappresenta una infrastruttura basilare per la competitività regionale, il fulcro di un ecosistema dinamico e pronto ad affrontare il cambiamento.*

*La Rete Alta Tecnologia nasce per promuovere la trasformazione dei sistemi produttivi, dei distretti e delle filiere, verso un più elevato dinamismo tecnologico e un maggiore impegno nella ricerca e sviluppo.*

*La Rete Alta Tecnologia nasce per promuovere la trasformazione dei sistemi produttivi, dei distretti e delle filiere, verso un più elevato dinamismo tecnologico e un maggiore impegno nella ricerca e sviluppo.*

*La Rete si è sviluppata attraverso l'integrazione di finanziamenti regionali del Programma regionale per la ricerca industriale e trasferimento tecnologico - Prriitt - e finanziamenti europei del Programma operativo regionale del fondo europeo di sviluppo regionale 2007-2013 - Por Fesr.*

*L'appartenenza alla Rete si attua attraverso una procedura di accreditamento, in grado di valorizzare l'attitudine di laboratori e centri per l'innovazione a supportare in maniera qualificata e professionale il sistema produttivo nelle attività di ricerca di interesse industriale e di rispondere alle esigenze di ricerca e innovazione delle imprese, sulla base di alcune caratteristiche essenziali :*

- *CAPACITA' di progettare e sviluppare progetti e programmi su misura, in particolare riguardo ai progetti di ricerca industriale e di innovazione tecnologica;*
- *COMPETENZA TECNICA relativamente alle tecnologie e alle produzioni dei settori e sistemi industriali di riferimento;*
- *PROFESSIONALITA' nell'esecuzione delle prestazioni, in termini di risultati, definizione dei costi, rispetto dei tempi, tutela della riservatezza e soddisfazione complessiva dei clienti;*
- *DOTAZIONE di adeguate risorse strumentali, accessibili agli altri laboratori della Rete e alle imprese;*
- *DISPONIBILITA' di una sede adeguata e opportunamente organizzata per lo svolgimento delle attività di ricerca industriale e trasferimento tecnologico.*

*Attraverso l'appartenenza alla Rete si intende:*

- *garantire un'offerta di ricerca industriale articolata, multidisciplinare, diffusa sul territorio in grado di accompagnare e promuovere l'evoluzione tecnologica e produttiva nei principali ambiti di specializzazione dell'Emilia Romagna con l'incorporazione intelligente delle tecnologie abilitanti e lo sviluppo di soluzioni innovative;*
- *accompagnare l'attività di ricerca con servizi di divulgazione, intercettazione di fabbisogni e di capacità, assistenza progettuale e messa in rete dei protagonisti dell'innovazione tecnologica e delle strutture di ricerca;*
- *aprire il sistema regionale di innovazione a livello nazionale e internazionale per rafforzare la capacità di sviluppare partenariati e partecipazione a progetti strategici da cui sviluppare contenuti trasferibili al sistema produttivo stagionale.*

***Grazie al progetto biennale “Crescere e competere con il contratto di rete”, le Camere di commercio dell’Emilia-Romagna ha sviluppato un lavoro di assistenza personalizzato che ha portato alla sottoscrizione di 11 contratti di rete, con il coinvolgimento di 42 imprese. L’esperienza intende essere un punto di partenza per la nuova annualità che avrà al centro la figura chiave del temporary network.***

*“Con 937 contratti di rete, l’Emilia-Romagna è al secondo posto in Italia. Il dato conferma la vitalità del sistema produttivo a sperimentare forme di collaborazione di uno strumento a misura di impresa . Il successo delle reti di impresa è correlato alla crescita della propensione alla collaborazione in autonomia da parte di tante piccole e medie imprese, sollecitate dalla pressione competitiva innescata dall’innovazione tecnologica e dalla competizione internazionale”.*

*L’iniziativa “Dai distretti produttivi ai distretti tecnologici – 2” è stata avviata nel 2011 dalla Regione Emilia-Romagna, con un finanziamento di 12,5 milioni di euro (7,9 milioni di euro contributi regionali e 4,5 milioni del Ministero dello Sviluppo economico), con l’obiettivo di migliorare l’efficienza dei processi innovativi aziendali e*

*promuovere una domanda di ricerca industriale, più qualificata e organizzata, da parte delle Pmi verso i laboratori della Rete alta tecnologia dell'Emilia-Romagna.*

*Fra le reti finanziate, il settore più rappresentato è quello manifatturiero (80%) specialmente nel segmento della meccanica. Un ruolo rilevante hanno anche le aziende biomedicali/meccanica di precisione (10%). La provincia col maggior numero di imprese coinvolte è Modena che rappresenta il 30% del totale con 85 casi su 281. Segue la provincia di Bologna con il 29% (81 imprese su 281). Terza, con numeri più contenuti è Reggio Emilia (15%, 42 imprese su 281). Al quarto posto per numero di imprese aderenti c'è Ravenna (12%, 34/281), quinta è Forlì-Cesena (11%, 31/281), sesta Rimini (8%, 23/281) e settima Parma (6%, 17/281). Agli ultimi due posti si trovano Piacenza (5%, 14/281) e Ferrara (4%, 11/281).*

*La distribuzione per distretto delle imprese nelle province evidenzia la vocazione storica del territorio verso un determinato ambito di produzione: ad esempio le province di Parma e Piacenza registrano un elevato numero di imprese che partecipano a progetti sul Distretto Agroalimentare, le province di Ravenna e Rimini si concentrano sulla Nautica, quelle di Bologna e Modena sui distretti collegati alla Meccanica.*

*Per promuovere l'innovazione organizzativa da parte delle imprese dei distretti coinvolti sono stati realizzati oltre 70 eventi di sensibilizzazione (incontri, focus group, laboratori funzionali, workshop) che hanno portato allo sviluppo di strumenti di analisi (tool) personalizzati sui singoli distretti per migliorare la condivisione del sapere all'interno delle singole imprese e delle nuove reti. Si tratta principalmente di piattaforme web 2.0, linee guida, portali internet e web community per la creazione di modelli di collaborazione e lo sviluppo di vere e proprie reti di conoscenza tra le imprese.*

---

## CAPITOLO 2

---

### 2.1 Il Contratto di Rete

Il contratto di rete è uno strumento innovativo nel panorama del nostro sistema produttivo e definisce un modello di collaborazione tra imprese che permette, pur consentendo ad ognuna di continuare a mantenere la propria indipendenza e specializzazione, di realizzare progetti ed obiettivi condivisi al fine di incrementare la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato. La norma prevede che le imprese possano collaborare tra di loro mettendo in comune risorse, tecnologie, informazioni, prestazioni tecniche, commerciali o, ancora, esercitando in comune una o più attività. Il contratto consente alle imprese di mantenere la propria individualità (la loro aggregazione non costituisce, quindi, né una nuova società né un consorzio) e di godere di incentivi e agevolazioni fiscali. Il contratto è rivolto a qualunque imprese iscritta nel relativo registro. Il nuovo Jobs Act (Legge 81/2017 art 12) ha inoltre, di recente, previsto la possibilità di formalizzazione del contratto di rete anche per i professionisti e tra professionisti ed imprese (reti miste).

Il contratto di rete può essere di due tipi:

- rete contratto: le reti-contratto sono reti prive di soggettività giuridica. Le reti contratto non è un soggetto autonomo distinto dalle imprese che hanno sottoscritto il contratto. L’Agenzia delle Entrate, con circolare n. 20/E/2013, ha precisato che l’assenza della soggettività giuridica determina l’assenza di soggettività tributaria della rete e, di conseguenza, gli atti posti in essere in esecuzione del programma di rete producono i loro effetti direttamente nelle sfere giuridico-soggettive dei partecipanti alla rete.
- rete soggetto: le reti-soggetto, attraverso l’iscrizione nella sezione ordinaria del registro delle imprese in cui ha sede la rete, acquistano soggettività giuridica. La rete soggetto è un autonomo soggetto di diritto, distinto dalle imprese che hanno sottoscritto il contratto. L’Agenzia delle Entrate, nella circolare n. 20/E del 18 giugno 2013, ha esplicitato che la rete “soggetto” è un autonomo soggetto passivo di imposta, con tutti i conseguenti obblighi tributari.

Le reti di imprese aggregano due o più imprenditori, fondamentalmente attorno ad un progetto condiviso. Con il contratto di rete le imprese si impegnano a svolgere in comune attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la capacità innovativa e la competitività sul mercato. Lo scopo perseguito e la durata del contratto sono i fondamentali per distinguere le reti di imprese da altre forme aggregative quali i consorzi e le ATI (associazioni temporanee di imprese). Con i consorzi infatti il contratto prevede che due o più imprenditori istituiscono un’organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese (art. 2602 c.c.) mentre le associazioni temporanee di imprese sono forme aggregative attraverso le quali cui le imprese possono partecipare a gare d’appalto con un mandato con rappresentanza all’impresa capogruppo.

Le reti di imprese consentono il mantenimento dell'indipendenza e dell'identità delle singole imprese partecipanti alla rete e migliorano la dimensione, anche minima, per competere sui mercati globali. È quindi uno strumento adatto al tessuto imprenditoriale astigiano, composto da micro, piccole e medie imprese molto efficaci ma spesso incapaci di competere in termini di innovazione ed internazionalizzazione con imprese più strutturate e di maggiori dimensioni.

Un altro elemento di forza è l'approccio graduale ed evolutivo che può essere una soluzione alle difficoltà culturali delle imprese del territorio rispetto alle collaborazioni poiché possono essere vissute come una forma di aggregazione puntuale, attorno ad un progetto, oppure come uno strumento per porre le basi ad un processo anche territoriale in forme più strutturate.

L'approccio prevede passi distinti che prevedono inizialmente la nascita una rete di imprese di tipo "leggero" che svolge una valutazione interna senza coinvolgere nell'operatività soggetti diversi dai retisti, non prevede costituzione di un fondo comune e l'organo è composto dai retisti che periodicamente si ritrovano per prendere confrontarsi. In questa prima fase l'impegno degli imprenditori è limitato ed è un modo per creare un progetto comune e conoscersi, senza investimenti economici cospicui e rischi connessi alla responsabilità patrimoniale illimitata e solidale dei retisti.

Nei passi successivi gli imprenditori possono decidere di espandere l'attività della rete, sostenere maggiori investimenti, prevedendo strutture di gestione del programma di rete, siglare contratti e richiede la soggettività giuridica iscrivendosi al Registro delle Imprese .

---

## 2.2 Quadro Normativo

La prima definizione normativa di "rete" è stata introdotta nel nostro ordinamento dall'art. 6-bis, co. 1 e 2, DL n.112/2008 (conv. con L. n. 133/2008) in maniera funzionale all'applicazione delle disposizioni in materia di *"tassazione consolidata distrettuale"* e di *"tassazione concordata"* di cui all'art. 1, commi da 366 a 371-ter, L. n. 266/2005.

La definizione chiariva che le reti erano *"libere aggregazioni di singoli centri produttivi coesi nello sviluppo unitario di politiche industriali, anche al fine di migliorare la presenza nei mercati internazionali" finalizzate allo sviluppo del sistema industriale rafforzando "le misure organizzative, l'integrazione per filiera, lo scambio e la diffusione delle migliori tecnologie, lo sviluppo di servizi di sostegno e forme di collaborazione tra realtà produttive"*.

Il successivo art. 3, commi 4-ter e 4-quater DL n. 5/2009 (conv. con L. n. 33/2009), modificato dall'art. 42, DL n. 78/2010 (conv. con L. n. 122/2010), introduce nel nostro ordinamento la nozione di "contratto di rete", ossia un contratto tra imprenditori stipulato allo scopo di *"accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato"*. La dottrina maggioritaria considerava il contratto di rete un nuovo tipo contrattuale, dotato di elevata flessibilità, rientrante nel novero dei *"contratti plurilaterali con comunione di scopo"* ma non in grado di dare origine a un ente ulteriore e diverso rispetto alle imprese partecipanti.

Questa interpretazione sarà migliorata a seguito delle modifiche introdotte dai Decreti Sviluppo (DL n. 83/2012, convertito con L. n. 134/2012) e Sviluppo-bis (DL n.

179/2012, convertito con L. n. 221/2012) i quali, affermano la funzione del contratto di rete in quanto strumento di politica industriale per aumentare la competitività e la produttività delle Piccole e Medie Imprese favorendo la ricerca, l'innovazione, l'internazionalizzazione e la crescita del sistema economico nazionale.

Riassumendo possiamo quindi osservare che gli elementi introdotti riguardano l'identificazione di reti "a regime speciale" e il riconoscimento (a particolari condizioni) della soggettività giuridica.

---

## CAPITOLO 3 – Verso la costituzione della rete di impresa per la R&S

---

### 3.1 INDAGINE DI CONTESTO

Le imprese complessivamente registrate a fine dicembre 2017 presso il Registro imprese delle Camere di commercio piemontesi ammonta a 436.043 unità di cui il 19% piccole e medie, confermando il Piemonte in 7<sup>a</sup> posizione tra le regioni italiane, con oltre il 7,2% delle imprese nazionali.



Dati UNIONCAMERE- Rapporto PMI 2017

Il 48% delle PMI piemontesi opera nel comparto dei servizi, il 34% nella manifattura, il 15% nelle costruzioni e il residuo 4% nelle utility o nell'agricoltura.

Rispetto all'Italia il Piemonte si caratterizza per il maggior peso del comparto manifatturiero (33,8% contro 29,5%), mentre pesano di meno i servizi (47,6% contro 51,5%). Va comunque ricordato che l'universo di rilevazione del Rapporto non include

le società finanziarie; inoltre vengono prese in considerazione le sedi legali delle imprese e non le unità locali.

La struttura settoriale del Piemonte non si differenzia in modo significativo da quella del Nord-Ovest, se non per il peso inferiore del terziario (47,6% contro 50,2%).

Il tasso di crescita delle imprese piemontesi risulta ancora negativo anche rispetto al dato italiano. Il sistema produttivo regionale è costituito principalmente da piccole e medie imprese caratterizzato da una frammentazione produttiva.

Il bilancio tra nuove iscrizioni e cessazioni rileva un tasso di crescita del -0,22%, in linea rispetto al dato del 2016 (-0,12%), ma ancora in controtendenza rispetto alla media nazionale (+0,75%). Al netto di Piemonte, Emilia-Romagna (-0,14%) e Friuli Venezia Giulia (-0,42%) tutte le altre regioni hanno, infatti, chiuso il 2017 con un bilancio anagrafico positivo. I risultati migliori sono stati registrati nel Lazio (+1,65%), in Campania (+1,64%) e in Sicilia (+1,65%).

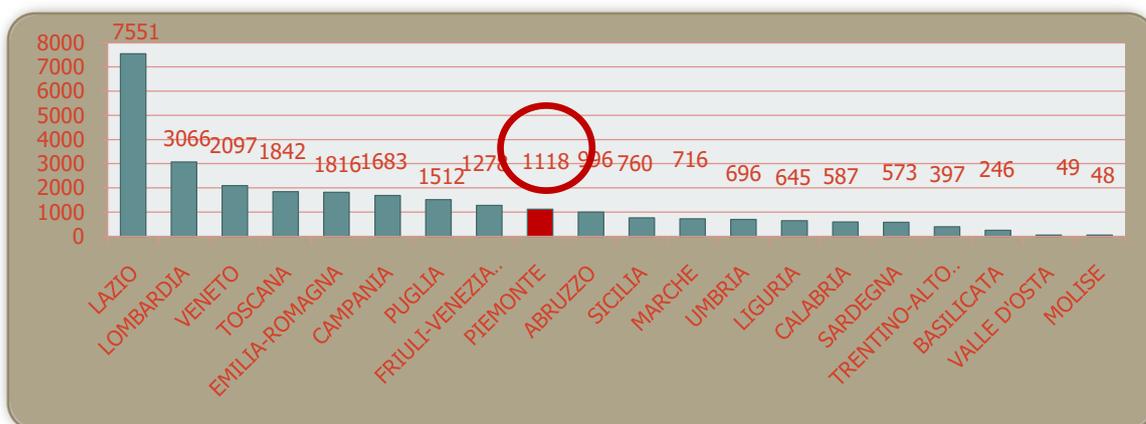
Il dato regionale scaturisce dagli andamenti negativi rilevati nella maggior parte delle realtà territoriali. Solo Novara (+0,41%) e Torino (+0,11%) evidenziano nel 2017 un tasso di crescita, seppur debolmente, positivo. Il risultato meno brillante appartiene ad Alessandria, che nel periodo considerato, registra un tasso negativo pari al 0,92%, seguita da Biella (-0,84%) e da Cuneo (-0,81%). Meno intensa la flessione registrata dalle imprese vercellesi (-0,63%) e da **quelle astigiane** (-0,34%) e una sostanziale tenuta per il tessuto imprenditoriale del Verbano Cusio Ossola (-0,13%).

Le attività economiche della **Provincia di Asti** sono rappresentate da circa 27.000 imprese. Il 35% delle imprese è concentrato nell'agricoltura, il 24% nel settore manifatturiero, il 20% nel commercio ed il resto nei servizi.

La coltivazione della vite occupa il 18% della superficie agricola coltivata totale. Per la produzione di uva da vino la provincia di Asti è la prima in Piemonte, con il 40% sul totale. I vini prodotti in provincia di Asti sono di alta qualità e si fregiano dei riconoscimenti DOC e DOCG. Collegata alla produzione agricola è l'industria alimentare, in particolare conserviera, vinicola, spumantiera e della grappa. L'attività di trasformazione e lavorazione di prodotti enogastronomici ha consentito lo sviluppo di un indotto di rilevanti proporzioni: macchine e strumenti per l'industria enologica, vetrerie, cartonifici, sugherifici. Nel settore industriale è attiva l'industria automobilistica ed elettromeccanica; sono inoltre presenti aziende siderurgiche e di carpenteria metallica di dimensione medio-piccola. Particolarmente interessante il comparto edilizio, con circa 3.800 attività che rappresentano circa il 14% del totale delle imprese insediate in provincia di Asti. Il settore manifatturiero artigiano, con 1.900 unità produttive, rappresenta circa il 28% del totale.

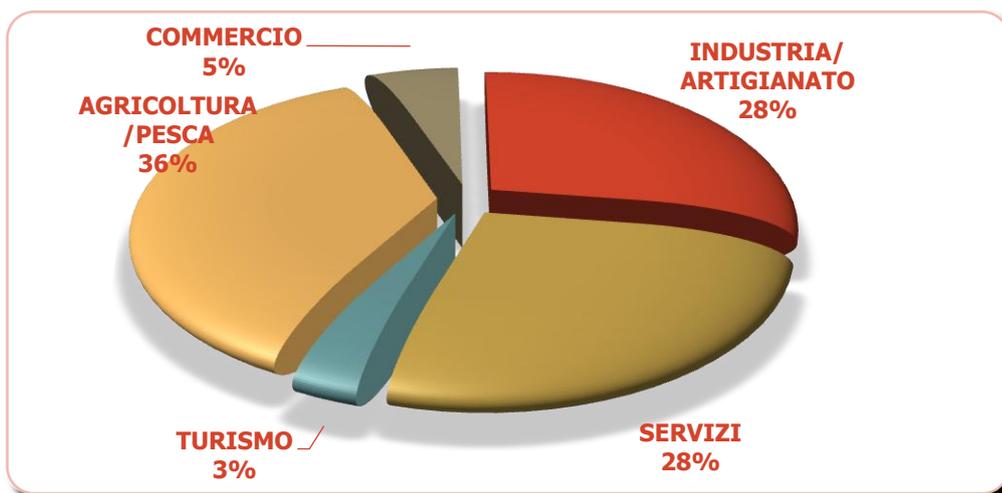
Vivaci anche il settore commerciale, con una rete distributiva ben ramificata, il settore alberghiero, in crescita e la ristorazione.

Rispetto ai **Contratti di Rete in Italia** il 5 Marzo 2018 sono stati censiti da Infocamere 4.511 (+88) (dei quali 28 dotati Soggettività Giuridica) con 27.676 Imprese partecipanti (+815).



Dati Infocamere. Elaborazione personale

Nella Provincia di Asti si registrano, al 2017, 36 Contratti di rete (vedi allegato 1) così sintetizzati graficamente.



Dati Infocamere. Elaborazione personale

### 3.2 I problemi e le difficoltà riscontrate

Lo scenario territoriale osservato è molto vario e frastagliato, con una debole connotazione socio economica e aggravato dall'evidente frammentazione amministrativa sul quale è inoltre in atto un processo di deindustrializzazione e conseguente deurbanizzazione.

In un quadro di fattori di localizzazione non più incentrato nelle città, anche grazie alle "nuove tecnologie", si registra un fenomeno di "deurbanizzazione polverizzata", con il trasferimento di consistenti fasce di popolazione (specie di reddito medio-alto) verso le aree extraurbane di maggior qualità insediativa, capaci di innescare un più intenso rapporto uomo-natura. La Provincia è infatti caratterizzata da una bassa densità insediativa e da una dispersione territoriale marcata.

Attraverso le reti di conoscenza di NobilBio sono state individuate ed intervistate alcune Imprese innovative del territorio (allegato 2) che svolgono attività di Ricerca al loro interno. Dai colloqui telefonici con alcune di esse, non tutte hanno risposto all'invito, e dall'analisi di dati e documenti sono emersi elementi molto complessi rispetto alle possibilità di innovazione del tessuto imprenditoriale del territorio così sintetizzabili.

- **Problemi “strutturali”:** bassa dimensione aziendale, insufficiente domanda a causa di una innovazione legata più a design e creatività che non alla tecnologia, la difficoltà a reperire personale qualificato giovane la difficoltà a connettersi con spin-off universitarie e/ o start up, la difficoltà a reperire fondi e finanziamenti, livelli molto alti di competitività tra imprese che ostacolano le collaborazioni.
- **Politiche pubbliche:** eccessiva tassazione sulle aziende, complessità del quadro delle regole in continuo mutamento, la mancanza di canali di comunicazione tra il Pubblico ed il Privato, la difficoltà ad attribuire priorità e valore alla scienza e alla tecnologia.

---

### 3.3 Progetto Quadro

LA PROPOSTA di un PROGETTO QUADRO come cornice metodologica ed operativa - centra le proprie attività nell'ambito dello Sviluppo Locale e dell' Animazione Territoriale quale strumento privilegiato per accompagnare i territori nella fase di auto-conoscenza e di definizione di strategie e progetti di sviluppo sostenibili. Il territorio è qui inteso come un sistema di valori, identità, tipicità, storia e cultura, e si propone un soggetto, un bene comune sul quale fondare politiche di sviluppo territoriali e socio-economiche sostenibili e competitive.

La sfida dei sistemi territoriali sta nella capacità di individuare e progettare idee in grado di valorizzare l'unicità di ogni territorio e di attivare reti territoriali, investimenti, intelligenze e competenze, creando nuove e durature opportunità lavorative.

Di seguito illustreremo con quali presupposti di cornice si potrebbe operare per sostenere e valorizzare le competenze scientifiche e tecnologiche di NOBILBIO e Poliphenolia per creare una rete territoriale di Imprese che producono conoscenza.

---

### 3.3.1 GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO.

Riprendendo gli obiettivi generali del presente Project work i presupposti teorici e l'analisi del contesto possiamo definire :

---

#### **Scopo Generale:**

- Fornire un percorso di intervento per connettere la rete che sviluppa ricerca, le tipicità territoriali e il suo indotto tecnologicamente innovativo (gusto, enomeccanica, chiusure ermetiche etc...) con il mercato o con la domanda a scala nazionale e internazionale per rendere più solide sia le loro relazioni, che il loro radicamento nel sistema produttivo locale o cluster settoriale considerate.
- 

#### **Obiettivi Specifici**

- Favorire la nascita di percorsi territoriali di collaborazione tra i diversi attori dell'imprenditoria astigiana innovativa per rispondere ai bisogni legati alla R&S.
  - Favorire la connessione di tale rete del sistema locale con i Sistemi complessi Territoriali regionali e transnazionali al fine di sperimentare azioni locali di sviluppo e di impulso per i processi di governance al fine di migliorare la competitività territoriale valorizzando le competenze scientifiche e tecnologiche
  - Consolidare la rete imprenditoriale le collaborazioni mediante la formalizzazione di un contratto di rete.
- 

### 3.3.2 AMBITI PROGETTUALI

---

#### **A) LE RETI RELAZIONALI**

Le linee progettuali prevedono che gli obiettivi si conseguano mediante:

- la costruzione di un *partenariato* tra il le imprese innovative dell'astigiano, attraverso il Contratto di rete, e per la connessione con i Sistemi Territoriali più ampi, al fine di contribuire miglioramento dei sistemi produttivi locali e di integrazione e scambio ;

- la sperimentazione, sul territorio oggetto di intervento, di metodologie di *concertazione, partenariato, animazione territoriale*;
  - il supporto agli attori locali (pubblici e privati) nella sperimentazione di iniziative pilota di sviluppo di un territorio capace di valorizzare le competenze e le conoscenze imprenditoriali.
- 

## **B) LA GOVERNANCE: IL PARTENARIATO TERRITORIALE**

Il partenariato territoriale consiste nell'interazione consapevole tra le reti relazionali ("Capitale Sociale Territoriale") costituite dagli attori locali di varia natura (istituzionale, produttiva, tecnico – scientifica, sociale, culturale) sensibili alle esigenze di sviluppo del territorio.

Questi processi possono innescare dinamiche complesse di sviluppo territoriale partecipato, tendenti ad obiettivi condivisi dando voce alla domanda di sviluppo di un territorio grazie all'azione unitaria di soggetti diversi per perseguire obiettivi comuni.

Possiamo ipotizzare il necessario coinvolgimento delle istituzioni locali, le rappresentanze del sistema produttivo locale, l'università, i centri di ricerca, il sistema di rappresentanze sociali, il sistema culturale e associativo.

La costituzione del partenariato è tra le condizioni necessarie per un'azione efficace locale di sviluppo, in quanto sostiene la qualità del "soggetto" strategico attivo, consente la condivisione, garantisce la sistematicità, e la continuità.

---

## **C) Perseguimento degli OBIETTIVI**

Il percorso, prevede una progettualità di azione territoriale, fondata sul riconoscimento e la messa a sistema delle peculiarità del territorio al fine di combinare la dimensione economica dei singoli imprenditori con una visione territoriale più complessiva, la crescita con la coesione, le tecnologie con i saperi contestuali, valorizzando il sistema di relazioni e filiere locali e ricercando al contempo la strutturazione di reti lunghe.

La programmazione di attività di animazione territoriale sono finalizzate a garantire il coinvolgimento e la partecipazione degli attori economici e delle comunità locali, nella definizione di azioni di sistema e nell'elaborazione di specifiche progettualità. In quest'ambito sarà possibile definire percorsi volti ad un'integrazione tra progettualità pubbliche e private, alla promozione dell'imprenditorialità, alla creazione di una rete d'impresa.

---

## **D) La metodologia**

L'esigenza è di rimettere al centro l'azione progettuale attraverso risorse che sono alla base del nostro futuro: le persone ed il territorio. In un passato lo sviluppo è avvenuto non sempre all'insegna della qualità e sono avvenute trasformazioni connesse ai processi d'apertura dei mercati e alla crisi finanziaria internazionale che hanno reso più vulnerabile il nostro tessuto economico e sociale. Tanto sul piano del modello di

sviluppo quanto del welfare, è necessario avviare una fase nuova fondata su reti di coesione economica e sociale partendo dalle persone, dai loro bisogni, dalla voglia di intraprendere, dal lavoro, dalle loro relazioni in un'ottica di comunità più ampia.

Emerge inoltre un bisogno di autorganizzazione dal basso che si esprime in economia, nel consolidamento di reti di imprese e filiere produttive capaci di affrontare la complessità di mercati sempre più aperti.

Valorizzando le energie creative e cooperative delle persone e sostenendo le specificità dei territori, possiamo raggiungere la coesione necessaria per affrontare le sfide della modernità.

Il progetto nel suo complesso deve affrontare la sfida di essere in grado di accompagnare i processi d'evoluzione delle tante realtà locali nelle loro dinamiche. Accompagnare significa stare accanto ai tanti protagonisti vitali della società, aiutarli a capire i problemi, aiutarli ad utilizzare le proprie risorse culturali, ambientali, intellettuali e finanziarie, aiutarli anche a ragionare su forme condivise di metabolizzazione e di governo delle dinamiche degli interessi.

L'intrecciarsi di più reti di soggetti e attori impone nuovi meccanismi organizzativi più attenti ai nodi che al centro. Matura la convinzione che vi sia la necessità di sostituire alle tradizionali logiche di government (che individuano poteri formalizzati, soluzioni raggiungibili attraverso l'applicazione di modelli rigidi) le più raffinate logiche della governance, laddove sono richiesti sistemi di regole più che poteri.

Lo strumento di governance dei processi di sviluppo a scala, deve essere lo strumento che consente alle reti di soggetti di ragionare su di sé e cercare di "immaginare" il proprio futuro attraverso un processo di consapevolezza e di responsabilizzazione sulle sue prospettive di sviluppo, in termini di identità territoriale, di cluster economici e produttivi, di sviluppo di funzioni e servizi.

E' in quest'ottica che assume significato un percorso di Animazione Territoriale finalizzato a supportare le imprese locali, in forma di rete partecipata:

- ad analizzare e comprendere meglio le dinamiche socio-economiche, i processi di cambiamento che attraversano e impattano a livello locale;
- a fare emergere dal contesto socio-economico idee motrici;
- ad aggregare attorno a queste idee consenso, partecipazione, interessi, progetti e reti d'impresa.

Il percorso di animazione territoriale si articola in attività: di ricerca azione, di animazione socio economica e d'assistenza tecnica alla concertazione, alla progettazione di piani e progetti, alla consulenza per la nascita del contratto di rete (management di rete).

Il primo obiettivo dell'azione d'animazione territoriale è attivare una riflessione collettiva sulle opportunità in ogni territorio. Alla base dello sviluppo non ci stanno solo numeri e indicatori statistici. Scopo della ricerca azione è approfondire dal punto di vista qualitativo la conoscenza del contesto locale e rendere partecipi i soggetti sociali al processo di ideazione di nuove forme di sviluppo.

Sulla base di quanto emerso nella fase di ricerca-azione verranno attivate iniziative di animazione socio-economica finalizzate ad un più vasto coinvolgimento e partecipazione nella definizione di azioni di sistema e nell'elaborazione di specifiche progettualità private. In quest'ambito, è possibile definire percorsi volti ad un'integrazione tra progettualità pubbliche e private, alla promozione dell'imprenditorialità, alla creazione della rete d'impresa, alla promozione di iniziative

locali, alla valorizzazione delle conoscenze territoriali che costituiscono il patrimonio della comunità.

---

### **E) L'approccio sistemico**

Nell'approccio al territorio di riferimento, si dovrà tener conto del fatto che quest'ultimo costituisce un sistema, cioè un insieme di elementi complessi interagenti in base a dinamiche di natura e caratteristiche proprie e complesse. L'interazione più evidente attiva nel sistema "territorio" è quella tra i suoi "macrofattori" di natura istituzionale, economica, sociale, culturale ed ambientale.

Come ogni sistema, il territorio risponde a inputs con reazioni e modificazioni ed è in continua evoluzione.

Nell'articolazione della propria azione, allora, il partenariato dovrà tenere conto dell'esigenza di individuare le dinamiche attive nel proprio territorio di riferimento, con l'intento di amplificare quelle "positive" ed di individuare ed innescare eventuali "nuove" dinamiche desiderabili,

Attraverso la valutazione potrà rispondere alla necessità di prevedere e valutare preventivamente gli effetti della propria azione sul sistema e garantirsi la possibilità di controllarli.

---

### **F) Le condizioni operative**

Nel processo progettuale i seguenti elementi costituiscono condizioni necessarie di qualità per l'azione:

- Collaborazione: i partners e gli stakeholder devono "lavorare insieme" per il conseguimento di obiettivi condivisi e di vantaggio comune o reciproco.
  - Innovazione: nella propria attività si deve tendere all'individuazione, sperimentazione e promozione di azioni condivise innovative rispetto alle esigenze poste dai contesti territoriali.
  - Rafforzamento e titolarità: si deve evolvere continuamente nell'acquisizione di nuove conoscenze e competenze (empowerment) e nella titolarità ad agire (ownership), quindi nella propria rappresentatività e capacità di gestione e dei processi.
- 

### **3.3 Il ciclo operativo.**

Il ciclo operativo dell'azione locale è costituito dalla successione interattiva delle fasi di animazione, programmazione, progettazione ed attuazione. L' Animazione territoriale si articolerà in base alle seguenti attività, interagenti tra loro:

- analisi territoriale : in questa fase si effettua la cosiddetta lettura del territorio, cioè la ricerca su valori materiali e immateriali tipici e distintivi del territorio di intervento, sui bisogni, risorse e potenzialità locali.
- valorizzazione del Capitale Sociale Territoriale costituito da tutti gli attori locali pubblici o privati (CTS), operanti a scopo di produzione di reddito, professionali e a vario titolo agenti nel territorio. Attraverso queste attività si costituisce una coalizione territoriale, mediante l'individuazione degli attori locali e il loro coinvolgimento.

- definizione dello “scenario di sviluppo possibile” del progetto , inteso come “domanda” di sviluppo espressa dal territorio in forma organizzata per sintetizzare le conoscenze acquisite, definire lo stato del territorio e individuarne le dinamiche attive, virtuose o indesiderate (analisi SWOT) e le loro interazioni con dinamiche esterne e individuare le possibili integrazioni tra vocazioni locali, risorse e bisogni.

In quanto ricerca partecipata ed attivante, la ricerca – azione con le sue attività connesse (focus group, workshop, seminari) è il principale tra gli strumenti dell’animazione, in quanto in essa il protagonista è il territorio stesso, nella sua evoluzione e con la sua disponibilità a mostrare aspetti di sé sempre più dettagliati.

L’animazione, se condotta mediante lo strumento della ricerca – azione si può innescare in forma continua e permanente e in tal caso, fornisce uno scenario di sviluppo possibile di definizione, particolarizzazione e condivisione continuamente crescenti e fruisce di un sistema di controllo intrinseco, costituito dallo strumento stesso della ricerca – azione.

Dal punto di vista metodologico, le caratteristiche generali della RA consisteranno:

- nell’individuazione dei “punti di forza e di debolezza” del contesto territoriale finalizzata, fin dall’inizio, all’individuazione di possibili soluzioni o, almeno, di possibili dispositivi correttivi;
- nella definizione “non rigida” delle ipotesi di ricerca e di azione, che si definiscono e si modificano parallelamente al calarsi del ricercatore nell’ambiente oggetto dell’intervento ed al suo prendere contatto con gli attori ed i gruppi sociali in esso presenti;
- nel rendere gli attori del territorio interlocutori privilegiati, i quali divengono ricercatori a loro volta e tendono a coinvolgere nella ricerca gli stessi suoi oggetti;
- nel rendere consapevoli gli attori locali del loro “costituire Capitale Sociale Territoriale”.

## Le strategie nelle diverse fasi

MOBILIZZAZIONE TERRITORIALE	<i>ELABORAZIONE PROGETTUALE</i>	<i>ATTUAZIONE PROGETTO</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mobilitare gli imprenditori locali (diffusione di informazione, creazione di consapevolezza, stimolo alla partecipazione attiva)</li> <li>• rafforzare e riorganizzare l'interazione tra gli attori locali</li> <li>• favorire lo sviluppo di un approccio collettivo e integrato nei momenti decisionali</li> <li>• favorire la creazione di un partenariato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• favorire il consolidamento delle alleanze attorno al progetto</li> <li>• favorire il corretto funzionamento del partenariato in sede decisionale</li> <li>• sostenere la progettualità collettiva</li> <li>• garantire la trasparenza del processo decisionale (favorire la conoscenza e la diffusione del progetto )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• favorire il corretto funzionamento del partenariato in sede di attuazione del progetto</li> <li>• favorire la sperimentazione di nuove soluzioni organizzative</li> <li>• garantire la trasparenza del processo di attuazione</li> <li>• favorire la creazione di una rete formale</li> <li>• favorire il controllo del processo di attuazione (coerenza ed efficacia)</li> </ul>
<b>Attività</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mappatura degli stakeholder (precisandone gli obiettivi, i campi e le modalità di intervento, gli interessi, il livello di potere)</li> <li>• avvio di una dinamica locale collettiva di riflessione e discussione (mobilizzazione risorse)</li> <li>• facilitazione per lo sviluppo di una visione di insieme del territorio e delle sue problematiche</li> <li>• facilitazione per lo sviluppo di un approccio integrato nella programmazione e gestione dello sviluppo progettuale</li> <li>• facilitazione per la costruzione di un partenariato locale ampio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sostegno all'effettiva interazione e al coinvolgimento degli attori aderenti al partenariato</li> <li>• sostegno alla diagnosi territoriale</li> <li>• sostegno alla validazione della diagnosi territoriale: avvio dibattito sulle problematiche territoriali</li> <li>• sostegno all'individuazione di obiettivi e strategie condivisi</li> <li>• sostegno alla definizione degli obiettivi operativi (risultati da conseguire)</li> <li>• sostegno alla definizione di un piano di azioni integrate (priorità, impegno risorse, tempistica)</li> <li>• sostegno alla definizione delle modalità di controllo e valutazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sostegno alla partecipazione e all'effettiva interazione degli attori rappresentati nel partenariato</li> <li>• sostegno all'attivazione delle alleanze a livello locale</li> <li>Supporto alla pianificazione e attivazione del Contratto di rete</li> <li>• sostegno all'identificazione e all'attivazione delle partnership esterne (collaborazione con altri soggetti, strutture ed enti esterni)</li> <li>• assicurare la presenza di meccanismi di monitoraggio e valutazione</li> <li>• svolgere azioni di comunicazione in merito al progetto e ai risultati raggiunti</li> </ul>

FASE	STRATEGIE	METODI	STRUMENTI
Mobilizzazione territoriale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mobilitare le imprese locali (diffusione di informazione, creazione di consapevolezza, stimolo alla partecipazione attiva)</li> <li>• rafforzare e riorganizzare l'interazione tra gli attori locali</li> <li>• favorire lo sviluppo di un approccio collettivo e integrato nei momenti decisionali</li> <li>• creazione di un'alleanza attorno ad un'idea di sviluppo progettuale</li> <li>• favorire la creazione di un partenariato tra tutti gli attori coinvolti</li> </ul>	<p>comunicazione</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• socializzazione</li> <li>• cooperazione</li> <li>• sperimentazione</li> <li>• valutazione partecipata</li> </ul>	<p>riunioni</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• incontri pubblici</li> <li>• lavoro di gruppo</li> <li>• presenza di animatori locali</li> <li>• porta a porta</li> <li>• eventi di piazza</li> <li>• momenti di convivialità</li> <li>• utilizzo di media</li> </ul>
Elaborazione progetto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• favorire il consolidamento del partenariato attorno al progetto</li> <li>• favorire il corretto funzionamento del partenariato in sede decisionale</li> <li>• sostenere la progettualità collettiva</li> <li>• garantire la trasparenza del processo decisionale (favorire la conoscenza del progetto in elaborazione da parte della popolazione locale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• raccolta idee</li> <li>• gruppi di lavoro tematici</li> <li>• dibattiti tematici</li> <li>• analisi scenari</li> <li>• analisi punti forza/debolezza</li> <li>• valutazione partecipata</li> <li>• sperimentazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gruppi di lavoro tematici</li> <li>• audit locale</li> <li>• tavoli di concertazione</li> <li>• seminari</li> <li>• forum</li> <li>• internet</li> <li>• questionari</li> <li>• creazione di intranet</li> </ul>
Attuazione e gestione progetto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• favorire il corretto funzionamento del partenariato in sede di attuazione del progetto</li> <li>• favorire la sperimentazione di nuove soluzioni organizzative</li> <li>• garantire la trasparenza del processo di attuazione</li> <li>• favorire il controllo del processo di attuazione (coerenza ed efficacia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicazione</li> <li>• organizzazione</li> <li>• sperimentazione</li> <li>• monitoraggio</li> <li>• valutazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• convegni e altri eventi pubblici</li> <li>• presenza di animatori locali</li> <li>• diffusione bollettini e newsletter</li> <li>• presenza in mostre fiere</li> <li>• creazione di intranet</li> <li>• attività formazione alle imprese sul contratto di rete</li> <li>• svolgimento di interviste</li> <li>• svolgimento di focus group</li> <li>• attività e accompagnamento alla pianificazione della rete di impresa di formazione</li> <li>• pubblicazione su riviste</li> <li>• utilizzo di media</li> <li>• bandi pubblici</li> <li>• lavoro di gruppo</li> </ul>

---

### 3.4 LA COSTITUZIONE DELLA RETE D'IMPRESA.

Se pure non sia possibile identificare un vero e proprio percorso da seguire per costituire ed avviare una rete d'impresa, esistono delle esperienze codificate in strumenti che possono essere d'aiuto per la definizione della business idea comune e si possono individuare alcuni passaggi, utili per circoscrivere gli obiettivi comuni e le opportunità di aggregazione che fanno, quindi, convergere gli imprenditori interessati verso l'aggregazione formalizzata dal contratto di rete.

Se è vero che, nella realtà dei fatti, ogni costituenda rete si organizza in autonomia secondo la logica che meglio si addice alla stessa, si può tentare di aggregare seguendo un filo logico alcune indicazioni che possono delineare un percorso possibile di "start up" di rete d'impresa.

Analizzando le esperienze e la documentazione raccolta in collaborazione diretta con ASSORETI PMI, le azioni che, in sequenza, possono dare concretezza ad un plausibile sviluppo verso l'organizzazione formale della rete saranno indicate di seguito e possono essere riunite in tre macrofasi:

- ➔ ricerca di finanziamenti per l'avvio del processo ( Bandi Camerali , Bandi Regionali)
- ➔ l'incubazione della rete d'impresa tra Nobilbio e alcune tra le imprese che svolgono attività di R&S;
- ➔ la nascita della rete d'impresa;
- ➔ il funzionamento della rete d'impresa.

#### 1. L'incubazione comprende le azioni seguenti:

- ➔ costituzione del gruppo centrale della "neo aggregazione in avvio" a partire dal gruppo intervistato . Si tratta di definire l'obiettivo generale comune, ossia il polo d'attrazione, intorno al quale fare convergere l'interesse delle imprese. Operativamente tra queste è necessario far emergere una piccola squadra di 3 o 4 attività imprenditoriali – il gruppo centrale – che avviino l'analisi delle esigenze comuni. All'interno di questo gruppo può emergere l'imprenditore più attivo e motivato, che può fungere da animatore e riferimento della squadra in fase di formalizzazione.
- ➔ definizione degli obiettivi comuni: guidare l'individuazione delle finalità collettive utili a delineare il quadro degli obiettivi produttivi e di mercato, quello che abbiamo chiamato gruppo centrale della costituenda rete.
- ➔ riesame ed allargamento dell'aggregazione: il gruppo centrale, verificate le caratteristiche e gli scopi della costituenda rete, può coinvolgere altre imprese, attivando i propri contatti o facendo riferimento a modalità di ricerca diverse (che vanno dalla consultazione della Camera di Commercio e di altri Enti alla individuazione di un servizio specifico adatto a facilitare il reperimento di partners) capaci di mettere a disposizione elementi, componenti, caratteristiche produttive ed altri fattori non ancora in possesso dell'aggregazione. Nell'ambito della messa in opera della presente azione è raccomandabile individuare e nominare un "leader" dell'aggregazione, che avrà il ruolo di coordinare, con imparzialità, le attività che porteranno alla formalizzazione della rete: si tratta del

"manager di rete" che può essere anche un soggetto esterno già appartenente al gruppo di animazione territoriale, che possiede le competenze per conseguire gli obiettivi strategici della rete, attraverso la progettazione e la realizzazione del programma comune. Nel corso di questa azione, anche grazie al manager di rete, si individua con precisione l'insieme delle imprese che aderirà al contratto di rete.

## 2. La nascita della rete d'impresa comprende:

- ➔ la determinazione del tipo di contratto e del programma di rete: il programma di rete, secondo la legge, deve contenere le modalità di attuazione dello "scopo comune" della rete. A seconda del tipo di contratto scelto dall'aggregazione sarà individuato l'assetto di governance, il piano finanziario, l'eventualità o meno di dotarsi del fondo patrimoniale comune.
- ➔ la definizione del programma strategico della rete: si tratta del piano che, tenendo conto di tutte le componenti del marketing mix, consente la realizzazione del programma comune e pertanto agevola il posizionamento competitivo della rete, stimolando, qualora fosse necessario, la revisione della struttura della rete ossia la dimensione in base al mercato di riferimento.
- ➔ l'individuazione e la messa in opera delle attività per l'avvio operativo della rete: si tratta cioè delle attività che ogni singolo partner deve mettere in campo per passare dal modello concettuale alla realtà operativa che consenta di generare profitti. Possono essere definiti inoltre indicatori di valutazione dell'avvio operativo in modo da ridefinire, nel caso, le attività ed individuare canali di finanziamento delle medesime.

## 3. Il funzionamento della rete d'impresa comprende:

- ➔ la definizione di momenti di confronto, sotto la guida del manager di rete per consentire la circolazione delle informazioni, conciliare le differenze, ridefinire ruoli e responsabilità tra i partners, monitorare l'attuazione del programma comune, ridisegnare eventualmente l'organizzazione delle attività di rete in maniera condivisa.
- ➔ l'individuazione di progetti di espansione e di innovazione della rete, finalizzati alla crescita continua delle imprese del sodalizio ed alla creazione di valore per il mercato.

### 3.5 Piano operativo strategico della Rete



La pianificazione operativa si pone come obiettivo quello di raggiungere, anno dopo anno, obiettivi concreti, specifici e misurabili, in linea con le strategie definite. Il Piano Operativo deve enunciare in termini sintetici le principali direttive tramite cui dare attuazione al progetto strategico di Rete così sintetizzato:



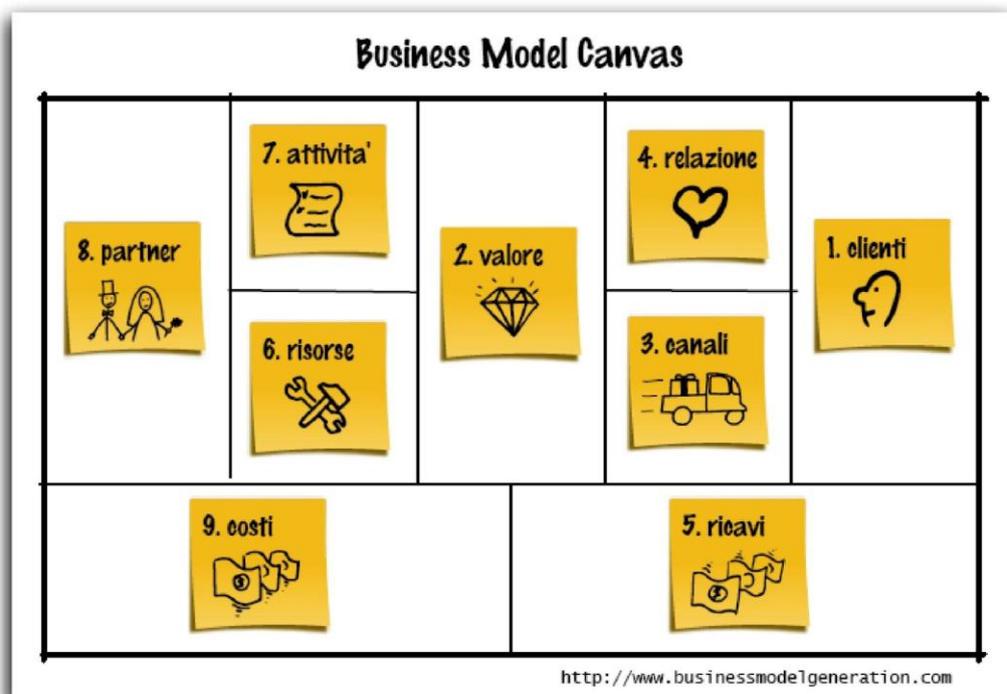
Tale percorso permetterà di prevedere:

- lo sviluppo del profilo operativo e strutturale e l'investimento nello sviluppo tecnologico della Rete.
- la strategia di comunicazione, che riveste un ruolo e che deve prevedere dei costi complessivi e la previsione di investimento delle singole aziende.
- gli eventuali interventi sul portafoglio prodotti / servizi / brand offerti alla clientela rispetto all'attuale offerta delle singole imprese;

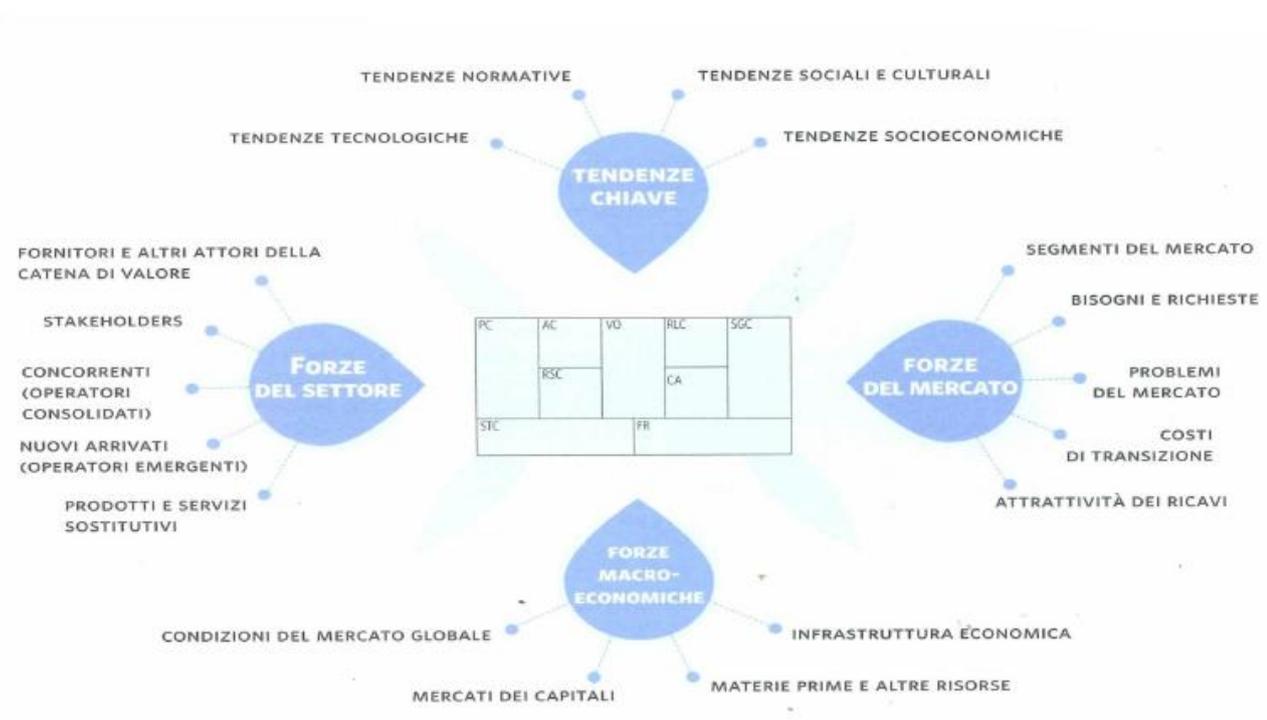
- le azioni con le quali si intende realizzare un eventuale mutamento del target di clientela da servire;
- il sistema di responsabilità ovvero l'indicazione dei responsabili delle azioni programmate;
- le condizioni/vincoli che possono influenzare la realizzabilità delle azioni previste dal piano operativo di Rete.
- Le opportunità di connessione con il sistema regionale e internazionale.

Alcuni strumenti utili per il percorso possibile di "start up" di rete d'impresa. Diversi sono i dispositivi tecnici adatti allo sviluppo dello start up di rete d'impresa. Per il nostro caso si possono individuare, a titolo di esempio:

→ **il Business Model Canvas**: uno schema grafico utilizzato come strumento strategico per sviluppare o perfezionare modelli di business. Il **Business Model** è la soluzione organizzativa adottata dall'azienda per creare il valore massimo possibile per i suoi clienti; è utilizzato inoltre per descrivere come **funziona** un'azienda dal punto di vista economico. Il Business Model Canvas utilizza un linguaggio universale che permette di rendere comprensibili a tutti dei concetti che invece possono risultare molto complessi, basato su 9 elementi costitutivi: i segmenti di clientela, il valore offerto ai clienti, i canali per raggiungere il cliente, la relazione con i clienti, il flusso dei ricavi, risorse chiave, attività chiave, partner chiave e struttura dei costi. Il Business Plan/studio di fattibilità della rete individuerà quindi cosa serve per mettere in pratica il Business Model della rete d'impresa.



➔ **lo studio di fattibilità:** si tratta di uno strumento utile per circoscrivere la sostenibilità tecnica, economica e finanziaria di un progetto; può essere targettizzato a seconda dei destinatari dello studio, privilegiando aspetti tecnici (se ci si rivolge ad un potenziale partner) o quelli legati al ritorno finanziario di un'iniziativa (se ci riferisce ad un potenziale investitore). Si struttura in più parti: executive summary, progetto (descrizione ed obiettivi); il contesto di riferimento (il target e l'ambito di utenza); il mercato; il prodotto/servizio; gli aspetti organizzativi ed operativi; il piano operativo delle attività; il business plan (inteso come conto economico, stato patrimoniale e flussi finanziari); il diagramma di Gantt; l'analisi Swot.



### ➔ Piano di innovazione e sviluppo tecnologico

La rete ipotizzata è contraddistinta da un business tendente ad un alto tasso d'innovazione, lo sviluppo di competenze tecnologiche e il relativo investimento in risorse che costituiscono i principali motori per la competitività della Rete e ad un passaggio su scala internazionale. E' quindi necessario monitorare tali dimensioni, allo scopo di cogliere elementi utili per la valutazione attuale e futura della sostenibilità competitiva della Rete. La pianificazione della variabile "innovazione" è incentrata sulla misurazione delle potenzialità innovative reali, sia dalla Rete che dalle singole imprese, al fine di pianificarne l'implementazione futura. Le attività riguardano principalmente le iniziative in corso quali, ad esempio:

- nuovi progetti/prodotti in corso di realizzazione, distinti nelle varie fasi del loro ciclo di vita (progettazione, sviluppo, test, lancio);
- tecnologie e materiali in corso di studio o di sviluppo;

- brevetti e marchi in corso di registrazione.

Rispetto all'azione innovativa prevista per la Rete, si considera:

- il time-to-market;
- prodotti/tecnologie/materiali introdotti sul mercato;
- brevetti e marchi registrati;
- l'investimento in attività di ricerca e sviluppo;
- la riduzione dei costi di prodotto / processo a seguito dell'azione innovativa.

Il piano di sviluppo della produzione riguarda le modalità di collaborazione e coordinamento delle imprese per la realizzazione e/o erogazione dei prodotti e/o servizi.

Nella formulazione del Business Plan di Rete, si definisce con precisione il ciclo produttivo, descrivendone con attenzione le fasi che lo compongono con l'indicazione:

- i tempi necessari per ciascuna operazione,
- gli input - personale e materie prime relative alle singole aziende della Rete e/o dal contesto esterno,
- i tutti i costi operativi connessi.

➔ **Il piano di marketing della rete:** si compone di 4 fasi. La prima fase è quella di analisi (attraverso l'audit interna, che riguarda ogni impresa e che mira ad individuare punti di forza e debolezza della stessa e del suo prodotto, e l'audit esterna, che riguarda mercati e tendenze per poter definire le strategie di marketing); la seconda fase è costituita dalla progettazione (ossia la scelta degli obiettivi di vendita e delle strategie per soddisfare i mercati e la definizione del piano degli investimenti); la terza fase è quella dell'attuazione (attraverso la partecipazione, il coinvolgimento e la collaborazione estesi a tutte le persone - dipendenti, collaboratori esterni - operanti all'interno delle imprese partecipanti alla rete).

Infine la quarta fase è quella del monitoraggio.

### 3.6 Indicazioni sulle opportunità offerte dalla Regione Piemonte .

Nelle interviste svolte con le imprese è fortemente emersa la difficoltà di connettere i singoli con le realtà strategiche regionali. La capacità di rappresentanza e la consistenza numerica della possibile Rete di imprese fino a qui enunciata può avere titolo e forze per entrare dentro un sistema più ampio.

Rispetto alla **spesa in Ricerca e Sviluppo** sul PIL, il Piemonte è tra le prime in Europa. **La Bilancia tecnologica**, che indica la capacità di "esportare" know-how, presenta un saldo positivo di oltre **330 milioni** di euro, con incassi pari a quasi il triplo dei pagamenti ( fonte Piemonte in cifre ). Il Piemonte è ai primi posti fra le regioni italiane per **occupazione nel settore manifatturiero ad alta e medio-alta tecnologia** e per la **spesa per l'innovazione nel settore manifatturiero** (% della spesa totale), ha una forte presenza di imprese innovative (seconda regione in Italia) ed è tra le prime dieci regioni europee per la **quota % di occupazione nei settori hi-tech manifatturieri**. È inoltre tra i leader anche per quanto riguarda i **brevetti ad alta tecnologia depositati all'Ufficio Europeo dei Brevetti** (per milione di abitanti).

In Piemonte le imprese hanno a disposizione il sistema integrato di **Parchi scientifici e tecnologici** strettamente collegati con Università e Politecnico, nati per sostenere la ricerca e l'innovazione che collegati agli **Incubatori di impresa** costituiscono parte fondamentale del sistema regionale di trasferimento tecnologico. La Regione, inoltre, ha favorito la nascita dei **Poli di innovazione**, attivi in settori di eccellenza e a favore di ricerca, trasferimento tecnologico e sviluppo di filiera.



Fonte: [www.RegionePiemonte.it](http://www.RegionePiemonte.it)

Gli enti gestori dei diversi Poli spesso coincidono con i Parchi tecnologici piemontesi, oppure sono costituiti da consorzi, fondazioni o centri servizi nati in seno ad associazioni imprenditoriali. La Missione specifica è di facilitare aziende aggregate affinché possano accedere a network e strutture destinate a organizzare e diffondere innovazione, e provvedere una serie di servizi ad alto valore aggiunto (acquisizione di brevetti e tutela dei diritti intellettuali, azioni collettive di marketing e promozione per l'internazionalizzazione, formazione manageriale, etc.) e supporto per la nascita di imprese innovativa (start-up).

---

## Conclusioni

Nell'analisi effettuata ed esposta nel PW sono state evidenziate le criticità economiche del territorio conseguenza anche di una situazione di crisi globale dei mercati e alle mancanze competitive del nostro Paese e in particolare del quadro generale delle imprese astigiane.

Questo argomento attuale, oggi molto dibattuto, ha sollecitato l'approfondimento e la proposta del tema combinato della Rete di Imprese ed il relativo Contratto di Rete come strumento per attivare un processo capace di dare protagonismo a NobilBio : alcune imprese, operando insieme, possono affrontare meglio ogni situazione e la Rete, in questo modo, può rappresentare una opportunità per sviluppare percorsi che ne accrescano la competitività mentre il Contratti di Rete ne delineano una cornice normativa specifica e definita.

Il progetto Quadro è rivolto prioritariamente a NobilBio e alle imprese locali per favorire la costruzione di una rete mossa da un obiettivo di mercato comune, quello di provvedere al consolidamento di una coalizione territoriale forte e rappresentativa attraverso un processo evolutivo e applicando una metodologia innovativa di cooperazione ed attenzione al territorio.

La letteratura ha dimostrato che le imprese maggiormente orientate alle collaborazioni di tipo strategico sono anche quelle maggiormente coinvolte in processi di crescita e migliorano nel tempo i fatturati mentre l'assenza di collaborazioni aumenta la probabilità di esclusione dai rapporti con i mercati sia locali che esteri.

Attraverso l'analisi di dati provinciali e le interviste è emerso che non solo il ridotto dimensionamento è causa di molteplici criticità aziendali ma sono anche stati segnalati fattori come l'esigua capacità competitiva ed innovativa, l'estrema difficoltà di reperire i finanziamenti; l'irrisoria circolazione di informazioni, conoscenze e competenze; dall'altra parte le imprese contengono elevate competenze, elevate dotazioni tecnologiche che utilizzano internamente per sviluppare soluzioni d'eccellenza . è per esempio il caso di Nobilbio.

Con questi presupposti è stato affrontato il tema delle modalità di attivazione di attori diversi per modificare i singoli punti di vista, abbracciando l'idea della collaborazione, per creare sinergie, sperimentare strade nuove per perseguire la crescita.

La proposta dei Contratti di Rete di Imprese può rappresentare una valida risposta per NobilBio e la sua rete di relazioni più o meno formali, in quanto permetterebbero alle imprese aderenti di cogliere opportunità per realizzare economie di scala, perseguire uno scopo, condividere e sviluppare conoscenze, ottenere maggior potere contrattuale nei confronti di clienti e fornitori, godere di un miglior flusso di informazioni e creare una rappresentanza territoriale capace di connettersi con le realtà Regionali della Ricerca e Sviluppo e dell'Innovazione come primo step verso orizzonti più ampi e accesso a risorse Europee.

Altri vantaggi sono relativi alla possibilità di implementare nuovi business e lanciarsi in innovazioni, attraverso economie di esplorazione e di innovazione beneficiando di agevolazioni fiscali sugli utili derivanti dall'attività. In questo quadro inoltre risulterebbe più agevole predisporre investimenti congiunti e ridurre i rischi, connessi ad un contesto congiunturale sfavorevole;

Le resistenze incontrate durante i colloqui telefonici fatti con le Imprese e il poco interesse dimostrato alle interviste in generale di chi non ha risposto, mi ha posto la questione della concretezza di una proposta per prospettare ipotesi di soluzione dinamica, una sorta di *entry level*, per avviare aggregazioni e coinvolgere il territorio al fine di intervenire nel difficoltoso periodo vigente, senza però innalzarla come uno strumento vincitore, consapevole che sia necessario lavorare con un orizzonte di contesto più ampio. Ritengo che se la Rete nasce dall'esigenza delle imprese di condividere e collaborare tra di loro e con i soggetti territoriali anche Istituzionali, allora essa non può che possedere tutte le caratteristiche che le permetteranno di funzionare al meglio;

Proporre di costituire una Rete a NobilBio, quindi, mi è sembrata la migliore strategia per continuare a competere anche in una situazione in cui non sembrerebbe possibile.

I destinatari indiretti del progetto Quadro sono, quindi, le imprese, i clienti, i fornitori e più in generale il territorio.

Il progetto partendo da uno scopo generale, le opportunità offerte da una grande realtà regionale, è una sperimentazione di metodologie nuove di collaborazione finalizzate ad attivare sinergie pubblico/ private per innescare un circuito virtuoso di reciproco vantaggio sia tra imprese artigiane sia tra imprese artigiane ed agricole.

In particolare si perseguono obiettivi specifici in grado di fare una differenza partendo dalla Creazione di una rete collaborativa tra le imprese, collaborazione con il mondo agroalimentare in nuovi progetti imprenditoriali e di tipo culturale ed ambientale.

Il perimetro strategico del progetto è delimitato dall'attribuzione di priorità a pratiche in grado di influenzare positivamente lo sviluppo locale ed omogeneo sensibilizzando gli attori territoriali e contribuendo a creare e mantenere il valore prodotto presso la comunità locale.

Incidere su i processi interni agli attori coinvolti nel progetto per favorire meccanismi collaborativi può essere un metodo per aumentare il capitale di conoscenza in una logica di “somma positiva” degli apporti di ciascuno rispetto ai singoli.

---

## Bibliografia

A.A.V.V. (2012) *Fare rete tra imprese*, Franco Angeli

A.A. V.V. LINEE GUIDA PER L'ANIMAZIONE TERRITORIALE . *Qualità per i sistemi a rete di imprese sociali*  
ATTI DEL Convegno “Sviluppo locale e impresa sociale non profit” – Roma, 14 novembre 2002

A.A.V.V. *Programma d'iniziativa Comunitaria LEADER II ANIMAZIONE SOCIALE E CULTURA LOCALE Ruolo, metodologie e strumenti per lo sviluppo rurale*

BLAKELY (1994) - *Planning local Economic development*- SAGE PUBLICATION

BRAMANTI, SALONE (2010) *Lo sviluppo territoriale nell'economia della conoscenza : teorie, attori, strategie*, Franco Angeli

Ricciardi A. (2003), *Le reti di imprese. Viaggi competitivi e pianificazione strategica*, Franco Angeli, Milano.

RULLANI E., *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma, 2004a.

RULLANI E., *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma, 2004b.

VICARI S., “La prospettiva della complessità”, in Colombo G. et al., *Complessità e managerialità. Cambiamenti di scenario e nuovi assetti d'impresa*, Egea, Milano, 1991.

BECATTINI G., *Per un capitalismo dal volto umano. Critica dell'economia apolitica*, Bollati Boringhieri, Torino, 2004.

BECATTINI a cura di Marco Bellandi e Alberto Magnaghi *Territori- La coscienza di luogo nel recente pensiero di*

PICHIERRI A. – *Sociologia dell'organizzaione*, 2011, Laterza

OCSE - *La conoscenza come fattore di sviluppo, Documento Tematico di M. Pezzini, Atti del seminario europeo promosso dalla Commissione Europea (DGXVI) e dal regno Unito, Manchester, 17-18 settembre 1998*

O. WILLIAMSON *The economic institutions of capitalism*. The Free Press , 1985

## **ALLEGATI**

## Allegato 1

	denominazione contratto	settore attivita'	sezione attivita'	attivita'	data atto	denominazione impresa	comune	REG	PV	codice ATECO
1	COSTRUI.RETE	INDUSTRIA/ARTIGIANATO	C ATTIVITA' MANIFATTURIERE	C 23 FABBRICAZIONE DI ALTRI PRODOTTI DELLA LAVORAZIONE DI MINERAL	29/10/2012	F LLI VILLA S R L	INCISA SCAPACCINO	01	AT	2363
2	SAIBI	AGRICOLTURA/PESCA	A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	A 01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI, CACC	20/04/2013	AZIENDA AGRICOLA VEGGIA EZIO	COCCONATO	01	AT	01114
3	RETE: LA FORMAZIONE PER CRESCERE	INDUSTRIA/ARTIGIANATO	C ATTIVITA' MANIFATTURIERE	C 11 INDUSTRIA DELLE BEVANDE	15/02/2013	CANTINA SOCIALE DI MOMBERCELLI E PAESI LIMITROFI TERRE ASTESANE SOCIETA COOPERATIVA AGRICOLA A RESPONSABILITA LIMITATA	MOMBERCELLI	01	AT	11021
	RETE: LA FORMAZIONE PER CRESCERE	INDUSTRIA/ARTIGIANATO	C ATTIVITA' MANIFATTURIERE	C 11 INDUSTRIA DELLE BEVANDE	15/02/2013	TRE SECOLI VITICOLTORI IN PIEMONTE DAL 1887 S C A	MOMBARUZZO	01	AT	11021
	RETE: LA FORMAZIONE PER CRESCERE	INDUSTRIA/ARTIGIANATO	C ATTIVITA' MANIFATTURIERE	C 25 FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN METALLO (ESCLUSI MACCHINARI E A	15/02/2013	O ME FA S R L	CANELLI	01	AT	2562
	RETE: LA FORMAZIONE PER CRESCERE	SERVIZI	C ATTIVITA' MANIFATTURIERE	M 69 ATTIVITA' LEGALI E CONTABILITA'	15/02/2013	MAREMAR SRL	CANELLI	01	AT	69201
	RETE: LA FORMAZIONE PER CRESCERE	SERVIZI	H TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO	H 52 MAGAZZINAGGIO E ATTIVITA' DI SUPPORTO AI TRASPORTI	15/02/2013	EUROPEAN DENTAL LOGISTICS S R L	SAN DAMIANO D'ASTI	01	AT	52101
	RETE: LA FORMAZIONE PER CRESCERE	SERVIZI	P ISTRUZIONE	P 85 ISTRUZIONE	15/02/2013	MAIUS FORM SRL SCUOLA DI FORMAZIONE PROFESSIONALE PER LE IMPRESE ANGELO RICCADONNA SIGLABILE MAIUS SRL , MAIUS FORMAZIONE SRL , SCUOLA DI FORMAZIONE PROFESSIONALE PER LE IMPRESE A RICCADONNA , SCUOLA DI FORMAZIONE A RICCADONNA	CANELLI	01	AT	85209
4	RETE IMPRESE UMIDO-SOSTANZA ORGANICA (RIUSO)	SERVIZI	E FORNITURA DI ACQUA; RETI FOGNARIE, ATTIVITA' DI GESTIONE DEI...	E 38 ATTIVITA' DI RACCOLTA, TRATTAMENTO E SMALTIMENTO DEI RIFIUTI	17/09/2015	GESTIONE AMBIENTALE INTEGRATA DELL ASTIGIANO S P A SIGLABILE: G A I A S P A	ASTI	01	AT	38
5	IRIS IMPRESE SOCIALI IN RETE	SERVIZI	N NOLEGGIO, AGENZIE DI VIAGGIO, SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRE...	N 82 ATTIVITA' DI SUPPORTO PER LE FUNZIONI D'UFFICIO E ALTRI SERV	13/06/2012	SENZA CONFINI SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE-ONLUS	SAN DAMIANO D'ASTI	01	AT	829999
	IRIS IMPRESE SOCIALI IN RETE	INDUSTRIA/ARTIGIANATO	F COSTRUZIONI	F 43 LAVORI DI COSTRUZIONE SPECIALIZZATI	13/06/2012	NO PROBLEM SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE	ASTI	01	AT	432101
6	RETE TECNOLOGIE	INDUSTRIA/ARTIGIANATO	F COSTRUZIONI	F 43 LAVORI DI COSTRUZIONE SPECIALIZZATI	05/02/2013	T R IMPIANTI DI TESTOLINA ROBERTO	ASTI	01	AT	432102
7	RETE IMPIANTISTI INDUSTRIALI	INDUSTRIA/ARTIGIANATO	F COSTRUZIONI	F 43 LAVORI DI COSTRUZIONE SPECIALIZZATI	04/08/2016	INSTALLAZIONI ELETTRICHE E MECCANICHE ITALIA S R L	ASTI	01	AT	432101
	RETE IMPIANTISTI INDUSTRIALI	INDUSTRIA/ARTIGIANATO	F COSTRUZIONI	F 43 LAVORI DI COSTRUZIONE SPECIALIZZATI	04/08/2016	SOCIETA COOPERATIVA DI INSTALLATORI ELETTRICI E MONTAGGI	ASTI	01	AT	432101
8	VPM ZA VERNICIATURE RETE D'IMPRESE	SERVIZI	M ATTIVITA' PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE	M 70 ATTIVITA' DI DIREZIONE AZIENDALE E DI CONSULENZA GESTIONALE	06/10/2014	ZA DI BIANCOTTO ROBERTO S A S SIGLABILE ZA S A S	SAN DAMIANO D'ASTI	01	AT	702209
9	IRIS IMPRESE SOCIALI IN RETE	SERVIZI	Q SANITA' E ASSISTENZA SOCIALE	Q 87 SERVIZI DI ASSISTENZA SOCIALE RESIDENZIALE	13/06/2012	SOCIALCOOP CONSORZIO COOPERATIVE SOCIALI SOC. COOP.	ASTI	01	AT	871

						SOCIALE (SIGLA SOCIALCOOP)				
	IRIS IMPRESE SOCIALI IN RETE	SERVIZI	S ALTRE ATTIVITA' DI SERVIZI	S 96 ALTRE ATTIVITA' DI SERVIZI PER LA PERSONA	13/06/2012	CONSORZIO SOCIALE ASTI ALESSANDRIA SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE SIGLABILE CO.AL.A. S.C.S.	ASTI	01	AT	9609
10	RETE IMPRESE SERVIZI FUNEBRI PIEMONTE - RETE DI IMPRESE	SERVIZI	S ALTRE ATTIVITA' DI SERVIZI	S 96 ALTRE ATTIVITA' DI SERVIZI PER LA PERSONA	30/07/2014	I TEMPLARI SRL A CAPITALE RIDOTTO SOCIETA UNIPERSONALE	ASTI	01	AT	9603
	RETE IMPRESE SERVIZI FUNEBRI PIEMONTE - RETE DI IMPRESE	SERVIZI	S ALTRE ATTIVITA' DI SERVIZI	S 96 ALTRE ATTIVITA' DI SERVIZI PER LA PERSONA	30/07/2014	I TEMPLARI SRL A CAPITALE RIDOTTO SOCIETA UNIPERSONALE	ASTI	01	AT	9603
11	INPROLIGHT	SERVIZI	L ATTIVITA' IMMOBILIARI	L 68 ATTIVITA' IMMOBILIARI	06/09/2011	LA VISTA COSTRUZIONI SRL	ASTI	01	AT	682001
12	OPEN NET IMPRESE	SERVIZI	M ATTIVITA' PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE	M 69 ATTIVITA' LEGALI E CONTABILITA'	18/12/2014	C N A SERVIZI S R L	ASTI	01	AT	692014
13	EMOZIONI EXPERIENCE HOTELS	TURISMO	I ATTIVITA' DEI SERVIZI DI ALLOGGIO E DI RISTORAZIONE	I 55 ALLOGGIO	29/01/2015	C G T *COMPAGNIA GESTIONI TURISTICHE S R L	ASTI	01	AT	551
14	EUROPEAN REAL ESTATE CONNECTIONS IN FORMA ABBREVIATA RE CONNECTIONS	SERVIZI	L ATTIVITA' IMMOBILIARI	L 68 ATTIVITA' IMMOBILIARI	09/02/2015	NORDEDIL *IMMOBILIARE S N C DI FENOGGIO E FERRERO G SIGLABILE NORDEDIL IMMOBILIARE S N C	ASTI	01	AT	6831
15	RETE MICE SARDEGNA	TURISMO	I ATTIVITA' DEI SERVIZI DI ALLOGGIO E DI RISTORAZIONE	I 55 ALLOGGIO	16/12/2016	C G T *COMPAGNIA GESTIONI TURISTICHE S R L	ASTI	01	AT	551
16	3 D GROUP	INDUSTRIA/ARTIGIANATO	C ATTIVITA' MANIFATTURIERE	C 25 FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN METALLO (ESCLUSI MACCHINARI E A	22/07/2015	3 D LASER LAVORAZIONE METALLI S R L SIGLABILE 3 D LASER S R L	CANELLI	01	AT	255
	3 D GROUP	INDUSTRIA/ARTIGIANATO	C ATTIVITA' MANIFATTURIERE	C 33 RIPARAZIONE, MANUTENZIONE ED INSTALLAZIONE DI MACCHINE ED AP	22/07/2015	MP SRL METAL PROCESSING	CANELLI	01	AT	332009
	3 D GROUP	INDUSTRIA/ARTIGIANATO	C ATTIVITA' MANIFATTURIERE	C 27 FABBRICAZIONE DI APPARECCHIATURE ELETTRICHE ED APPARECCHIATU	22/07/2015	ELEKTRIK HORSE SRL	CANELLI	01	AT	2712
17	RETE VITERRA	AGRICOLTURA/PESCA	A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	A 01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI, CACC	28/09/2015	VITERRA SOCIETA COOPERATIVA AGRICOLA	ROCCHETTA TANARO	01	AT	0121
	RETE VITERRA	AGRICOLTURA/PESCA	A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	A 01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI, CACC	28/09/2015	PORZIO GIULIO	ROCCHETTA TANARO	01	AT	0121
18	F.G.I - FOGLIASSO GORGOLIONE IMPIANTI- RETE	INDUSTRIA/ARTIGIANATO	F COSTRUZIONI	F 43 LAVORI DI COSTRUZIONE SPECIALIZZATI	01/12/2015	IMPIANTI ELETTRICI DI FOGLIASSO MARCO	CORTAZZONE	01	AT	432101
19	SO.GE.I.CA. RETE IMPRESA	COMMERCIO	G COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO; RIPARAZIONE DI AUTOVE...	G 46 COMMERCIO ALL'INGROSSO (ESCLUSO QUELLO DI AUTOVEICOLI E DI M	11/07/2016	AGEFER S N C DI CAPPELLINO GEMMA C SIGLABILE AGEFER S N C	BUTTIGLIERA D'ASTI	01	AT	46721
20	DALLA TERRA ALLA TAVOLA	AGRICOLTURA/PESCA	A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	A 01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI, CACC	02/05/2016	LUPO GIANCARLO	BERZANO DI SAN PIETRO	01	AT	012
	DALLA TERRA ALLA TAVOLA	AGRICOLTURA/PESCA	A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	A 01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI, CACC	02/05/2016	LUPO GIANCARLO	BERZANO DI SAN PIETRO	01	AT	012
21	RETE VALBONA	AGRICOLTURA/PESCA	A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	A 01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI, CACC	09/08/2016	GAMBINO ANTONIO	CELLARENGO	01	AT	01111

22	GEO - RETE D'IMPRESE	INDUSTRIA/ARTIGIANATO	B ESTRAZIONE DI MINERALI DA CAVE E MINIERE	B 09 ATTIVITA' DEI SERVIZI DI SUPPORTO ALL'ESTRAZIONE	18/10/2016	OIL MANAGEMENT GROUP DI GALLO SALVATORE C S A S	NIZZA MONFERRATO	01	AT	091
23	RETE COLLINO OSSOLA PER TRISOBBIO	INDUSTRIA/ARTIGIANATO	F COSTRUZIONI	F 43 LAVORI DI COSTRUZIONE SPECIALIZZATI	02/12/2016	OSSOLA IMPIANTI S R L	ROCCHETTA TANARO	01	AT	432101
24	CONTRATTO DI RETE MURA MURA 2022	AGRICOLTURA/PESCA	A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	A 01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI, CACC	22/02/2017	SOCIETA AGRICOLA MURA MURA SOCIETA SEMPLICE SIGLABILE SOC AGR MURA MURA S S	COSTIGLIOLE D'ASTI	01	AT	0124
	CONTRATTO DI RETE MURA MURA 2022	AGRICOLTURA/PESCA	A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	A 01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI, CACC	22/02/2017	MURA MURA BB SOCIETA SEMPLICE AGRICOLA	COSTIGLIOLE D'ASTI	01	AT	0121
25	PRODOTTI AGRICOLI IN FILIERA - OCCHETTI E. -	AGRICOLTURA/PESCA	A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	A 01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI,	23/02/2017	OCCHETTI DONATELLA	BUTTIGLIERA D'ASTI	01	AT	015
26	RETE ELEGIR ISOLABELLA	AGRICOLTURA/PESCA	A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	A 01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI,	05/04/2017	BORGO MONCALVO AZIENDA VITIVINICOLA DI ELEGIR PIERLUIGI	LOAZZOLO	01	AT	0121
27	ABBAZIA DI RIVALTA RETE D'IMPRESE	AGRICOLTURA/PESCA	A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	A 01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI,	27/03/2017	2M DI TRINCHERO MARCO E CERRATO MARCO SS AGRICOLA	VALFENERA	01	AT	01493
28	MB LAVORI	AGRICOLTURA/PESCA	A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	A 01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI,	28/06/2017	MONTIGLIO SILVANO	MONCALVO	01	AT	01114
29	RETE ECCELLENZA MONFERRATO CASALESE	AGRICOLTURA/PESCA	A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	A 01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI,	30/03/2017	AZIENDA AGRICOLA AURORA DI TOPPINO VALENTINO	CALLIANO	01	AT	0161
	RETE ECCELLENZA MONFERRATO CASALESE	AGRICOLTURA/PESCA	A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	A 01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI, CACC	30/03/2017	CASCINA VALEGGIA DI BOLLITO ALAN	MONCALVO	01	AT	0121
	RETE ECCELLENZA MONFERRATO CASALESE	AGRICOLTURA/PESCA	A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	A 01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI, CACC	30/03/2017	FLORICOLTURA SAN GIOVANNI SOCIETA SEMPLICE AGRICOLA	MONCALVO	01	AT	013
	RETE ECCELLENZA MONFERRATO CASALESE	AGRICOLTURA/PESCA	A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	A 01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI,	30/03/2017	AZIENDA AGRICOLA DURANDO DI DURANDO ALESSANDRO	PORTACOMARO	01	AT	0125
	RETE ECCELLENZA MONFERRATO CASALESE	SERVIZI	M ATTIVITA' PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE	M 70 ATTIVITA' DI DIREZIONE AZIENDALE E DI CONSULENZA GESTIONALE	30/03/2017	FI GI LEX SRL	ASTI	01	AT	702209
	RETE ECCELLENZA MONFERRATO CASALESE	AGRICOLTURA/PESCA	A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	A 01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI, CACC	30/03/2017	SOCIETA AGRICOLA LA MARINELLA SOCIETA A RESPONSABILITA LIMITATA SEMPLIFICATA SIGLABILE SOCIETA VINICOLA LA MARINELLA SRLS OPPURE LA MARINELLA VINI SRLS	ASTI	01	AT	0121
30	LE BIRRE DEL TERRITORIO	AGRICOLTURA/PESCA	A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	A 01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI, CACC	13/09/2017	NUOVO BIRRFICIO NICESE SOCIETA SEMPLICE AGRICOLA	NIZZA MONFERRATO	01	AT	0121
31	GAGLIARDO RETE	AGRICOLTURA/PESCA	A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	A 01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI, CACC	01/10/2017	TENUTA GARETTO SOCIETA AGRICOLA SEMPLICE	AGLIANO TERME	01	AT	0121
32	EXCLUSIVE BRANDS TORINO ( IN FORMA ABBREVIATA EBT)	INDUSTRIA/ARTIGIANATO	C ATTIVITA' MANIFATTURIERE	C 11 INDUSTRIA DELLE BEVANDE	15/11/2017	CANTINE BAVA AZIENDA VITIVINICOLA E DI INVECCHIAMENTO *A V I C B S P A SIGLABILE DISGIUNTAMENTE: A V I E *C B	COCCONATO	01	AT	11021
33	NETWORK DEI CSA DI CONFCOOPERATIVE	SERVIZI	M ATTIVITA' PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE	M 69 ATTIVITA' LEGALI E CONTABILITA'	24/11/2017	UNIONLINK SRL	ASTI	01	AT	692013

34	MIELE CORTANZE	AGRICOLTURA/PESCA	A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	A 01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI, CACC	27/12/2017	MASSOLETTI IVO	CORTANZE	01	AT	0125
	MIELE CORTANZE	AGRICOLTURA/PESCA	A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	A 01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI, CACC	27/12/2017	BOSIO ROBERTO	CAMERANO CASASCO	01	AT	01493
35	KONNETTICA NETWORK	COMMERCIO	G COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO; RIPARAZIONE DI AUTOVE...	G 47 COMMERCIO AL DETTAGLIO (ESCLUSO QUELLO DI AUTOVEICOLI E DI M	12/01/2018	TIPI TOSTI DI CAPUSSO PAOLA E C SAS SIGLABILE TIPI TOSTI SAS	ASTI	01	AT	47711
36	ASSINETWORKITALIA	SERVIZI	K ATTIVITA' FINANZIARIE E ASSICURATIVE	K 66 ATTIVITA' AUSILIARIE DEI SERVIZI FINANZIARI E DELLE ATTIVITA	08/02/2018	ASSICURAZIONI RUBBA DI RUBBA ROBERTO C S A S	ASTI	01	AT	662202

## Allegato 2

- Elettrosystem	<a href="http://www.elettrosystem.com/">http://www.elettrosystem.com/</a>
<b>Nobil Metal</b>	<a href="http://www.nobilmetal.it/">http://www.nobilmetal.it/</a>
<b>Mollificio</b>	<a href="http://www.mollificioastigiano.com/">http://www.mollificioastigiano.com/</a>
<b>Azienda agricola Durando</b>	- <a href="http://www.fratellidurando.it/">http://www.fratellidurando.it/</a>
<b>Cantine Sant'Agata</b>	- <a href="http://www.santagata.com/it/">http://www.santagata.com/it/</a>
<b>Enosis Meraviglia</b>	- <a href="http://www.enosis.it/">http://www.enosis.it/</a>
<b>-EQSG</b>	<a href="http://www.eqsg.com/">http://www.eqsg.com/</a>
<b>Pastificio Pasta</b>	- <a href="http://www.pastarey.com/">http://www.pastarey.com/</a>
<b>Mario Fongo</b>	- <a href="https://www.mariofongo.com/">https://www.mariofongo.com/</a>
<b>Azienda agricola Veglio</b>	<a href="http://www.olioveglia.it/">http://www.olioveglia.it/</a>