

**Analisi e monitoraggio delle
politiche per la promozione
delle reti di impresa di
Regione Lombardia - Bando
ERGON 2 “Promozione e
animazione delle
aggregazioni di imprese”**

Dicembre 2014

Pubblicazione non in vendita

Nessuna riproduzione, traduzione o adattamento può essere pubblicata senza citarne la fonte

Éupolis Lombardia

Istituto superiore per la ricerca, la statistica e la formazione

via Taramelli 12/F - Milano

www.eupolislombardia.it

Contatti:info@eupolislombardia.it

Analisi e monitoraggio delle politiche per la promozione delle reti di impresa di Regione Lombardia - Bando ERGON 2 “Promozione e animazione delle aggregazioni di imprese”

Rapporto finale

Codice: ECO14003

Il rapporto è frutto di un lavoro di ricerca affidato a Éupolis Lombardia dalla Direzione Generale Attività Produttive, Ricerca e Innovazione - Unità Organizzativa Competitività, Imprenditorialità e Accesso al Credito - Regione Lombardia.

Éupolis Lombardia

Antonio Lentini

Dirigente responsabile

Federico Rappelli

Project leader

Gruppo di lavoro

Paola Negroni

Dirigente U.O. Competitività, Imprenditorialità e Accesso al Credito - Direzione Generale Attività Produttive Ricerca e Innovazione

Hanno partecipato

Finlombarda

Dario Barbieri

Angelo Fasulo

Introduzione	7
Capitolo 1	
Modello di ricerca	11
1.1. Obiettivi conoscitivi	11
1.2. Il percorso della ricerca	11
Capitolo 2	
Ricerca sul campo	15
2.1 Presentazione dei progetti	15
2.2 Analisi trasversale dei progetti	18
2.3 La customer satisfaction delle aggregazioni supportate da Azione 2	35
2.4 I programmi di innovazione: reti e "Open Innovation"	47
2.4.1 Caso Parco Tecnologico Padano (PTP)	48
2.4.2 Caso Fondazione Politecnico di Milano	52
2.4.3 Finding della ricerca	56
2.5 Considerazioni finali: i risultati della ricerca in funzione degli obiettivi conoscitivi	58
2.5.1 Risultati	58
2.5.2 Considerazioni di sintesi	63
2.6 Considerazioni finali: suggerimenti per le politiche di Regione Lombardia sulle Reti d'impresa	64
Allegato 1 -I progetti come Case History	71
Allegato 2 - Traccia intervista sul campo	151
Allegato 3 - Questionario Customer Satisfaction capofila reti	153
Allegato 4 - Schema di codifica per l'analisi del contenuto dei "Case History"	157
Allegato 5 - Schema di codifica del questionario Customer Satisfaction	161

INTRODUZIONE

Il presente documento costituisce il rapporto finale del progetto di ricerca "Analisi e monitoraggio delle politiche per la promozione delle reti di impresa di Regione Lombardia - Bando Ergon 2". Si tratta di un progetto relativo ai risultati dei progetti che hanno partecipato al Bando ERGON - Azione 2 ("Promozione e animazione delle aggregazioni di imprese") emanato dalla Direzione Generale Industria, Artigianato, Edilizia e Cooperazione.

Il Programma ERGON - realizzato congiuntamente da Regione Lombardia, Ministero dello Sviluppo Economico e Sistema delle Camere di Commercio lombarde - prevedeva la realizzazione di azioni dedicate al consolidamento e sviluppo in forme stabili e giuridicamente riconoscibili delle aggregazioni esistenti e la creazione di nuove aggregazioni fra imprese. Infatti, in parallelo all'Azione 2, è stata realizzata l'Azione 1 "Creazione di aggregazioni di imprese", bando finalizzato a incentivare i processi aggregativi attraverso un contributo diretto ai progetti di investimento delle aziende che intendevano costituirsi in rete.

Il bando Ergon - Azione 2, tuttora unico per finalità nel panorama italiano, ha stanziato € 2 milioni per incentivare le associazioni imprenditoriali (e le associazioni aziendali, gli organismi territoriali di servizio, di ricerca e di innovazione) a creare un contesto favorevole e per promuovere direttamente la costituzione di reti di imprese.

Sono state presentate 18 proposte, che hanno coinvolto 78 soggetti regionali (un campione particolarmente significativo della realtà lombarda). I progetti prevedevano azioni di natura molteplice: informazione, animazione e diffusione territoriale, incontri tra imprese, ricerca, trasferimento tecnologico, sportelli di servizio, formazione, assistenza, etc. Sono stati ammessi al finanziamento 16 progetti. I 14 progetti effettivamente avviati e realizzati hanno preso il via a marzo 2012 con conclusione entro marzo 2014.

La ricerca intende valutare i risultati ottenuti dal bando rispetto all'obiettivo di supportare i soggetti intermedi, quali le associazioni imprenditoriali, nella realizzazione di progetti in grado di diffondere, creare e rendere stabili la cultura del "fare rete" e la capacità aggregativa tra imprese come fattore di competitività. Per fare questo ci si è concentrati su due aree tematiche: i risultati dei progetti condotti dalle associazioni imprenditoriali e il punto di vista delle reti rispetto all'assistenza ricevuta. Inoltre, sia alle associazioni che alle reti è stato chiesto di esprimere le loro valutazioni e suggerimenti rispetto alle iniziative più utili a favorire i processi di aggregazione tra le MPMI lombarde. L'approfondimento di questi elementi ha consentito ai ricercatori di segnalare ipotesi e indicazioni utili a Regione Lombardia per formulare e implementare le politiche pubbliche sul tema.

Il documento è suddiviso in tre parti, dedicate rispettivamente alla presentazione della ricerca, ai risultati dell'attività di analisi e valutazione della

ricerca, alla presentazione dei progetti e del punto di vista delle associazioni capofila "raccontati" in formato di Case History.

La prima parte riprende gli obiettivi conoscitivi di partenza e il relativo percorso di ricerca effettuato; quest'ultimo è presentato nelle fasi di lavoro attraverso cui è stata effettuata la rilevazione sul campo e l'analisi e valutazione dei risultati.

La seconda parte riporta i risultati della ricerca, suddivisi per temi:

- L'analisi trasversale dei risultati ottenuti dai 14 progetti realizzati da Ergon 2, che fornisce il quadro dell'impatto complessivo del bando sul territorio e sui fenomeni aggregativi delle imprese (compreso il contributo all'Azione 1), oltre che i suggerimenti delle associazioni sui bandi verso le imprese e sulle politiche regionali a sostegno delle aggregazioni e della competitività della MPMI.
- La presentazione dei risultati della indagine di Customer Satisfaction delle reti (o meglio, delle aziende capofila) verso l'assistenza ricevuta dalle associazioni e dai partner di progetto. La survey ha consentito anche di raccogliere informazioni sulle caratteristiche delle reti supportate (es.: sono in linea con l'universo che ha partecipato all'Azione 1?) e di acquisire i suggerimenti e le attese verso le politiche regionali a sostegno della nascita e dello sviluppo delle aggregazioni di imprese tra MPMI.
- L'approfondimento sui casi di due enti di innovazione, partner di progetto in Ergon 2, in merito al loro punto di vista rispetto ai fenomeni aggregativi di imprese, al loro ruolo e alle attese nei confronti delle politiche pubbliche regionali verso l'innovazione.
- La valutazione dei ricercatori sui principali risultati del bando, anche rispetto alle esigenze conoscitive iniziali, e le proposte sulle politiche di Regione Lombardia di incentivo e sostegno alle aggregazioni di imprese. Queste ultime indicazioni sono state formulate dai ricercatori soprattutto sulla base degli elementi di ricerca raccolti e delle proposte avanzate dai soggetti intervistati, direttamente (dalle associazioni) o attraverso questionario (dai capofila delle reti supportate).

La terza parte dà conto della parte di analisi più estesa. Si presentano, cioè, in analitico i progetti di Ergon-Azione 2 in forma di "Case History". Ogni progetto viene raccontato con una sua storia, partendo dalle caratteristiche dei proponenti e dagli obiettivi specifici che si proponeva, per analizzare poi le scelte progettuali e i risultati che ha ottenuto, il valore aggiunto ottenuto rispetto all'idea di partenza, il cambiamento avvenuto dopo il progetto nelle organizzazioni partner, il loro apprendimento rispetto ai servizi per le imprese, il contributo fornito alle aziende per supportarle nei loro obiettivi di competitività, una autovalutazione e una valutazione dell'esperienza e i suggerimenti delle associazioni all'ente Regione riguardo a come dare sempre più efficacia alle politiche a sostegno dell'aggregazione delle MPMI. Quindi ogni progetto viene presentato come un caso a sé, con una sua unitarietà e coerenza, che dà conto della diversità di interessi (cioè di base rappresentata) delle associazioni e della specificità dei territori di riferimento e quindi del percorso progettuale realizzato, ma anche

come un tassello complementare, e per molti versi comparabile agli altri, sia per la natura delle azioni realizzate che per i suggerimenti che i capofila avanzano all'ente programmatore.

In allegato, infine, sono presentati gli strumenti di metodo e di rilevazione utilizzati dai ricercatori. Nel dettaglio:

- La traccia di intervista, con le domande comuni, utilizzata negli incontri sul campo con i rappresentanti delle associazioni.
- Lo schema di codifica per l'analisi del contenuto dei "Case History".
- Il questionario di Customer Satisfaction per le reti supportate.
- Lo schema di codifica del questionario Customer Satisfaction, per consentire una approfondita analisi e rappresentazione delle informazioni rilevate.
- Le "Schede di sintesi dei progetti" (riportate in un documento a sé stante), frutto dell'analisi desk iniziale, che ha fornito molte delle informazioni analitiche sui risultati dei progetti realizzati con il bando Ergon-Azione 2.

CAPITOLO 1 MODELLO DI RICERCA

1.1 Obiettivi conoscitivi

Di seguito le **domande di base** da cui è partito il progetto di valutazione del bando Ergon - Azione 2 e che hanno orientato l'impostazione e le attività della presente ricerca:

- Per i fini dell'Ente programmatore è più efficiente ed efficace - in termini di impatto sul fenomeno delle reti di imprese e di conseguenza sull'economia lombarda nel suo complesso - una politica di intervento rivolta direttamente alle imprese oppure una politica che preveda il coinvolgimento attivo di organismi intermediari (o per la loro natura di complementarità l'una azione rafforza l'altra rispetto ai risultati attesi)?
- Quali azioni di promozione e assistenza tra quelle previste dai progetti si sono rivelate più praticabili e più efficaci rispetto alla finalità che si proponevano (divulgazione, formazione, matching tra imprese, assistenza alle reti, aggregazione in cluster, trasferimento tecnologico, internazionalizzazione, etc.)?
- Oltre a promuovere un contesto istituzionale e culturale favorevole, quale è stato l'impatto dei progetti sul tessuto produttivo lombardo (reti assistite e formalizzate, partecipazione di queste a Ergon - Azione 1, tipologia delle reti assistite, apprezzamento delle reti dell'assistenza ricevuta dalle associazioni, etc.)?
- Rispetto alle Associazioni imprenditoriali, in che modo si è manifestato il loro ruolo di facilitatore nella creazione / sviluppo delle reti e quale è la loro considerazione sullo strumento reti di impresa quale asset per la competitività del territorio lombardo? Dopo l'esperienza del progetto è cambiato qualcosa nelle loro strategie di servizio alle imprese?
- Quale è la valutazione dei bandi Ergon - Azione 1 e 2 da parte delle Associazioni Imprenditoriali e delle aziende capofila delle reti e quali sono le loro attese e suggerimenti nei confronti delle politiche pubbliche regionali per lo sviluppo delle aggregazioni di impresa?

1.2 Il percorso della ricerca

La ricerca si è sviluppata per fasi, in un percorso che è partito dall'analisi desk

dei progetti e delle relazioni finali dei capofila per continuare con le rilevazioni sul campo presso le associazioni e con le imprese assistite che ha portato alle analisi e alle valutazioni contenute nel rapporto. Di seguito si sintetizzano le fasi di lavoro realizzate, svolte in costante raccordo con la committenza.

1. Analisi desk dei progetti finanziati dal Bando Ergon 2

- Con la collaborazione di Finlombarda sono state svolte le attività preliminari di indagine: sono state acquisite le schede di progetto iniziali e le relazioni finali dei 14 progetti finanziati e i riferimenti dei responsabili di progetto in qualità di rappresentanti del Soggetto capofila.
- Analisi dei 14 progetti ed elaborazione delle “Schede di sintesi dei progetti”, contenenti i dati principali dei progetti: obiettivi, attività realizzate e risultati ottenuti, reti seguite. Questa attività è stata realizzata utilizzando i dati presenti nelle schede di progetto iniziali e nelle relazioni finali. L’output è riportato in allegato.
- A seguito dell’analisi dei progetti è stato possibile progettare la check list di intervista per i soggetti capofila, finalizzata ad approfondire sia alcune tematiche di interesse presenti nelle relazioni finali che il punto di vista delle Associazioni sull’esperienza realizzata e sulle prospettive future. La check list, riportata in allegato al report, ha approfondito in particolare 3 aree di indagine:
 - Il progetto (idea progettuale, attività svolte e indicatori di risultato, valutazione dell’esperienza, etc.)
 - Le reti supportate (incontri avvenuti, aziende e reti coinvolte, reti assistite, reti ammesse al finanziamento Ergon, caratteristiche delle imprese coinvolte e delle reti supportate, riferimenti e nominativi delle reti assistite, etc.)
 - Il punto di vista delle associazioni imprenditoriali sul fenomeno delle reti e raccomandazioni migliorative verso le istituzioni.

2. Interviste alle Associazioni di Categoria capofila dei progetti realizzati

Sulla base dei riferimenti forniti da Finlombarda, sono stati contattati i referenti delle Associazioni per pianificare le relative interviste. Questi incontri di norma sono stati anticipati dalla check list di intervista. Come previsto, attraverso gli incontri, che hanno visto la piena collaborazione degli interlocutori, sono stati rilevati gli elementi conoscitivi indagati, sono stati rilevati il numero e riferimenti delle reti supportate dai progetti, è stato raccolto il punto di vista delle associazioni sul fenomeno delle reti e delle politiche pubbliche sul tema. Le interviste sono state effettuate con i responsabili dei progetti nel periodo settembre–ottobre 2014.

3. Analisi e valutazione dei progetti e stesura dei “Case History”

- Sulla base delle “Schede di sintesi dei progetti” e delle interviste effettuate ai responsabili dei progetti, sono stati elaborati dei “Case History” per ogni progetto Ergon-Azione 2 realizzato, riportati come parte del presente rapporto. La struttura degli studi di caso ha approfondito in particolare 5 aspetti:

- L'idea di fondo del progetto
 - Le attività e i risultati ottenuti
 - Il cambiamento nelle associazioni dopo il progetto
 - Le reti supportate e il tipo di assistenza fornito
 - Considerazioni e suggerimenti per le politiche pubbliche
- Per rendere più fruibili i contenuti degli studi di caso e le valutazioni di efficacia e di impatto delle azioni messe in atto dai progetti, è stata realizzata una "analisi di contenuto trasversale" dei diversi progetti analizzati, riportata come parte del presente rapporto.
- 4. Rilevazione del punto di vista degli Enti di Innovazione**
- In parallelo alla rilevazione presso le Associazioni, è stata definita una ulteriore check list di intervista, per un campione di enti di innovazione coinvolti nei progetti, sulle attese verso le politiche regionali di innovazione (tra cui le politiche di "open innovation") e il loro punto di vista sulle aggregazioni di imprese. Sono state effettuate le interviste a due enti di innovazione (Technology Transfer Office (TTO): il Politecnico di Milano e il Parco Tecnologico Padano di Lodi. L'elaborazione dei case report, con relativi finding di ricerca, sono presentati nel report.
- 5. Survey di Customer Satisfaction presso le reti supportate**
- Sulla base dei riferimenti acquisiti nel corso delle interviste con le Associazioni capofila, è stato inviato via mail un questionario strutturato, riportato in allegato, alle aziende capofila supportate nel corso di Ergon-Azione 2. Il questionario ha inteso rilevare:
 - Le caratteristiche essenziali delle reti interessate
 - Il ruolo e le modalità del supporto fornito alle imprese dagli enti che hanno curato i progetti
 - La valutazione sull'utilità del supporto ricevuto
 - I suggerimenti sulle iniziative da intraprendere - da parte delle Associazioni di categoria e dell'Ente Regione - per favorire lo sviluppo delle reti di impresa
 - Sono state coinvolte sia le reti che hanno partecipato al bando Ergon - Azione 1, sia le reti che hanno partecipato ad altri bandi regionali, sia le reti che non hanno partecipato a bandi ma che sono state supportate dalle Associazioni nel corso del progetto (compresi i progetti di rete ancora in corso o che sono stati nel frattempo interrotti). Si è preferito ampliare il più possibile la platea, pur sapendo che questo avrebbe ridotto le probabilità di risposta rispetto agli inviti, per avere un quadro quanto più esteso delle diverse possibili casistiche di rete. Il contatto con le reti, per la presentazione dell'iniziativa, è stato effettuato sia dai ricercatori Éupolis che dalle Associazioni di riferimento. E' stato chiesto alle reti di ritornare via e-mail il Questionario direttamente all'indirizzo mail Éupolis dei ricercatori. La rilevazione via e-mail è stata realizzata nel periodo ottobre-novembre 2014.

- Nel periodo della rilevazione è stata effettuata una costante azione di recall via e-mail presso le reti contattate. I questionari ritornati sono stati alla base dell'indagine di customer satisfaction delle reti supportate i cui risultati sono inclusi nel presente rapporto.
- 6. Valutazioni comparative e proposte sulle politiche di Regione Lombardia di incentivo e sostegno alle aggregazioni di imprese.**
- A valle delle attività svolte, in particolare come prodotto dell'analisi dei risultati dei progetti realizzati e della survey di Customer Satisfaction delle reti supportate, è stata realizzata l'attività di valutazione dei principali risultati dei bando e dei suggerimenti per la committenza sulle politiche di sostegno alle aggregazioni di imprese, a supporto delle scelte programmatiche della Regione.
- Questa attività ha teso a valorizzare in particolare le raccomandazioni rivolte agli enti programmatori da parte degli organismi rappresentativi delle associazioni imprenditoriali, degli enti di innovazione regionale e direttamente dalle aziende capofila delle reti in tema di politiche di competitività e di innovazione per le aggregazioni di imprese.

CAPITOLO 2

RICERCA SUL CAMPO

2.1 Presentazione dei progetti

La ricerca ha riguardato i 14 progetti finanziati da Ergon 2. I progetti sono stati avviati a marzo 2012 e si sono conclusi tra la seconda metà del 2013 e i primi mesi del 2014 (in ogni caso conclusi e rendicontati entro marzo 2014).

Prima della presentazione dei contenuti dei progetti realizzata attraverso il metodo dei "Case History" e di una loro analisi comparativa sviluppata nel capitolo successivo, si ritiene utile presentare i dati di base dei progetti partecipanti ad Ergon-Azione 2. La tabella seguente presenta i progetti e il relativo Ente Capofila

Tabella 2.1 - Progetti e capofila

N.	Ente Capofila	Denominazione progetto
1	ASSOLOMBARDA	PAL - Punto Alleanze Lombardia
2	CONFARTIGIANATO LOMBARDIA	Conf@reti - Confartigianato crea reti d'impresa
3	CONFINDUSTRIA BERGAMO	LARI - Laboratorio Reti d'Impresa
4	CONFCOOPERATIVE BERGAMO	INRETE - Innovative Reti Territoriali per l'Eccellenza
5	ASSOCIAZIONE COMPAGNIA DELLE OPERE	IMIR - Imprese in Rete
6	CNA LOMBARDIA	CNA Net At Work
7	CONFCOOPERATIVE UNIONE REGIONALE DELLA LOMBARDIA	RECOOP - Reti Cooperative 2012
8	CONFARTIGIANATO IMPRESE LECCO	S.C.A.R.T. - Servizi Coordinati per l'assistenza alle reti territoriali
9	ASSIMPRENDIL ANCE	IRC 2011 - Innovazione, Ricerca, Competitività - Dalla rete per la conoscenza al network per competere.
10	CONFCOMMERCIO LOMBARDIA	MIBT - Meglio Insieme - Better Together
11	ASSOCIAZIONE INDUSTRIALE BRESCIANA	PRO.F.I.L.O. - Promozione delle aggregazioni di imprese all'interno delle filiere industriali tipiche del territorio della Lombardia orientale
12	APINDUSTRIA BRESCIA	LARETE - Progetto per il sostegno alla nascita ed allo sviluppo delle reti d'impresa nel mondo delle PMI
13	LIA LIBERI IMPRENDITORI ASSOCIATI	RES.NET - Aggregazioni sostenibili
14	LIBERA ASSOCIAZIONE ARTIGIANI CREMA	CR.NET - Una rete a supporto delle eccellenze cremonesi

Molti enti di rappresentanza, oltre a svolgere il ruolo di capofila, hanno avuto un ruolo di partner di progetto, assieme alle associazioni di imprese, alle società di servizi degli enti di rappresentanza e agli enti di ricerca e innovazione (università, parchi tecnologici, uffici per il trasferimento tecnologico). Interessanti sono i casi di CNA Lombardia e Confcooperative Unione Regionale della Lombardia, che per garantire capillarità territoriale delle loro azioni hanno coinvolto le sedi provinciali (nel progetto) e le sedi provinciali e le società di servizi del territorio (nel partenariato). La tabella successiva indica i partner dei progetti.

Tabella 2.2 - Partner

N.	Ente Capofila	Acronimo progetto	Partner
1	ASSOLOMBARDA	PAL	Acf Spa, Confindustria Alto Milanese, Confindustria Lecco, Confindustria Monza e Brianza, Confindustria Pavia, Unindustria Como, Technology Transfer Office del Politecnico di Milano
2	CONFARTIGIANATO LOMBARDIA	Conf@reti	SDA Bocconi, AIP Associazione Italiana Politiche Industriali
3	CONFINDUSTRIA BERGAMO	LARI	Unione degli Industriali della Provincia di Varese, Confartigianato Varese, Politecnico di Milano - Dipartimento Meccanica, ComoNext, Energy Cluster, Comitato promotore del Distretto Aerospaziale Lombardo, Parco Scientifico e Tecnologico Kilometro Rosso
4	CONFCOOPERATIVE BERGAMO	INRETE	Parco Tecnologico Padano, SDM - School of Management dell'Università degli Studi di Bergamo.
5	ASS. COMPAGNIA DELLE OPERE	IMIR	CDO.net, Università Cattolica del Sacro Cuore
6	CNA LOMBARDIA (CNA New)	CNA Net At Work	CNA Lombardia, Università degli Studi di Bergamo
7	CONFCOOPERATIVE UNIONE REGIONALE DELLA LOMBARDIA	RECOOP 2012	Confcooperative Unione Regionale di Mantova, Unioncoop Cooperativa di Servizi e Assistenza Società Cooperativa, Irecoop Lombardia società cooperativa, Centro Servizi Aziendali Società Cooperativa, Coopservizi Cremona Società Cooperativa, Confcooperative Unione Provinciale di Cremona, Confcooperative Unione Provinciale di Brescia, Assocoop., Sedoc Servizi, Confcooperative - Unione Interprovinciale di Milano, Lodi, Monza e Brianza, Consorzio Eureka Servizi alla Cooperazione e al Terzo Settore Società

			Cooperativa, Confcooperative Unione Provinciale di Como, Ser.coop. – Cooperativa Servizi di Assistenza, Confcooperative Unione Provinciale di Varese, Confcooperative Unione Provinciale di Pavia, Uniservice coop., Confcooperative Unione Provinciale di Lecco, Confcooperative Unione Provinciale di Sondrio, CREARES Centro di Ricerca su Etica negli affari e responsabilità sociale – Dipartimento di economia, Università Insubria
8	CONFARTIGIANATO IMPRESE LECCO	S.C.A.R.T.	API Lecco, CDO Lecco, Università degli Studi Milano Bicocca
9	ASSIMPRENDIL ANCE	IRC 2011	Università degli Studi di Pavia
10	CONFCOMMERCIO LOMBARDIA	MIBT	Università degli Studi di Milano - Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche
11	ASSOCIAZIONE INDUSTRIALE BRESCIANA	PRO.F.I.L.O.	Associazione Industriale di Mantova, CSEAB – Società consortile per le ricerche applicate all’ambiente ed alle energie rinnovabili
12	APINDUSTRIA BRESCIA	LARETE	APISERVIZI, S. EVENTI – ASSOCAMUNA, ASSOCAMUNA, Università degli Studi di Brescia
13	LIA LIBERI IMPRENDITORI ASSOCIATI	RES.NET	Unione Artigiani della Provincia di Milano e Monza, Dipartimento Università Cattolica di Milano Moda Cult, Unioneservizi, L.I.A. servizi, BIC La Fucina (ritirata in corso d’opera)
14	LIBERA ASSOCIAZIONE ARTIGIANI CREMA	CR.NET	Associazione Industriali di Crema, Confapindustria Cremona, CNA Cremona, Associazione Autonoma Artigiani Cremaschi, Consorzio Crema Ricerche

I risultati di progetto sono molto significativi, con riferimento agli obiettivi di favorire la diffusione della cultura di rete tra le aziende e la partecipazione degli associati al bando Erogo-Azione 1. La tabella successiva indica le aggregazioni supportate da ogni progetto rispetto alla partecipazione al bando.

Tabella 2.3 - Aggregazioni supportate

N.	Ente Capofila	Acronimo progetto	Aggregazioni Ergon 1	Aggregazioni non Ergon 1	Totale aggregazioni supportate
1	ASSOLOMBARDA	PAL	15	0	15
2	CONFARTIGIANATO LOMBARDIA	Conf@reti	13	0	13
3	CONFINDUSTRIA BERGAMO	LARI	8	9	17
4	CONFCOOPERATIVE BERGAMO	INRETE	3	1	4
5	ASS. COMPAGNIA DELLE OPERE	IMIR	13	0	13
6	CNA LOMBARDIA (CNA New)	CNA Net At Work	9	0	9
7	CONFCOOPERATIVE UNIONE REGIONALE DELLA LOMBARDIA	RECOOP 2012	2	2	4
8	CONFARTIGIANATO IMPRESE LECCO	S.C.A.R.T.	3	4	7
9	ASSIMPRENDIMENTI ANCE	IRC 2011	2	0	2
10	CONFCOMMERCIO LOMBARDIA	MIBT	4	11	15
11	ASSOCIAZIONE INDUSTRIALE BRESCIANA	PRO.F.I.L.O.	3	3	6
12	API INDUSTRIA BRESCIA	LARETE	3	0	3
13	LIA LIBERI IMPRENDITORI ASSOCIATI	RES.NET	3	5	8
14	LIBERA ASSOCIAZIONE ARTIGIANI CREMA	CR.NET	3	0	3
Totale			84	35	119

2.2 Analisi trasversale dei progetti

I dati raccolti nelle interviste, oltre che dalle relazioni finali dei progetti, sono stati analizzati secondo alcune dimensioni quantitative per poter evidenziare le caratteristiche più interessanti rispetto ai progetti svolti. A seguire vengono

presentati alcuni dei dati più significativi risultanti dall'analisi. Convenzionalmente è stato utilizzata la percentuale, pur nell'esiguità dei casi trattati, per presentare in maniera più intuitiva le distribuzioni di frequenza commentate.

a. Il contesto del progetto

La grande maggioranza degli **attori coinvolti** nei progetti è formata da associazioni imprenditoriali (che ricoprono il ruolo di capofila o di partner nei progetti), con un'importante presenza di università. Meno rilevante, in termini numerici, è il ruolo svolto dalle società di servizi, dai centri di ricerca e dalle associazioni di imprese. In un solo caso si rileva la presenza di un TTO.

Tabella 2.4 - Attori coinvolti

Tipologia partecipanti	N.	%
Associazioni imprenditoriali	44	62%
Università	10	14%
Uffici per il trasferimento tecnologico	1	1%
Centri di ricerca e Parchi tecnologici	5	7%
Associazioni di imprese	5	7%
Società di servizi	6	8%
Totale partecipanti:	71	100%

Dal punto di vista della **dimensione territoriale**, la metà dei progetti presenta un target di imprese seguite di carattere interprovinciale. Più di un terzo dei progetti si rivolge a un'audience regionale mentre solo in un caso le attività si sono rivolte a un target extra regionale o riferimento alla provincia di afferenza del progetto. Dal progetto MIBT emerge l'attenzione, delle Unioni regionali e territoriali del sistema Confcommercio, al di fuori del territorio lombardo, per l'esperienza di questo progetto. La replicabilità di questo modello quale best practice per le altre Confcommercio evidenzia come il Bando Ergon - Azione 2, abbia in qualche modo aperto una strada: quella dell'intermediazione delle associazioni come driver per la promozione dello strumento di rete tra gli imprenditori del territorio. L'esperienza di Confcommercio è diventata una sorta di "benchmark" per le altre Confcommercio italiane.

Tabella 2.5 - Target territoriale dei progetti

Territorio	N.	%
Nazionale	1	7%
Regionale	5	36%
Interprovinciale	7	50%
Provinciale	1	7%
Totale:	14	100%

La maggior parte dei progetti hanno coinvolto imprese di tutti i **settori merceologici**. In due casi le attività si sono focalizzate su imprese del settore meccanico e in un caso ciascuno sul settore edile e quello commerciale.

Tabella 2.6 - Target settoriale dei progetti

Settori	N.	%
Meccanica	2	14%
Edilizia	1	7%
Commercio	1	7%
Tutti	10	71%
Totale:	14	100%

b. L'idea di fondo del progetto

Sebbene tutti i progetti abbiano perseguito molti **obiettivi** diversi, occorre notare come la grande maggioranza di questi si sia concentrata sulla promozione delle reti presenti nel territorio di riferimento delle associazioni. In alcuni casi (14%), le attività progettuali aspirano a superare la dimensione territoriale specifica per supportare la collaborazione sovra-territoriale e tra settori diversi. Con la stessa frequenza si riscontrano casi di progetti in cui il focus non è su uno specifico territorio/settore ma sulla definizione di un "modello" di rete che possa essere adottato dalle imprese coinvolte e sulla promozione di reti con la finalità predominante di sviluppare processi di internazionalizzazione commerciale.

Tabella 2.7 - Obiettivo predominante dei progetti

Obiettivo predominante	N.	%
Favorire aggregazioni sovra-territoriali e cross-settoriali	2	14%
Promuovere aggregazioni di imprese nelle filiere del territorio	9	57%
Favorire processi aggregativi per l'internazionalizzazione	2	14%
Promuovere modelli rete	2	14%
Totale:	14	100%

Il progetto **LARETE** si caratterizza per una forte attenzione alla dimensione dell'internazionalizzazione, non in ambito tecnologico come nel caso di PAL ma soprattutto commerciale. La realizzazione della piattaforma informatica "officina delle reti" è stata uno strumento importante in quest'ottica e ha promosso i tra imprese del territorio con i circuiti internazionali favorendo opportunità di collaborazione commerciali all'estero. L'associazione ha organizzato missioni all'estero e gestito missioni di incoming. L'attenzione all'internazionalizzazione commerciale, soprattutto nel settore della meccanica e dell'edilizia ha fatto parte di un "pacchetto" completo di servizi alle imprese, con l'idea che piccole aziende da sole non hanno lo standing e le capacità per confrontarsi da sole con realtà estere più strutturate. Il ruolo di attore "istituzionale" a supporto delle imprese è

stato uno dei fattori di maggiore attenzione, nella consapevolezza che spesso la pubblica amministrazione non può svolgere questo ruolo. In questo senso, diviene fondamentale generare azioni di sistema, in vece degli attori pubblici, dai quali viene delegata alle associazioni, o viene assunta autonomamente da esse, la funzione di supporto alle imprese nelle loro attività di business. E' interessante notare come in questo progetto ci si sia posto con grande interesse il problema di conoscere a fondo le caratteristiche economiche e strutturali del territorio in cui l'associazione opera, definendo il livello potenziale di internazionalizzazione dei comparti di riferimento. Questa attenzione per il "territorio" è stata comune a diversi altri progetti e sottolinea la natura di partner stretto delle associazioni per le attività di rete dei propri associati, soprattutto quando questi sono di piccole dimensioni.

Sebbene l'innovazione rappresenti un tema frequente nei casi analizzati, in nessuno di questi assume lo status di obiettivo predominante. In realtà, nel progetto Punto Alleanze Lombardia si riscontra un forte orientamento delle attività verso la realizzazione di attività di sensibilizzazione e supporto al trasferimento tecnologico e know-how. Molte delle reti seguite dal progetto **PAL** infatti sono caratterizzate dall'elevato contenuto tecnologico e dal coinvolgimento di spin off universitari. Coerentemente con questo focus, il progetto ha visto la creazione di rapporti consolidati con enti di ricerca quali il TTO del Politecnico o con network innovativi quali il Green Economy Network. E' interessante notare come questo progetto abbia puntato molto sul concetto di rete come generatore di innovazione e di coinvolgimento in attività di networking tecnologico internazionale piuttosto che come processo di aggregazione per lo sviluppo di attività puramente commerciali. Portare le reti a una dimensione "europea" è stata una priorità del progetto, coinvolgendo anche le strutture di rappresentanza europea dell'associazione.

La promozione delle aggregazione e dei contratti di rete per lo sviluppo socio economico del territorio è una delle politiche attuata dalle Associazioni confindustriali. Per questo motivo tutte le iniziative attivate dal progetto **PROFILO**, promosso dalle associazioni di Brescia e Mantova, hanno avuto una ottica di sistema e sono state aperte a tutti i soggetti del territorio (anche i non associati).

L'idea di fondo del progetto **LARI** è invece quella di favorire la collaborazione e le aggregazioni tra imprese in una ottica di networking trasversale, partendo dalle esigenze produttive, tecnologiche e commerciali di queste ultime e non da limitazioni territoriali o settoriali: sovraterritoriale e cross-settoriale sono state le parole chiave del progetto. In coerenza con questa finalità, oltre alle Associazioni degli industriali di Bergamo e Varese, il partenariato è stato formato da soggetti che per loro natura agiscono sull'intero territorio regionale: le Associazioni rappresentanti dei cluster regionali dell'energia e dell'aeronautico, parchi scientifici e tecnologici (Como Next e Kilometro Rosso BG) e Università (Politecnico di Milano, Dipartimento meccanica).

Originale è l'esperienza della aggregazione **IN RETE**, che ha promosso supporto lo start up d'impresa ai fini dell'inserimento in un processo aggregativo. E' questa una azione originale, che ha inteso sostenere processi di creazione di impresa per sperimentare il loro inserimento in processi di

aggregazione, appoggiandosi all'esperienza delle altre imprese facenti parti di reti. A questo fine è stato lanciato un concorso di idee per sostenere la nascita di start-up innovative. Sono state selezionate 8 start-up innovative, sostenute nel loro percorso di pre-incubazione, che hanno avuto modo di confrontarsi con le imprese facenti parte delle reti durante gli incontri formativi e gli eventi promozionali organizzati.

Il progetto **RES.NET**, promosso dalle Associazioni artigiani di Bergamo, Milano e Monza Brianza ha coinvolto in costanti attività informative circa 15.000 micro imprese associate. Di fatto è stato realizzato un significativo intervento per diffondere tra gli associati la cultura del lavorare in rete, per dimostrare come l'incontro e la collaborazione tra le imprese può diventare un fattore di crescita, per l'impresa stessa, e per l'intero settore di appartenenza.

Il progetto realizzato da Assimpredil ANCE in collaborazione con l'Università di Pavia ha il merito di introdurre culturalmente e operativamente (mediante uno specifico strumento) il principio secondo il quale per poter affrontare la crisi perdurante che affligge il settore delle costruzioni (se possibile più di altri settori) sia necessario provare a introdurre e facilitare la possibilità di collaborare tra le imprese. Per poter collaborare è fondamentale conoscersi, pertanto il progetto ha realizzato una piattaforma che mappasse imprese e competenze presenti in Lombardia (imprese ma anche centri di ricerca specializzati nel settore);

E' interessante notare come il bando Ergon-Azione2 sia stato tradotto dalle Associazioni rappresentative delle PMI e dell'artigianato. In questo caso l'idea di fondo del progetto SCART è stata adeguare le strutture associative ad erogare servizi di qualità alle imprese per favorire la nascita di aggregazioni e rinforzare le capacità delle aziende aggregate di accedere ai mercati esteri. Questo progetto si è focalizzato sul tema dell'internazionalizzazione: l'assistenza alle aggregazioni sui processi di internazionalizzazione, risulta essere l'azione più efficace del progetto, in quanto ha dato sostanza, anche nella percezione degli imprenditori, agli obiettivi di partenza del progetto. In questo ambito si è creato un Ufficio Estero in comune tra i partner, si è partecipato a 6 fiere all'estero (36 le imprese coinvolte) con la formula della collettiva, si sono avviate delle collaborazioni strutturate per favorire i contatti con i buyer esteri.

Il ruolo delle Associazioni in questi processi è stato considerato centrale in termini di politica territoriale, per superare una certa cultura individualistica presente negli imprenditori artigiani. Una azione coordinata tra le Associazioni del territorio, Confartigianato, API e CDO, rappresentativi delle piccole e piccolissime realtà del territorio, viene considerata una occasione importante per contribuire alla evoluzione del modello di business prevalente, per favorire il passaggio dal terzismo a realtà imprenditoriali più attrezzate e associate che vanno sul mercato e che sono in grado di affrontare processi di innovazione e di internazionalizzazione.

Il progetto CONF@RETI rappresenta invece un rafforzamento dei servizi e della presenza dell'associazione (Confartigianato) sul territorio lombardo a supporto degli artigiani operanti in Lombardia (caratterizzati da piccole dimensioni e da un cultura che non facilitano processi di collaborazione strutturati). Grazie alla collaborazione con i partner di progetto (cfr. Università Bocconi) si sono formate infatti delle competenze locali (personale presso gli

uffici/sportelli provinciali - network point) che rappresentano un punto di interlocuzione per gli artigiani, capace di approfondirne i bisogni, presentare possibili strumenti e iniziative con particolare attenzione alle dinamiche aggregative quali il contratto di Rete.

Il progetto ReCoop 2012, realizzato da Confcooperative Unione Regionale Lombardia, si focalizza sul coinvolgimento della gran parte delle associazioni lombarde dedicate alle forme cooperative, e fornisce come principale elemento il rafforzamento dell'associazione in relazione alle competenze maturate sul tema delle Reti ed aggregazioni tra imprese, per fornire punti di incontro e interlocuzione sul territorio.

c. Le tipologie di azioni realizzate dai progetti

La tipologia di azioni previste dai progetti risulta essere abbastanza omogenea, naturalmente pur nella diversità dei contenuti specifici. In coerenza con le finalità del bando, infatti, quasi tutti i progetti hanno previsto funzioni connaturate alla finalità di diffondere la cultura e la pratica della cooperazione tra le imprese (informazione, animazione, formazione, etc.).

Tabella 2.8: Attività progettuali svolte

Attività	N.	%
Animazione Territoriale	13	93%
Informazione istituzionale/promozionale	14	100%
Mappatura, clustering e matching tra aziende	11	79%
Formazione alle imprese	9	64%
Formazione interna alle associazioni	8	57%
Accompagnamento e/o servizi specialistici	14	100%
Elaborazione studi	11	79%
Organizzazione fiere/missioni commerciali all'estero	3	21%
Convenzioni con istituti di credito	3	21%

Tutte le aggregazioni progettuali hanno svolto attività di informazione istituzionale e di accompagnamento alla creazione di reti (e di supporto specialistico di vario tipo: legale, contabile etc.). Per esempio, il caso del progetto **CR.NET** è interessante in quanto ha supportato il rafforzamento di marchi già esistenti nella logica di un riconoscimento della qualità dei prodotti (che presi singolarmente non avevano la forza per imporsi sul mercato) in altri casi il fenomeno aggregativo ha fornito il beneficio facilitare fenomeni di internazionalizzazione (metalmecanica) verso aree geografiche prima inesplorate.

La stragrande maggioranza dei progetti ha inoltre previsto attività di animazione territoriale. Gli eventi di animazione territoriale, vengono segnalate come tra le più efficaci del progetto **LARI**. In particolare i tavoli tecnici e commissioni di lavoro, dove concretamente si discuteva e si confrontavano le imprese per fare emergere le esigenze aggregative e le relative opportunità, sembrano esprimere al meglio le loro potenzialità nell'ambito dei cluster, dove

stabilmente possono confrontarsi imprese e Centri di Ricerca. Oltre alla parte seminariale, in particolare i partner più tecnici, hanno promosso numerosi tavoli tecnici/commissioni (47) di diversa natura (di filiera, cross-settoriali, progettuali, o comunque in logica aggregativa), con il coinvolgimento diretto di circa 200 imprese.

Molto frequente (79% dei casi) è la presenza di attività di mappatura, clustering e matching tra aziende e quella di elaborazione di studi e ricerche. Questa azione è stata, nelle intenzioni dei promotori del progetto **LARI**, l'azione più innovativa e caratterizzante il progetto. Questa stata realizzata attraverso campagne di interviste, "Commissioni tecniche" all'interno di sottosistemi di filiera, piattaforme di business community (e-scouting), piattaforme di consultazione. Di fatto l'utilizzo del data base sembra presentare potenzialità inesprese, mentre particolarmente utili ai fini del progetto sono stati gli incontri di gruppo sul campo con le aziende, che hanno rappresentato la componente più significativa dell'animazione territoriale del progetto.

Da citare è anche il caso del progetto **IRC-2011**, in cui una piattaforma di condivisione degli obiettivi e delle competenze delle imprese, ha lo scopo di facilitare l'aggregazione tra imprese in risposta a bandi e gare pubbliche (o private) per definire le migliori ATI e aumentare la competitività dei singoli attori. Inoltre tale strumento può essere utile per approcciare processi di innovazione e internazionalizzazione.

Meno rilevante, ma comunque presente in più della metà dei casi considerati, è l'attività formativa per le imprese ma anche all'interno delle associazioni stesse, a conferma di come il progetto abbia svolto un ruolo fondamentale nell'accrescere le competenze delle risorse umane delle istituzioni coinvolte, sul tema delle reti di impresa, favorendo, come vedremo in seguito, la prosecuzione di molti dei servizi forniti nel contesto dei progetti finanziati. Soltanto nel 21% dei casi le associazioni hanno favorito l'organizzazione di attività di internazionalizzazione (dato coerente con i dati relativi agli obiettivi predominanti di cui sopra) e il rapporto con gli istituti di credito. Occorre sottolineare come, sebbene quantitativamente poco rilevanti, queste ultime due attività si sono dimostrate molto efficaci, per le imprese beneficiarie, nel favorire contatti commerciali all'estero e nel mobilitare credito per il finanziamento dei progetti sviluppati nel contesto del bando. Un esempio di supporto al collegamento con gli istituti di credito è quello dei progetti **IMIR, LARETE e ReCoop 2012**.

d. I risultati delle azioni realizzate dai progetti

A seguire vengono presentati i risultati¹ relativi alle diverse attività svolte nei progetti. Sono informazioni molto interessanti in quanto testimoniano con valori quantitativi l'impatto sul territorio che hanno avuto le azioni attivate dai progetti. Accanto ad ogni attività è riportato il numero dei progetti interessati, a quella specifica azione.

¹ Per ciascuna dimensione di analisi vengono indicati i numeri dei soggetti di cui è stato possibile rilevare i dati quantitativi relativi agli output di ciascuna attività, rispetto al numero di soggetti che ha svolto la specifica attività.

Per quanto riguarda l'animazione territoriale, sono stati organizzati 263 eventi, con una audience complessiva di più di 7.000 persone, con una media di circa 26 eventi per progetto e una media di persone coinvolte per progetto superiore a 700. Si tratta di dati molto rilevanti, anche in considerazione dei numeri molto elevati riportati con riferimento alle attività di informazione istituzionale e promozionale (più di 50.000 imprese contattate o servite con una media per progetto di circa 4.300).

L'attività di mappatura, clusterizzazione e ha coinvolto più di 2.700 imprese. Molto alto è il numero di imprese che sono state assistite nel tentativo di formare una rete e/o a cui è stato fornito un servizio di consulenza di vario tipo (659 imprese per un totale di 140 reti servite, con una media per progetto di circa 65 imprese e 10 reti ciascuno). Più basso (ma riferito a soli 9 casi) e in ogni caso non trascurabile, è il dato relativo alla formazione erogata: quasi 350 imprese hanno ricevuto formazione, con una media per progetto di poco inferiore alle 40 unità (40,8 se consideriamo i soggetti coinvolti e non le imprese). In totale sono stati effettuati 13 studi.

Rispetto all'obiettivo del progetto, va sottolineato, che la stima prudenziale delle imprese coinvolte in maniera attiva sul campo (animazione o assistenza) è superiore a 3.000 unità, con una media per progetto di oltre 220 imprese servite, che si aggiunge al dato significativo di 140 le reti complessivamente assistite.

Tabella 2.9 - Dettaglio risultati attività svolte

Animazione territoriale	
Eventi (N=10/13)	263
Persone coinvolte (N=10/13)	7.040
Eventi (media)	26,3
Persone coinvolte (media)	704
Informazione istituzionale/promozionale	
Imprese contattate/servite (N=13/14)	56.872
Desk informativi attivati (N=13/14)	25
Siti on line informativi attivati (N=14/14)	15
Imprese contattate/servite (media)	4.374,7
Mappatura, clusterizzazione e matching tra aziende	
Imprese coinvolte (N=10/11)	2.717
Imprese coinvolte (media)	27,1
Formazione alle imprese	
Soggetti coinvolti (N=9/9)	368
Imprese coinvolte (N=9/9)	348
Soggetti coinvolti (media)	40,8
Imprese coinvolte (media)	38,6
Accompagnamento alla costituzione di reti e/o servizi specialistici	
Imprese coinvolte (N=10/14)	659

Reti assistite (N=13/14)	140
Imprese coinvolte (media)	65,9
Reti assistite (media)	10,7
Elaborazione studi	
Studi effettuati (N=14/14)	13
Stima imprese coinvolte in attività sul campo	
Totale (N=14/14)	3185
Media	227,5

A parere degli intervistati dell'aggregazione **PROFILO** l'animazione territoriale è stata tra le attività più efficaci del progetto in quanto ha consentito di fare incontrare le aziende per ricercare punti di contatto e potenziale collaborazione. E' stata un'attività articolata, in quanto ha combinato attività promozionali (seminari e convegni), con attività a supporto della ricerca partner per le imprese. E' stato realizzato anche un data base con i profili di 300 aziende associate a AIB con la finalità di creare uno strumento in grado di facilitare l'incontro tra imprese e la ricerca di partner scientifici e/o tecnologici per la costituzione di nuove reti. Ma la consultazione dello strumento è rimasta limitata ai funzionari dell'Associazione e probabilmente non si è riusciti a sfruttarne a pieno le potenzialità. I desk informativi attivati, con servizio erogato da staff in uffici dedicati o on line, è parimenti alto, con più di un desk o siti on line attivati. Più di 200 imprese sono state coinvolte nelle attività di mappatura, clusterizzazione e matching con una media superiore alle 22 unità per progetto. Questo ultimo dato è ancora più significativo se si considera che si riferisce solo a 11 progetti sul totale di 14.

In questo senso, un elemento interessante del progetto **CNA Net at Work** è stato il tentativo di sviluppare una Banca Dati imprese e di promuovere l'attivazione di un ESN (Enterprise Social Network). Questo obiettivo si è scontrato con il poco interesse dimostrato dagli associati, per cui si è deciso di utilizzare lo strumento facebook. Anche la creazione di un database per fare matching "automatico" tra le imprese non è stata portata a compimento per la mancanza di un reale interesse, probabilmente per la età media avanzata degli associati. La volontà del progetto di utilizzare strumenti innovativi di matching tra le imprese si riscontra anche nell'organizzazione di incontri in contesti non lavorativi quali bar e ristoranti per far conoscere tra loro gli imprenditori. Risalta dal caso la necessità di complementare i contatti "virtuali" con incontri strutturati in ambiti aziendali in quanto si è riscontrato che per portare gli imprenditori a prendere decisioni concrete è necessario organizzare occasioni di confronto concrete, anche per accorciare i tempi della progettazione e dell'analisi rispetto a quelli della presa di decisioni.

Il modello proposto dal progetto sviluppato da **CDO** è stato creato proprio attorno all'idea di modello sistematico di servizio a supporto dell'aggregazione di imprese. L'attenzione per la mobilitazione di un gran numero di potenziali imprese interessate si è concretizzata nell'uso massiccio di piattaforme informative web based (E-MATCHING, con finalità informative e OFFICINE INNOVATIVE). Ciò ha prodotto un elevato numero di proposte che sono state

sviluppate in un modello di assistenza a fasi che è divenuto attività core dell'associazione. Come nel caso di CNA, ma in modo più strutturato, la piattaforma "matching" ha svolto un ruolo di "social network" delle imprese, sul modello di LinkedIn. L'esigenza delle imprese di essere in contatto costante trova in questo strumento una adeguata risposta. In molti dei progetti analizzati lo scambio di informazioni e l'agevolazione degli incontri sono tra gli obiettivi prioritari. L'esperienza di CDO ha evidenziato che il contatto "social" rappresenta uno strumento funzionale a una conoscenza diretta, che, come nel caso di CNA ha poi bisogno di un contatto concreto tra gli imprenditori.

Nel caso PAL si evidenzia come una delle attività più rilevanti sia stata la realizzazione un modello di business plan e di check up economico e finanziario per la valorizzazione dei programmi di investimento e le situazioni patrimoniali ed economiche delle imprese che partecipano alla rete. Questo rappresenta un esperimento inconsueto di supporto manageriale alla gestione delle reti e alla valutazione delle scelte finanziarie e patrimoniali complessive delle aggregazioni.

e. Le reti supportate

Nella tabella seguente viene riportato il dato relativo alle reti supportate dai progetti analizzati. In totale le reti coinvolte sono 119: di queste, il 71% ha ricevuto un supporto nell'elaborazione della proposta di partecipazione al bando Ergon - Azione 1. E' da notare come i progetti non si siano focalizzati soltanto su reti interessate al bando Ergon - Azione 1 ma che abbiano supportato imprese (29% delle reti supportate) che hanno deciso di aggregarsi indipendentemente dall'ottenimento di finanziamenti pubblici o che hanno partecipato ad altri bandi (es. i bandi Ergon per il commercio o sull'innovazione).

Tabella 2.10 - Tipologia di supporto alle reti svolto

Supporto alle reti	N.	%
Reti supportate nella elaborazione della proposta Ergon	84	71%
Reti supportate nella loro costituzione non partecipanti a Ergon	35	29%
Totale:	119	100%

Un dato interessante è quello relativo al confronto fra le reti che sono state supportate in fase di elaborazione della proposta di partecipazione al bando Ergon - Azione 1 e quelle che sono state supportate nella realizzazione del progetto. Mentre le prime sono 84, le seconde sono 42. La metà delle potenziali reti ha ottenuto il contributo pubblico.

Tabella 2.11 - Confronto tra reti supportate nell'elaborazione del bando e nella realizzazione dei progetti

Supporto alle reti	N.
Reti supportate nella elaborazione della proposta Ergon	84
Di cui finanziate	42

f. Cosa cambia dopo il progetto

Come anticipato precedentemente, molte delle attività sviluppate nell'ambito del progetto non si sono esaurite con la fine del progetto stesso ma sono divenute parte dell'offerta core di servizi delle associazioni. Tutti i progetti analizzati pongono in evidenza una continuità, a volte organizzata in modo strutturato altre meno, relativa all'informazione istituzionale/promozionale e all'accompagnamento ed erogazione di servizi specialistici alle reti. Molto alto è anche il numero delle associazioni che dichiara di volere proseguire nell'animazione territoriale e nell'attività di mappatura e clusterizzazione delle imprese finalizzata alla ricerca partner. In ogni caso in molte situazioni, soprattutto nelle associazioni con una platea di MPMI, il progetto è stato vissuto come una occasione per qualificare i propri servizi e ripensare il focus dei propri interventi presso gli associati, anche attraverso un rafforzamento delle competenze interne.

Tabella 2.12 - Tipologia di attività svolte dopo la conclusione del finanziamento

Continuazione post-finanziamento	%
Continuazione dopo la fine del finanziamento dei servizi attivati nel progetto	100%
Informazione istituzionale/promozionale	100%
Accompagnamento e servizi specialistici	100%
Animazione territoriale	86%
Mappatura, clusterizzazione e matching tra aziende e ricerca partner	79%
Formazione alle imprese	50%
Formazione interna alle associazioni	29%
Elaborazione studi	21%

Il caso di **CNA** è stato uno di quelli nei quali si è evidenziato in modo più interessante come il bando sia stato colto come occasione di rinnovamento interno della struttura, per fare sì che il tema delle reti entrasse in modo continuativo e "istituzionalizzato" nel paniere di offerta dell'associazione.

Nell'86% dei casi le associazioni continuano a svolgere attività di animazione territoriale e il 79% di mappatura, clusterizzazione e matching tra aziende e ricerca partner.

L'esperienza di **Confcommercio** insegna come, in questo ambito settoriale, le reti nascono spesso come relazioni informali di pochi elementi molto coesi. Ciò ha agevolato il lavoro dell'associazione, che ha seguito diverse reti, al di là del bando Ergon - Azioni 2. L'approccio a un supporto complessivo alle aziende, dal punto di vista informativo, di consulenza tecnica e più in generale di "partner" delle imprese nel percorso di "formalizzazione" delle relazioni è così diventato un servizio core dell'associazione.

A parere del Capofila dell'aggregazione **IN RETE**, il bando Ergon - Azione 2 è stata una esperienza molto positiva. Oltre che le imprese del territorio, anche le Associazioni hanno tratto beneficio dal bando, perché è stata una occasione per

rafforzare e per innovare i servizi dell'Associazione verso le logiche aggregative nei confronti delle MPMI.

Il progetto **RES.NET** è stato importante per le Associazioni, prima di esso non venivano erogati servizi a supporto delle aggregazioni di impresa. Essi si dichiarano molto soddisfatti dell'esperienza: hanno acquisito una comprensione approfondita sul tema che prima non avevano, hanno sperimentato la gestione di percorsi di lavoro con gruppi di imprese, hanno creato un network di esperti esterni per l'assistenza specialistica al tema. Il progetto, cioè, ha consentito di far maturare la capacità delle Associazioni di proporsi come promotore dei processi di rete verso le aziende: a parere del capofila, questo è uno dei risultati più importanti del progetto.

Nel progetto **SCART** si denota come il bando abbia avuto effetti positivi a livello di singola Associazione, perché è stata una occasione per qualificare l'offerta di servizi alle imprese. Ma alla conclusione del progetto continua la collaborazione e il coordinamento delle iniziative per l'internazionalizzazione delle Associazioni partner (insieme hanno costituito un unico Ufficio estero), in quanto queste ultime hanno lo stesso bacino territoriale e aziendale di riferimento.

Soltanto nella metà dei casi la formazione alle imprese trova continuità dopo la fine del progetto. È interessante notare come, sebbene si sia rilevato che più della metà delle associazioni ha svolto, nell'ambito del progetto, attività di formazione interna, soltanto il 29% dichiara di continuare a formare il proprio personale. È difficile individuare la causa di questa differenza: da un lato si può ipotizzare che a lavorare sui servizi erogati alle reti sia lo stesso personale precedentemente formato, dall'altro che alcune delle attività che si continuano ad erogare siano delegate a consulenti esterni. Infine, in soltanto un caso su cinque le associazioni dichiarano di continuare ad elaborare studi sul fenomeno reti. Ciò è plausibilmente dovuto al fatto che il rapporto con i centri di ricerca/università possa divenire più labile con la fine del progetto e che, non essendo la ricerca il core business di molte associazioni (con alcune rilevanti eccezioni), l'elaborazione di studi diventi una attività secondaria.

g. Considerazioni sugli aspetti amministrativi bando Ergon-Azione 1

In questo caso le associazioni hanno riportato un sentire percepito presso le aziende associate, non riguardando il fenomeno direttamente loro. Le associazioni intervistate segnalano come principali criticità "amministrativa" del progetto Ergon - Azione 1, l'eccessiva lunghezza dei tempi di pagamento da parte della Regione e, in secondo luogo, la difficoltà ad ottemperare con le onerose regole di rendicontazione. In alcuni casi, in particolare in quei progetti focalizzati sulle micro imprese, si segnala come la richiesta di investimento sia troppo alta per le dimensioni e le capacità finanziarie delle imprese coinvolte. Nel 29% dei casi invece, si ipotizzano tempi di rendicontazione più brevi, per rendere più agevole la gestione amministrativa dei progetti.

Tabella 2.13 - Valutazioni aspetti amministrativi Bando Ergon - Azione 1

Valutazioni aspetti amministrativi Bando Ergon - Azione 1	%
Ritardati pagamenti della Regione	86%
Rendicontazione onerosa	64%
Investimento minimo troppo alto	21%
Lunghezza tempi rendicontazione	29%

Una considerazione interessante è quella emersa nell'intervista con l'aggregazione del progetto **IN RETE**, nella quale è emerso come le difficoltà amministrative che le piccole aziende incontrano nel partecipare ai bandi possano avere effetti negativi sull'efficacia delle politiche, in quanto in alcuni casi possono provocare il ritiro delle aziende stesse dall'iniziativa. Gli aspetti più critici hanno riguardato, secondo loro, l'impegno amministrativo richiesto e i tempi lunghi nell'erogazione del finanziamento. Stessa situazione per altri bandi regionali, quali Start up e Re-Start o il programma Garanzia Giovani per l'autoimprenditorialità.

Dall'analisi del caso **CR.NET** emerge come ci sia l'esigenza di semplificare i processi di creazione e attuazione del contratto di Rete e di snellire, accelerare le procedure che il bando regionale ha comportato.

h. Valutazioni sulle politiche pubbliche: bando Ergon-Azione 1

Rispetto ai contenuti del Bando Ergon – Azione 1 e la sua rilevanza come driver di sostegno delle politiche pubbliche, gli intervistati sottolineano l'importanza avuta dal bando nel sostenere gli investimenti delle aziende (64% dei casi), altrimenti impossibilitate a realizzarli. Molto importante (57%) è considerato anche il ruolo rivestito dal bando nel sostenere processi di internazionalizzazione commerciale che, come si è visto, è anche una delle attività direttamente supportate da alcune associazioni partecipanti all'Azione 2 del bando.

Vengono indicati anche dei rischi. Quali quello di incentivare aggregazioni di imprese interessate solo al finanziamento pubblico, senza un vero e sostenibile progetto di rete (43%). Oppure di incentivare "a pioggia" le iniziative imprenditoriali, senza identificare in modo distintivo il valore aggiunto dei singoli progetti e il loro reale impatto sulla vita economica delle imprese e sul sistema Regione nel suo complesso (29%).

Tabella 2.14 - Valutazione politiche pubbliche: Bando Ergon - Azione 1

Valutazione politiche pubbliche: Bando Ergon - Azione 1	%
Importanza del bando per il sostegno agli investimenti	64%
Importanza del bando per il sostegno alla internazionalizzazione	57%
Rischio di "incentivazione a pioggia"	29%
Rischio di attivazione di aggregazioni "strumentali" , finalizzati ai finanziamenti	43%

i. Valutazioni sulle politiche pubbliche: bando Ergon-Azione 2

Riguardo al bando Ergon – Azione 2, tutte i rispondenti hanno valutato positivamente sia il coinvolgimento delle associazioni che il ruolo del bando nel promuovere la cultura di rete e la sua applicazione concreta, soprattutto ai tempi di lancio del bando, nei quali il fenomeno rete non era ancora così diffuso e conosciuto come ora. Inoltre, come già anticipato dai dati precedenti, il bando ha permesso a molte associazioni di sviluppare nuovi servizi e di accrescere le proprie competenze interno in modo da fare diventare il supporto alle reti una delle loro attività core anche per il futuro.

Tabella 2.15 - Valutazione politiche pubbliche: Bando Ergon - Azione 2

Valutazione politiche pubbliche: Bando Ergon - Azione 2	%
Importanza del coinvolgimento delle associazioni	100%
Importanza del bando per la diffusione della “cultura” e della pratica di rete	100%
Rinforzo/ creazione di nuovi servizi e competenze da parte delle associazioni	100%

L’esperienza di CNA ci insegna, avendo questa associazione come propri associati dei micro imprenditori, che le imprese di dimensioni più piccole abbiano bisogno di supporto nella fase di sviluppo dell’idea progettuale e di costruzione dei rapporti. Spesso gli imprenditori di piccole dimensioni non riescono a concepire una spesa dedicata allo sviluppo di una aggregazione, vista la limitatezza dei loro budget e quindi ruolo di una associazione come CNA è anche quello di convincerli della bontà dello strumento rete e di supportarne la nascita e la crescita come percorso di sviluppo imprenditoriale collettivo.

Dal progetto LARI emerge come il bando Ergon, a parere dell’Ente capofila, abbia funzionato molto bene: da una parte innescando interesse e motivazione delle aziende alla ricerca di partner e sostenendo le iniziative imprenditoriali, dall’altra rinforzando i servizi e le iniziative degli enti intermedi per accompagnare le aziende e le reti in questi processi aggregativi. Sempre a parere del capofila, l’evoluzione delle politiche a supporto della aggregazione tra le imprese va orientata verso i cluster. Occorre lavorare, cioè, nel favorire e valorizzare le situazioni di contesto, dove le aziende possano incontrarsi e individuare le opportunità di collaborazione per accrescere la loro competitività. I cluster sembrano essere il sistema ambientale più adatto, in quanto stabilmente sono in contatto aziende, associazioni, centri di innovazione e di servizio, enti pubblici. In ogni caso i bandi dell’Ente regionale, sono un segnale importante verso le imprese, in quanto segnale di impegno, di sostegno verso una politica.

j. Valutazioni sulle politiche pubbliche: raccomandazioni generali

Suggerimenti molto interessanti anche su questo aspetto. La cosa che emerge con evidenza è che pur nella diversità che presentano le associazioni intervistate (caratteristiche associati, territori, settori, vocazioni, etc.) molti dei punti segnalati manifestano una significativa convergenza. E le raccomandazioni più indicate (10 su 14 casi) sono quelle che indicano un salto di qualità, un approccio strategico

nella politica di sostegno alle reti: si fa riferimento nello specifico all'esigenza di inserire il sostegno alle reti in programmi di natura strategica per i territori (es. dal terzismo al mercato) o per la competitività (es. il mercati esteri per piccoli e piccolissimi imprenditori) o per la continuità delle politiche (es. le reti come strumento per rinforzare i Cluster tecnologici o i Distretti del commercio o gli Accordi di programma).

Interessante, per la sua natura innovativa, la proposta di un finanziamento dei progetti a risultato, in funzione del programma concordato, che oltre ad essere coerente con il punto precedente, consentirebbe di evitare le laboriose procedure rendicontative.

Tabella 2.16 - Valutazione politiche pubbliche: raccomandazioni generali

Valutazione politiche pubbliche: raccomandazioni generali	%
Incentivare il collegamento tra aggregazioni e internazionalizzazione	50%
Incentivare il collegamento tra aggregazioni e innovazione	50%
Incentivare il collegamento tra aggregazioni di impresa e altre politiche territoriali (Cluster, Accordi programma, Distretti del Commercio, etc.)	71%
Incentivare il finanziamento di attività formative sulle reti	29%
Incentivare l'utilizzo dei manager di rete	36%
Sostenere direttamente (bandi) gli investimenti delle reti	50%
Favorire il credito bancario/garanzie sui fidi per i programmi di aggregazione	57%
Promuovere il collegamento tra aggregazioni e centri di ricerca/università	57%
Promuovere programmi di supporto strategico alle reti (anche con il coinvolgimento di enti intermedi)	71%
Promuovere programmi con finanziamento a risultato (e non a rendicontazione)	50%
Promuovere bandi per aggregazioni inter-regionali di imprese	43%
Promuovere il supporto all'operatività delle aggregazioni, dopo che queste si sono formate	64%

Secondo i referenti delle aggregazioni incontrate, le politiche pubbliche regionali dovrebbero (71% delle risposte) incentivare il collegamento tra il tema reti e le altre politiche territoriali quali i cluster tecnologici o i distretti del commercio, in modo da favorire una sinergia positiva.

Secondo l'Associazione capofila del progetto **PROFILO**, il bando Ergon avrebbe dovuto muoversi in continuità con il progetto Driade, che era finalizzato allo sviluppo delle filiere produttive regionali. Tradurre Ergon in un bando aperto a tutte le imprese, ha comportato infatti il rischio di una logica di finanziamento "a pioggia", poco efficace rispetto alle politiche di eccellenza produttiva regionale. L'istituto del contratto di rete sembra essere un strumento efficace a sostegno di specifiche politiche industriali. Per questo motivo il suggerimento per le politiche regionali è quello di incentivare la creazione di aggregazioni di imprese nell'ambito di politiche regionali più ampie, quali i Cluster regionali o gli Accordi di Programma regionali.

La stessa frequenza di risposte afferisce alla promozione di programmi di supporto strategico alle reti: i rispondenti evidenziano come l'importanza degli

intermedi sia ancora molto rilevante per lo sviluppo delle reti di impresa in Lombardia. Un tema spesso trascurato dalle politiche pubbliche è quello del supporto alle reti, una volta che queste si sono formate: nel 64% dei casi i rispondenti sottolineano come la Regione dovrebbe avere come priorità il sostegno operativo delle reti durante la loro vita. Difatti, le principali criticità gestionali e organizzative nascono proprio dalla frequente “crisi di crescita” delle aggregazioni, a volte anche molto tempo dopo la loro creazione.

In alcuni casi, come quello di **ReCoop 2012**, si evidenzia come il contratto di Rete rappresenti uno strumento ancora poco fruibile per soggetti imprenditoriale quali le cooperative: infatti il processo per attivare un contratto di rete ad oggi presenta maggiori “costi” rispetto ai “benefici” tangibili (per esempio il vantaggio fiscale non si è rivelato tale per le cooperative). E’ comunque fondamentale continuare ad incentivare fenomeni aggregativi pensando magari a strumenti più flessibili per le diverse tipologie di imprese coinvolte.

Nel 50% dei casi, si sottolinea l’importanza di stabilire un collegamento forte tra le politiche di incentivo alle reti e i processi di internazionalizzazione e innovazione delle imprese. Questo dato non sorprende, alla luce dei casi sopra descritti, nei quali gli elementi del supporto all’internazionalizzazione e ai temi dell’innovazione e dei cluster tecnologici ricorre spesso, insieme alla presenza di centri di ricerca, università e TTO nelle aggregazioni (a conferma di ciò, la promozione del collegamento tra aggregazioni e centri di ricerca/università è considerato prioritario dal 57% dei rispondenti).

Si cita, come esempio, il caso del progetto **CONF@RETI**, nel quale, con riferimento al mondo dell’artigianato, si sottolinea l’assoluta necessità di innovare (prodotti e modelli di approccio al mercato). In tal senso lo strumento della Rete e dell’aggregazione tra imprese può costituire un fattore abilitante e incentivante l’innovazione. Viene sottolineata l’esigenza di proporre misure future dedicate alle Reti d’Impresa maggiormente focalizzata sull’innovazione.

Il problema dell’ottenimento del credito è fortemente sentito dalle imprese e dalle associazioni che le hanno supportate. Come discusso in precedenza, in alcuni casi le associazioni si sono fatte carico di favorire il rapporto tra le reti e gli istituti di credito, portando alla stipula di alcuni accordi privilegiati per i propri associati. Il 57% dei rispondenti considera la necessità di favorire il credito bancario (ma anche le garanzie sui fidi) una delle priorità delle politiche regionali del futuro.

Per le Associazioni del Progetto **RES.NET**, il contratto di rete, e più in generale le reti di impresa, sono una politica sul cui lavorare, soprattutto in questo momento di crisi. Per le “micro” e “piccole” è uno strumento che consente di migliorare l’offerta al mercato e di trovare significative sinergie di costo, ma soprattutto è il modo più efficace di presentarsi ai mercati esteri, strada altrimenti poco praticabile. Tra le possibili proposte di politiche regionali per le reti tra piccole realtà imprenditoriali si segnala l’opportunità di incentivare all’utilizzo di un manager di rete, (soprattutto nelle fasi iniziali di costituzione della rete); facilitare l’accesso al credito per le attività di ricerca realizzate in forma congiunta, anche con gli enti di ricerca (per es. incentivando gli istituti bancari a finanziare progetti di rete per la ricerca) e sostenere i processi di internazionalizzazione realizzate in forma aggregata.

Un tema molto interessante è quello della tipologia di bandi adatti a promuovere le attività delle reti. Un rispondente su due ritiene che debbano essere promossi bandi a sostegno diretto degli investimenti delle reti, focalizzati cioè sull'erogazione di fondi che promuovano lo sforzo imprenditoriale degli imprenditori e non il mero processo di aggregazione in rete. La stessa percentuale di rispondenti considera prioritario promuovere programmi di finanziamento a risultato: ciò per favorire i progetti imprenditorialmente più interessanti, per semplificare le modalità di rendicontazione, per ovviare alla problematica delle continue revisioni di budget e per garantire ai processi commercialmente più forti un sostegno continuativo, e consistente da parte della Regione.

Secondo i referenti del progetto **SCART**, in termini evolutivi, sarebbe opportuno pensare a nuovi percorsi che coinvolgano le Associazioni a supporto dei processi aggregativi delle imprese, finalizzati ad esempio in ottica settoriale o all'interno dei Cluster regionali. In termini di nuove proposte, potrebbe essere efficace concordare con le Associazioni gli obiettivi e le aree di intervento (per esempio a Lecco è strategico il passaggio dal "terzismo" al mercato delle piccole imprese manifatturiere) e riconoscere finanziariamente l'impegno rispetto ai risultati che si raggiungono. In questo modo si eliminerebbe anche la logica della rendicontazione, alquanto laboriosa. Questo approccio potrebbe valere sia per le Associazioni che per le imprese (che accoglierebbero favorevolmente una riproposizione di Ergon-Azione 1 come sostegno agli investimenti). Viene visto favorevolmente anche una politica di supporto alle aggregazioni attraverso la disponibilità di un manager di rete, infatti una criticità di queste piccole imprese artigiane è la mancanza di una leadership in grado di superare la iniziale diffidenza reciproca.

In misura minore, ma piuttosto consistente (43%) si sottolinea come sia auspicabile, nel prossimo futuro, che la Regione promuova bandi per aggregazioni inter-regionali di imprese: in alcuni casi, le associazioni, testimoniano come imprese che volevano "fare rete" con altre imprese non lombarde abbiano sofferto della mancata possibilità di far aderire tutte le imprese dell'aggregazione al bando, con conseguenze negative sul processo di costituzione della rete. Nonostante ciò, alcune reti sottolineano l'importanza di queste figure per la gestione delle reti e la necessità di formare e sostenere finanziariamente il loro utilizzo (36% delle risposte). L'attività formativa sulle reti, ampiamente svolta da molti progetti analizzati, è considerata fattore rilevante da tenere in considerazione nelle prossime politiche pubbliche della Regione solo nel 29% dei casi.

2.3 La customer satisfaction delle aggregazioni supportate da Azione 2

L'universo di riferimento

Tutti i progetti del programma hanno previsto delle azioni specifiche per accompagnare la costituzione di nuove aggregazioni di impresa o per assistere lo sviluppo di aggregazioni esistenti. L'intento era quello di favorire, oltre alla diffusione della cultura e della pratica della cooperazione tra imprese, la partecipazione delle aggregazioni al bando Ergon - Azione 1. Ogni progetto ha dichiarato, in sede di presentazione della proposta, il numero minimo di reti che avrebbe assistito. Alla conclusione del progetto i risultati appaiono essere soddisfacenti. La tabella successiva indica le aggregazioni supportate da ogni progetto rispetto alla partecipazione al bando Ergon - Azione 1.

Tabella 2.17 - Aggregazioni

N.	Ente Capofila	Acronimo progetto	Reti Ergon1 (partecipazione)	Reti Ergon1 (di cui finanziate)	Reti non Ergon1	Totale reti supportate
1	ASSOLOMBARDA	PAL	15	8	0	15
2	CONFARTIGIANATO LOMBARDIA	Conf@reti	13	4	0	13
3	CONFINDUSTRIA BERGAMO	LARI	8	0*	9	17
4	CONFCOOPERATIVE BERGAMO	INRETE	3	1	1	4
5	ASS. COMPAGNIA DELLE OPERE	IMIR	13	9	0	13
6	CNA LOMBARDIA (CNA New)	Net At Work	9	3	0	9
7	CONFCOOPERATIVE UNIONE REGIONALE DELLA LOMBARDIA	RECOOP 2012	2	2	2	4
8	CONFARTIGIANATO IMPRESE LECCO	S.C.A.R.T.	3	2	4	7
9	ASSIMPRENDIL ANCE	IRC 2011	2	2	0	2
10	CONFCOMMERCIO LOMBARDIA	MIBT	4	2	11	15
11	ASSOCIAZIONE INDUSTRIALE BRESCIANA	PRO.F.I.L.L.O.	3	3	3	6
12	APINDUSTRIA BRESCIA	LARETE	3	2	0	3
13	LIA LIBERI IMPRENDITORI ASSOCIATI	RES.NET	3	1	5	8
14	LIBERA ASSOCIAZIONE ARTIGIANI CREMA	CR.NET	3	3	0	3
Totale			84	42	35	119

* Una aggregazione è stata finanziata da Azione 1, ma non è stata seguita in fase di realizzazione dal progetto LARI.

Sono state assistite, in forme e con modalità diverse (dalla fase iniziale di valutazione della opportunità, alla assistenza specialistica, al supporto amministrativo per il bando), 119 aggregazioni, di cui 84 hanno partecipato al bando Ergon - Azione 1. Mentre 35 aggregazioni sono state assistite al di fuori del bando Ergon - Azione 1 (alcune di queste in realtà hanno partecipato a

successivi bandi regionali quali quello del commercio o sull'innovazione). Inoltre emerge che la maggior parte delle aggregazioni assistite, 96 su 119, ha formalizzato l'accordo in un contratto di rete.

Anche rispetto ai risultati ottenuti dalle aggregazioni che hanno partecipato al bando le azioni di assistenza si sono rivelate efficaci: su 84 aggregazioni partecipanti, ne sono state ammesse a finanziamento 42 (il 50%).

In generale l'efficacia delle azioni emerge anche confrontando i dati più complessivi delle aggregazioni partecipanti al bando Ergon - Azione 1.

Tabella 2.18 - Confronto progetti Ergon-Azione 1 (per Azione1 fonte decreto 5567 del 25 giugno 2012)

	Progetti partecipanti	Progetti finanziati	Tasso di successo
Bando Azione 1	381	82	21,5%
Assistenza Azione 2 (VA)	84	42	50,0%
Assistenza Azione2 sul totale partecipanti (%)	22%	51%	

Le 84 aggregazioni assistite dai partner dei progetti analizzati rappresentano il 22% del totale dei progetti partecipanti al bando (381 progetti). L'assistenza fornita registra un esito positivo pari al 50%, contro il 21,5% dell'intero universo (82 progetti finanziati su 381). In pratica, pur considerando che il contributo alle aggregazioni può essere stato molto diversificato (dal decisivo al marginale), in ogni caso più del 50% dei progetti finanziati dall'Azione 1 ha visto un qualche coinvolgimento dei partner dei progetti dell'Azione 2.

I rispondenti alla survey

Per valutare le forme e la qualità dell'assistenza fornita alle reti dai partner dei progetti, è stata realizzata una survey di *customer satisfaction* sui soggetti capofila dell'universo delle reti supportate (119 casi). La rilevazione, con relativo recall, è stata condotta via mail attraverso questionario strutturato (riportato in allegato) nel periodo ottobre-novembre 2014. Hanno risposto 29 reti, con un tasso di risposta del 24%.

Di seguito il confronto delle variabili relative alla popolazione complessiva e al campione dei rispondenti.

Tabella 2.19 - Variabili

	Partecipant i Azione1	Finanziati Azione1	Non finan. Azione1	Non partec. Azione1	Reti formaliz.	Reti non formaliz.	Totale
Reti supportate	84	42	42	35	96	23	119
Rispondenti (1 NR)	22	19	3	6	23	5	28
% di risposta	26%	45%	7%	17%	24%	22%	24%

La variabile formalizzazione del contratto di rete non incide sulla propensione alla risposta, mentre il tasso di risposta dei finanziati nell’Azione 1 è circa il doppio della media dei rispondenti (così come è molto inferiore alla media il tasso di risposta dei non finanziati). Le risposte della survey tendono quindi a rappresentare maggiormente l’opinione dei finanziati.

Il confronto con Ergon - Azione 1

Le aggregazioni supportate dall’Azione 2 sono simili all’insieme delle aggregazioni che hanno partecipato all’Azione 1 oppure presentano caratteristiche diverse? Le associazioni, che presentano un così alto tasso di successo dei partecipanti assistiti, hanno supportato reti caratterizzate in qualche modo (nelle dimensioni delle aziende, nell’ampiezza della rete, nei contenuti del progetto, etc.)? A queste domande non si è riusciti a rispondere attraverso le interviste, in quanto non è stato possibile assumere dati sistematici sulle reti seguite rispetto a queste variabili. Per questo motivo si è deciso di effettuare il confronto con i dati dei questionari della survey, in particolare con l’insieme delle reti supportate che sono state finanziate, dato il loro alto tasso di risposta. Il confronto naturalmente è stato effettuato con l’insieme dei finanziati dall’Azione 1, per le due variabili direttamente comparabili: finalità prevalente dell’aggregazione e ampiezza dell’aggregazione (cioè numero di aziende componenti).

Il confronto tra i due insiemi indica che il nucleo dei progetti di rete finanziati e assistiti dall’Azione 2 presenta caratteristiche sostanzialmente simili all’insieme dei progetti di rete finanziati dal bando Azione 1 (con una leggera maggiore presenza nel primo insieme delle reti finalizzate all’espansione mercato)

Tabella 2.20 - Finalità prevalente del progetto di rete

	Universo reti finanziate Azione1	Insieme reti finanziate supportate da Azione2
Espansione mercato	54 (66%)	15 (79%)
Innovazione	16 (20%)	3 (16%)
Efficienza	12 (15%)	1 (5%)
Altro	0	0
Totale	82 (100%)	19 (100%)

Tabella 2.21 - Ampiezza dell’aggregazione (numero di aziende componenti)

	Universo reti finanziate Azione1	Insieme reti finanziate supportate da Azione2
Aggregazione ristretta (3-5 aziende)	55 (67%)	12 (63%)
Aggregazione ampia (> 5 aziende)	27 (33%)	7 (37%)
Totale	82 (100%)	19 (100%)

I risultati della survey - Caratteristiche delle reti

I rispondenti supportati dall'Azione 2 sono in prevalenza reti formalizzate (nell'82% dei casi) e che hanno partecipato al bando Azione 1 (79%).

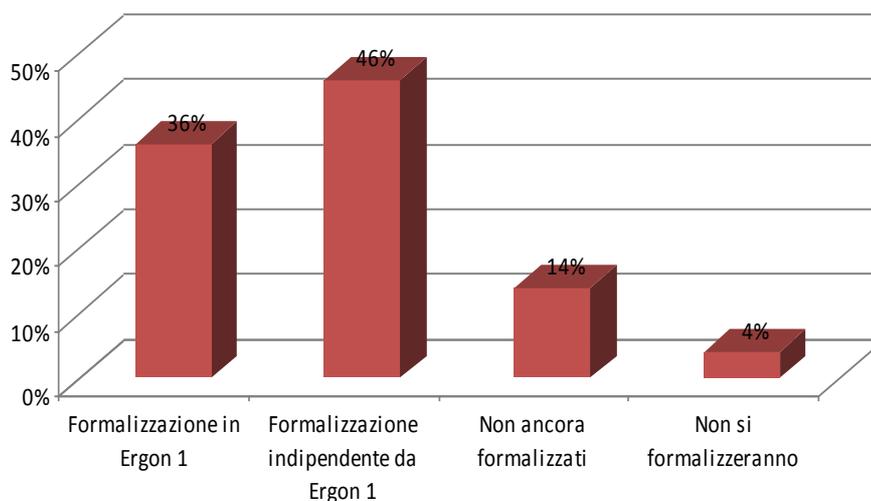
Rispetto ai partecipanti al bando Azione 1, tra l'altro, si registra un esito di successo, e quindi di finanziamento, molto alto (86%).

Tabella 2.22 - Progetti finanziati e non

	N.	%
Finanziamento Azione1	19	68%
Mancato finanziamento Az.1	3	11%
Non partecipazione Azione1	6	21%
Tot.	28	100%

L'Azione 1 è stata l'occasione per formalizzare la collaborazione in 1/3 dei casi, mentre nel 40% dei casi la formalizzazione era già avvenuta prima dalla partecipazione al bando. Quindi l'azione delle associazioni si è mossa sul doppio binario della creazione e del consolidamento delle aggregazioni.

Figura 2.1 - Progetti formalizzati e non



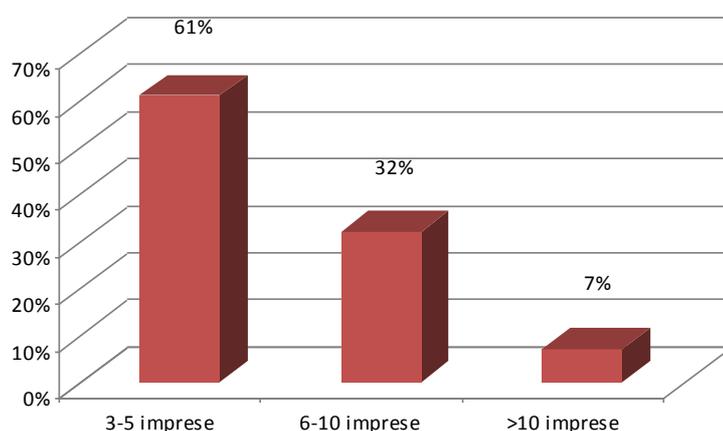
La finalità prevalente delle aggregazioni è l'espansione del mercato, presente nel 72% dei casi (in misura contenuta la componente internazionalizzazione, pari al 13%). La stessa tendenza si registra sia per le reti formalizzate che anche per le reti non formalizzate.

Tabella 2.23 – Finalità progetti

Finalità prevalente delle reti rispondenti	N (tot)	% (tot)	N (formalizz.)	% (formalizz.)	N (non form.)
Mercato	17	59%	14	58%	3
Innovazione	6	21%	4	17%	2
Internazionalizzazione	4	13%	4	17%	0
Efficienza	2	7%	2	8%	0
Tot.	29	100%	24	100%	5

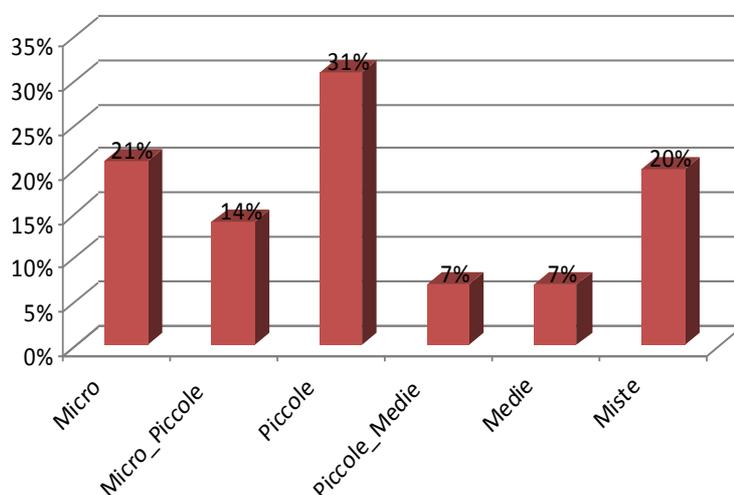
Rispetto al numero di aziende partecipanti la rete, le aggregazioni dei rispondenti sono composte in prevalenza da un basso numero di aziende (da 3 a 5 aziende per il 61% dei casi). Questo è un dato in linea con le caratteristiche dei progetti di rete presentati a valere sull’Azione 1.

Figura 2.2 – Composizione aggregazione



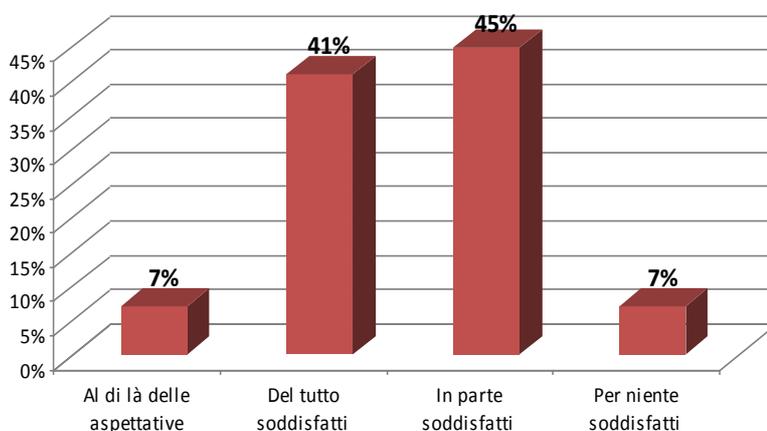
La aziende partecipanti la rete è micro o piccola (più dei 2/3 dei rispondenti). Questo è un dato in linea con l’Azione 1, ma mentre nel caso del bando il dato era molto influenzato dalle micro/piccole aziende di servizi ITC e professionali della provincia di Milano, in questo caso si ritiene sia influenzato dall’alta presenza di imprese artigianali

Figura 2.3 - Aziende partecipanti



La survey, segnala un buon livello di soddisfazione rispetto ai risultati raggiunti dalle aggregazioni. Complessivamente, infatti, il 41% dei rispondenti si dichiara del tutto soddisfatto e il 45% in parte soddisfatto.

Figura 2.4 - Benefici ricavati dalla partecipazione ad una rete



Occorre anche ricordare che rispetto all'universo delle reti assistite, le finanziate dall'Azione 1 hanno presentato un tasso di risposta più alto. E la presenza del finanziamento incide sulla soddisfazione rispetto ai risultati della rete presentando livelli più alti. Le finanziate sono del tutto soddisfatte (o al di là delle attese) per il 58% del totale; mentre per le non finanziate (e le non partecipanti all'Azione 1), si riscontra un valutazione diffusa di parziale soddisfazione.

Tabella 2.24 – Soddisfazione

Livello di soddisfazione sui risultati raggiunti dalla rete	N. (tot)	% (tot)	N (fin)	% (fin)	N (non fin)	% (non fin)
Al di là delle aspettative	2	7%	2	11%	0	0
Del tutto soddisfatti	12	41%	9	47%	3	30%
In parte soddisfatti	13	45%	8	42%	5	50%
Per niente soddisfatti	2	7%	0	0	2	20%
Tot.	29	100	19	100%	10	100%

Tra i risultati ottenuti dalla rete, prevale la componente commerciale: la totalità delle aggregazioni indica un beneficio riferito agli aspetti di mercato, mentre il 39% indica benefici sul versante della capacità innovativa o dell'efficienza nelle operazioni produttive.

Tabella 2.25 – Vantaggi

Principali vantaggi ottenuti dalla partecipazione in rete	N.	%
Efficienza/Operation	11	39%
Innovazione	11	39%
Mercato	28	100%
Gestione	4	7%

In analitico, come da tabella successiva, rispetto all'area mercato, in circa l'80% dei casi si segnala una maggiore efficacia commerciale (cioè la rete *“consente di presentarsi a clienti e buyer come interlocutore unico per offerte integrate o chiavi in mano oppure di praticare sinergie sui clienti oppure una gestione complessiva del cliente”*) e un ampliamento delle opportunità commerciali (che può derivare da un *“ampliamento della base clienti o dei canali commerciali o di copertura territoriale, nonché un accesso a nuovi segmenti di mercato”*). Valori inferiori, ma pur sempre significativi, si rispetto all'ampliamento dell'offerta, la qualificazione dell'immagine di mercato, l'accesso a mercati internazionali. Va segnalato che nel 32% dei casi si evidenzia un incremento del fatturato.

Tabella 2.26 – Aspetti positivi

Principali vantaggi aziendali ottenuti attraverso la partecipazione alla rete (analitico)		
	N.	%
Mercato		
Ampliamento offerta/realizzazione nuovi prodotti/servizi	13	46%
Ampliamento opportunità commerciali	21	75%
Maggiore efficacia commerciale	24	86%
Incremento fatturato	9	32%
Rafforzamento immagine sui mercati di riferimento (brand, affidabilità, etc.)	11	39%
Accesso mercati internazionali	9	32%
Innovazione	N.	%
Possibilità di realizzare innovazioni di prodotto/sistema	11	39%
Efficienza/Operation	N.	%
Maggiore efficacia operativa	11	39%
Sinergie ed economie di scala legate all'integrazione	7	25%
Altro	N.	%
Ha consentito assunzioni di personale disabile	2	7%
Migliori condizioni finanziamento bancario	4	14%

N=28

Principali vantaggi aziendali ottenuti attraverso la partecipazione alla rete

Inoltre 4 volte su 10 vengono segnalati vantaggi aziendali connessi alla partecipazione alla rete rispetto all'innovazione di prodotto/sistema e alla efficienza. In particolare su quest'ultimo aspetto viene segnalato che la rete consente di gestire progetti/commesse di grandi dimensioni oppure di fare integrazioni e sinergie di varia natura (processi, strutture, saturazioni, procedure di qualità, promozione, presidi territoriali, know how, etc.).

Supporto da parte degli Enti di rappresentanza: partecipazione e valutazione alle iniziative

I rispondenti segnalano una buona partecipazione alle attività realizzate nell'ambito dei progetti dell'Azione 2. In particolare le azioni in cui sono stati più coinvolti sono l'accompagnamento nel processo di costruzione e sviluppo della rete (82% dei casi) e la partecipazione ad attività di divulgazione e animazione territoriale (68% dei casi).

Tabella 2.27 – Partecipazione

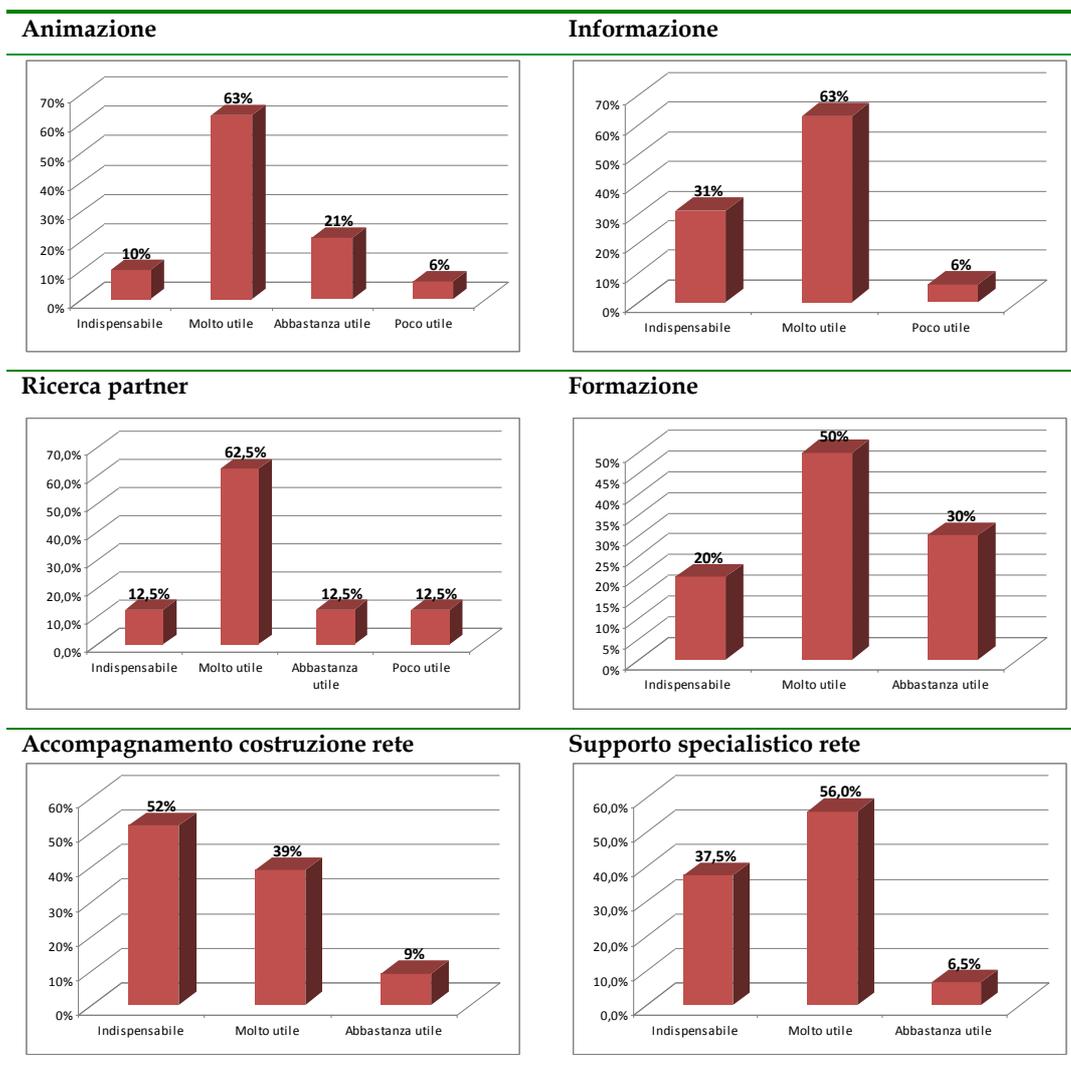
Partecipazione alle attività realizzate nell'ambito di Azione2	N	%
Attività di animazione e divulgazione (seminari, convegni, etc)	19	68%
Attività di informazione (sportello informativo, sito dedicato, etc.)	16	57%
Attività di ricerca partner	8	29%
Attività di formazione	10	36%
Attività di accompagnamento nel processo di costituzione della rete	23	82%
Attività di supporto specialistico alla rete	16	57%

Interessante è la percezione di utilità rispetto allo sviluppo della rete che le varie iniziative hanno riscosso. Complessivamente si ha una valutazione molto positiva su tutte le attività promosse dall’Azione 2: tutte le iniziative, infatti, hanno riscosso almeno il 70-80% di valutazioni tra l’indispensabile e il molto utile.

Come da grafici successivi, in particolare si nota che il contributo più prezioso sembra essere stato quello di accompagnamento nel processo di costituzione della rete (reputato indispensabile nel 52% del totale dei casi, che si ipotizza equivalere al totale dei casi di assistenza sulle nuove reti considerando che molte reti supportate risultavano già costituite). Anche la consulenza specialistica si è rivelata indispensabile nel 37% dei casi. In generale tutte le altre attività hanno superato il 50% di valutazione “Molto utile”.

Sembra quindi potersi affermare dalle valutazioni espresse dai rispondenti che il contributo dell’Azione 2 sia stato apprezzato e ritenuto utile e di valore rispetto ai processi di costituzione o di consolidamento delle aggregazioni seguite.

Figura 2.16 – Percezione di utilità delle iniziative rispetto allo sviluppo della rete



Supporto da parte degli Enti di rappresentanza: ruolo nella costituzione e/o sviluppo della rete

Ma in concreto quale è stato il ruolo delle associazioni di categoria (o dei partner di progetto) nella costituzione e/o sviluppo delle reti? Nei 2/3 dei casi ha fornito (direttamente o attraverso professionisti del network) consulenza specialista per la realizzazione del progetto di rete. Il dato più importante è che, dalle risposte del questionario, sembra che le associazioni abbiano svolto la funzione di catalizzatore, il ruolo di facilitatore per fare in modo che il progetto di rete fosse considerato un'opportunità dalle aziende, che prendesse forma e che diventasse una "intrapresa" concreta e fattibile. Infatti, in più della metà dei casi sono intervenuti nella fase preliminare ("funzione di catalizzazione"), promuovendo le condizioni (cioè incontri sul territorio, workshop conoscitivi, ricerca partner, etc.) per far incontrare e consentire il confronto tra i potenziali partner; sempre in più della metà dei casi hanno accompagnato il processo di costituzione della rete ("funzione di facilitazione"): promozione delle opportunità di cooperazione, supporto nella valutazione delle alternative e delle fattibilità, suggerimenti su come procedere, etc. In un numero minore di casi hanno promosso programmi e occasioni per consentire lo sviluppo della rete (in particolare nei processi di internazionalizzazione, anche attraverso missioni collettive all'estero e collaborazioni con buyer esteri). In alcuni casi hanno svolto anche lavoro più amministrativo come la preparazione della documentazione per la partecipazione a bandi.

Tabella 2.28 - Ruolo delle associazioni

Ruolo delle associazioni di categoria (o dei partner di progetto) nella costituzione e/o sviluppo delle rete	N.	%
Ha promosso le condizioni iniziali per la conoscenza e la collaborazione tra le aziende	15	53%
Ha accompagnato gli incontri delle aziende nel processo di costituzione della rete	16	57%
Ha offerto consulenza specialistica nella realizzazione del progetto di rete (es. realizzazione progetto Ergon 1)	19	68%
Ha curato lo sviluppo di programmi che hanno favorito lo sviluppo della rete (es. innovazione, internazionalizzazione, etc.)	7	25%
Ha curato la documentazione per la partecipazione a bandi di gara o ad altre opportunità	10	36%
Altro	3	1%
N=28		

È la valutazione sul contributo delle associazioni ai fini della costituzione della rete? A parere dei rispondenti è sicuramente importante: per quasi la metà è stato decisivo e per quasi l'altra metà è stato significativo; nessuno lo ha considerato marginale

Tabella 2.29 – Valutazione

Valutazione di sintesi sul contributo ricevuto da Azione2 ai fini della costituzione delle rete	N.	%
Contributo decisivo per la costituzione della rete	13	44,8%
Contributo significativo, anche se non determinante, ai fini della costituzione delle rete	13	44,8%
Contributo marginale	0	0
E' stato supportato un percorso già avviato dalle aziende della rete	3	10,4%
Tot.	29	100,0%

Iniziative su cui le Associazioni di categoria dovrebbero focalizzarsi per sostenere la nascita e lo sviluppo delle aggregazioni di imprese tra gli associati
 Rispetto al tema delle reti di imprese si è voluto sentire la voce dei “clienti” anche in merito ai servizi e alle iniziative che le associazioni dovrebbero privilegiare. La maggior parte dei rispondenti ha riconfermato la visione delle associazioni come “catalizzatori” e come “facilitatori” dei processi aggregativi anche rispetto al ruolo atteso.

Infatti, quasi due terzi dei rispondenti suggeriscono alle associazioni di preservare o di sviluppare il ruolo di facilitatori, che si esprime nell’accompagnare le imprese, soprattutto micro e piccole, nel percorso di creazione della rete.

Mentre il 55% dei rispondenti fa riferimento al ruolo atteso di catalizzatore per creare il contesto, sinteticamente definibile come animazione territoriale, in cui possono nascere e maturare le opportunità di collaborazione per sviluppare il business.

Circa il 20% dei rispondenti invece sollecita iniziative più direttamente collegate al business, come l’internazionalizzazione, il lobbying o la strutturazione di iniziative commerciali presso grandi clienti.

Tabella 2.30 – Iniziative

Iniziative su cui le Associazioni di categoria dovrebbero focalizzarsi per sostenere la nascita e lo sviluppo delle aggregazioni di imprese tra gli associati	N	%
Animazione territoriale	N	%
Diffusione cultura / formazione /conoscenze / best practice su aggregazioni e contratti di rete	16	55%
Networking, scouting e supporto nella ricerca partner	11	38%
Supporto ai processi di aggregazione	N	%
Accompagnare le imprese nel percorso di creazione della rete	18	62%
Accompagnare le imprese nello sviluppo della rete	12	41%
Assistenza nella ricerca di professionisti/consulenti	3	10%
Assistere le reti nella ricerca bandi e opportunità	4	14%
Supporto alle iniziative di business	N	%
Iniziative per accompagnare le reti PMI sui mercati esteri	3	10%
Supporto nei processi commerciali delle reti presso grandi enti/società	6	21%
Azioni di lobbying per un riconoscimento della rete come soggetto economico	5	17%
N=2		

Iniziative che la Regione dovrebbe privilegiare per sostenere la nascita e lo sviluppo delle aggregazioni di imprese tra le MPMI

Così come si è fatto per le associazioni, si sono raccolti i suggerimenti provenienti dalle reti verso le iniziative che la Regione dovrebbe privilegiare per una politica attiva verso le reti. L'area di intervento maggiormente segnalata è quella delle agevolazioni e dei finanziamenti. In particolare sono visti favorevolmente i bandi che contribuiscono al finanziamento dei progetti di investimento delle reti (68%) e quelli che specializzano le risorse europee alle reti di piccole aziende (32%); stessa percentuale registra il sostegno agli apporti di natura specialistica e dei ruoli di facilitazione/management nella costituzione di nuove reti.

Si registra anche una certa sensibilità al sostegno verso le azioni promotive (informative, conoscitive, formative) territoriali (36%). Appare limitata nei numeri, ma interessante per il tema posto, l'esigenza di favorire il riconoscimento delle reti nelle gare degli enti pubblici regionali.

Tabella 2.31 - Iniziative suggerite

Iniziative che la Regione dovrebbe privilegiare per sostenere la nascita e lo sviluppo delle aggregazioni di imprese tra le MPMI		
	N	%
Agevolazioni e finanziamenti		
Progetti di finanziamento/contributi per costituzione e/o sviluppo della rete	19	68%
Sostegno (convenzioni, contributi, etc.) per accesso ad apporti specialistici professionali e consulenziali (di tipo fiscale, legale e di facilitazione/management di rete nella fase di costituzione)	9	32%
Utilizzare le risorse europee per proporre bandi mirati a reti di piccole aziende	9	32%
Introdurre nuovi strumenti finanziari a supporto delle reti (es. crediti di imposta, fondi di garanzia, accesso al credito, voucher per spese di costituzione o consulenza specialistiche, etc.)	5	18%
Sostenere iniziative per l'internazionalizzazione	3	11%
Dare continuità alle politiche di incentivazione e sostegno alle reti	5	18%
Promozione e animazione territoriale		
Favorire le aggregazioni di MPMI con logiche simili ai cluster tecnologici regionali	2	7%
Promozione di iniziative informative e formative sul territorio	10	36%
Favorire l'analisi e la diffusione dei risultati (vantaggi/criticità) sui progetti di rete	3	11%
Sostenere le azioni di supporto degli enti di rappresentanza e territoriali	4	14%
Semplificazione		
Semplificazione procedure di presentazione e rendicontazione dei bandi	3	11%
Favorire il riconoscimento delle reti, anche contratto, presso gli enti pubblici regionali	2	7%
Consentire nei bandi un coinvolgimento di aziende non lombarde	3	11%
N=28		

2.4. I programmi di innovazione: reti e “Open Innovation”

All'interno del percorso di valutazione e monitoraggio della politica regionale ERGON volta a finanziare azioni di sistema e progetti specifici inerenti le Reti d'impresa, si è ritenuto opportuno effettuare un approfondimento sulla connessione tra il fenomeno delle aggregazioni di imprese, con particolare interesse nella forma tecnica del contratto di rete, e i processi di innovazione con riferimento al paradigma Open Innovation. Per Open Innovation si intende un nuovo approccio all'innovazione, basato sulla collaborazione tra l'impresa che intende innovare ed i soggetti esterni ai propri confini che possono fornire contributi di conoscenza al bisogno di innovazione della stessa impresa. Open Innovation è un processo che aumenta esponenzialmente le possibili soluzioni innovative in relazione ai bisogni (di innovazione) dell'impresa. Da un punto di vista logico si può ben comprendere che il numero di innovazioni prodotte da una singola impresa che detiene un numero limitato di risorse interne dedicate all'innovazione può aumentare significativamente se l'azienda apre i suoi confini a molteplici soggetti partner e solutori presenti nel mondo dell'innovazione e della conoscenza (altre imprese e/o centri di ricerca). Ciò ha per effetto non solo la possibilità di sviluppare più progetti innovativi bensì di migliorare il livello qualitativo dei progetti esistenti. Il nuovo paradigma infatti si fonda sul principio per il quale la domanda di innovazione è il vero driver del successo e dal momento che l'impresa si è focalizzata sulla domanda e ha ben chiaro quali siano le sue esigenze di innovazione, potrà rivolgersi con più efficacia al mondo esterno, riuscendo ad accedervi in maniera efficace. Negli Stati Uniti ed in altre parti del mondo il paradigma Open Innovation (OI) si è sviluppato in modo significativo, vedendo nascere diverse piattaforme collaborative presso le quali le aziende possono rivolgersi per identificare da un lato il proprio bisogno di innovazione e dall'altro trovare milioni di partner capaci di fornire elementi di conoscenza prima sconosciuti all'azienda richiedente. Per poter sviluppare con successo una strategia o approccio fondato sull'Open Innovation è necessaria una forte organizzazione ed una massa critica in grado di investire su domanda e ricerca di partner. Per questo motivo ad oggi il paradigma Open Innovation è stato praticamente sconosciuto e inaccessibile alle Piccole e Medie Imprese. Tali fattori hanno indotto Regione Lombardia ad attivare una politica fondata sul paradigma Open Innovation rivolta alle PMI lombarde. A fronte di tale iniziativa ed in coerenza con il presente progetto di ricerca che ha per oggetto primario l'approfondimento ed il monitoraggio della politica regionale ERGON per le Reti d'Impresa, si vuole provare ad indagare ed approfondire il legame tra tali fenomeni: aggregazione-innovazione e più precisamente Open Innovation -Reti d'impresa.

Attivare una rete di imprese può aumentare l'efficacia nei progetti e processi di innovazione? Come si possono mettere in relazione la capacità di innovare con i fenomeni aggregativi realizzati dalle imprese anche e soprattutto mediante contratti di rete? Il nuovo paradigma Open Innovation può essere un nuovo

strumento per aumentare la collaborazione e l'aggregazione tra imprese migliorandone la capacità di innovare e viceversa?

Per rispondere a tali quesiti è necessario osservare la realtà. Per osservarla in modo adeguato è molto utile entrare in relazione con i soggetti dedicati all'innovazione ed al trasferimento tecnologico che da un lato svolgono sistematicamente progetti di innovazione e dall'altro hanno avuto modo di realizzare aggregazioni e Reti con imprese.

Tra le diverse istituzioni presenti in Lombardia due di queste hanno partecipato in qualità di partner al programma Ergon-Azione 2 e hanno mostrato particolare interesse nell'indagare i fenomeni appena descritti: la Fondazione Politecnico di Milano, all'interno della quale risiede il Technology Transfer Office (TTO) ed il Parco Tecnologico Padano di Lodi all'interno del quale risiedono dipartimenti universitari, imprese (all'interno di un incubatore) e, analogamente alla Fondazione Politecnico, un TTO. Oltre ai motivi appena descritti si può aggiungere che il Politecnico di Milano rappresenta una delle maggiori Università del Paese in campo tecnologico mentre il Parco Tecnologico Padano rappresenta un centro di ricerca e conoscenza unico nel campo agroalimentare in Italia (ambito agroalimentare che desta particolare interesse nella prospettiva dell'imminente Expo 2015).

2.4.1 Caso Parco Tecnologico Padano (PTP)

Presentazione dell'Ente

Il presente caso ha per obiettivo l'approfondimento del funzionamento del Parco Tecnologico Padano (PTP) per far emergere la sua visione e capacità di rappresentare un fattore abilitante l'aggregazione tra imprese (anche attraverso lo strumento della Rete d'Imprese), diffondere l'Innovazione e la competitività (con particolare focus sul modello Open Innovation) sul territorio, far interagire i 2 fenomeni (aggregazione e innovazione).

Il caso si sviluppa su una serie di informazioni prodotte dal PTP e rielaborate nella logica sopra descritta per mettere in luce alcuni fattori chiave:

- presentare il PTP, obiettivi e funzionamento;
- effettuare un focus sulle attività di Ricerca e Innovazione realizzate dal PTP;
- descrivere il modello aggregativo avviato dal PTP (Cluster) ed il ruolo giocato al suo interno dal fattore innovazione (e nello specifico Open Innovation);
- effettuare un'intervista al vertice manageriale del PTP per comprendere la visione degli elementi sopracitati.

Il Parco Tecnologico Padano (PTP) nasce nel cuore del macro distretto alimentare lombardo-emiliano ed è strategicamente vicino alle principali aziende agro-alimentari. Ha una localizzazione logistica ottimale per la vicinanza a Milano e per la facilità di accesso agli aeroporti milanesi e per la vicinanza al principale distretto alimentare. Il PTP si è dotato di un proprio Centro per la Ricerca

(CeRSA) che ospita diverse altre Istituzioni impegnate nello sviluppo del settore agro-alimentare e rappresenta il fulcro intorno al quale gravitano le altre strutture del cluster. Il Parco Tecnologico Padano è il motore del Cluster di innovazione di Lodi, un polo di ricerca che raccoglie le principali istituzioni del territorio attive nel settore agro-biotechologico. Tra queste le Facoltà di Medicina Veterinaria e di Agraria dell'Università di Milano, l'Istituto Zooprofilattico Sperimentale e altri centri di ricerca pubblici e privati. Il Parco dispone inoltre di un incubatore di impresa che fa di Lodi uno dei principali cluster agro-biotechologici europei.

Il Parco Tecnologico Padano svolge le seguenti principali attività:

- promuovere lo sviluppo del Cluster Lombardia Innovazione;
- svolgere ricerca d'eccellenza nel settore delle biotecnologie;
- favorire la nascita di start-up e spin-off tramite un incubatore di impresa;
- trasferire i risultati della ricerca del PTP attraverso la realizzazione di studi e l'erogazione di servizi specialistici sia tecnologici che aziendali.

La governance del PTP è guidata dalla Fondazione Parco Tecnologico Padano.

Sono quattro i principali obiettivi e le attività della Fondazione PTP:

- promuovere e sostenere la ricerca scientifica, a livello nazionale ed internazionale;
- promuovere le attività di formazione a supporto del trasferimento tecnologico;
- promuovere e sostenere progetti di cooperazione internazionale con il trasferimento delle conoscenze scientifiche ai paesi più poveri per la realizzazione di progetti di sviluppo nel settore agroalimentare al fine di contribuire, per quanto possibile, all'affermazione del principio etico per cui le nuove tecnologie devono concorrere a ridurre il divario tra i paesi ricchi e i paesi poveri e devono aiutare questi ultimi a raggiungere livelli di autosussistenza;
- promuovere, in collaborazione con Regione Lombardia, Università di Milano, Comune, Provincia e CCIAA di Lodi la realizzazione del Polo Universitario di Lodi.

Il Parco Tecnologico Padano, in un'ottica di internazionalizzazione, ha creato un network di ricerca che attualmente raggiunge oltre 250 istituzioni in 50 paesi.

L'attività di ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico: le piattaforme tecnologiche e l'Open Innovation

Il Parco Tecnologico Padano si è dotato di un Centro Ricerche e Studi Agroalimentari (CeRSA). Al suo interno operano 5 Sezioni di Ricerca affiancate da 4 Piattaforme Tecnologiche con lo scopo di svolgere ricerche genomiche innovative per ottenere cibo più sano, sicuro e sufficiente.

- La Piattaforma Genomica.
- La Piattaforma Proteomica.
- La Piattaforma Chimica.
- La Piattaforma Bioinformatica.

Il Grant Office del Parco Tecnologico Padano si occupa del supporto alle start-up e spin-off localizzate presso l'incubatore di impresa del Parco Tecnologico Padano - Alimenta - sia per la presentazione e la gestione di progetti finanziati che per il reperimento di capitali, seed e venture, per l'avvio e lo sviluppo dell'attività di impresa. I servizi del Grant Office, di scouting delle opportunità di finanziamento e di presentazione e successiva gestione di progetti finanziati, vengono erogati anche a favore di enti ed aziende non presenti fisicamente presso il Polo di Lodi.

Il Parco Tecnologico Padano in rete: il cluster e l'Open Innovation

Il Parco Tecnologico Padano nasce e si sviluppa in forma di rete, con soggetti istituzionali come le università e i centri di ricerca del territorio. Sono inoltre nate e si sono insediate presso il Parco diverse imprese del settore agroalimentare ad alto contenuto innovativo e di conoscenza.

Il PTP si è impegnato nella progettazione e attuazione di un cluster nazionale chiamato CAT.AL con caratterizzazione regionale (Cluster Alta Tecnologia Agrofood Lombardia) che ha per obiettivo il coinvolgimento e l'interazione del sistema delle imprese e della ricerca nel campo agroalimentare.

CAT.AL è stato costituito nel 2012 (in risposta all'avviso pubblico di MIUR e Regione Lombardia) e sta realizzando l'obiettivo di coinvolgere 200 soci (77% imprese, 9% Organismi di ricerca, 14% Istituzioni pubbliche e private). L'integrazione e la collaborazione tra i soggetti partecipanti il Cluster con l'obiettivo di aumentarne la competitività si fonda sull'immissione e lo scambio di competenze innovative e capacità di aprire canali esteri.

Il modello di funzionamento del Parco ha tra i suoi fattori chiavi l'attuazione del modello Open Innovation.

Intervista

Come anticipato nell'introduzione lo scopo dell'intervista è indagare l'interazione tra attività e politiche volte all'aggregazione tra imprese e attività volte a sviluppare l'innovazione attraverso il modello Open Innovation.

Il PTP collabora in modo sistematico con imprese lombarde e con università e centri di ricerca in progetti di innovazione e R&D, sia in qualità di incubatore tecnologico sia attraverso servizi di TT.

1. *Il PTP ha avuto modo di partecipare e contribuire alla realizzazione di aggregazioni e reti d'impresa?*

Si abbiamo partecipato ad una iniziativa denominata IN-RETE e finanziata attraverso il bando Ergon con aziende ed enti per mettere in rete un processo virtuale di accelerazione tecnologica. Il progetto ha dato buoni frutti nella direzione di far interagire competenze e bisogni complementari per accrescere l'innovatività dei soggetti partecipanti.

2. *Quale ruolo possono giocare le aggregazioni (in modo specifico nella forma di Reti d'impresa) nel favorire l'innovazione ed il trasferimento tecnologico?*

Sicuramente un ruolo importante se si riuscisse a modellizzare e sperimentare il meccanismo di interazione tra i vari soggetti della rete e sviluppare un nuovo "brand" capace di integrare diverse funzionalità e competenze fornendo interfacce efficaci attraverso cui avviare collaborazioni tecnologiche. Per esempio facendo interagire i diversi servizi tecnologici innovativi sviluppati e venduti da più attori con il meccanismo della rete si potrebbe compensare la mancanza di massa critica che caratterizza gli operatori del settore agroalimentare.

Un interessante progetto concepito con altri attori della ricerca e del trasferimento tecnologico in Lombardia è il progetto Biotech-Tools che prevede la collaborazione sistematica e la creazione di un rete di imprese il cui scopo è la condivisione e commercializzazione di servizi R&D nel mercato biotech nelle diverse accezioni in cui si caratterizza: biotecnologie per la salute (red), biotecnologie per l'agroalimentare (green) e biotecnologie industriali (white). Condividere competenze tecniche, organizzative e manageriali proprie di ciascuna impresa cercando di rendere il contesto sempre più competitivo è l'unica strada che sembra ad oggi essere efficace in alternativa all'approccio individuale che permette meno sinergie limitando la capacità di crescita e di affronto delle difficoltà che oggi caratterizzano il mondo delle imprese ma anche il mondo della ricerca.

3. *Il PTP ritiene che i fenomeni di aggregazione tra imprese (cfr. Reti) possano contribuire ad un'apertura e ad una collaborazione tra imprese e tra imprese e sistema della ricerca per realizzare progetti congiunti di innovazione in risposta ai bisogni di innovazione delle imprese?*

Sicuramente è necessario in questa fase sviluppare un approccio "culturale" molto forte sulla tematica. Da questo punto di vista i cluster tecnologici lombardi sono un buon esempio di progetti nati dal basso anche se con una spinta pubblica per favorire la diffusione di valori quali aggregazione, collaborazione (Reti) e innovazione. Vediamo quindi l'ambiente Cluster quale ambito privilegiato e primario ove realizzare politiche di aggregazione tra imprese fondate sull'innovazione. A nostro avviso quindi Regione Lombardia dovrebbe puntare sui cluster territoriali come luogo naturale di implementazione delle politiche in atto.

4. *Quali suggerimenti operativi e di sviluppo ritenete di rivolgere a Regione Lombardia in merito alle misure in atto:*

- a. *Reti e aggregazioni d'impresa (se rafforzare tali politiche e come migliorarle)*

Sicuramente vanno rinnovate e rafforzate, verificando anche la possibilità di attuare una sperimentazione con banche e operatori finanziari su meccanismi di garanzia della rete (e non dei singoli) in relazione ad investimenti in innovazione e nella collaborazione reciproca. In tal senso si è avviata un collaborazione con la Banca Popolare di Lodi (molto sensibile al tema delle reti) per far sì che la rete possa essere riconosciuta e premiata in termini di valutazione

di merito di credito (per la parte qualitativa del rating) la capacità di aggregarsi al fine di innovare. Un esempio di contratto di rete finanziato è costituito da una rete di farmacie nel lodigiano che si sono messe in rete per investire in progetti innovativi.

- b. *Open Innovation (come attuare nel migliore dei modi tale politica)*
Il giudizio sulla politica Open Innovation che Regione Lombardia sta provando ad attivare è molto positivo, esso rappresenta infatti un nuovo schema e modo di innovare nuovi, che esulano dai processi tradizionali e possono rappresentare un incentivo ad innovare maggiormente per chi già innova. Il settore agroalimentare in tal senso sconta un problema culturale e dimensionale che rende meno facile l'accesso a tali nuovi processi (collaborazione sistematica con centri di ricerca e imprese esterni ai confini della piccola e media impresa). Per coloro che già innovano è invece fondamentale rendere il più globale e internazionale possibile la piattaforma di open innovation per dare la possibilità di collaborare con i migliori talenti e con le migliori competenze internazionali (tra i principali obiettivi del PTP). Ove ciò non si verificasse il rischio sarebbe quello di sostenere e finanziare le collaborazioni e le partnership già avviate da parte delle imprese sul territorio (cosa di per sé positiva) senza aprire i confini al know how internazionale che pensiamo possa essere tra i principali obiettivi della politica.
- c. *Possibili connessioni tra le due politiche: Reti e Open Innovation (se ed in che modo possono essere collegate)*
L'aggregazione tra imprese può rappresentare sicuramente uno tra gli strumenti più efficaci per incentivare la collaborazione e l'apertura verso progetti di innovazione con soggetti esterni. Le due politiche sono pertanto strutturalmente collegate e sinergiche. Sarà importante promuoverle mediante opportuni incentivi tenendo conto della scarsa cultura alla cooperazione delle piccole e medie imprese (nel settore agroalimentare).

2.4.2 Caso Fondazione Politecnico di Milano

Presentazione dell'Ente

Il presente caso ha per obiettivo l'approfondimento del funzionamento della Fondazione Politecnico di Milano (FPM) allo scopo di far emergere la sua visione e capacità di: rappresentare un fattore abilitante l'aggregazione tra imprese (anche attraverso lo strumento della Rete d'Imprese), diffondere l'innovazione e la competitività (con particolare focus sul modello Open Innovation) sul territorio, far interagire i 2 fenomeni (aggregazione e innovazione).

Il caso si sviluppa su una serie di informazioni prodotte da FPM e rielaborate nella logica sopra descritta per mettere in luce alcuni fattori chiave:

Presentare la FPM, obiettivi e funzionamento.

Effettuare un focus sulle attività di Ricerca e Innovazione realizzate dal FPM.

Effettuare un'intervista al vertice manageriale della FPM per comprendere gli impatti dei contratti di rete e l'open innovation possono generare.

La Fondazione Politecnico di Milano

La Fondazione Politecnico di Milano (FPM) nasce nel 2003 per volontà del Politecnico di Milano, delle principali istituzioni di Milano e della Lombardia e di importanti aziende per sostenere la ricerca dell'Ateneo e per contribuire a innovare e sviluppare il contesto economico, produttivo e amministrativo lombardo. Fondazione opera per rendere più efficace il rapporto tra l'università, le imprese e le pubbliche amministrazioni.

Per raggiungere questi obiettivi Fondazione sviluppa:

- progetti di innovazione rivolti non solo alle grandi imprese, ma anche all'ampio tessuto delle piccole-medie imprese e dei servizi;
- progetti europei che, facendo leva sulle riconosciute competenze del Politecnico, estendono il network delle collaborazioni universitarie e industriali al di fuori dei nostri confini.

Queste attività si completano di numerose iniziative di formazione dei lavoratori e di aggiornamento delle competenze per seguire le evoluzioni sempre più rapide del mercato occupazionale.

Consapevole dell'importanza di contribuire sia alla crescita economica, ma anche alla crescita della persona e della comunità, Fondazione sviluppa numerosi progetti di responsabilità sociale in collaborazione con l'Ateneo. In un contesto globale, è attiva in iniziative di cooperazione sia con realtà in difficoltà sia con paesi in forte crescita.

A coronamento dei suoi primi dieci anni di attività, nel 2003 Fondazione ha trasformato l'Acceleratore di Impresa del Politecnico in una moderna struttura di supporto alle migliori startup innovative nazionali ed internazionali, di empowerment imprenditoriale e di co-working: Polihub.

Fondazione è un interlocutore dei Dipartimenti del Politecnico, nell'individuare le opportunità offerte dai finanziamenti e nella costruzione di reti di relazioni nazionali ed internazionali necessarie per la partecipazione ai diversi bandi; per le imprese e la pubblica amministrazione, nell'identificazione dei loro bisogni di innovazione e dei rappresentanti del mondo scientifico in grado di poterli soddisfare.

L'attività di ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico: le diverse aree tematiche

L'impegno della Fondazione si traduce in alcune significative aree tematiche:

- energia, trasporti e reti: le infrastrutture senza le quali un paese non decolla, alla base delle smart city;
- tecnologie, design e materiali, green chemistry: gli strumenti attraverso i quali rendere migliore la qualità della vita delle persone, dell'ambiente che ci circonda, dei beni prodotti;

- Pubblica amministrazione: l'innovazione necessaria per semplificare la vita dei cittadini e delle imprese;
- ambienti di vita, responsabilità sociale e cooperazione allo sviluppo: le relazioni indispensabili e responsabili in un mondo globale;
- formazione e talento per imprese innovative e supporto alle startup: il fulcro dello sviluppo in una competizione sempre più basata sul capitale umano.

Sono stati ben 1.002 i soggetti con i quali Fondazione ha collaborato:

- 531 piccole e medie imprese;
- 130 grandi imprese;
- 114 università e centri di ricerca;
- 80 pubbliche amministrazioni;
- 147 tra associazioni ed enti.

Questa rete di relazioni e di competenze ha consentito di ottenere brillanti risultati nei principali bandi nazionali e regionali e di incrementare la percentuale di successo nei bandi europei, passata dal 18% del triennio precedente al 28%, valore largamente superiore alla media UE.

La trasformazione dell'Acceleratore di Impresa in Polihub ha segnato la volontà del Politecnico e della Fondazione di puntare con decisione sulla creazione di imprese innovative. Complessivamente dal 2001 al 2013 sono state incubate 83 aziende (di queste 14 sono state avviate tra il 2012 e il 2013), con un fatturato complessivo di oltre 79 milioni di euro, nei mercati dell'ICT, della Bioingegneria, dell'Energia e dell'Aerospazio.

Intervista

Premessa: FONDAZIONE POLITECNICO DI MILANO collabora in modo sistematico con imprese lombarde e con università e centri di ricerca in progetti di innovazione e R&D, sia in qualità di incubatore tecnologico sia attraverso servizi di TT.

1. *FONDAZIONE POLITECNICO DI MILANO ha avuto modo di partecipare e contribuire alla realizzazione di aggregazioni e reti d'impresa?*

Fondazione ha da sempre supportato la costituzione di partnership tra imprese, università, pubbliche amministrazioni. Con la nascita del contratto di rete alcune aggregazioni si sono costituite sotto questa forma (cfr. i progetti realizzati in ambito Ergon-Azione2, quali P.A.L. - Punto alleanza Lombardia e LARI - Laboratorio Reti d'impresa). Le criticità connesse alla rete, emergono soprattutto nelle fasi iniziali. Soprattutto per questioni dovute ad un retaggio culturale "chiuso e familiaristico", risulta difficile per le imprese aprirsi a collaborazioni con soggetti esterni. Problematicità con il contratto di rete si sono riscontrate anche nelle fasi iniziali della formulazione giuridica dello stesso. Lo strumento, ai suoi albori, risultava essere poco chiaro, soprattutto in termini di "benefici", generando la creazione di reti mirate ad ottenere gli incentivi messi in

campo per la promozione dello strumento stesso. Aspetto positivo del contratto di rete è la sua flessibilità (soggetto o contratto) che permette di adattarsi alle necessità delle imprese e non viceversa. Per rendere lo strumento ancora più incidente, si potrebbe pensare alla possibilità di aprirlo maggiormente al coinvolgimento di soggetti pubblici come le università.

2. *Quale ruolo possono giocare le aggregazioni (in modo specifico nella forma di Reti d'impresa) nel favorire l'innovazione ed il trasferimento tecnologico?*

La rete si è dimostrato un ulteriore mezzo per fare ricerca; infatti, superata la dimensione critica iniziale, diventa fondamentale per le aziende riuscire a raggiungere una massa critica tale da permettere loro di interfacciarsi come soggetti più robusti in un ambito internazionale. Il singolo dunque vede la rete come un possibile mezzo per poter generare un'offerta più ricca e poter entrare in mercati prima non attaccabili. Fondazione, grazie alla stretta collaborazione con l'università, offre un servizio di identificazione delle competenze per poter innovare, creando una "interfaccia facilitata" tra impresa e ricerca.

3. *La FONDAZIONE POLITECNICO DI MILANO ritiene che i fenomeni di aggregazione tra imprese (cfr. Reti) possano contribuire ad un'apertura e ad una collaborazione tra imprese e tra imprese e sistema della ricerca per realizzare progetti congiunti di innovazione in risposta ai bisogni di innovazione delle imprese?*

Le reti, portando di fatto alla costituzione di soggetti con capacità (anche economica) superiori, possono contribuire ad incrementare i rapporti tra PMI e PMI/mondo della ricerca con progetti nuovi e di più ampio respiro. Nei casi che abbiamo seguito questo è avvenuto. Attraverso la rete è stato possibile per i soggetti aderenti condividere know-how e avviare progetti di innovazione con il Politecnico.

Il ruolo dell'università è cruciale affinché vi possa essere un trasferimento di know-how tra imprese e ricerca. Spesso accade che i soggetti pubblici, a causa della legislazione vigente, possano contribuire solamente come consulenti esterni, risultando quindi impossibilitati a stabilire rapporti di lungo periodo con imprese o associazioni. Una piattaforma Open innovation potrebbe in qualche modo colmare questo gap, se non in termini "relazionali", almeno in termini di efficacia del trasferimento di conoscenza tra diversi soggetti.

4. *Quali suggerimenti operativi e di sviluppo ritenete di rivolgere a Regione Lombardia in merito alle misure in atto:*

- a. *Reti e aggregazioni d'impresa (se rafforzare tali politiche e come migliorarle)*

Lo strumento rete di impresa ha avuto un grande supporto, anche in termini finanziari, per diffondersi e svilupparsi. Incentivi per lo strumento non servono più, mentre serve puntare su idee e progetti concreti.

- b. *Open Innovation (come attuare nel migliore dei modi tale politica)*

Stimolare il confronto e il networking tra i soggetti, come accade nei cluster, potrebbe essere la via corretta. Il miglior approccio

all'innovazione risulta essere l'apertura; questa può essere vista come fattuale ed esterna (piattaforma open innovation) ma anche come interna e culturale (portare in azienda un approccio diverso).

c. *Possibili connessioni tra le due politiche: Reti e Open Innovation (se ed in che modo possono essere collegate)*

La rete di fatto è un soggetto chiuso, con proprie finalità. Stimolare con incentivi la collaborazione con altri soggetti potrebbe essere la chiave. La rete è sicuramente uno degli strumenti utili per migliorare l'apertura verso l'innovazione. Quest'ultima avviene tramite il dialogo e il confronto: una cultura del sospetto e conservativa verso le nuove tecnologie, potrebbe essere una delle maggiori barriere all'utilizzo della piattaforma di open innovation.

2.4.3 Finding della ricerca

Come richiamato in introduzione, lo scopo del presente approfondimento, che ha coinvolto due tra le principali istituzioni di ricerca presenti sul territorio lombardo attive anche sui processi di aggregazione tra imprese, è stato quello di indagare un punto di vista autorevole inerente il legame tra il fenomeno aggregativo ed il fenomeno dell'innovazione in relazione a due specifiche politiche e misure realizzate, ed in fase di attuazione, da parte di Regione Lombardia: la politica sulle Reti d'impresa e la politica Open Innovation.

Il presente lavoro ha fatto emergere le specificità che contraddistinguono Fondazione Politecnico di Milano e Parco Tecnologico Padano in termini di attività di ricerca svolte, governance e organizzazione. Sono state inoltre effettuate brevi interviste specifiche sulle tematiche in oggetto all'indagine, rivolte a soggetti e ruoli chiave interni alle citate istituzioni aventi determinate responsabilità in merito agli argomenti approfonditi (dott.ssa Manuela Pizzagalli - Responsabile Are Progetti Innovazione Fondazione Politecnico di Milano e dott. Gianluca Careno - *Direttore Esecutivo Parco Tecnologico Padano*).

Di seguito si sintetizzano le principali osservazioni emerse dall'indagine:

- In merito al valore ed ai processi aggregativi tra imprese emerge un **ruolo significativo giocato dalle due istituzioni** di ricerca intervistate nel facilitare l'aggregazione tra imprese (vengono infatti esplicitati esempi specifici di reti realizzate con il contributo fattivo delle istituzioni intervistate). Tale fenomeno risulta particolarmente significativo in relazione alla difficoltà sistemica da parte delle piccole medie imprese ad intraprendere processi di aggregazione. La presenza di soggetti terzi (non coinvolti direttamente nell'attività d'impresa o in attività affini), credibili (che detengono competenze e know how riconosciuti anche a livello internazionale), indipendenti (flessibili nelle scelte di chi e come coinvolgere nel processo aggregativo) e facilitatori (abituati a realizzare e gestire progetti complessi con diverse imprese e ad alto contenuto di conoscenza), rappresenta pertanto un fattore abilitante la creazione e lo sviluppo di Reti d'impresa;

- **Ruolo delle aggregazioni nel favorire processi e progetti di innovazione.** L'aggregazione tra imprese rappresenta un fattore capace di superare i limiti dimensionali (massa critica) e culturali (diffidenza alla collaborazione) fondamentali per avviare percorsi e processi di innovazione. Spesso infatti nella dinamica della collaborazione tra imprese, emergono idee e progetti che, valorizzando competenze già presenti nelle aziende e/o integrando nuove competenze necessarie, avviano nuovi percorsi finalizzati a realizzare innovazioni di prodotto e/o di processo (anche questo secondo aspetto è motivato da esempi specifici portati dalle istituzioni intervistate).
- **Ruolo ed importanza dei cluster** sia come soggetto aggregatore sia come soggetto capace di facilitare l'avvio di progetti innovativi in collaborazione tra imprese e centri di ricerca. Risulta particolarmente significativo tale aspetto, non espressamente trattato ed evidenziato nelle domande riferite all'intervista ma considerato e citato nelle risposte da entrambi i soggetti intervistati. L'aggregazione tra imprese e lo sviluppo di progetti innovativi richiama infatti ad un'altra politica regionale non oggetto della presente indagine ma citata più volte dagli intervistati: i cluster. Tale elemento è particolarmente significativo poiché valorizza la politica regionale dei cluster e indica in tale fenomeno uno tra principali contesti nell'ambito dei quali incentivare aziende e centri di ricerca lombardi ad aggregarsi e innovare.
- **Far evolvere lo strumento Rete d'impresa.** Viene riconosciuto da entrambi il valore dello strumento quale potenziale generatore di fenomeni innovativi tra imprese capace di superare i vincoli strutturali delle PMI lombarde e italiane. E' stata fondamentale l'azione di Regione Lombardia nel far conoscere lo strumento e nel diffonderlo sul territorio, tanto che ad oggi è particolarmente diffusa la sua conoscenza. L'osservazione comune, l'esigenza registrata ed il collegato suggerimento, sono inerenti la necessità di consolidare lo strumento attraverso il suo riconoscimento da parte del sistema finanziario (viene citato un progetto *in fieri* con un istituto bancario) in modo tale che esso sia effettivamente riconosciuto quale *asset* per l'ottenimento di un merito di credito migliorato. In sostanza, dopo una prima fase fondamentale di avvio e diffusione dello strumento, è ad oggi richiesta (ad avviso delle due istituzioni intervistate) un fase di sviluppo qualitativo dello strumento che si focalizzi sulla sostanza e sul valore rappresentato dal contenuto dei progetti per quali la Rete rappresenta un "vestito" ed uno strumento molto utile ma funzionale allo sviluppo ed alla competitività, veri driver della politica focalizzata sulle Reti d'impresa.
- **Open Innovation, driver per lo sviluppo e per l'apertura internazionale all'innovazione.** Entrambe le istituzioni interpellate convergono su un giudizio estremamente positivo riguardo alla politica Open Innovation quale fenomeno facilitatore il superamento di un approccio all'innovazione totalmente rivolto all'interno dei confini delle Piccole e Medie Imprese lombarde. L'innovazione è infatti un fenomeno

naturalmente portato a spostare i confini della singola impresa verso una dimensione più ampia (e dinamica) delle proprie competenze. In tal senso, nel sistema competitivo attuale, è fondamentale poter far dialogare imprese e centri di ricerca con un orizzonte internazionale, facilitando la collaborazione con imprese e soggetti non solo locali ma anche esterni all'ecosistema locale dell'innovazione. Tale affermazione è di particolare importanza in riferimento alle due istituzioni intervistate. E' infatti interessante notare come per Fondazione Politecnico e Parco Tecnologico Padano l'innovazione e la ricerca chiedano un continuo confronto e collaborazione con partner e riferimenti internazionali.

- *Reti d'impresa* e *Open Innovation* sono considerati strumenti **sinergici** e utili a **superare le barriere culturali e dimensionali** che oggi precludono percorsi di crescita e discontinuità alle PMI lombarde. La relazione tra i due strumenti è considerata importante e biunivoca, infatti il fenomeno aggregativo della Rete può essere un fattore abilitante l'accesso ad una politica Open Innovation in quanto generatrice di collaborazioni fondate su ricerca e innovazione e viceversa.
- Emergono alcuni **punti di attenzione** ed alcune osservazioni a suggerimento dell'attuazione delle politiche in oggetto:
 - **Open Innovation va inteso come fenomeno capace di aprire i confini delle imprese a collaborazioni internazionali** (sia per lo sviluppo innovativo che commerciale) e non solamente locali. Lo scopo dei citati Cluster è infatti coerente con tale politica (a tal proposito viene portato ad esempio il cluster agroalimentare che ha tra le sue politiche lo sviluppo del paradigma Open Innovation);
 - **La Rete d'impresa non è infatti da intendersi quale strumento** facilitante la collaborazione tra le sole imprese partecipanti bensì come fenomeno facilitante l'**internazionalizzazione** e l'**innovazione**. Le opportunità e potenzialità fornite dalla Rete d'Impresa sono infatti funzionali al cambiamento di mentalità e alla collaborazione su progetti e contenuti significativi in grado di segnare una discontinuità riguardo alle singole attività delle imprese partecipanti.

2.5 Considerazioni finali: i risultati della ricerca in funzione degli obiettivi conoscitivi

2.5.1 Risultati

Il contributo dei progetti Azione 2

L'idea di fondo del bando Ergon era quella di promuovere i fenomeni di aggregazione tra le imprese, perché ciò avrebbe consentito di migliorare il loro impatto verso i mercati, di accedere a processi di innovazione non sempre alla portata di soggettive piccole dimensioni, di favorire sinergie ed efficienze interne

e in generale per accrescere le capacità competitive delle singole imprese.

Per dare maggiore efficacia a questa politica tesa a favorire le aggregazioni, il bando ha previsto sia una azione diretta alle imprese sul versante del supporto agli investimenti (Azione 1), che una azione verso i soggetti intermedi del territorio, per creare un contesto culturale e istituzionale favorevole e per favorire le condizioni di un supporto concreto alle imprese che intendevano avviare un percorsi di cooperazione (Azione 2). Il contributo della regione si manifestava attraverso un co-finanziamento degli investimenti (produttivi o promotivi) previsti come ammissibili.

I risultati delle ricerca, finalizzata proprio a valutare l'efficacia di questo contributo fornito dai soggetti intermedi alla politica regionale (quella prevista dall'Azione2), portano a sostenere la tesi che **l'iniziativa ha centrato i suoi obiettivi e che ha favorito le condizioni per la creazione di un contesto di servizi territoriali alle reti di imprese favorevole e duraturo**. Di seguiti i finding di ricerca che supportano la tesi.

Il programma ha avuto successo e ha raccolto il favore dei soggetti territoriali.

E' riuscito ad attivare fattivamente una ampia e significativa platea dei soggetti di rappresentanza, dei soggetti associativi di impresa e dei soggetti di eccellenza per l'innovazione presenti nella regione, tra cui 44 associazioni imprenditoriali, 10 università, 5 primarie associazioni di imprese, 5 centri di ricerca e parchi tecnologici. Le stesse associazioni di rappresentanza che hanno svolto il ruolo di capofila sono espressione di realtà produttive diversificate: il comparto artigianale, quello cooperativo, quello confindustriale (sia territoriale che in un caso settoriale) e della piccola industria, quello del commercio. In prevalenza comunque rappresentanti di micro e piccole aziende, che hanno visto in questa iniziativa una opportunità unica per diffondere tra i loro associati nuove logiche di stare sul mercato, logiche tendenzialmente estranee e di rottura con il tradizionale individualismo e diffidenza del "piccolo imprenditore".

I progetti presentati avevano un target progettuale specifico

Ogni progetto è stato pensato non solamente per diffondere la cultura e la pratica della collaborazione in rete, ma anche per perseguire, attraverso le azioni intraprese, un obiettivo di competitività coerente con la platea degli associati o con le vocazioni del territorio o con le politiche delle associazioni. In questo senso vanno visti i progetti sviluppati, progetti di volta in volta finalizzati a indirizzare l'aggregazione delle piccole imprese locali verso l'internazionalizzazione oppure mirati a far nascere nuclei di interesse e di collaborazione settoriale e locale nel mondo delle microimprese artigianali oppure focalizzati sulla generazione di innovazione e sul trasferimento tecnologico in collegamento con i circuiti europei oppure che valorizzavano le filiere regionali cercando di superare i concetti di settore e di provincia (da qui il significativo contributo dei soggetti rappresentanti i cluster tecnologici).

I progetti hanno avuto un impatto territoriale significativo

I progetti presentavano un impianto progettuale e un articolazione delle azioni in grado di incidere, quantomeno a livello di comunicazione e di animazione, sui

territori di riferimento. Si stima che più di 50 mila imprese regionali siano state coinvolte nelle attività sistematiche di informazione istituzionale curate dai progetti (newsletter, desk informativi, inviti alle iniziative, etc.); circa 7.000 persone hanno partecipato alle attività di animazione territoriale (convegni, workshop tematici, commissioni di lavoro, incontri serali di info-promozione, etc.); quasi 3.000 imprese sono state coinvolte in attività di clusterizzazione, mappatura e matching tra imprese; circa 3.000 imprese coinvolte in attività sul campo, cioè di animazione territoriale o di assistenza per la costituzione sviluppo di aggregazioni.

Le azioni più efficaci per gli obiettivi dei progetti sono state quelle che facevano incontrare le persone

Le tipologie di azioni, al di là delle denominazioni utilizzate, sono state abbastanza simili in tutti i progetti. Quasi tutti i progetti hanno previsto, oltre ad attività specifiche e tipiche del progetto, azioni di comunicazione istituzionale, di animazione territoriale, di supporto alle aziende e alle aggregazioni, di mappatura delle caratteristiche aziendali per favorire la ricerca partner tra imprese. Più della metà dei progetti hanno previsto anche attività formative e studi e ricerche.

A giudizio delle associazioni intervistate le azioni più efficaci sono state le azioni di animazione territoriale (tavoli e commissioni di lavoro, incontri promozionali, convegni, riunioni tematiche) in cui gli imprenditori o i manager potevano concretamente confrontarsi su problemi ed opportunità di collaborazione e le azioni di assistenza agli imprenditori (singoli o associati), in cui si stabiliva un contatto diretto tra associazione o suoi esperti e aziende interessate ad avere assistenza, informazioni, incontri con altri imprenditori.

Una esigenza delle aziende che è stata considerata prioritaria nelle interviste alle associazioni è stata quella della ricerca partner. Cioè l'interesse e il bisogno dell'imprenditore che parte da un suo problema/opportunità specifico di entrare in contatto con partner (di mercato, di fornitura, tecnologici, ...) con cui possa ricavare valore aggiunto nella collaborazione. E l'associazione imprenditoriale o di rappresentanza è il soggetto privilegiato a cui rivolgere l'esigenza. Le risposte e i risultati non sono sembrati univoci.

Una delle risposte a questa esigenza è stata quella di prevedere nei progetti azioni di mappatura e clusterizzazione aziendale, in modo da creare dei data base, pur ricchi di informazioni aziendali, su cui fare delle ricerche partner mirate. In realtà questa azione, che pure rispondeva ad un bisogno avvertito, si è rivelata poco efficace, con problemi nell'acquisizione e aggiornamento delle informazioni, nei diritti di accesso (di fatto il database viene consultato dai funzionari dell'associazione), nella valorizzazione delle informazioni.

Un'altra modalità di risposta a questa esigenza è stata l'uso di piattaforme collaborative ad accesso diretto da parte delle imprese, pensate anche con modalità "Social" (tipo facebook e linkedin), e i risultati in questo caso non sono apparsi sempre univoci. In ogni caso questo sembra essere uno strumento utile per attivare un successivo contatto diretto tra gli imprenditori; cioè l'esperienza ha evidenziato come la componente relazionale sia tuttora imprescindibile in questi processi aggregativi e quindi fiduciari.

Uno dei risultati principali dei progetti è stato il rafforzamento dei servizi delle associazioni verso le aggregazioni

Il programma ha consentito di rafforzare le competenze interne alle associazioni rispetto ai servizi verso le reti di imprese ed ha anche favorito la creazione di network e convenzioni con professionisti esterni specialisti della materia.

Gli effetti più significativi si sono registrati verso le associazioni di rappresentanza delle micro e piccole imprese, che non avevano adeguata esperienza in materia, per cui il progetto è stata una occasione per formare le persone e qualificare ulteriormente e ampliare l'offerta di servizi alle imprese. La leva dell'aggregazione tra piccole impresa è stata considerata strategica per la competitività degli associati e più in generale dei territori, per cui molti dei servizi realizzati dai progetti, nelle dichiarazioni degli intervistati, avranno continuità.

Il programma ha favorito una partecipazione ampia ed efficace delle aziende al bando Azione1

I partner dei progetti analizzati hanno assistito - in forme diverse: dall'accompagnamento per la costituzione, alla fornitura di consulenze specialistiche (legali, fiscali normative, economics, etc.), al supporto amministrativo per la partecipazione - circa 84 aggregazioni nella partecipazione al bando Ergon Azione 1. Si tratta di un numero significativo di reti, che rappresenta il 22% del totale dei progetti partecipanti (381 progetti). L'assistenza fornita si è rivelata molto efficace, in quanto registra un tasso di esito positivo pari esattamente al 50% (42 progetti finanziati su 84), contro il 21,5% dell'intero universo (82 progetti finanziati su 381). In pratica, pur considerando che il contributo alle aggregazioni può essere stato molto diversificato, in ogni caso più del 50% dei progetti finanziati da Azione1 ha visto un qualche coinvolgimento dei partner dei progetti di Azione2. Di seguito i dati esposti in formato tabellare.

Tabella 2.32 - Confronto progetti Ergon-Azione 1 (per Azione1 fonte decreto 5567 del 25 giugno 2012)

	Progetti partecipanti	Progetti finanziati	Tasso di successo
Bando Azione 1	381	82	21,5%
Assistenza Azione 2 (VA)	84	42	50,0%
Assistenza Azione2 sul totale partecipanti (%)	22%	51%	

Da segnalare che i progetti hanno anche assistito 35 aggregazioni al di fuori del bando Azione 1 (alcune di queste in realtà hanno partecipato a successivi bandi regionali quali quello del commercio o sull'innovazione). Per un totale di 119 aggregazioni supportate.

La customer satisfaction delle aggregazioni supportate da Azione 2

La survey, realizzata con questionario distribuito via e-mail, presso i capifila reti

supportate dai progetti di Azione 2 intendeva **apprezzare la natura e la qualità dei progetti dal punto di vista dei “clienti”, dei destinatari delle iniziative**. Su un universo considerato di 119 aggregazioni hanno risposto in 29, con un tasso di risposta del 24%.

Il campione dei rispondenti è caratterizzato da un alto numero di reti formalizzate (82% dei casi, in questo in linea con le caratteristiche dell'universo di riferimento) e da un alto numero di progetti finanziati attraverso Azione 1 (68% dei casi, dato che è circa il doppio di quello presente nell'universo di riferimento). Le risposte della survey tendono, pertanto, a rappresentare maggiormente l'opinione dei finanziati (la cui esperienza di assistenza è probabilmente più positiva di quella media delle reti supportate).

Le tipologie di azioni dei progetti Azione 2 che **hanno riscosso il maggiore interesse da parte delle aziende sono le attività di divulgazione e animazione territoriale** (seminari, convegni, tavoli di lavoro, etc.), che hanno coinvolto il 68% dei rispondenti e che agli occhi degli imprenditori hanno il pregio di consentire un rapporto diretto tra le aziende, e, naturalmente, **l'accompagnamento nel processo di costruzione e sviluppo della rete** (82% dei casi). In questo le valutazioni dei capi progetto Azione 2 trovano conferma dalle indicazioni dei capofila delle reti assistite.

Rispetto alla **percezione di utilità per lo sviluppo della propria rete**, complessivamente si ha una **valutazione molto positiva** sulle attività promosse da Azione2: tutte le iniziative, infatti hanno riscosso almeno il 70-80% di valutazioni tra l'“indispensabile” e il “molto utile”. In particolare i valori più alti di “contributo indispensabile” per chi ha seguito l'attività sono relativi alla consulenza di processo (52%) e a quella specialistica sulle reti (37%). In pratica il contributo di Azione2 è stato apprezzato e ritenuto utile e di valore in generale, ma soprattutto rispetto ai processi di costituzione o di consolidamento delle aggregazioni.

Rispetto al **ruolo che le associazioni hanno svolto** nell'ambito dell'Azione 2, per la costituzione o consolidamento della rete dei rispondenti, emerge lo svolgimento di una duplice funzione:

- una **“funzione di catalizzazione”**, in grado di promuovere le condizioni (cioè incontri sul territorio, workshop conoscitivi, ricerca partner, etc.) per far incontrare e consentire il confronto tra i potenziali partner (segnalato nel 53% dei casi)
- una **“funzione di facilitazione”**, finalizzata ad accompagnare il processo di costituzione della rete (promozione delle opportunità di cooperazione, supporto nella valutazione delle alternative e delle fattibilità, suggerimenti su come procedere, etc.), segnalata nel 57% dei casi.

Un'altra funzione importante è quella di **“partnership specialistica”**, per cui nei 2/3 dei casi le associazioni hanno fornito (direttamente o attraverso professionisti del network) consulenza specializzata per la realizzazione del progetto di rete.

Considerando l'intero insieme dei rispondenti la valutazione del **contributo ricevuto da Azione 2** ai fini della costituzione della rete anche in questo caso è positivo: per il 45% è stato giudicato “decisivo”; per il 45% è stato giudicato

“significativo, anche se non determinante”; in nessun caso è stato valutato marginale.

Ma in prospettiva su quali iniziative le Associazioni di categoria dovrebbero focalizzarsi per sostenere la nascita e lo sviluppo delle aggregazioni di imprese tra gli associati? La maggior parte dei rispondenti ha riconfermato la visione delle associazioni come “facilitatori” (68% dei casi) e “catalizzatori” (55% dei casi) dei processi aggregativi anche rispetto al ruolo atteso.

2.5.2 Considerazioni di sintesi

La scelta, ad oggi unica nel panorama delle Regioni italiane, di prevedere il coinvolgimento delle associazioni di rappresentanza e dei soggetti intermedi del territorio, per rafforzare la politica di sostegno alle aggregazioni di MPMI, si è rivelata **positiva**.

Le azioni messe in atto dagli organismi intermedi non si sono sostituite alle valutazioni di business e ai processi decisionali tipici dell’azione imprenditoriale che determinano una scelta di investimento, ma hanno favorito le condizioni – culturali, informative, di contesto, di programma, di opportunità, di supporto specialistico – per orientare la relazione tra gli imprenditori verso logiche di stabile collaborazione e aggregazione. **Questi programmi di supporto cioè complementano e creano un contesto favorevole e duraturo alla politiche pubbliche rivolte alle imprese.**

Le azioni di supporto più efficaci sono quelle che favoriscono le relazioni dirette tra gli imprenditori all’interno di un programma mirato (costruire l’offerta integrata nella filiera dei cluster, accompagnare un percorso di internazionalizzazione, generare processi comuni di innovazione in un contesto europeo, animare e far emergere opportunità economicamente riconoscibili in contesti settoriali locali di micro imprese artigianali, etc.). Rispetto ai processi di innovazione sembra essere una risposta considerata positivamente i percorsi assistiti di “**open innovation**” delle aggregazioni.

Le associazioni imprenditoriali e in generale gli enti intermedi considerano strategico per la competitività dei territori e delle aziende (anche quelle artigianali) i processi aggregativi tra le imprese; l’opportunità offerta alle associazioni dall’Azione 2 è stata in molti casi preziosa per **riorientare le strategie di servizio alle imprese** e per strutturare o rinforzare competenze e servizi per le reti rivolti alle imprese e al territorio.

L’impatto dell’Azione 2 sul territorio lombardo può essere considerato significativo sia per i risultati ottenuti dai progetti (aziende e imprenditori coinvolti, progetti di rete assistiti), sia perché ha favorito le condizioni, attraverso gli enti intermedi, per garantire continuità alle politiche di sostegno alle aggregazioni di impresa.

Dal punto di vista delle reti le iniziative attivate dal programma Azione 2 si sono rivelate efficaci ai fini dei processi di aggregazione e sviluppo delle aggregazioni. La valutazione di utilità delle iniziative è positiva (in genere “molto utile”, in qualche caso “indispensabile”). Il ruolo svolto dalle associazioni, e che emerge anche come auspicato in prospettiva delle aziende in rete, è il

duplice ruolo di “catalizzatore” e di “facilitatore” dei processi aggregativi nel territorio.

Occorre notare che la survey sulle reti ha registrato un tasso di risposta significativo per le aggregazioni finanziate da Azione 1 e molto basso per quelle non finanziate (mentre il tasso è simile tra formalizzate e non formalizzate). Ciò induce a pensare che le reti non finanziate, oltre ad essere meno motivate a dare un feed-back, possano trovarsi ancora in fase riflessiva o di consolidamento. Il contributo pubblico agli investimenti comuni cioè, appare accelerare i percorsi di operatività delle aggregazioni tra aziende.

Di fatto Azione 1 e Azione 2 all'interno del bando Ergon si sono rivelati complementari e la loro sinergia ha accresciuto l'efficacia complessiva delle azioni. **Azione 1** attraverso il contributo diretto agli investimenti ha accelerato i processi di aggregazione tra le aziende. **Azione 2 ha contribuito** in modo significativo nelle **fasi iniziali di networking** (informazione, animazione territoriale, valutazione partner e opportunità) e di **accompagnamento del processo decisionale** alla costituzione delle reti e di partecipazione ai bandi regionali. Nella **fase di partecipazione al bando** tra le reti supportate il tasso di successo nella partecipazione ad Azione 1 si è rivelato molto alta (più del doppio del totale dei partecipanti al bando). Anche considerando **le fasi successive al bando** occorre considerare che le associazioni hanno utilizzato questa opportunità offerta dalle politiche pubbliche per rafforzare le loro competenze e rendere continuativi i servizi verso le aggregazioni. I risultati della ricerca portano a pensare che **l'intervento degli enti territoriali intermedi rende più solide le azioni di politica pubblica, perché crea un contesto territoriale favorevole e facilita e rende più efficaci i meccanismi di intervento diretto verso le aziende.**

2.6 Considerazioni finali: suggerimenti per le politiche di Regione Lombardia sulle Reti d'impresa

Lo scopo primario della presente ricerca, avente per oggetto d'analisi l'azione 2 del Bando ERGON: “Promozione e animazione delle aggregazioni di imprese”, è consistito **nell'identificare e comprendere gli esiti apportati da tale azione di sistema avente per beneficiari diretti i soggetti intermedi** quali potenziali e privilegiati facilitatori di promozione della conoscenza, sviluppo e attuazione di percorsi e progetti di aggregazione tra le imprese del territorio lombardo. L'indagine è stata realizzata attraverso **diversi approcci complementari capaci di osservare il fenomeno da diversi punti di vista:**

- analisi desk dei progetti realizzati;
- interviste ai soggetti intermedi beneficiari della misura regionale;
- redazione di casi di studio sui soggetti intermedi e sui progetti da essi realizzati;
- analisi di casi di innovazione;

- *customer satisfaction* rivolta alle reti supportate dai soggetti intermedi per comprenderne il livello di servizio;

L'ampia e diversificata analisi realizzata ha permesso di ottenere informazioni e dati capaci fornire robuste risposte ai quesiti posti in nuce al lavoro di ricerca. Alcune delle principali evidenze emerse sono sintetizzabili nelle seguenti osservazioni:

- la misura in oggetto ha avuto un primo importante **effetto culturale** sugli enti intermedi: l'acquisizione di una forte consapevolezza circa la **significatività del fenomeno aggregativo**, nello specifico il contratto di rete, quale percorso efficace per affrontare l'esigenza delle imprese lombarde di aumentare la propria competitività (incremento dimensionale, accresciuta presenza internazionale, aumento del tasso di innovazione);
- in termini numerici si è rilevata una **buona capacità di coinvolgimento delle imprese da parte dei soggetti intermedi**, nell'avviare e sviluppare processi di aggregazione attraverso lo strumento *contratto di rete*. La **copertura geografica e merceologica** delle imprese coinvolte in processi di aggregazione è stata altrettanto significativa in relazione alle caratteristiche del territorio regionale (molti i progetti interprovinciali non legati a singole e limitate aree geografiche ed importante la trasversalità rispetto a settori merceologici di appartenenza delle imprese partecipanti le aggregazioni);
- i principali contenuti inerenti le attività realizzate dagli enti intermedi hanno riguardato: attività istituzionali di **promozione, accompagnamento e servizi specialistici** alla progettazione, avvio e realizzazione dei progetti di aggregazione nonché una significativa attività di animazione territoriale;
- la maggior parte delle associazioni e degli enti intermedi beneficiari della misura hanno sviluppato un **percorso interno di consolidamento** circa la conoscenza e le competenze inerenti le reti d'impresa ed i processi aggregativi, formando personale stabile e capillare messo al servizio delle imprese presenti sul territorio;
- l'azione dei soggetti intermedi è stata valutata particolarmente **efficace dalle imprese (*customer satisfaction*) in ordine alla possibilità di conoscere lo strumento e all'opportunità di ottenere finanziamenti** per la costituzione e lo sviluppo della rete.

L'analisi dei progetti realizzati, il dialogo diretto con i soggetti intermedi, il coinvolgimento delle imprese da essi supportate e, non da ultimo, le interviste realizzate presso due tra i principali Enti di ricerca del territorio, hanno evidenziato diversi suggerimenti in relazione non solo alle politiche fino ad oggi attivate da Regione Lombardia a favore delle reti d'impresa ma anche in merito alle prospettive future di tali strumenti anche in relazione a possibili miglioramenti e prossimi eventuali sviluppi. In tale prospettiva si riportano di

seguito i principali **suggerimenti e raccomandazioni** raccolti durante il lavoro, allo scopo di metterli a disposizione della committenza anche al fine di fornire spunti operativi alla nuova programmazione (2014-2020).

Un cambiamento culturale

1. La prima evidenza emersa che pare utile segnalare in merito allo strumento "*contratto di rete*" inerisce la **consapevolezza raggiunta circa l'importanza di un'azione esplicita di sistema che accompagni le imprese lombarde a prendere in considerazione l'ipotesi di aggregarsi con altri soggetti imprenditoriali**, quale alternativa strategica da valutare nell'affrontare le criticità e le esigenze più stringenti che caratterizzano le imprese: necessità di penetrare mercati esteri, di migliorare prodotti e processi, di aumentare le proprie dimensioni, di rafforzare l'organizzazione e di valorizzare il brand con il quale approcciare nuovi mercati. È importante pertanto riconoscere tale consapevolezza raggiunta, affinché possa porre le basi per un rilancio, un rafforzamento ed una strategia condivisa circa le politiche presenti e future focalizzate su aggregazioni e reti d'impresa.
2. Se da un lato, come sottolineato nel punto precedente, emerge una rinvigorita consapevolezza circa l'opportunità di attuare azioni di sistema e politiche atte a favorire ed incentivare processi di aggregazione tra imprese, dall'altro emerge in modo altrettanto evidente che, affinché tali azioni possano essere efficaci e conseguire risultati concreti, nell'obiettivo di un aumento reale della competitività delle imprese, **tale valore non sia garantito in sé dall'applicazione dello strumento quale il contratto di rete** (oggetto specifico della presente indagine). Esso infatti rimane **uno strumento che di per sé non può supplire e motivare compiutamente l'atto decisionale da parte di un'impresa di avviare e progettare un percorso di aggregazione**. Prima ancora che lo strumento attraverso cui formalizzare l'aggregazione è **necessario un lavoro di conoscenza, di analisi, di formazione e informazione circa le reali esigenze delle imprese, i relativi punti di forza e debolezza, le criticità e le opportunità che il mercato offre**. Solo a fronte di un lavoro sistematico di tale specie è possibile creare un *humus* capace di accogliere e progettare l'idea di un processo di aggregazione. L'efficacia dello strumento emerge solo successivamente a tale percorso. In tale dinamica è necessario, dal punto di vista pubblico, **incentivare, facilitare e accompagnare un lavoro di analisi critica da parte degli imprenditori** verso le proprie realtà allo scopo di esplicitarne strategie e visioni che potranno conseguentemente contemplare l'aggregazione quale fattore decisivo per la loro realizzazione. In tal senso **il ruolo dei soggetti intermedi si è rivelato prezioso** per diffondere consapevolezza e metodo, mediante per esempio la formazione di personale qualificato in grado di rappresentare un riferimento capillare sul territorio al quale gli imprenditori possano rivolgersi per avviare un lavoro di confronto, accompagnamento e verifica della fattibilità di idee, strategie di sviluppo e processi operativi

connessi alla possibilità di realizzare percorsi di aggregativi. Trovare un soggetto capace di parlare il linguaggio degli imprenditori, far emergere esigenze e idee, trasferire un metodo adeguato per dimensionare i progetti di sviluppo, mettere in contatto diverse realtà imprenditoriali per verificare eventuali sinergie ed introdurre l'idea e la possibilità di un'aggregazione quale strumento efficace per il raggiungimento degli obiettivi preposti, rappresenta il fattore primario per accompagnare realmente gli imprenditori in percorsi finalizzati ad aumentarne la competitività.

3. Un suggerimento particolarmente utile e significativo emerso dall'indagine, riguarda **la specifica opportunità ed esigenza di inserire la politica di sostegno alle reti in un programma di natura strategica finalizzato alla competitività del territorio**. Situare la politica a sostegno delle reti in un disegno integrato con le molteplici azioni ed i programmi attivati, o *in fieri*, da parte Regione Lombardia per lo sviluppo e la competitività del territorio, è riconosciuta essere la **priorità chiave** nella logica di una reale valorizzazione della specifica azione. **Il programma di sviluppo delle Reti quale strumento per rinforzare i Cluster tecnologici, i Distretti del commercio, i progetti Smart Cities o gli Accordi di programma per la competitività**, costituisce unanimemente il punto di svolta e la possibilità compiuta di valorizzazione di tale politica. Il 71% dei referenti delle aggregazioni incontrate sostiene che le politiche pubbliche regionali dovrebbero incentivare il **collegamento tra il tema reti e le altre politiche territoriali**. Emerge in particolare una potenziale sinergia con i cluster, considerati quali soggetti aggregatori primari, capaci di facilitare l'avvio di progetti innovativi in collaborazione tra imprese e centri di ricerca. L'ambito dei cluster è considerato particolarmente significativo poiché contesto capace di mettere a confronto imprese su bisogni e strategie nonché incentivare il dialogo e la progettazione di progetti di sviluppo congiunti a forte contenuto di conoscenza.
4. In continuità con gli elementi sopra descritti, è emersa un'idea interessante circa la modalità di supporto da parte pubblica dei processi e percorsi di aggregazione. **La proposta di un finanziamento dei progetti a risultato acquisito, in funzione del programma concordato**, consentirebbe da un lato di premiare il contenuto ed il merito dei progetti, dall'altro potrebbe evitare le laboriose procedure di rendicontazione. La metà dei soggetti coinvolti nell'indagine considera infatti prioritario **promuovere programmi di finanziamento a risultato**: ciò per favorire i progetti imprenditorialmente più interessanti e innovativi, ma anche per semplificare le modalità di rendicontazione, per ovviare alla problematica delle continue revisioni di budget e per garantire ai processi commercialmente più forti un sostegno continuativo e consistente da parte di Regione Lombardia.
5. È fondamentale **dare continuità ai progetti e alle iniziative ad oggi attivate** che costituiscono un valore riconosciuto e misurabile in relazione alla competitività delle imprese e del territorio, unico vero *driver* da

perseguire. **Promuovere il supporto all'operatività delle aggregazioni, dopo che queste si sono formate, a seguito di attente procedure di valutazione sui risultati conseguiti**, a fronte delle esigenze di sviluppo identificate, costituirebbe la logica prosecuzione nel tentativo di rafforzare e consolidare i primi esiti positivi della politica attuata. Tale fenomeno rappresenta infatti un tema spesso trascurato dalle politiche pubbliche: **la valutazione e la continuità delle politiche**. Più del 60% dei soggetti interpellati sottolineano come la Regione dovrebbe avere come priorità il sostegno operativo delle reti durante la loro vita e non soltanto nella fase di costituzione.

6. L'aspetto critico segnalato unanimemente (da imprese e enti intermedi) riguarda la gestione amministrativa della misura ed in particolare i **processi di rendicontazione che hanno accumulato significativi ritardi sui tempi di verifica e pagamento**. Senza voler entrare nel merito dei processi attuati e delle modalità di rendicontazione, tale risulta essere un forte punto di attenzione nel **percorso di semplificazione dei rapporti Impresa-Pubblica Amministrazione**.
7. Tra i principali obiettivi e contenuti dei progetti finanziati e assistiti dai soggetti intermedi, risiedono programmi di internazionalizzazione finalizzati all'aumento di quote di mercato estero. **La possibilità di collaborare in rete con soggetti che operano sistematicamente in mercati esteri**, rappresenta infatti uno dei **principali valori aggiunti dei processi aggregativi** in grado di diffondere una nuova mentalità orientata all'estero, presso coloro che detengono il proprio fatturato rivolto unicamente al mercato interno (spesso in stagnazione). A tal riguardo si **sottolinea l'importanza di stabilire un forte collegamento tra le politiche di incentivo alle reti e i processi di internazionalizzazione delle imprese**. In tale direzione si stanno infatti muovendo specifiche misure regionali atte a facilitare e supportare processi di internazionalizzazione realizzati da aggregazioni (cfr. voucher dedicati al servizio/attività di export manager di rete).
8. Oltre al fenomeno dell'internazionalizzazione, **il fattore innovazione è tra i più presenti nelle attività e nei progetti di rete finanziati**. Ciò a testimonianza del fatto che la rete tra imprese rappresenta un fenomeno facilitante l'avvio di progetti di innovazione per migliorare prodotti e processi aziendali. L'aggregazione tra imprese rappresenta infatti un fattore capace di superare i limiti dimensionali (massa critica) e culturali (diffidenza alla collaborazione) fondamentali per avviare percorsi e processi di innovazione. Spesso infatti nella dinamica della collaborazione tra imprese, emergono idee e progetti che, valorizzando competenze già presenti nelle aziende e/o integrando le nuove competenze necessarie, avviano percorsi finalizzati a realizzare innovazioni di prodotto e/o di processo. **Viene pertanto riconosciuto unanimemente il valore dello strumento (contratto di rete) quale potenziale generatore di fenomeni innovativi tra imprese capace di superare i vincoli strutturali delle PMI lombarde e italiane. E' considerata cruciale l'azione svolta da Regione Lombardia finalizzata a far conoscere il contratto di rete e diffonderlo**

sul territorio, tanto che ad oggi si evidenzia come sia particolarmente diffusa la sua conoscenza. Dall'analisi emerge inoltre, in tale contesto, un **giudizio positivo riguardo alla politica Open Innovation** (in fase di attuazione) quale fenomeno facilitatore il superamento di un approccio all'innovazione principalmente rivolto all'interno dei confini delle Piccole e Medie Imprese lombarde. L'innovazione è infatti un fenomeno naturalmente portato a spostare i confini della singola impresa verso una dimensione più ampia (e dinamica) delle proprie competenze. In tal senso è percepito fondamentale riuscire a far dialogare imprese e centri di ricerca con un orizzonte ed una prospettiva internazionali, facilitando la collaborazione con imprese e soggetti non solo locali ma anche esterni all'ecosistema locale dell'innovazione. **Reti d'impresa e Open Innovation sono considerati strumenti sinergici e utili a superare le barriere culturali e dimensionali che oggi precludono percorsi di crescita e discontinuità alle PMI lombarde.** La relazione tra i due strumenti è considerata importante e biunivoca, infatti il fenomeno aggregativo della Rete può essere un fattore abilitante l'accesso ad una politica Open Innovation in quanto generatrice di collaborazioni fondate su ricerca e innovazione e viceversa.

9. Oltre ad importanti sinergie individuate tra politiche dedicate alle reti d'impresa e politiche per l'innovazione e l'internazionalizzazione, viene sottolineata l'importanza di un terzo fattore sinergico che costituisce oggi un'importante criticità di sistema nell'ottica della competitività: **l'accesso al credito.** Il problema dell'ottenimento del credito è fortemente sentito dalle imprese e dalle associazioni che le hanno supportate. Infatti, più della metà dei soggetti coinvolti nell'indagine segnala nella necessità di favorire il credito bancario (ma anche le garanzie sui fidi) una delle priorità delle politiche regionali del futuro. Si sono verificati alcuni casi specifici in cui le associazioni si sono fatte carico di favorire il rapporto tra le reti e gli istituti di credito (compresa l'ABI), portando alla stipula di protocolli d'intesa atti ad avviare percorsi e processi condivisi nell'obiettivo di consolidare processi di *credit enhancement* collegati a progetti di rete. L'osservazione comune ed il collegato suggerimento in termini di intervento/politica, sono inerenti la necessità di **consolidare il contratto di rete attraverso il suo riconoscimento da parte del sistema finanziario, in modo tale che esso sia effettivamente riconosciuto quale asset per l'ottenimento di un merito di credito migliorato.**
10. Un ulteriore suggerimento emerso dall'indagine svolta si riferisce alla possibilità che Regione Lombardia **promuova bandi per aggregazioni inter-regionali tra imprese:** in alcuni casi, le associazioni testimoniano come le imprese che volevano "fare rete" con altre imprese non lombarde abbiano sofferto della mancata possibilità di far aderire tutte le imprese dell'aggregazione al bando, con conseguenze negative sul processo di costituzione della rete. Oltre all'apertura a soggetti extra regionali è **auspicato il rafforzamento della presenza di soggetti terzi del mondo della ricerca** (non coinvolti direttamente nell'attività d'impresa o in attività affini), *credibili* (che detengono competenze e know how

riconosciuti anche a livello internazionale), *indipendenti* (flessibili nelle scelte di chi e come coinvolgere nel processo aggregativo) e *facilitatori* (abituati a realizzare e gestire progetti complessi con diverse imprese e ad alto contenuto di conoscenza): essi possono rappresentare un fattore abilitante la creazione e lo sviluppo di Reti d'impresa.

ALLEGATO 1

I PROGETTI COME CASE HISTORY

01. CASE HISTORY: PAL

PAL - Punto Alleanze Lombardia

Capofila: Assolombarda (Associazione Industriale Lombarda delle Province di Milano, Lodi, Monza e Brianza)

Altri partecipanti:

Acf Spa, Confindustria Alto Milanese, Confindustria Lecco, Confindustria Monza e Brianza, Confindustria Pavia (ex Unione degli Industriali della Provincia di Pavia), Unindustria Como (ex Confindustria Como), Technology Transfer Office del Politecnico di Milano

Durata del progetto: da 26/07/2011 a 01/02/2014

1 Presentazione del progetto

L'obiettivo che i partner di PAL si sono dati è stato quello di favorire la crescita delle imprese mediante creazione di aggregazioni e reti tra imprese.

Di seguito vengono elencati gli obiettivi specifici raggiunti nell'ambito del progetto:

- Fornire un servizio "chiavi in mano" alle imprese associate per la costruzione della propria rete d'impresa (modello di servizio integrato);
- Ideazione e diffusione di un logo comune per PAL;
- Stipula di specifici accordi con istituti di credito per la definizione di pacchetti di servizi e finanziamenti ad hoc per le reti d'impresa;
- Realizzazione di una forte attività di sensibilizzazione e fornitura di supporto specifico in termini di trasferimento tecnologico e know-how affinché le reti nate in seno a PAL siano caratterizzate da elevato contenuto tecnologico con il coinvolgimento di spin off universitari;
- Portare a una dimensione europea le aggregazioni di imprese seguite, anche grazie alla collaborazione con Casa Lombardia e l'ufficio di Assolombarda a Bruxelles (in Casa Lombardia);
- Realizzazione di un modello di contratto di rete commentato e modulabile;
- Realizzazione un modello di business plan e un modello di check up economico e finanziario in grado di valorizzare i programmi di investimento e le situazioni patrimoniali ed economiche delle imprese che partecipano alla rete;
- Realizzazione di eventi informativi sulle reti e alleanze tra d'impresе (in totale si sono realizzati 30 incontri informativi per 1159 partecipanti);
- Realizzazione di una ricerca sulle reti d'impresa, con un focus sulle reti d'impresa seguite.

2 I contenuti del progetto

Di seguito i principali contenuti e risultati delle iniziative attuate nell'ambito del progetto:

a Animazione (attività divulgativa sulle reti) e formazione

Attraverso lo scambio di know-how tra i partner e il confronto sulle esperienze pregresse, si sono condivise le varie esperienze che le singole associazioni hanno maturato, stanno maturando e matureranno sulla tematica delle reti e alleanze tra imprese, creando un team coeso di lavoro e un pacchetto condiviso di conoscenze. A seguire sono state definite le caratteristiche qualitative del modello di servizio integrato e i suoi contenuti, affinché ciascuna associazione potesse sviluppare le attività specifiche per il proprio territorio di riferimento.

In questa fase è stata implementata una attività di sensibilizzazione e di promozione dei vantaggi collegati alle alleanze di impresa, lavorando su network e filiere quali il Green Economy Network (GEN). Ci si è focalizzati in particolare sulle reti con elevato contenuto tecnologico grazie alla collaborazione con il TTO. Si è inoltre condivisa l'esperienza di PAL con Confindustria, RetImpresa e le altre associazioni territoriali e settoriali attraverso attività congiunte, quali per esempio l'organizzazione di un corso di formazione sulle reti d'impresa organizzato in Assolombarda con partecipanti i colleghi delle associazioni di tutta la Lombardia.

b Informazione e Accompagnamento alla creazione della rete

Il modello di servizio integrato è stato successivamente testato sui territori di riferimento, tramite l'attività delle singole associazioni (i Desk Punto Alleanze Lombardia). Sono stati attivati i Desk Punto Alleanze, fornendo consulenza a tutte le imprese interessate ad approfondire la tematica reti. Questa attività è stata fornita a pagamento solo per i servizi a carattere maggiormente consulenziale, affidate a consulenti esterni. In questa fase si sono supportati i processi di nascita e rafforzamento delle reti in un'ottica di "incubatori di reti" coinvolgendo anche istituti bancari (come BNL). Sebbene si siano ottenuti dei finanziamenti a reti attraverso questa operazione, la maggior parte delle reti d'impresa ha preferito utilizzare trovando maggiormente appetibili bandi di finanza agevolata.

c Attività di promozione

Dal punto di vista della promozione e valorizzazione dei servizi e risultati raggiunti, questa fase progettuale si è focalizzata sulla realizzazione di un roadshow del progetto nelle sedi di alcune associazioni partecipanti, coinvolgendo le reti di imprese seguite, sulla pubblicizzazione di PAL attraverso strumenti di mass marketing (siti internet delle diverse associazioni) e di direct marketing (comunicazioni mirate a community e imprenditori tramite newsletter).

Dal punto di vista dei risultati raggiunti occorre sottolineare come le attività di supporto alle reti abbiano coperto tutti i settori merceologici, con una prevalenza di imprese provenienti dal settore manifatturiero e del terziario avanzato. Sono state raggiunte e coinvolte, a vario titolo e tramite incontri informativi e incontri one to one, oltre 1000 imprese. A livello territoriale, sono state coinvolte principalmente imprese ubicate nelle province di Milano e Lecco.

3 Cosa cambia dopo il progetto

Il progetto PAL è una iniziativa che sin dall'origine è stata progettata per divenire sostenibile dal punto di vista economico e destinata a perdurare in capo ai singoli partner come servizio sulle alleanze e reti d'impresa. Per perseguire questo obiettivo non sono state create strutture ad hoc che avrebbero generato costi fissi rispetto a ricavi non prevedibili ma si sono sviluppate competenze interne che nel futuro potranno proseguire nelle attività di sostegno alle reti. Diverse reti di impresa sono state infatti seguite anche dopo la chiusura dell'azione 1, anche a prescindere dai bandi di finanza agevolata attivi. Si sono inoltre consolidati i rapporti con enti di ricerca (es. TTO del Politecnico) e si è fatto un forte investimento sul Green Economy Network: in questo modo si sono coinvolte numerose imprese partecipanti al network. L'attività promozionale sostenuta ha inoltre permesso al progetto PAL di diffondere il "brand" progettuale, come punto di riferimento per gli stakeholder del partenariato nel campo del sostegno alle reti e la ricerca «Le reti d'impresa: esperienze a confronto» ha permesso di accrescere, all'interno degli associati, una conoscenza approfondita del fenomeno che ha aumentato il livello di interesse sul fenomeno.

Nel medio-lungo periodo, il progetto prevede una continuità operativa, che trova il suo fondamento nei seguenti pilastri progettuali: l'utilizzo del "brand" Punto Alleanze Lombardia e la diffusione del materiale promozionale sviluppato per pubblicizzare il servizio, il continuo aggiornamento delle sezioni dedicate alla tematica delle aggregazioni tra imprese nei siti dei partner di PAL, la prosecuzione delle attività di animazione del GEN, l'organizzazione di workshop ed eventi sulle reti d'impresa, la prosecuzione di collaborazioni con enti pubblici (sistema delle CCIAA Lombarde, Regione Lombardia) e istituzioni (Confindustria, banche) per proporre opportunità per le imprese che lavorano in rete, il rafforzamento del servizio dedicato ai progetti comunitari, per portare le reti locali a livello comunitario sulle opportunità di Horizon 2020.

4 L'esperienza con le reti

I progetti supportati dal progetto PAL risultati vincenti sull'azione 1 del bando Ergon sono stati 8 e le reti complessivamente seguite sono state 15.

Le aggregazioni supportate durante la fase di predisposizione della domanda di partecipazione al bando sono state: Ercole, MechPlatform, Estpretiosa, Printing services Network, Technopharma, Moto Factory Italia, Fapprom, Keypress.net, Lupo di Lago, Network per lo sviluppo di un sistema elettromagnetico per condurre misure geo-fisiche, Evoluzione Tecnologie Digitali, GLEE2050 - Gruppo Lombardo per l'efficienza energetica 2050, XraMAN, Data Grid Analysis for Leakage Control, Aggregazione, Ricerca, Knowledge & Operation Clustering per competere; la Rete come una "Virtual Company" integrata per costruire innovazione e valore. I progetti supportati durante la realizzazione del progetto sono stati: Ercole, F.I.V.E 5, Technopharma, Moto Factory Italia, Keypress.net, GLEE2050 - Gruppo Lombardo per l'efficienza energetica 2050, XraMAN, Data Grid Analysis for Leakage Control e Aggregazione, Ricerca, Knowledge & Operation Clustering per competere; la Rete come una "Virtual Company" integrata per costruire innovazione e valore.

A seguire sono sintetizzati i servizi forniti alle aggregazioni supportate durante il progetto:

- Ercole: supporto alla costituzione della aggregazione aiutando Ecolle ad individuare gli altri partner - Probest Service e Assoservizi - e a compilare la richiesta di contributo. Supporto alla redazione del proprio contratto di rete.
- MechPlatform: erogazione della consulenza agli imprenditori coinvolti sulla normativa del contratto di rete e aiuto nella compilazione della richiesta di contributo a valere sull'azione 1 del bando Ergon.
- Estpretiosa: erogazione della consulenza relativa alla predisposizione, scrittura e invio della richiesta di contributo a valere sull'azione 1 del bando Ergon.
- Printing services Network: supporto alla predisposizione, scrittura ed invio della richiesta di contributo a valere sull'azione 1 del bando Ergon.
- Technopharma: consulenza sulla normativa del contratto di rete e aiuto nella compilazione della richiesta di contributo a valere sull'azione 1 del bando Ergon.
- Moto Factory Italia: consulenza sulla normativa del contratto di rete e aiuto nella compilazione della richiesta di contributo a valere sull'azione 1 del bando Ergon..
- Fapprom: l'attività realizzata da Confindustria Lecco ha riguardato l'erogazione della consulenza agli imprenditori coinvolti sulla predisposizione della richiesta di contributo a valere sull'azione 1 del bando Ergon.
- Keypress.net: l'attività realizzata da Confindustria Lecco ha riguardato l'erogazione della consulenza agli imprenditori coinvolti sulla normativa del contratto di rete e l'aiuto nella compilazione della richiesta di contributo a valere sull'azione 1 del bando Ergon.
- Lupo di Lago: il network supportato da Confindustria Como ha previsto lo sviluppo di un sistema di controllo e allarme GSM per imbarcazioni.
- Network per lo sviluppo di un sistema elettromagnetico per condurre misure geo-fisiche: questa aggregazione non si è ancora formalizzata in rete. L'alleanza è stata seguita da Confindustria Alto Milanese.
- Evoluzione Tecnologie Digitali: le imprese non hanno ancora finalizzato la costituzione di una rete. L'alleanza è stata seguita da Confindustria Alto Milanese.
- GLEE2050 - Gruppo Lombardo per l'efficienza energetica 2050: supporto, da parte di Confindustria Monza e Brianza, alla costituzione in rete delle imprese e assistenza focalizzata sulla ricerca di risorse finanziarie per lo sviluppo dei progetti.
- XraMAN: supporto informativo sul contratto di rete, supporto all'individuazione dei partner e alla definizione della parte strategica/organizzativa e legale/contrattuale della rete e alla ricerca di risorse finanziarie..
- Data Grid Analysis for Leakage Control: attraverso il TTO si è fornito agli imprenditori una consulenza strategico organizzativa che ha portato alla definizione del contratto di rete.
- Aggregazione, Ricerca, Knowledge & Operation Clustering per competere: supporto alla costituzione della rete e aiuto per la presentazione della domanda a valere sul bando Ergon 1.

Dall'esperienza con le reti è emersa, come priorità operativa, l'idea di promuovere lo strumento rete come "generatore di innovazione" e non come semplice forma aggregativa a fini strategici (commerciali, internazionalizzazione). Spesso, alcuni dei progetti più interessanti sono arrivati da reti che non si sono costituite al fine di partecipare al bando in sé. Ciò rappresenta un segnale positivo che il tema prescinde

l'incentivo in sé e che le aziende sono comunque ricettive alla possibilità di meglio comprenderne i meccanismi della rete. Delle reti seguite, è stato notato un trend che porta a vedere come fattore fondante della creazione di una rete non solo il tema innovazione (scambio know-how, risorse) quanto soprattutto il perseguimento di obiettivi strategici per meglio interfacciarsi su un panorama internazionale o la naturale evoluzione di un network preesistente (es., Green economy network - rete Refit).

5 Considerazioni sulle politiche regionali verso le aggregazione di imprese

I bandi Ergon sono considerati da parte dei partner di PAL bandi di successo poiché hanno permesso di creare un "evento culturale" intorno al tema delle reti d'impresa, attirando più attenzione e visibilità del previsto. Il valore aggiunto che viene riconosciuto ad Ergon 2 è da ricondurre alla capacità di aver reso le associazioni "protagoniste", nella fase di avvio della diffusione e implementazione di una nuova modalità di aggregazione tra imprese.

Una criticità sollevata è invece quella collegata ai lunghi tempi per la valutazione della relazione tecnica finale e l'erogazione del contributo. Criticità talmente grave, specialmente per le imprese, da ridurre in modo significativo i benefici prodotti dai bandi Ergon.

Si segnala, con riferimento alle politiche pubbliche, che rispetto a Ergon 1 si è riusciti ad avere un maggior impatto sulle impresa grazie all'aspetto connesso alla sensibilizzazione del fenomeno. Le associazioni sono in grado di "facilitare" la creazione di una rete e di rendere gli imprenditori "consapevoli" rispetto a quanto stanno facendo, e quindi evidenziando il valore aggiunto dello strumento rete e la sua funzionalità rispetto a creare innovazione, sviluppare opportunità congiunte di business etc.

Infine dal punto di vista normativo le associazioni stesse risultano essere restie nell'intraprendere un discorso concreto intorno alla formula della rete come "soggetto". Infatti è nota la presenza di un quadro normativo non corretto in merito che non agevola la creazione dell'entità rete "soggetto" e tantomeno incentiva le associazioni a suggerire quest'ultima come formula preferita rispetto alla rete "contratto". Nel momento della creazione di un nuovo soggetto giuridico, vi è una maggiore propensione a voler creare una nuova impresa in toto (start up) che è regolamentata in maniera più organica e definita. Perciò, la Regione e in generale gli organi istituzionali dovrebbero premere per la promozione e diffusione delle reti "contratto".

02. CASE HISTORY: CONF@RETI

CONF@RETI - Confartigianato crea reti d'impresa

Capofila: CONFARTIGIANATO LOMBARDIA

Altri partecipanti:

- SDA BOCCONI
- AIP - ASSOCIAZIONE ITALIANA POLITICHE INDUSTRIALI

Durata del progetto: da 27/07/2011 a 31/03/2104

1 Presentazione del progetto

Costituita nel 1972, Confartigianato Lombardia (Capofila del progetto) rappresenta oggi più di 100.000 imprese e imprenditori appartenenti a 33 settori di attività, che in essa trovano informazione, rappresentanza, rapporto con le controparti regionali e con le istituzioni.

L'idea di fondo della costituzione del progetto Conf@reti è stata quella di fornire opportunità concrete alle imprese lombarde che evidenziano forti criticità nell'affrontare i mercati nazionali ed internazionali utilizzando strumenti diversi sia in termini comunicativi che operativi. L progetto nasce per dare alle imprese che intendono avviare un progetto di rete una consulenza mirata per trovare la "formula di rete" migliore, la possibilità di incontrare potenziali partner in linea con le loro esigenze di business, un'assistenza concreta su tutti i diversi fronti interessati dallo sviluppo di una rete, gli strumenti e i servizi più adatti per raggiungere il loro obiettivo.

In coerenza con le finalità del progetto, sono state sviluppate le seguenti tipologie di azione:

- a Attività di diffusione del concetto di "Fare rete"
- b Promozione attività di supporto verso interlocutori istituzionali e il sistema bancario
- c Formazione interna/esterna in materia di aggregazioni
- d Accompagnamento e consolidamento di reti innovative

2. I contenuti del progetto

Di seguito i principali contenuti e risultati delle iniziative attuate nell'ambito del progetto:

a Attività di diffusione del concetto di "Fare rete"

Durante lo svolgersi del progetto si sono realizzate diverse attività con il fine di promuovere la cultura di fare rete tra le imprese e descrivere così i vantaggi derivanti da questa. L'azione di promozione è stata corredata da un capillare piano di comunicazione che ha consentito di raggiungere una più ampia platea di destinatari andando ben oltre le prospettive definite nel progetto. In dettaglio:

n. 31 eventi culturali

n. 14 eventi di approfondimento

b Promozione di attività di supporto verso interlocutori istituzionali e il sistema bancario

L'azione di supporto si è svolta in due direzioni:

- Da una parte si è cercato di recepire e convogliare le risorse che il pubblico ha messo a disposizione nei confronti delle aziende e reti (bando FESR "Sostegno alle reti d'impresa", "Innovazione del Terziario", "Bando Reti per Expo", "PercorsInrete")
- Dall'altra si è cercato di stringere rapporti con il sistema bancario al fine di creare modalità di finanziamento ad hoc per le reti (Intesa SanPaolo, Unicredit, UBI e BPM)

c Formazione interna/esterna in materia di aggregazioni

La peculiarità del formare una rete hanno fatto sì che ci fosse un passaggio dalla logica dello sportello a un approccio proattivo che potesse venire incontro ai bisogni delle imprese che avevano espresso la possibilità di mettersi in rete:

- In termini di formazione interna si sono svolti percorsi formativi con l'obiettivo di creare un know-how permanente all'interno delle associazioni permettendo la creazione di uno staff di facilitatori e un Network point dedicato
- In termini di formazione esterna, si sono sviluppati momenti formativi al fine di fornire strumenti manageriali adatti alle imprese per poter migliorare la gestione della eventuale rete

Il percorso formativo ha visto la partecipazione di n. 16 funzionari del sistema Confartigianato Lombardia

d Percorsi di formazione tematica/specifica

E' stato garantito dallo sviluppo di servizi specialistici, operativi per il tramite di Network point di Conf@reti, ed organizzati in 3 macro-aree:

- a. MATCHING TRA IMPRESE, finalizzate a sostenere attività di incontro e collaborazione tra le stesse, anche attraverso analisi settoriali e proposizione di nuove iniziative. Incontri coordinati dalla figura dei "facilitatori"
- b. SERVIZI SPECIALISTICI PER LA CREAZIONE DEI RETI DI IMPRESA, finalizzati a identificare la business _inanzi abi della potenziale rete; fattibilità economico-finanziaria, _inanzi abilità (rating d'impresa); piano industriale della rete, nonché erogazione di servizi di consulenza di tipo giuridico, legale, fiscale e tributaria
- c. SERVIZI SPECIALISTICI PER IL CONSOLIDAMENTO E CAPITALIZZAZIONE del know how della rete, orientati a sostenere i processi di innovazione e di internazionalizzazione delle stesse.

Il progetto ha posto le basi per la creazione di un vero e proprio incubatore delle reti in seno al Sistema Confartigianato in Lombardia

L'impatto territoriale del progetto si può evidenziare con lo sviluppo di n. 7 reti di impresa. Sono inoltre stati asseverati n. 5 contratti di rete, di cui uno rientrante già nel novero dei 7 precedenti. Nel totale sono state seguite n. 11 nuove aggregazioni d'impresa.

Le attività di progetto hanno fatto emergere una maggiore propensione alle aggregazioni d'impresa di alcune aree del territorio lombardo. Nello specifico si è registrato un interesse allo strumento delle reti d'impresa nelle provincie di Bergamo, di Sondrio e dell'area di Milano, Monza e Brianza. I settori più ricettivi sono stati quelli della filiera dell'abitare e del metalmeccanico.

Servizi/ Attività	REALIZZAZIONE		RISULTATO	
	Attività	Quantificazione	Indicatore di risultato	Quantificazione
FORMAZIONE	Percorsi formativi a favore degli stakeholder interni - Funzionari del Sistema Confartigianato in Lombardia	1	Funzionari formati	16
			Interesse riscontrato per i percorsi proposti	Alto
			Valutazione finale complessiva positiva da parte dei discenti	80%
			Incidenza dei percorsi proposti sul sistema Confartigianato	80%
	n° percorsi formativi	1	Imprenditori formati	13
			Interesse riscontrato per il percorso proposto	Alto
			Valutazione finale complessiva positiva da parte dei discenti	90%
			Incidenza dei percorsi proposti sul sistema imprenditoriale	80%
SISTITUZIONE ED EROGAZIONE DI "SERVIZI DI RETE" DI SUPPORTO ALLA CREAZIONE E ALLO SVILUPPO DELLE RETI D'IMPRESA	Modello "servizi di rete"	1	Incidenza del modello sul sistema Confartigianato	80%
	n° Network point territoriali	10	Tasso di copertura regionale	80%
	n° tipologia servizi erogati (prima informazione + consulenza specialistica)	10	n° contatti	oltre 700

3 Cosa cambia dopo il progetto

Il progetto ha rappresentato per il sistema Confartigianato in Lombardia lo start up di un servizio innovativo che implicato un cambio di mentalità da parte del sistema stesso chiamato a rispondere alle istanze delle imprese e che supera la logica di erogazione a sportello dei servizi. Forti della fiducia riposta dalle imprese alle associazioni con il progetto si è quindi messo in atto un percorso di riqualificazione delle stesse associazioni territoriali di Confartigianato Lombardia, chiamate a fare rete tra di loro: "Una rete per le reti".

Conf@reti, che è già un marchio registrato, è diventato un punto di riferimento non solo a livello regionale, ma anche a livello nazionale nell'ambito del sistema Confartigianato. La dimostrazione sono i momenti formativi ed informativi organizzati dal livello nazionale di Confartigianato in cui è stato presentato il modello Conf@reti

4 L'esperienza con le reti

Conf@reti, ha dato i primi risultati nella fase di predisposizione della domanda di partecipazione al bando ERGON - Azione 1. Nello specifico sono state supportate n. 13 aggregazioni con un coinvolgimento di n. 69 imprese.

Contributo del progetto alle reti assistite

A parere del Capofila, il contributo dell'Associazione è apparso decisivo per la costituzione della maggior parte delle reti.

Il supporto ha previsto l'organizzazione degli incontri tra le imprese aderenti e il contributo nel valorizzare i singoli apporti aziendali, nell'individuare la strategia di mercato o di innovazione, nel formulare e definire il piano di sviluppo delle attività per realizzare l'obiettivo.

Breve presentazione reti assistite:

N.	TITOLO PROGETTO	N. IMPRESE COINVOLTE	ESITO PARTECIPAZIONE BANDO
1	F.I.V.E - Sviluppo dei mercati Filtration & Fluid Transmission, Insulation, Ventilation and Eco Efficiency"	5	AMMESSO FINANZIATO E
2	MOBINT: creare per innovare e competere nel mercato internazionale	6	AMMESSO FINANZIATO E
3	ROV-IT Rete Odontotecnica Valtellinese per L'innovazione	4	AMMESSO FINANZIATO E
4	SYNERGYPRO - SYNERGY PROJECT: sviluppo di rete nel contesto internazionalizzato	5	AMMESSO FINANZIATO E
5	PLUS NETWORK: PLUS ULTRA	4	AMMESSO E NON FINANZIATO
6	RE.SER - RETE SERVIZI LOMBARDIA	13	AMMESSO E NON FINANZIATO
7	035 PROMOTION NETWORK	4	AMMESSO E NON FINANZIATO
8	MEDASTILE: azioni integrate di sviluppo competitivo	4	AMMESSO E NON FINANZIATO
9	CFG; CESARE FERRARI	4	AMMESSO E NON FINANZIATO
10	ITALIAN LUXORY	11	NON AMMESSO
11	TRUCKEMOTION: PIATTAFORMA SERVIZI INTEGRATI PER IL MONDO DEI TRUCK	3	NON AMMESSO
12	WZH: leader innovation tiranti filettati	3	NON AMMESSO PER PROBLEMI FORMALI
13	FUL.DE.L.: FULL DISIGN LS	3	NON AMMESSO PER PROBLEMI FORMALI

5 Considerazioni sulle politiche regionali verso le aggregazione di imprese

A parere del Capofila, il bando Ergon - Azione 2 è stata una esperienza molto positiva. Oltre che le imprese del territorio, anche le Associazioni hanno tratto beneficio dal

bando, perché è stata un' occasione per rafforzare e per innovare i servizi dell'Associazione verso le aziende e verso le reti del territorio tramite canali spesso innovativi (piattaforma di matching). Il bando ergon 2 ha permesso di creare competenza interne all' associazione che prima erano spesso delegate ad altri soggetti.

Le politiche di incentivazione avviate tramite Ergon - Azione 1, e più in generale le politiche a favore delle aggregazioni aziendali, sono ritenute poche idonee al mondo artigiano a causa dei relativamente elevati costi minimi richiesti alla singola azienda (20.000 €) per poter usufruire del finanziamento.

Va segnalato che esistono delle peculiarità culturali inerenti le imprese artigiane che si vedono riluttanti ad avviare iniziative di internazionalizzazione a causa della potenziale perdita del senso di appartenenza al territorio. Va inoltre segnalato infine che le difficoltà amministrative che le aziende incontrano nel partecipare ai bandi possono avere effetti negativi sull'efficacia delle politiche, in quanto in alcuni casi possono provocare il ritiro delle aziende stesse all'iniziativa.

E' sentita inoltre la necessità di creare una continuità organica tra i diversi bandi, che vi sia un monitoraggio che non si focalizza solo sulla parte iniziale (avvio attività) ma anche su quella finale (riscontro di risultati concreti).

03. CASE HISTORY: LA.R.I.

LA.R.I. – Laboratorio Reti d’Impresa

Capofila: CONFINDUSTRIA BERGAMO

Altri partecipanti:

- UNIONE DEGLI INDUSTRIALI DELLA PROVINCIA DI VARESE
- CONFARTIGIANATO VARESE
- POLITECNICO DI MILANO – DIPARTIMENTO MECCANICA
- COMONEXT
- ENERGY CLUSTER
- COMITATO PROMOTORE DEL DISTRETTO AEROSPAZIALE LOMBARDO
- PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO KILOMETRO ROSSO

Durata del progetto: da 27/07/2011 a 31/01/2014

1 Presentazione del progetto

L’obiettivo del bando era di favorire lo sviluppo di una cultura di impresa volta alle aggregazioni. Le Associazioni di categoria per loro natura operano su base territoriale, in genere a livello provinciale, e questo è sentito come una limitazione rispetto ad alcune funzioni fondamentali di servizio alle imprese quali il sostegno alle reti nella ricerca partner e la creazione di network produttivi collaborativi più ampi. Si sente l’esigenza di attivare iniziative in grado di aiutare gli enti intermedi a superare le vocazioni territoriali o settoriali per sostenere ad ampio spettro le aziende nei loro percorsi competitivi.

Sulla base di queste motivazioni il progetto ha quindi assunto come idea di fondo quella di favorire la collaborazione e le aggregazioni tra imprese in una ottica di networking trasversale, partendo dalle esigenze produttive, tecnologiche e commerciali di queste ultime e non da limitazioni territoriali o settoriali: *supra-territoriale* e *cross-settoriale* sono state le parole chiave del progetto. A questo fine:

- E’ stata creata una partnership in grado di valorizzare la diversità di specializzazione e di ambito territoriale di riferimento tra gli enti:
 - o associazioni imprenditoriali di Bergamo e Varese, chiamati ad assistere le imprese del loro territorio
 - o associazioni di imprese, rappresentanti dei rispettivi cluster regionali dell’energia e dell’aeronautico, che aggregano le imprese per filiere produttive e che attivano network di sistema per l’innovazione dei sistemi produttivi
 - o Parchi scientifici e tecnologici (Como Next e Kilometro Rosso BG) e Università (Politecnico di Milano, Dipartimento meccanica), finalizzati all’innovazione e la trasferimento tecnologico senza limitazioni di settore o territorio.
- E’ stato progettato un modello di erogazione di servizio alle aggregazioni differenziato in funzione delle specifiche vocazioni degli enti (come descritto nel punto successivo). Ciò ha consentito di coprire in massivamente gli associati in due aree territoriali e con una ottica regionale gli interventi di filiera (i

cluster) e di promozione e assistenza per le reti a vocazione tecnologica (i Parchi e l'Università).

Tra l'altro i due territori di riferimento delle Associazioni, Bergamo e Varese, manifestano già una buona propensione verso il tema: secondo i dati diffusi da Unioncamere Lombardia al 1 settembre 2014 i contratti di rete che presentano almeno una impresa della provincia risultano essere 104 (220 le imprese coinvolte) a BG e 62 (123 le imprese coinvolte) a VA. Di fatto ogni 1.000 imprese registrate in CCIAA, 2,3 sono coinvolte in un contratto di rete a BG e 1,7 a VA, mentre il dato medio in Lombardia è di 2,1.

In coerenza con le finalità del progetto, sono state sviluppate le seguenti tipologie di azione:

- a. Sperimentazione mappatura e clusterizzazione sistema imprenditoriale e ricerca partner
- b. Comunicazione promozionale e realizzazione sito internet di progetto
- c. Animazione territoriale
- d. Attività formative interne
- e. Servizi specialistici alle imprese

2 I contenuti del progetto

Di seguito i principali contenuti e risultati delle iniziative attuate nell'ambito del progetto:

a Sperimentazione mappatura e clusterizzazione del sistema imprenditoriale e ricerca partner

Questa è stata, nelle intenzioni dei promotori, l'azione più innovativa e caratterizzante il progetto. E' stata articolata in più attività:

1. *Mappatura e clusterizzazione delle imprese associate del territorio di Bergamo e Varese*, l'area di riferimento delle tre associazioni partner (ad oggi risultano coinvolte circa 150 aziende). La finalità era quella di realizzare uno strumento in grado di agevolare le imprese nella ricerca di partner tecnologici e di mercato per le iniziative di innovazione. Quindi oltre ai tradizionali dati di mercato le aziende sono state profilate anche su elementi tecnico-produttivi e di competenze. Per questa operazione si è adattato, su una base associativa numericamente ampia e merceologicamente differenziata, il modello già adottato dai partner all'interno dei cluster di imprese più focalizzati per filiera e per finalità di business. Oggi c'è la consapevolezza che lo strumento non è utilizzato in tutte le sue potenzialità, permane la difficoltà nell'aggiornamento delle informazioni e nel coinvolgere le aziende a farlo direttamente. Pur tuttavia viene considerata una leva potenziale importante soprattutto per medio periodo, in quanto strettamente correlabile ai processi di "open innovation" e alle politiche di sviluppo dei cluster regionali.
2. *Attività sperimentali di Energy Cluster*, la quale ha investito nell'ampliamento della mappatura e nell'analisi quanti-qualitativa del Sistema Produttivo a tutto il territorio regionale, nonché nell'individuazione di "sotto sistemi di filiera". Tramite interviste dirette e tavoli di lavori denominati "Commissioni", seminari ed iniziative ad hoc, le aziende sono state segmentate per tipologia di attività e

associate a reti integrate di fornitori per sfruttare opportunità connesse a nuovi progetti, impianti, gare.

3. *Attività sperimentali di Comitato Promotore del Distretto Aerospaziale*, che ha gestito l'avvio di una piattaforma di business community (e-scouting), ampliata anche a università e centri di ricerca. La piattaforma consente anche la sperimentazione di innovativi modelli di social business che possano facilitare la comunicazione tra i soci del Comitato, condividere informazioni, lanciare proposte di collaborazione al network, facilitare il matching domanda offerta sia di proposte produttive, che tecnologiche, che di progettazione e servizi.
4. Piattaforma di consultazione, in via di ulteriore implementazione, della mappatura e della clusterizzazione realizzata. Il data base integra i profili aziendali delle Associazioni e dei cluster - Energy Cluster e Distretto Aerospaziale - e consente il collegamento con database esterni a livello europeo. Ad oggi la piattaforma, è uno strumento (consultabile, nelle sue articolazioni, dalle Associazioni o direttamente dalle aziende aderenti ai Cluster) per mappare e consultare - on demand o in via proattiva - il database delle aziende profilate per finalità di aggregazione e ricerca partner secondo caratterizzazioni di tipo tecnologico, di prodotto e di business.

In termini di risultati, ad oggi sono state mappate 422 aziende, tra cui la quasi totalità delle aziende aderenti ai cluster Energia (circa 100) ed Aeronautico (circa 150).

b Comunicazione promozionale e realizzazione sito internet di progetto

I partner nel loro insieme hanno sviluppato una gamma articolata di servizi promozionali e divulgativi: *vengono segnalati oltre 100 comunicazioni (circolari, news, segnalazioni) rivolte alle imprese associate o rientranti nelle community di riferimento, universo stimabile in circa 9.000 imprese dei diversi settori.*

Inoltre è stato realizzato il sito internet www.larilab.it, frutto della collaborazione tra le tre Associazioni, concepito come strumento per far convergere tutte le informazioni, le iniziative e le conoscenze in tema di "reti d'impresa" (norme, prassi, eventi, bandi, reti costituite, azioni sviluppate, etc.) dei diversi partner.

c Animazione territoriale

Le iniziative di animazione territoriale (seminari, incontri informativi anche one to one, tavoli tecnici cross-settoriali, etc.) sono state curate da tutti i partner, con una finalità di:

- divulgazione e formazione / informazioni sul contratto di rete e sull'aggregazione tra le imprese, promozione di casi di successo;
- interscambio di conoscenze e tecnologie, utili allo sviluppo del network di relazioni di business;
- supporto alla verifica strategica e alla realizzazione pratica di esperienze di aggregazione, attraverso una logica di filiera o più spesso in vista di un obiettivo particolare, quale la partecipazione ad un bando.

Complessivamente vengono segnalate circa 60 iniziative di approfondimento specialistico (seminari e convegni) che hanno interessato più di 3.000 rappresentanti di aziende lombarde.

Oltre alla parte seminariale, in particolare i partner più tecnici, hanno promosso 47 tavoli tecnici /commissioni di diversa natura (di filiera, cross-settoriali, progettuali, o comunque in logica aggregativa), con il coinvolgimento diretto di circa 200 imprese.

d Attività formative

Sono stati momenti specificamente pensati per i partecipanti al partenariato, in qualche caso promuovendo iniziative congiunte, con l'intento di promuovere la crescita professionale di personale interno. E' il caso delle Associazioni Imprenditoriali

coinvolte (tre le iniziative specifiche), ma anche delle due associazioni di imprese e dei due parchi scientifici e tecnologici.

e Servizi specialistici alle imprese

Tutti i partner hanno collaborato a questa attività di orientamento e supporto alla costituzione delle reti di impresa. Sono stati sviluppati servizi mirati alle imprese in termini di assistenza ad ampio spettro, soprattutto negli ambiti tradizionalmente di competenza dei propri esperti:

- le associazioni imprenditoriali si sono attivate sulle tematiche su cui avevano già competenze consolidate nei servizi all'impresa (quali aspetti fiscali, giuridici, finanziari, gestionali, internazionalizzazione, ecc);
- il Politecnico di Milano - Dipartimento meccanica ha messo a disposizione le proprie competenze oltre alla conoscenza dei brevetti e delle tecnologie dell'ateneo per eventuale licensing;
- ComoNExt e Kilometro Rosso si sono concentrati nei servizi di supporto alla costruzione di cordate su base tecnologica ed in particolare sulla gestione della eventuale proprietà intellettuale generata dai progetti;
- il Comitato Promotore del Distretto Aerospaziale Lombardo ed Energy Cluster hanno perfezionato il proprio modello di intervento basato sulla mappatura e clusterizzazione delle filiere di riferimento.

A livello di raggruppamento, per dare assistenza e supporto, per lo più individuale, ma anche a piccoli gruppi, ad imprese direttamente interessate al tema delle aggregazioni ed in particolare al contratto di rete, *i partner hanno incontrato più di 200 imprese. Sono arrivate alla formalizzazione 17 contratti di rete, che hanno coinvolto 76 imprese.*

In termini di efficacia rispetto alla promozione dei processi aggregativi tra imprese, le azioni che a parere dell'Ente capofila sono sembrati più efficaci sono state:

- La mappatura delle aziende, per ricerca partner tecnologici e di mercato, secondo logiche sovra-territoriali e cross-settoriali; in particolare mentre l'utilizzo del data base presenta ancora potenzialità inespresse, molto utili sono state gli incontri di gruppo sul campo con le aziende.
- L'animazione territoriale attraverso tavoli tecnici e commissioni di lavoro, dove concretamente si discuteva e si confrontavano le imprese per fare emergere le esigenze aggregative e le relative opportunità; questi eventi sembravano esprimere al meglio le loro potenzialità nell'ambito dei cluster, dove stabilmente possono confrontarsi imprese e Centri di Ricerca.
- L'erogazione di servizi specialistici alle imprese effettuata dai partner secondo la propria specializzazione e che ha portato a supportare la costituzione concreta delle reti; il progetto da questo punto di vista è stato molto utile anche per formare le persone e per ampliare il portafoglio servizi offerto.

Appare significativo l'impatto territoriale del progetto, anche grazie alla composizione e alla articolazione dei partner di progetto: oltre 9.000 aziende contattate, 3.000 partecipanti alle attività seminari, circa 100 iniziative di animazione territoriale (seminari e tavoli tecnici), 200 imprese assistite con servizi specifici sulle reti che hanno generato 17 contratti di rete. In coerenza con le finalità del progetto le iniziative hanno coinvolto imprese differenziate per dimensione, mercati e tecnologie di riferimento, con l'obiettivo di favorire la crescita del sistema imprenditoriale lombardo anche attraverso lo scambio di informazioni e l'incontro tra diverse filiere e/o realtà territoriali.

3 Cosa cambia dopo il progetto

La collaborazione tra i partner (Associazioni di categoria, Associazioni di riferimento di cluster, Parchi scientifici e tecnologici e Università) è risultata oltremodo soddisfacente. Come già segnalato in precedenza, si sono differenziati, secondo le rispettive mission le attività di progetto ampliando in questo modo il portafoglio dei servizi per l'aggregazione erogati alle imprese e garantendo continuità e logica di intervento intersettoriale. Continua oltre il progetto lo scambio informativo tra gli enti e la collaborazione su iniziative specifiche. Collaborazione che ha già consentito un arricchimento delle esperienze e delle competenze dei risorse coinvolte nel progetto. Inoltre il processo di mappatura condotto in via sperimentale all'interno del progetto ha senso soprattutto in una logica di medio termine ed in un'ottica territoriale _ermo meccanica_e. Le Associazioni imprenditoriali partner di progetto intendono implementare ulteriormente tale strumento per arrivare nel tempo ad una mappatura di rilievo almeno regionale.

4 L'esperienza con le reti

Attraverso il progetto LARI sono state seguite 17 aggregazioni, tutte formalizzate attraverso un contratto di rete. Di queste 8 sono state supportate durante la fase di partecipazione al bando Ergon-Azione 1 (1 aggregazione è stata ammessa e finanziata), nessuna nella fase di realizzazione del bando. Le altre 9 aggregazione non sono state coinvolte del bando regionale. Almeno altre 5 aggregazioni seguite sono ancora in fase di costituzione.

Contributo del progetto alle reti assistite

Con le imprese coinvolte nelle attività promo-info-formative del progetto si sono approfonditi i temi del contratto di rete e si è erogato assistenza specialistica, non solo sul Bando Ergon 1, ma anche su altri bandi. Inoltre le attività sperimentali di mappatura e clusterizzazione hanno contribuito a fare emergere degli ambiti aggregativi più ampi che possono costituire una base significativa per la creazione successiva di reti di imprese.

Nell'esperienza dei partner del progetto, in genere gli imprenditori generano l'idea di rete, anche su stimolo delle iniziative messe in atto, le Associazioni accompagnano il processo, aiutano nel trovare nuovi partner e li supportano nelle scelte. Spesso li assistono nell'intero percorso di costituzione, contribuiscono alla elaborazione del piano strategico e alla definizione degli aspetti legali.

Gli imprenditori delle reti assistite, a parere del capofila del progetto, hanno sempre espresso soddisfazione per questo modo di fare impresa in rete, c'è sempre stato un valore aggiunto nella scelta di fare aggregazione: un ampliamento delle opportunità di mercato o tecnologiche e/o un contenimento dei costi, senza intaccare la governance delle singole aziende.

Breve presentazione reti assistite:

Aggregazioni formalizzate supportate durante la partecipazione al bando Ergon - Azione 1:

1. **Power City_Net** (ammesso e finanziato al bando Ergon-azione 1): 4 micro imprese in rete per la realizzazione di pannelli fotovoltaici in vetro e modulari,

sulla base di un progetto di ricerca RL “Efficienza Energetica 2009”. Sistema standardizzato di fotovoltaico modulare ed architettonicamente integrato.

2. **THE HUB OF INNOVATION AND TECHNOLOGY FOR ITALIAN CHEESE**: 4 micro imprese in rete per introdurre una nuova tecnologia di controllo del prodotto per aziende produttrici di Grana Padano. Il progetto consentirà di: migliorare e uniformare i prodotti, garanzie più alte per la salute del consumatore, risparmio costi di produzione attraverso uso più razionale di materie prime.
3. **Sistema Integrato di Selezione e Montaggio Automatizzato**: 3 piccole imprese per realizzare una innovativa stazione flessibile per macchina di assemblaggio, in grado di svolgere tutte le componenti per prelievo e montaggio di un componente su un semi-assemblato.
4. **RiSCoPRiRA** - Realizzazione in Sincro Co-Progettazione, Resa in Realtà Aumentata: 7 micro imprese attive nella co-progettazione di edifici. Il progetto prevede di realizzare le diverse fasi di coprogettazione (architettonica, strutturale, elettrica, termotecnica).
5. **Fili PeRFeTTI** - Fili Metallici: produzione e realizzazione forno e trattamento termico innovativo: 3 micro imprese per la realizzazione di un forno innovativo per il trattamento del filo metallico attraverso la complementarietà di competenze tra aziende del settore.
6. **PlaSMaT** - Plasma: Laboratorio Sperimentale Mirato a Trattamenti superficiali: 3 micro imprese per realizzare un laboratorio per l'innovazione del trattamento di tessuti, plastiche e gomme attraverso la tecnologia del plasma.
7. **SCeRiFFo** - Sistema di Controllo E Rilievo di Impianti Fotovoltaici con Focus su singolo pannello: 4 micro imprese per lo sviluppo di un sistema di controllo e gestione di impianti fotovoltaici, al fine di migliorarne l'efficienza ed abbassarne i costi di gestione e manutenzione. Servirà sia alle aziende partner ma potrà anche essere commercializzato.
8. **INTELLICLOUD**: 3 micro imprese per lo sfruttamento delle tecnologie Cloud Computing per la gestione ed il monitoraggio dei processi di innovazione in contesti di aggregazioni già consolidate.

Aggregazioni formalizzate supportate non coinvolte nel progetto Ergon – Azione 1:

1. **Spin-On**
2. **Ricerca e Sviluppo Prodotti**
3. **GIUNCA**
4. **SiSALE**
5. **VOLaRE**
6. **PaNTeRa**
7. **Framenext**
8. **HUB KMR**
9. **All In One**

Contratti di rete non ancora formalizzati:

- Rete impiantistica residenziale: piccole imprese settore energetico
- Consorzio pulizie e servizi complementari: settore pulizie industriali
- Rete aziende manifatturiere
- Rete settore impianti ad energie rinnovabili
- Rete “Perfetta”: ambito _ermo meccanica, aggregazione di oltre 10 imprese.

Sintesi ciclo di vita delle aggregazioni supportate

Aggregazioni che non hanno ancora formalizzato il contratto di rete: almeno 5
Reti assistite che hanno formalizzato il CdR a seguito dell'assistenza: 17
Reti assistite che avevano già formalizzato il CdR: 0

5 Considerazioni sulle politiche regionali verso le aggregazione di imprese

Il bando Ergon, a parere dell'Ente capofila, ha funzionato molto bene: da una parte ha innescato interesse e motivazione delle aziende alla ricerca di partner e ha sostenuto le iniziative imprenditoriali, dall'altra ha rinforzato i servizi e le iniziative degli enti intermedi per accompagnare le aziende e le reti in questi processi aggregativi.

Sempre a parere del capofila, l'evoluzione delle politiche a supporto della aggregazione tra le imprese va orientata verso i cluster. Occorre lavorare, cioè, nel favorire e valorizzare le situazioni di contesto, dove le aziende possano incontrarsi e individuare le opportunità di collaborazione per accrescere la loro competitività. I cluster sembrano essere il sistema ambientale più adatto, in quanto stabilmente sono in contatto aziende, associazioni, centri di innovazione e di servizio, enti pubblici.

In ogni caso i bandi dell'Ente regionale, sono un segnale importante verso le imprese, in quanto segnale di impegno, di sostegno verso una politica. Oltre ai meccanismi di sostegno finanziario agli investimenti vanno incentivati programmi che favoriscano il confronto e la ricerca di opportunità tra le aziende, programmi di supporto strategico alle aziende e alle aggregazioni, anche prevedendo la partecipazione di soggetti intermedi quali le Associazioni.

E' inoltre importante prevedere continue occasioni di incontro/confronto tra Ente pubblico e Associazioni di rappresentanza.

04. CASE HISTORY: IN RETE

IN RETE – Innovative Reti Territoriali per l’Eccellenza

Capofila: CONFCOOPERATIVE – UNIONE PROVINCIALE BERGAMO

Altri partecipanti:

- Parco Tecnologico Padano srl
- SDM – School of Management dell’Università degli Studi di Bergamo.

Durata del progetto: da 02/04/2012 a 30/06/2013

1 Presentazione del progetto

Confcooperative Bergamo, capofila del progetto, è una organizzazione territoriale che conta circa 400 iscritti e che da sempre opera nel favorire le aggregazioni e le forme consortili tra le cooperative e tra le imprese. L’idea di fondo del progetto, condivisa con i partner, era quella di creare un “collettore virtuale”, in grado di autoalimentarsi nel lungo periodo, per far incontrare le persone, per favorire processi di coinvolgimento e di fiducia reciproca, per supportare le aziende e facilitare le aggregazioni tra le diverse realtà del territorio. Per questo motivo le attività realizzate dal progetto e che proseguiranno anche alla conclusione dello stesso, hanno previsto momenti d’incontro e canali di interconnessione fra le imprese, servizi di orientamento sui processi aggregativi, informativa e consulenza qualificata alle imprese e alle start-up coinvolte in processi aggregativi, percorsi di formazione specifica alle figure manageriali delle imprese stesse. Particolare attenzione è stata dedicata nella promozione di nuove attività, incentivando l’imprenditoria e la creatività giovanile, favorendo i circuiti di nuove idee, incoraggiando nuove specializzazioni per creare un meccanismo di connessione tra i vari settori e ambiti produttivi.

In coerenza con le finalità del progetto, sono state sviluppate le seguenti tipologie di azione:

- a “Rete fiera virtuale” per l’incontro e l’aggregazione di imprese
- b Sportello informativo dedicato alle reti d’imprese
- c Seminari e incontri tra imprese
- d Percorsi di formazione tematica/specifica
- e Supporto allo start up d’impresa ai fini dell’inserimento in un processo aggregativo
- f Servizi di consulenza ad hoc.

Nella realizzazione delle attività del progetto un ruolo centrale è stato svolto dalla Associazione capofila; la School of Management dell’Università di Bergamo ha curato la realizzazione delle attività formative e contribuito agli eventi di animazione territoriale, mentre Il Parco Tecnologico Padano ha curato in particolare nel filone dell’assistenza alle start up. L’ambito territoriale prevalente del progetto è stata la provincia di Bergamo, ma sono state interessate, sia per la presenza delle aziende coinvolte nella rete, che per l’iniziativa riferita alle start up e la presenza del Parco Tecnologico, anche altre province lombarde (BS, MI, VA, CR) e, in parte, anche aziende del Veneto e dell’Emilia Romagna.

Da notare che nel territorio di riferimento dell’Associazione si manifesta una buona propensione verso il tema: secondo i dati diffusi da Unioncamere Lombardia al 1

settembre 2014 i contratti di rete che presentano almeno una impresa della provincia risultano essere 104 (220 le imprese coinvolte). Di fatto ogni 1.000 imprese registrate in CCIAA a Bergamo, 2,3 sono coinvolte in un contratto di rete, mentre il dato medio in Lombardia è di 2,1.

2. I contenuti del progetto

Di seguito i principali contenuti e risultati delle iniziative attuate nell'ambito del progetto:

a "Rete fiera virtuale" per l'incontro e l'aggregazione di imprese

L'attività, realizzata da Confcooperative Bergamo, intendeva promuovere la creazione di reti diffondendo l'iniziativa attraverso la piattaforma web. A questo fine è stato concepito e strutturato un portale internet www.inretebergamo.it che consentiva l'accesso alle pagine web con i contenuti promossi dal progetto e la fruizione del forum dedicato alle imprese. L'accesso al forum ha consentito di connettersi con altre imprese ed aspiranti imprenditori ad un meccanismo di "Rete fiera virtuale" per l'incontro e l'aggregazione tra imprese e start-up. L'attività ha consentito alle imprese di entrare in contatto e successivamente di incontrarsi in un percorso che è durato più di un anno, anche grazie agli spazi messi a disposizione dall'Associazione.

La creazione del sito e forum è stata comunicata a circa 400 cooperative bergamasche associate a Confcooperative, alle altre imprese non cooperative coinvolte nei processi di rete, ai contatti della "School of Management" e del Parco tecnologico Padano, agli aspiranti imprenditori e alle start-up accompagnate nel corso del progetto (in tutto più di 500 contatti).

b Sportello informativo dedicato alle reti d'impresa

Lo sportello curato da Confcooperative ha erogato gratuitamente informazioni e consulenza su: contratti di rete, strumenti per l'aggregazione, accesso al portale on line, servizi di consulenza, iniziative ed eventi correlati. Anche questo è uno spazio in cui le aziende avevano occasione di incontrarsi e conoscersi, con l'assistenza dell'Associazione.

Hanno fruito dello sportello 23 imprese (delle 4 reti supportate), 20 cooperative, le 8 start-up che hanno partecipato al concorso di idee indetto nel progetto

c Seminari e incontri tra imprese

Questa attività realizzata da tutti i partner del progetto voleva coinvolgere in momenti di confronto giovani imprenditori e figure manageriali delle imprese del territorio e mantenere i contatti informativi permanenti con le imprese del territorio sul tema dei processi aggregativi.

I 4 seminari promozionali, oltre altri incontri aperti alle imprese e alle start-up, hanno coinvolto circa 50 persone. La mailing list dedicata e permanente comprendente tutti i soggetti coinvolti nel progetto contiene più di 500 contatti.

d Percorsi di formazione tematica/specifica

L'azione, realizzata da Confcooperative Bergamo e SDM, prevedeva due appositi percorsi rivolti a giovani imprenditori e manager sulle tematiche della creazione di impresa.

Ai percorsi formativi hanno preso parte il personale dipendente di Confcooperative, 8/10 aspiranti imprenditori e promotori di start-up, 8 allievi del Corso Post-diploma per l'internazionalizzazione per prepararli ai successivi stage presso le imprese in rete, persone delle

imprese facenti parte delle reti che hanno seguito alcuni focus tematici (in totale circa 50 persone).

e Supporto allo start up d'impresa ai fini dell'inserimento in un processo aggregativo

Con questa azione, realizzata con il concorso di tutti i partner, si intendeva sostenere almeno 5 imprese del processo di start-up con l'obiettivo di favorire il loro inserimento in processi di aggregazione, appoggiandosi all'esperienza delle altre imprese facenti parti di reti. A dicembre 2012, in occasione del ws d presentazione, è stata lanciato un concorso di idee per sostenere la nascita di start-up innovative. Il concorso è rimasto aperto circa un mese.

Sono state selezionate 8 start-up innovative che hanno avuto modo di confrontarsi con le imprese facenti parte delle reti durante gli incontri formativi e gli eventi promozionali organizzati. Le start-up sono state inoltre sostenute, con consulenza personalizzata, nelle attività di pre-incubazione.

f Servizi di consulenza ad hoc.

L'obiettivo, a carico di tutti i partner, era di assistere le operazioni di aggregazione seguendo costantemente almeno 10 imprese con la consulenza offerta ad hoc da manager dedicati.

Questa attività ha consentito di assistere 4 reti e una potenziale aggregazione di startupper. Le imprese che si sono avvalse di servizi gratuiti di consulenza specifiche inerenti il settore di riferimento e l'obiettivo comune di rete (incontri mirati, affiancamento personalizzato, assistenza allo sviluppo delle attività, etc.) nel corso del progetto sono state più di 30:

- 8 start-up innovative nate dal concorso di idee indetto a dicembre 2012, di cui 5 under 35
- 5 imprese facenti parte della rete "Starlight network"
- 9 cooperative sociali della rete "GTS network"
- 9 società delle reti "INRETE Business Lab" e "INRETE Officine creative"

In termini di efficacia rispetto alla promozione dei processi aggregativi tra imprese, le azioni che a parere del Capofila del progetto sono sembrati più efficaci sono state:

- "Rete fiera virtuale" per l'incontro e l'aggregazione di imprese
- Servizi di consulenza ad hoc alle imprese.

Attraverso questi servizi si sono create occasioni di incontro tra le imprese, che hanno avuto modo di confrontarsi su problemi e opportunità e lavorare sulla costruzione di rapporto fiduciari; inoltre è importante avere avuto la possibilità di seguire e assistere le imprese, soprattutto nella fase iniziale di costituzione dell'aggregazione.

Abbastanza articolato l'impatto territoriale del progetto. In coerenza con gli obiettivi progettuali, l'attività ha riguardato una pluralità di settori, una prevalenza micro e piccole imprese, coinvolgendo, grazie al concorso di idee promosso attraverso i social network, anche start-up del Veneto e dell'Emilia Romagna. Complessivamente sono state contattate a fini promozionali circa 500 aziende, sono stati seguiti 4 progetti di rete formalizzati, per un totale di 26 aziende, si è sostenuta l'azione del 8 nuove start up e nell'ambito di questo gruppo di giovani imprenditori una aggregazione potenziale.

	Formazione su reti	Processi costituzione reti	Supporto allo start-up
Settori interessati	10	7	8
Imprese coinvolte	20	26	8
Ampiezza territorial	Nord Italia (Lombardia, Veneto, ER)	Lombardia (BG, BS, MI, VA, CR)	Nord Italia (Lombardia, Veneto, ER)

3 Cosa cambia dopo il progetto

Il progetto ha contribuito a rafforzare verso le logiche aggregative delle MPMI, le attività che istituzionalmente svolgono i partner: l'assistenza personalizzata verso gli associati da parte del Capofila, l'incubazione di start up da parte del Parco Tecnologico, la formazione verso gli imprenditori e i giovani startupper da parte dell'Università. Questo indirizzo è stato acquisito e sarà perseguito anche a valle del progetto. In particolare il Capofila manterrà nel tempo i servizi a supporto delle reti che ha strutturato grazie al progetto, cioè:

- Portale finalizzato all'incontro e l'aggregazione di imprese
- Sportello informativo dedicato alle reti di imprese
- Organizzazione di seminari e incontri tra imprese
- Organizzazione di nuovi percorsi formativi, su rilevazione bisogni specifici
- Servizio di consulenza ad hoc durante i processi aggregativi.

La sostenibilità dei servizi sarà garantita dal pagamento di fee a prezzi competitivi e da forme di compartecipazione ai risultati delle reti assistite (incremento di fatturato, brevetti ottenuti, etc.).

4 L'esperienza con le reti

Attraverso il progetto INRETE sono state seguite 4 aggregazioni, tutte formalizzate attraverso un contratto di rete, e 8 start up, al cui interno è in formazione una rete potenziale. Delle 4 aggregazioni seguite, 3 sono state supportate durante la fase di partecipazione al bando Ergon-Azione 1 (2 sono state ammesse e finanziate, 1 ammessa e non finanziata); le due aggregazioni finanziate sono state seguite anche nella fase di realizzazione del bando.

Contributo del progetto alle reti assistite

A parere del Capofila, il contributo dell'Associazione è apparso decisivo per la costituzione della maggior parte delle reti.

Il supporto ha in genere previsto l'organizzazione degli incontri tra le imprese aderenti e il contributo nel valorizzare i singoli apporti aziendali, nell'individuare la strategia di mercato o di innovazione, nel formulare e definire il piano di sviluppo delle attività per realizzare l'obiettivo.

Breve presentazione reti assistite:

Aggregazioni formalizzate supportate durante la partecipazione al bando Ergon - Azione 1:

1. Inrete Business Lab (ammessa e finanziata): coinvolge alcune imprese della rete Inrete aggregate per lo sviluppo di attività integrate che agevolino processi di internazionalizzazione delle PMI.

2. Inrete Officine Creative (ammessa e finanziata): coinvolge alcune società di servizi della rete Inrete operanti su più province lombarde con la finalità di mettere in rete competenze, spazi, servizi, strumenti, sistemi di e-learning, per sostenere i giovani imprenditori nell'avvio, sviluppo e consolidamento del proprio business.

3. GTS Network (ammessa e non finanziata): riunisce 9 cooperative sociali in un comune programma di attività in ambito ambientale con l'utilizzo di strumentazione GPS/informatica e di sistemi di comunicazione innovativi.

Aggregazioni formalizzate supportate non coinvolte nel progetto Ergon - Azione 1:

1. Starlight Network: aggrega 4 imprese artigiane e una cooperativa di produzione lavoro al fine di proporsi sul mercato dell'illuminotecnica con lampade a led personalizzabili e dalle elevate prestazioni tecniche

Inoltre, in coerenza con gli obiettivi del progetto, è stata supportata la creazione di 8 start-up (5 under 35), di cui tre di esse hanno in corso un processo di aggregazione. Di seguito le start up assistite: Ucla Cinesa, Spazio Cuore, Unconventional Tour, Tritatasti, UsuggestIT, New eco Group, Anycar, Training Farm.

Sintesi ciclo di vita delle aggregazioni supportate

Aggregazioni che non hanno ancora formalizzato il contratto di rete: 1 (costituita da 3 start-up)

Reti assistite che hanno formalizzato il CdR a seguito dell'assistenza: 2

Reti assistite che avevano già formalizzato il CdR: 2

5 Considerazioni sulle politiche regionali verso le aggregazione di imprese

A parere del Capofila, il bando Ergon - Azione 2 è stata una esperienza molto positiva. Oltre che le imprese del territorio, anche le Associazioni hanno tratto beneficio dal bando, perché è stata una occasione per rafforzare e per innovare i servizi dell'Associazione verso le aziende e verso le reti del territorio.

Anche Ergon - Azione 1, e più in generale le politiche a favore delle aggregazioni aziendali, vengono valutate positivamente, perché favoriscono gli investimenti delle aziende e, anche sulla scorta delle loro esperienze nei consorzi, in rete le micro e piccole aziende ottengono risultati migliori. Un'altra politica di incentivazione molto sentita dall'Associazione è quella verso le start-up.

Va segnalato infine che le difficoltà amministrative che le aziende incontrano nel partecipare ai bandi possono avere effetti negativi sull'efficacia delle politiche, in quanto in alcuni casi possono provocare il ritiro delle aziende stesse all'iniziativa.

Nel caso di Ergon - azione 1. gli aspetti più critici hanno riguardato l'impegno amministrativo richiesto e i tempi lunghi nell'erogazione del finanziamento. Stessa situazione per altri bandi regionali, quali Start up e Re-Start o il programma Garanzia Giovani per l'auto-imprenditorialità. In questi casi si segnalano delle criticità anche rispetto ai criteri di valutazione, più legati agli elementi di natura patrimoniale che ad una valutazione dell'idea imprenditoriale e del valore del business plan.

05. CASE HISTORY: IMIR

IMIR - Imprese in Rete

Capofila: Associazione Compagnia delle Opere

Altri partecipanti:

- CDO.net srl
- Università Cattolica del Sacro Cuore

Durata del progetto: da 01/09/2011 a 30/06/2013

1 Presentazione del progetto

L'obiettivo principale del progetto era quello di stimolare i processi di aggregazione delle PMI Lombarde secondo diverse dimensioni: non soltanto quella operativa, ovvero di servizio, ma agendo anche a livello di creazione di una "cultura" di rete, di programmazione dell'agire in rete, stabilendo rapporti di partnership con le imprese che impattassero sul livello complessivo del sistema economico lombardo.

Più nel dettaglio, i sotto obiettivi del progetto sono stati:

- 1) creare una sensibilità al lavoro collaborativo in rete (livello culturale)
- 2) promuovere il confronto, lo scambio di conoscenze e competenze tra imprese, finalizzato all'identificazione di obiettivi strategici di sviluppo (livello di programmazione)
- 3) creare una partnership con le imprese e fomentare un circolo virtuoso di dialogo e meccanismi di ricerca interaziendali di partner per l'aggregazione in rete (livello di partnership)
- 4) Sviluppare un modello di servizio per il sostegno e l'assistenza alla creazione/sviluppo di reti di impresa (livello di servizio)
- 5) Creare un modello sistematico di servizio a supporto dell'aggregazione di imprese (livello di sistema).

In coerenza con le finalità del progetto, sono state sviluppate le seguenti tipologie di azione:

- a) Animazione territoriale (diretta attraverso facilitatori sul territorio);
- b) Animazione on line (attraverso piattaforme on line di confronto e interscambio);
- c) Business Meeting, consulenza e workshop (incontri tra imprenditori, workshop tematici, confronto con aggregazioni esistenti);
- d) Follow up e analisi buone pratiche;
- e) Assistenza alle reti (modello di assistenza comprensivo di processi di intervento e supporto);
- f) Dissemination e buone pratiche;
- g) Comunicazione

2. I contenuti del progetto

Di seguito i principali contenuti e risultati delle iniziative attuate nell'ambito del progetto:

Animazione (attività divulgativa sulle reti)

Questa attività aveva come obiettivo la promozione del contatto tra i “facilitatori” della CDO e le imprese al fine di promuovere il tema delle reti di impresa. In questa fase sono state coinvolte direttamente le sedi locali di CDO in Regione Lombardia. Le imprese sono state incontrate per fornire loro informazioni riguardanti il tema della rete e per avviare percorsi di identificazione di obiettivi strategici per lo sviluppo e di miglioramento della posizione competitiva delle imprese. *In questa fase sono state coinvolte 126 imprese.*

La fase di animazione si è poi sviluppata promuovendo con le imprese per avviare un dialogo sui temi dell'aggregazione, attraverso due piattaforme informative web based: E-MATCHING, con finalità informative e OFFICINE INNOVATIVE, con finalità di promozione del confronto tra gli imprenditori sui temi di collaborazione e del fare rete. *Complessivamente sono state coinvolte in questa fase 283 imprese lombarde. Nei portali sono stati attivati 22 Forum che hanno generato 92 interazioni tra i componenti delle reti e 915 visualizzazioni.*

Informazione

Attraverso business meeting, consulenze specifiche e workshop dedicati con imprenditori e aggregazioni esistenti ci si proponeva di organizzare business meeting one to one tra le imprese interessate a progetti di rete e/o ad aggregazioni con altre aziende. I business meeting si sono svolti in occasione di Matching, evento di incontro tra imprese organizzato da CDO.net con il coinvolgimento della rete di associazioni della Compagnia delle Opere.

In totale sono state coinvolte 189 imprese partecipanti con obiettivi di aggregazione e/o collaborazione di rete; 354 imprese partecipanti a momenti di incontro (workshop), 45 imprese partecipanti ad incontri one to one con i consulenti di rete e 22 imprese che hanno incontrato aggregati di rete già costituiti.

Follow up e analisi buone pratiche

L'obiettivo di questa fase era di contattare ogni impresa partecipante a Matching, interessata dalle proposte e servizi del progetto al fine di profilarne i fabbisogni iniziali in termini di aggregazione e rete. La profilazione è avvenuta attraverso la somministrazione di un questionario strutturato. Si è successivamente verificato il livello di sviluppo degli incontri svolti e delle trattative avviate al fine di identificarne le buone pratiche.

Nel corso dell'intero progetto sono state coinvolte 125 imprese, con un tasso di follow up degli intervistati del 77,6%.

Accompagnamento alla creazione della rete e supporto specialistico

Il modello di assistenza proposto (comprensivo di processi di intervento e supporto) aveva l'obiettivo di attivare un sistema di supporto allo sviluppo e consolidamento delle reti di imprese, focalizzandosi sui processi di acculturamento, definizione e supporto degli obiettivi strategici e identificazione delle partnership.

In questa fase, presso le sedi di CDO, si sono incontrate 85 imprese che hanno richiesto assistenza nell'identificazione delle caratteristiche dei partner, sono stati organizzati 6 incontri che hanno coinvolto 23 imprese definendo il livello di condivisione obiettivi, il proposito di ampliamento della rete, e il proposito di coinvolgimento del consulente. Infine sono stati organizzati 7 incontri di consulenza tra imprese capofila e altre imprese coinvolte e/o interessate al coinvolgimento nel percorso di aggregazione. In totale sono state assistite 91 imprese.

Formazione

La fase di disseminazione a promozione di buone pratiche si è basata sulla sperimentazione del modello, congiuntamente alle analisi di follow up e di identificazione delle buone pratiche. A questo scopo sono stati organizzati workshop di presentazione delle esperienze di rete e sulle buone pratiche nelle esperienze di rete. I risultati sono stati pubblicati sul sito e-matching.it.

La partecipazione ai workshop è stata di 250 imprese iscritte, con 31 imprese che hanno dichiarato di voler approfondire la conoscenza delle reti per comprendere la possibilità di aderirvi. Nel corso di matching 2012 sono stati realizzati 6 workshop tematici.

Comunicazione

Il progetto ha inoltre previsto una attività di comunicazione basata sulla definizione di un logo di progetto utilizzato per comunicare ai potenziali partecipanti l'idea alla base del progetto IMIR, anche in occasione dell'incontro di Matching (nell'area dedicata "Reti di Imprese"). Il progetto è stato presentato in diversi altri eventi in cui erano coinvolte imprese lombarde (es., Costruendo Monza, Expandere Brescia, Expandere Alta Lombardia, ecc.)

Dal punto di vista dell'impatto sul territorio delle attività svolte nel progetto, è interessante notare come la maggior parte delle 189 imprese coinvolte appartenesse al settore dei servizi (22,6%) e del manifatturiero (21,5%). Valori minori (intorno al 7-10% del campione) presentano le imprese operanti nel settore della consulenza, dell'energia/impianti, dell'edilizia e dell'informatica. Meno presenti nel campione delle imprese coinvolte sono i settori del commercio (5,9%), dell'agroalimentare e trasporti/logistica, sotto il 5% e una presenza residuale è stata quella della sanità/servizi sociali (2,2%). Valori simili, ma con qualche significativa differenza, sono quelli relativi alle imprese che hanno partecipato alla fase di sperimentazione (in totale 85). Tra queste svetta il settore manifatturiero (25%) e quello dei servizi (19%). Negli altri casi si trovano percentuali simili a quelle del campione precedente, tranne per quanto riguarda il settore dei trasporti/logistica, che raggiunge il 7%. Nessuna impresa del settore sanità/servizi sociali ha partecipato alla fase della sperimentazione. Dal punto di vista territoriale, la maggior parte delle 189 imprese coinvolte veniva dal bacino milanese (36%) e bresciano (22%). Ampia è anche la presenza di imprese monzesi e comasche (intorno al 10%). A seguire vengono i territori di Varese, Bergamo e Lecco (tra il 7% e il 5%). Residuale è la presenza di imprese provenienti da altri territori lombardi.

Per quanto riguarda l'ambito di interesse delle imprese, il più rilevante (più del 50% delle imprese lo hanno indicato come interesse principale) è stato quello della commercializzazione, seguito dalla ricerca e sviluppo, la partecipazione a bandi e l'internazionalizzazione. Meno rilevanti sono gli ambiti produttivi, finanziari e di approvvigionamento. Questo evidenzia come le imprese con cui ha collaborato CDO avessero come obiettivo primario l'aggregazione in rete a scopi commerciali piuttosto che produttivi, sebbene la componente di innovazione non sia trascurabile.

3 Cosa cambia dopo il progetto

Il modello implementato dal progetto IMIR, basato su moduli diversi e interconnessi di attività di promozione, animazione e assistenza, non sarà abbandonato alla fine del

progetto ma servirà come base per la prosecuzione di un lavoro più strutturato sul tema reti.

L'attività di animazione e divulgazione sul tema delle reti tra imprese continuerà infatti sul sito internet e-matching.it, dove continueranno ad essere pubblicati documenti e vademecum di indirizzo per coloro i quali siano interessati ad avviare progetti di rete. Sul sito internet officinainovazione.it, sarà proseguita l'attività di matching tra imprenditori interessati a dinamiche di aggregazione. L'esperimento avvenuto all'interno di Matching continuerà, mantenendone all'interno l'area reti, in cui CDO fornirà assistenza attraverso consulenti a disposizione dei partecipanti all'evento. A livello centrale, l'Help desk, localizzato nella sede centrale di Associazione Compagnia delle Opere sarà a disposizione degli associati di CDO per la profilazione e ricerca partner.

In seguito al progetto sarà attivato nel prossimo futuro un soggetto specifico che aiuterà le imprese associate per la costituzione della rete. Nel caso la rete si formi e si consolidi, CDO potrà fornire un servizio, a pagamento, che supporti operativamente le reti. CDO non si occupa direttamente del "management" di rete o della consulenza specifica alle reti ma offrirà questo servizio ai suoi associati rimandandoli a un network di consulenti a CDO legati. Si è creato, inoltre, all'interno di CDO, un network di soggetti che lavorano al tema delle reti. La sensibilizzazione sul tema reti, come conseguenza del bando Ergon, ha fatto sì che questo tema divenisse un aspetto "core" del lavoro dell'associazione. La partecipazione al bando Ergon è stata molto positiva per CDO in quanto ha permesso alla struttura di aumentare le sue competenze rispetto all'offerta di servizi alle reti: ora questo tema è divenuto parte integrante delle attività core di CDO, sebbene le competenze interne siano ancora piuttosto scarse e si debba spesso ricorrere a professionalità esterne.

Come conseguenza del progetto sarà quindi proposto al mercato un modello di assistenza in cui le prime tre fasi (check up iniziale; assistenza alla definizione obiettivi; assistenza alla profilazione partners) verranno offerti con una forma di pagamento una tantum a forfait. I servizi supplementari (partners' scouting e assistenza ai business meeting con i partners' prospect) prevedranno un costo a buon fine, in base al numero di partners e di incontri. Infine, il pricing della consulenza al raggiungimento dell'aggregato di base, assistenza alla stesura del programma di partnership; assistenza allo sviluppo e ampliamento dell'aggregato di base e gestione del programma di partnership sarà definito con riferimento al programma specifico di assistenza. Soprattutto a livello locale, CDO ha sviluppato diverse attività di sostegno alle reti, in particolare in alcune regioni del nord (Milano, Veneto) e del centro (Marche), sebbene si tratti di un fenomeno che, variegato nella sua estensione, ha interessato l'intera struttura di CDO sul territorio nazionale.

4 L'esperienza con le reti

La rete, nell'esperienza di CDO, è sempre stata proposta come uno "strumento" per il cambio strategico di un'impresa, non come strumento a sé stante per risolvere i problemi. La piattaforma "matching" è stata ridefinita come una specie di "social network" delle imprese, sul modello di LinkedIn delle imprese. L'esperienza del progetto ha infatti insegnato che esiste un'esigenza oggettiva di restare in contatto, tra le imprese: ciononostante, l'esperienza di CDO ha evidenziato anche che il contatto

“social” rappresenta uno strumento funzionale a una conoscenza diretta, più approfondita, che si può realizzare soltanto con il contatto, reale e concreto tra gli imprenditori. La virtualità del matching tra le imprese è considerato strumento necessario ma non prescinde dal rapporto umano tra gli imprenditori.

Dal punto di vista del supporto al processo di aggregazione, uno dei temi più rilevanti emersi è stato il passaggio dall’interesse per il mettersi in rete all’operatività della rete stessa. La messa in pratica di un progetto di rete ha spesso presentato delle difficoltà sotto diversi aspetti, soprattutto in termini di comunicazione tra le parti interessate. Una volta completato il progetto, CDO, che ha seguito diverse reti fino alla fase dell’operatività, ha potuto sperimentare direttamente come esistessero temi, inizialmente trascurati, di grande rilevanza per le imprese. Da un lato le imprese presentavano un bisogno forte di capire cosa fosse la rete, quali fossero i suoi vantaggi e i rischi insiti in un processo di aggregazione. Il livello successivo, l’aggregazione concreta delle imprese, dal punto di vista operativo, è stato quello più difficile da affrontare. In alcuni casi si è verificato come il passaggio dalle aspirazioni aggregative alla pratica potessero durare diverso tempo, fino a un anno e mezzo. Con il passare del tempo le esigenze delle reti sono cambiate: oggi esistono reti supportate nella loro costituzione da CDO, nel contesto del progetto Ergon 2, che hanno quasi due anni di vita. Queste hanno esigenze completamente diverse rispetto alle reti “neonate”: la funzione dell’associazione cambia di conseguenza. Se all’inizio la funzione dell’associazione è quella di trovare soggetti che hanno in comune dei bisogni e delle aspirazioni, per raggiungere un vero accordo di rete, il solo processo di analisi porta difficilmente alla costituzione della rete. Occorre un accompagnamento fattivo allo sviluppo di relazioni tra gli imprenditori. L’associazione quindi, in un secondo momento, a rete costituita, deve poter dare un supporto di gestione delle relazioni attivate, più che entrare nel merito della gestione dell’operatività. Questa, nell’esperienza di rete sviluppata nel progetto da CDO, dovrebbe essere demandata a figure specifiche (es., il manager di rete) in quanto l’associazione non aveva, e non ha le competenze specifiche per farlo.

Complessivamente il progetto IMIR ha fornito supporto a imprese aggregate in 13 reti. Delle imprese assistite dal progetto IMIR, 23 imprese hanno presentato progetti di rete sull’azione 1 del programma Ergon. In totale 9 dei progetti di rete presentati sono stati ammessi a contributo. Questi progetti sono:

- NBM - New Born Monitoring (Sviluppo di un innovativo sistema di monitoraggio delle funzioni vitali del neonato in fase post-parto non intrusivo)
- INRETE - OFFICINE CREATIVE (Società di consulenza aziendale che intendono aggregarsi per strutturare offerta integrata di servizi a start-up di giovani imprenditori)
- INRETE - BUSINESS LAB (Rete di imprese attive nell'ambito della consulenza aziendale)
- Piattaforma e-Business per l'Internazionalizzazione delle PMI (Offerta di servizi integrati per assistere le PMI nel processo di internazionalizzazione raccolti in una piattaforma di e-business per favorire l'incontro con potenziali clienti)
- TARGET - Progetto di Aggregazione di imprese lombarde del settore della meccanica per la penetrazione di mercati internazionali (Progetto di aggregazione di imprese lombarde del settore della meccanica per la penetrazione di mercati internazionali)
- Eccellenze Lombarde in Rete per lo Sviluppo in Spagna "Well-made in Lombardy" (Riorganizzazione processo produttivo attraverso condivisione del

- know-how tecnologico da parte di aziende facenti parte del settore tessile e della valigeria)
- Rete BIOPAP per un mondo più sostenibile (Realizzazione di vaschette ecocompatibili per miglioramento prodotto, processo produttivo e marketing internazionale)
 - Imprese sociali in rete (Società cooperative attive nel settore della produzione di parti meccaniche ed elettroniche che si sono messe in rete per promuoversi sotto un marchio comune e per migliorare la qualità dei rispettivi processi produttivi attraverso scambio di conoscenze e attività formative congiunte)
 - Formedabile - quando la funzionalità sposa il design (Imprese del settore dell'arredamento aggregate in rete per realizzare progetti comuni per la creazione di prodotti di arredamento destinati a disabili ma dall'elevata qualità)

Le finalità principali dei progetti ammessi sono stati:

- collaborazione per l'innovazione, la ricerca e lo sviluppo
- sinergie per l'internazionalizzazione
- partnership produttive, logistiche e distributive
- condivisione di programmi di co-advertising e co-branding
- unioni per la gestione di reti vendita e programmi di commercializzazione

5 Considerazioni sulle politiche regionali verso le aggregazione di imprese

Il fenomeno delle reti è considerato attualmente sufficientemente noto ma in maniera non ancora del tutto approfondita. Si tratta in sintesi, a modo di vedere della presente associazione, di un modello maturo, ma sul quale il lavoro delle associazioni, e della Regione, è ancora necessario, per arrivare a una situazione di diffusione consapevole tra le aziende. Nel 2011 c'era necessità di sensibilizzare sul tema in quanto il fenomeno ai tempi era poco diffuso e per questo il bando Ergon 1 si è rilevato alquanto opportuno. Molte imprese infatti hanno visto nel bando Ergon 2 una sorta di "ultima spiaggia" per uscire dalla crisi: in questi casi l'esito dei progetti è stato spesso negativo. Il supporto delle associazioni, fornito grazie a Ergon 2, ha spesso evitato il venire a crearsi di queste situazioni di criticità.

Ai tempi del bando, a fronte della scarsa conoscenza del modello delle reti da parte delle aziende, la rete come strumento di collaborazione interazionale aveva un certo fascino, soprattutto per quanto riguardava gli aspetti giuridici, in quanto permetteva di aiutare le aziende a sviluppare un nuovo modello non ancora esistente e disciplinato. Il coinvolgimento delle associazioni, nell'ambito del bando Ergon 2 ha portato un'operatività di supporto efficace per le aziende e le politiche regionali dovrebbero fare tesoro di questa esperienza. Se nel passato era soprattutto la divulgazione l'obiettivo primario, ora la Regione potrebbe focalizzarsi su altre priorità, quali il supporto operativo alle reti, utilizzando il know how sviluppato dalle associazioni in questi anni, anche grazie al bando Ergon. Uno degli obiettivi delle politiche regionali potrebbe essere quello di supportare le reti che si sono già costituite. Non basta infatti aiutare le reti a formarsi ma anche e forse soprattutto delineare attività di supporto al management delle reti mature perché possano sviluppare in modo compiuto i progetti definiti in fase di creazione, senza "crisi di crescita". In caso contrario le imprese si mettono in rete e spesso lasciano a metà del cammino.

In questo senso, si è passati, per quanto riguarda il fenomeno delle reti, da un "problema culturale", scarsa sensibilità e conoscenza dello strumento rete, a un

problema “operativo”, di gestione delle reti, acuite dalla mancanza di soggetti esperti in tal senso. Una delle politiche della Regione dovrebbe cercare di risolvere questo gap, investendo sul ruolo delle associazioni come veicolo di intermediazione tra Regione e reti. Le associazioni possono inoltre agevolare le relazioni, eventualmente delegando ad altri l’assistenza operativa. In questo senso, la modalità dei bandi “ a pioggia” sarebbe poco opportuna: meglio sarebbe utilizzare bandi che finanzino progettualità specifiche riguardanti le start up di rete ma anche, e soprattutto, innovazioni di prodotto/servizio e strumenti di accompagnamento alla gestione (anche, per esempio, promuovendo corsi di formazione per i manager di rete).

Per quanto riguarda il bando Ergon, la valutazione dell’associazione è complessivamente molto positiva, oltre che per i motivi sopra citati, anche per il fatto che comprendeva una serie di costi ben definiti, che ricoprivano buona parte delle spese necessarie per gestire i progetti delle associazioni, tra cui per esempio il costo del personale, diversamente ad altri bandi. Assodata la necessità di monitorare accuratamente come vengono spesi i finanziamenti regionali, l’eccessiva complessità delle modalità di rendicontazione ha creato alcuni problemi, dato il dettaglio elevato che caratterizza il processo e che in parte ha influito sui ritardi nell’erogazione dei finanziamenti richiesti dalle associazioni

06. CASE HISTORY: NET AT WORK

CNA Net at Work

Capofila: CNA NeW

Altri partecipanti:

- CNA LOMBARDIA
- Università degli Studi di Bergamo

Durata del progetto: da 01/12/2011 a 31/03/2014

1 Presentazione del progetto

Il progetto aveva come obiettivo principale l'avvio e il consolidamento di una cultura delle imprese sul tema delle reti di impresa. Il progetto prevedeva il coinvolgimento di 50-100 imprese per provincia, al fine di costituire almeno 20 contatti di rete. Questo obiettivo non è stato raggiunto, sebbene siano stati effettivamente costituiti una ventina di gruppi di lavoro e le attività di sensibilizzazione delle imprese sul tema e il supporto allo sviluppo progettuale sia stato molto ampio e abbia coinvolto diverse imprese. Come si discuterà più ampiamente in seguito, la ragione principale della mancata concretizzazione di molti contratti di rete è da individuare nella micro dimensione di molte imprese che, non avendo ottenuto il finanziamento pubblico, non se la sono sentita di sviluppare una aggregazione in autonomia con investimento proprio.

Il piano operativo del progetto si è strutturato su due attività principali:

1. avvio di un nuovo percorso di rappresentanza strutturando il sistema di CNA in una modalità differente orientata alla promozione dell'aggregazione tra imprese
2. supporto concreto alle imprese per orientare le loro strategie di sviluppo verso l'aggregazione di rete

Il programma si è articolato in 5 linee di intervento:

- a) Sviluppo Banca Dati imprese e promozione di un ESN (Enterprise Social Network)
- b) Consulenza individuale e intersettoriale
- c) Animazione sul fenomeno reti
- d) Consulenza a livello di programmazione e competitività sul mercato
- e) Consulenza legale/fiscale riguardante le reti

CNA Lombardia, capofila del progetto, ha svolto un ruolo di definizione delle attività progettuali, individuazione del partner (Università degli Studi di Bergamo), individuazione dei consulenti, coordinamento e realizzazione di tutte le attività di progetto, in autonomia e/o con gli altri soggetti del progetto sia Unibg che gli altri consulenti. CNA ha inoltre organizzato e realizzato convegni nelle diverse sedi territoriali di CNA, sviluppato e innovato la banca dati CNA, promosso tutte le iniziative organizzate sui siti di CNA Lombardia e delle sedi provinciali, sulle pagine facebook e sui giornali locali, promosso consulenza intersettoriale e interaziendale sul fare rete, organizzato e animato incontri di business "speed-date" e assistito le imprese interessate nella creazione delle reti.

L'Università di Bergamo ha promosso attività di informazione in particolare su temi specifici come i biocombustibili, l'energia, l'ambiente) con l'obiettivo di creare un sistema di ricerca distribuito e leggero capace di condurre programmi R&S di medio termine concordati con imprenditori e portati avanti da ricercatori in formazione (borsisti) operanti in ambito universitario.

2. I contenuti del progetto

Di seguito i principali contenuti e risultati delle iniziative attuate nell'ambito del progetto:

a Animazione e informazione

In questa fase CNA Lombardia, prevalentemente con il proprio personale e l'ausilio delle CNA provinciali ha sviluppato uno spazio dedicato alle reti sul sito di CNA Lombardia, ha implementato la banca dati di CNA Lombardia sulle imprese (su tre argomenti: reti, internazionalizzazione, innovazione) e ha aperto e animato gruppi e pagine facebook. Rispetto all'obiettivo di strutturare un Enterprise Social Network, su richiesta delle imprese coinvolte si è invece utilizzato lo strumento facebook, dove si sono aperti 4 gruppi tematici e 7 pagine gruppi di imprenditori che si scambiano idee e trattano i temi di maggior interesse per il loro settore ed affini.

Successivamente è avvenuto un primo confronto con le imprese, cercando di coinvolgere le imprese associate e nuove imprese al fine di fornire loro informazioni sul tema delle reti e del lavoro in aggregazione. Sono inoltre stati avviati dei gruppi di lavoro tra le imprese.

b Matching tra aziende e Accompagnamento alla creazione della rete

Il matching tra le imprese è stato svolto attraverso modalità innovative per esempio organizzando incontri in contesti conviviali quali bar, ristoranti, agriturismi. Si sono inizialmente svolti incontri plenari, in seguito sono stati organizzati incontri individuali, individuando le imprese potenzialmente complementari e incentivandole a incontrarsi. Gli incontri con le imprese si svolgono presso le aziende e poi si sono organizzati gli incontri collettivi, in ambienti non lavorativi (ristoranti etc.). È interessante notare come gli incontri "di connessione" siano stati organizzati per "aree tematiche", cioè non per aree merceologico-settoriali, quanto piuttosto per possibili aree di "macro-business", fra cui fashion, design, servizi alla città, new media, trasporto e consegne, servizi alla persona. Questa fase è stata svolta soprattutto da CNA Lombardia con personale proprio e l'ausilio delle CNA provinciali e di consulenti esterni. L'Università degli Studi di Bergamo si è concentrata sul caso della rete MIDIAN.

Ci sono stati contatti con 350 imprese circa, si sono coordinati 20 gruppi di imprese orientati al fare rete e si è supportata la sottoscrizione di 8 Contratti di rete

c Supporto specialistico alla rete (consulenza legale, fiscale, business plan, internazionalizzazione, partecipazione a bandi europei, etc.)

In questa fase del progetto si è fornita assistenza legale e fiscale sui contratti di rete alle imprese interessate. Questa fase è stata realizzata prevalentemente da CNA Lombardia con personale proprio e l'ausilio delle CNA provinciali e di consulenti esterni.

L'accompagnamento alle imprese ha incluso un supporto nella scelta della forma giuridica migliore, nella stesura, se necessario, del contratto di rete, e nella scelta di

notai. In questa fase si sono sviluppati contatti anche con l'Università Statale di Milano e il Politecnico di Milano. L'Università degli Studi di Bergamo ha supportato le CNA provinciali al fine di fornire loro alcuni modelli per semplificare la parte di analisi e definizione del budget della rete o aspirante tale.

Occorre notare come non tutte le imprese siano state coinvolte in tutte le fasi progettuali in quanto alcune imprese hanno espresso l'interesse a partecipare solo ad alcune attività e non ad altre. Il progetto, che grazie alla proroga è durato più di due anni, ha sviluppato circa 50 contatti d'impresa per provincia. Il progetto CNA ha lavorato soprattutto nel bergamasco, bresciano (progetto odontoiatri), comasco e varesotto, nei settori del tessile, arredo, gioielleria.

Una delle evidenze maggiormente sottolineate è che ciò più conta per le imprese è farle incontrare (va molto bene inventare occasioni ludiche di incontro ma poi bisogna lavorare "in azienda"). Occorre soprattutto fare attenzione al presidio dei tempi: non si può andare troppo in là nella progettazione senza prendere decisioni concrete e darsi obiettivi reali e concreti. La virtualità della diffusione, deve dunque essere affiancata all'effettivo incontro "de visu". A livello "social", per esempio, il progetto CNA era partito con obiettivi molto ambiziosi (il Enterprise Social Network per esempio) ma in realtà si è ripiegato sull'uso di facebook in quanto non c'è ancora una massa critica sufficiente per fare un vero social alternativo di imprese. Il riscontro è stato, infatti, molto basso in questo senso. Si voleva creare un database per fare matching "automatico" tra le imprese rispetto a determinati parametri ma questo obiettivo non è stato raggiunto per la mancanza di una massa critica adeguata. Sono gli imprenditori più giovani a chiedere un uso dei social/digital mentre gli imprenditori "storici", che formano il grosso degli associati CNA, ha opposto una certa resistenza in tal senso.

Occorre infine sottolineare che parte delle attività di Ergon 2 sono state complementate da fondi provenienti da Ergon 1 (per esempio quelli collegati alle consulenze) o voucher per le associazioni etc.

3 Cosa cambia dopo il progetto

Il progetto ha sviluppato una serie di iniziative tese a creare/rafforzare la cultura del "fare rete" e ha avviato una gamma di servizi che promuovono nuove opportunità, innovazione, competitività e razionalizzazione nell'uso delle risorse. Mentre la promozione culturale si è sostanzialmente esaurita con il progetto, i nuovi servizi offerti da CNA in via sperimentale saranno nel prossimo futuro estesi e "istituzionalizzati" al fine di renderli sostenibili e farne un'attività core di CNA. In particolare si prevede di fare della banca dati informatica uno strumento di lavoro perappare le informazioni sulle imprese interessate a divenire rete.

CNA ha individuato nel supporto alle imprese interessate a divenire rete un ambito di interesse dell'associazione, sperimentando alcune difficoltà nell'individuazione di tempi certi e non eccessivi nel processo di identificazione dei partner di rete e nel creare un gruppo coeso: per il futuro si prevede di rivedere il processo di "team building" delle aggregazione, in quanto un eccessivo ricorso a incontri senza un obiettivo certo in termini di tempo e budget rischia di provocare il disinteresse dei partecipanti. Essendo terminato il sostegno pubblico, il progetto di CNA proseguirà chiedendo un contributo alle imprese. La modularità del progetto prevede inoltre una

serie di azioni che potranno prevedere dei pacchetti creando anche delle economie per le imprese che ne richiederanno in numero maggiore.

Assodato che è stato possibile, con il contributo di Ergon 2, avviare una nuova gamma di servizi, funzionali a far fare alle imprese, e alle associazioni, un salto culturale per mantenere un ruolo attivo nel mercato e nello sviluppo, quando le imprese comprenderanno fino in fondo l'importanza di un supporto esterno alla creazione della propria rete e saranno disposte a contribuirne economicamente, CNA accrescerà ulteriormente la gamma di offerta relativa a questi servizi.

Nell'immediato, CNA sta continuando a lavorare sulle reti d'impresa anche se non in maniera strutturata ed estensiva. Grazie al progetto, CNA ha assunto conoscenze in materia di fiscalità, aspetti legali che però in questo momento non sono pienamente poste in operatività in quanto i progetti strutturati sulle reti sono rallentati e si lavora più che altro su chiamata da parte delle imprese che necessitano assistenza. In questo momento CNA sta rivedendo l'intera gamma di offerta rispetto alle reti. E' inoltre in atto una collaborazione con l'università statale di Milano rispetto a uno studio sul contratto di rete.

L'offerta per le reti di CNA che sta sviluppando sarà innanzitutto di animazione gratuita per tutti ma a un certo punto in non associati dovranno associarsi a CNA per usufruire dei servizi. I servizi di consulenza specifica saranno in ogni caso a pagamento per tutti. Assodato che, rispetto al tema del manager di rete, questi è spesso il consulente che assiste le reti oppure un referente commerciale o l'imprenditore leader si auspica possa essere non solo una figura commerciale ma avere competenze gestionali più ampie. Per questo motivo, CNA sta pensando di fare corsi di formazione per manager di rete o, più probabilmente, di offrirsi come struttura che fa management di rete per le aziende.

4 L'esperienza con le reti

CNA ha collaborato con diversi gruppi di lavoro di imprenditori interessati a diventare rete (in totale sono stati attivati 20 gruppi di lavoro). Sebbene l'interesse delle imprese verso lo strumento rete fosse alto, quasi nessuno dei gruppi era composto da imprese che aveva intenzione di formare una rete senza che vi fosse un contributo proveniente da Ergon. Ciò è probabilmente dovuto alla dimensione mediamente molto piccola delle imprese associate a CNA, che hanno vissuto il processo aggregativo come un costo insostenibile, senza i fondi pubblici. Infatti, nessuno dei progetti che sono stati supportati nella partecipazione a Ergon 1 e che non ha ricevuto il finanziamento è poi diventato rete. In alcuni casi le imprese hanno continuato a collaborare tra loro ma senza formalizzare il loro rapporto in rete. Molti dei progetti presentati a Ergon 1 e supportati da CNA erano "strumentali" a un progetto specifico e non finalizzati al diventare rete e per questo senza finanziamenti non si sono fatte le reti.

Dei 20 gruppi di imprenditori seguiti, 9 progetti sono stati seguiti da CNA nella fase di predisposizione della domanda di partecipazione al bando (ITALIAN LIVING, MIDIAN, ORON.LINE, PASSERELLA PEDONALE IN QUOTA EXTRA LIGHT, WIFI X TUTTI, ITALIAN TASTE, SMIT, CAFFÈ E CAPPUCCINATORE PROFESSIONALE DOMESTICO: THE BESTS OF ITALY, STRADIVARI EBOOKS). Di questi progetti, tre

(ITALIAN LIVING, MIDIAN e ORON.LINE) sono stati finanziati e CNA li ha seguiti durante la realizzazione delle attività.

Le tre reti sono state seguite in modo simile ma differente per quanto riguarda le attività. A Italian Living è stata fornita consulenza da parte di Cna Como-Pavia per la stesura del progetto in collaborazione, l'accompagnamento delle imprese nella realizzazione del progetto e la rendicontazione del progetto. Midian, supportata da Cna Bergamo è stata aiutata nella stesura del progetto e, una volta appurata l'impossibilità di concludere il progetto è stata accompagnata nella fase di rinuncia². ORON.LINE ha ricevuto la collaborazione di CNA Pavia, con il supporto del Consorzio Orafi di Mede per la stesura del progetto e la rendicontazione.

La rete Italian Living si occupa di un progetto per l'internalizzazione di imprese di arredamento e design provenienti dal medesimo territorio con riferimento al mercato russo, particolarmente in vista delle Olimpiadi di Sochi. La rete Oron.Line promuove prodotti di oreficeria attraverso il web, per catturare una clientela giovane e per ridurre i costi di promozione. La rete Midian ha lavorato sulla realizzazione di un prototipo di bireattore per il processamento di rifiuti solidi urbani ai fini di cogenerazione energetica.

Solo una delle tre reti è stata accompagnata nella realizzazione del progetto: questo indica come il supporto che le imprese hanno richiesto alla associazione sia stato limitato soprattutto alla parte di stesura del progetto, e quindi alle attività preparatorie, e a quella di rendicontazione, gestendo in proprio le dinamiche di relazione tra i partecipanti e quelle gestionali. In questo momento CNA non dà servizi alle due reti sopravvissute, ma è in contatto con loro soprattutto per quanto riguarda le dinamiche amministrative collegate alla ritardata ricezione dei fondi.

L'associazione è stata molto dinamica nella fase di coinvolgimento degli imprenditori, arrivando a coordinare numerosi gruppi di lavoro. Se si tiene conto che quasi la metà di questi gruppi è arrivata alla presentazione di una proposta progettuale nell'ambito del bando Ergon 1, si può concludere che questa fase ha rappresentato un successo, dal punto di vista della sensibilizzazione delle imprese. Le ragioni del mancato conseguimento dei fondi da parte di due terzi delle potenziali reti seguite non sono qui approfondite: occorre piuttosto evidenziare come la strumentalità della partecipazione al bando fosse elevata, dato che nessuna delle potenziali reti lo è poi diventata realmente e che una delle tre che hanno partecipato a Ergon 1 ha poi rinunciato. Questo alto tasso di (pre) mortalità delle aggregazioni deve fare riflettere sul fatto che il bando Ergon 1 sia stato vissuto da molte imprese come una possibilità di sviluppare progetti nuovi, di sperimentare relazioni strutturate con altre imprese, a fronte di un periodo di crisi senza però individuare nello strumento della rete un reale driver di superamento della crisi stessa, ovvero di un "investimento" da fare, a prescindere dall'ottenimento o meno dei fondi pubblici. L'esperienza di CNA può insegnare come le imprese di dimensioni più piccole, sebbene molto interessate al fenomeno reti, e bisognose di supporto, soprattutto nella fase più delicata, quella di costruzione dell'idea progettuale e di costruzione dei rapporti, non abbiano spesso la dimensione

² Questa rete si è ritirata dal progetto in quanto non è riuscita a realizzare un prototipo in scala reale dell'apparato meccanico sul quale stava lavorando. I loro clienti erano soprattutto del settore pubblico e, a causa della crisi non si è riusciti a passare dalla fase progettuale a quella di prototipazione e commercializzazione, essendo venuta a mancare la committenza.

adeguata e la volontà concreta per investire autonomamente su un progetto di integrazione strutturata, a volte vissuto come un costo piuttosto che come un'opportunità. In questo senso, il ruolo delle associazioni è molto importante per "convincere" gli imprenditori della bontà dello strumento rete e di supportarne la nascita e la crescita come percorso di sviluppo imprenditoriale collettivo.

5 Considerazioni sulle politiche regionali verso le aggregazione di imprese

Il fenomeno delle reti dovrebbe, nelle politiche regionali future, essere considerato come uno strumento di governance "istituzionalizzato" all'interno del contesto economico, per evitare che possa venire considerato un "fuoco di paglia" con un orizzonte temporale limitato. Nella realtà dei fatti, se la rete viene trattata come uno strumento funzionale per scopi contingenti rischia di essere superato, anche a livello di politiche, da fenomeni più nuovi o appealing come per esempio quello dei cluster. Con il concetto di istituzionalizzazione si intende la considerazione, all'interno della realtà regionale (per esempio nei bandi) della rete come forma associativa ammissibile per chiedere finanziamenti, al di là dei bandi specifici per le reti di impresa.

L'esperienza con il bando Ergon 2 ha permesso alle imprese di conoscere approfonditamente di che cosa si trattava con il termine contratto di rete e di sperimentarne l'uso, con il supporto delle associazioni. Una delle priorità per le prossime iniziative regionali in materia, potrebbe essere quella di finanziare il supporto operativo alle reti, per esempio fornendo formazione e/o assistenza nella forma di expertise alle imprese sulla creazione del business plan. La dinamicità aziendale rispetto a obiettivi, budget, attività spesso si scontra con i tempi lunghi di maturazione e piena operatività di una rete. Perciò è necessario che le reti siano fortemente supportate dal punto di vista operativo. Occorre inoltre notare che il contratto di rete non è sempre una panacea: a volte è meglio un gentlemen agreement tra imprese piuttosto che il contratto formale. Difatti, spesso CNA consiglia di utilizzare contratti diversi, che pare siano in grado di soddisfare meglio le esigenze delle imprese che vogliono aggregarsi. Si sottolinea come il contratto di rete sia uno strumento utile per lo scambio di competenze in essere e per facilitare l'interfacciarsi a livello internazionale mentre minore rilevanza, secondo CNA, riveste come strumento di incentivo all'innovazione.

Un ulteriore punto di attenzione, per la Regione, è quello di sviluppare quanto più possibile la collaborazione con altre regioni per promuovere bandi inter-regionali rispetto alle reti di impresa: spesso, infatti, nella realtà le imprese lombarde collaborano strettamente con imprese che hanno la loro sede al di fuori della Lombardia. Permettere a queste imprese di partecipare congiuntamente a bandi inter-regionali potrebbe aiutare lo sviluppo di reti più complesse e in generale, di essere linea con la complessità, territoriale e settoriale, della collaborazione tra aziende.

Una forte criticità di Ergon è stata rappresentata dai tempi lunghi della rendicontazione, che hanno messo in difficoltà soprattutto le imprese, che spesso per finanziare i progetti hanno acceso prestiti con le banche, hanno investito fondi propri etc. Emerge dunque la necessità non solo di rivedere le tempistiche ma di garantire tempi certi per l'erogazione delle somme pattuite, perché in caso contrario i bandi di finanziamento rischiano di essere percepiti come strumenti che mettono in difficoltà le aziende, piuttosto che aiutarle. Ergon 2 è stato inoltre caratterizzato da tempi troppo

stretti per implementare le attività: senza proroga infatti sarebbe stato difficile rispettare i tempi.

A fronte di una scarsa prevedibilità del flusso finanziario relativo ai finanziamenti pubblici, un'idea potrebbe essere quella di seguire l'esempio dei meta-distretti, per i quali si era creato un meccanismo periodico, su base annuale, di apertura bandi e assegnazioni delle risorse. In questo modo, anche imprese che difficilmente si metterebbero in rete, potrebbero presentare progetti di aggregazione avendo la ragionevole certezza di un flusso di lavoro che annualmente dia la possibilità di avere fondi. Questo eviterebbe una serie di accelerazione/frenate progettuali difficili da gestire per l'impresa, la quale potrebbe, se il sistema dei finanziamenti fosse rivisto come sopra, contare su scadenze più strutturate, ripetibili e dunque flessibili, che andrebbero a vantaggio del progetto nella sua complessità.

D'altro canto, un bando come Ergon 2 ha presentato un valore aggiunto rilevante quale quello di avere incentivato gli enti intermedi a essere al fianco delle imprese, ad aumentare le loro competenze rispetto alle reti e a investire sul tema oltre a poter dare servizi a valore aggiunto alle imprese utilizzando i fondi regionali. Questa attività non si è esaurita con Ergon 2 ma ulteriori fondi a supporto dello sviluppo delle competenze associative e delle loro attività nell'ambito delle reti sarebbero auspicabili. In alcuni casi si evidenzia come siano meglio le reti informali che quelle formali perché si crea una sovrastruttura amministrativa, legale e gestionale che rischia di appesantire le imprese. Si sottolinea, da parte di CNA, la presenza, nei bandi, di un focus eccessivo sul contenitore (Contratto di rete) più che sul contenuto (idea alla base della costituzione del contratto).

Riguardo al tema dell'innovazione, si sottolinea come per esempio il bando Ergon relativo all'innovazione avesse due grosse limitazioni per una realtà come CNA: il fatto che le imprese dovessero già essere aggregate in rete e le spese ammissibili minime troppo alte (20.000 euro). Essendo l'attività di CNA focalizzata su imprese piccole, con fatturato basso e poche persone da poter dedicare ai progetti di rete, un bando di questo tipo era difficilmente approcciabile.

07. CASE HISTORY: ReCoop 2012

ReCoop 2012- Reti - Cooperative 2012: riscoprire il valore delle aggregazioni per le imprese cooperative alla luce delle novità legislative e delle mutate condizioni economiche e sociali

Capofila: Confcooperative Unione Regionale della Lombardia

Altri partecipanti:

Confcooperative Unione Regionale di Mantova, Unioncoop Cooperativa di Servizi e Assistenza Società Cooperativa, Irecoop Lombardia società cooperativa, Centro Servizi Aziendali Società Cooperativa, Coopservizi Cremona Società Cooperativa, Confcooperative Unione Provinciale di Cremona, Confcooperative Unione Provinciale di Brescia, Assocoop s.r.l., Sedoc Servizi s.r.l., Confcooperative - Unione Interprovinciale di Milano, Lodi, Monza e Brianza, Consorzio Eureka Servizi alla Cooperazione e al Terzo Settore Società Cooperativa, Confcooperative Unione Provinciale di Como, Ser.coop. - Cooperativa Servizi di Assistenza Soc. Coop. A.r.l., Confcooperative Unione Provinciale di Varese, Confcooperative Unione Provinciale di Pavia, Uniservice coop. soc. cooperativa, Confcooperative Unione Provinciale di Lecco, Confcooperative Unione Provinciale di Sondrio, CREARES Centro di Ricerca su Etica negli affari e responsabilità sociale - Dipartimento di economia, Università dell'Insubria

Durata del progetto: da 01/03/2012 a 31/12/2013

1 Presentazione del progetto

Confcooperative Unione Regionale della Lombardia rappresenta circa 2700 imprese (Monza-Brianza-Milano) afferenti a diversi comparti (il maggiore è quello della cooperazione sociale 1200 addetti), nei seguenti settori: Agricoltura, Edilizia, Turismo Culturale.

L'idea di fondo del progetto è stato quello di creare un sistema di informazione (materiale documentale, eventi divulgativi), supporto (centro/i di competenza come servizio di riferimento denominato "Sportello Ergon"), sostegno (manualistica, corsi a catalogo e personalizzati) e consulenza ai processi di aggregazione tra imprese, con particolare riferimento a quelle cooperative, che possiedono delle caratteristiche peculiari rispetto a imprese tradizionali e familiare (e.g. Reti di associazioni).

Si evidenzia in particolare che le peculiarità dell'impresa cooperativa - caratterizzata da assenza di scopo di lucro, democraticità nella gestione, partecipazione attiva dei soci e relativa maggiore complessità nella gestione del processo decisionale - necessita, anche nei processi di aggregazione, l'individuazione di percorsi specifici diversi da quelli seguiti dalle altre imprese di capitale.

I principali obiettivi indicati nel progetto "RECOOP 2012":

- Creazione di punti permanenti nelle province per il supporto ai bisogni di aggregazione delle imprese
- Informare le imprese sui diversi strumenti di aggregazione
- Promozione ed assistenza alle imprese interessate a processi di aggregazione

Al fine di raggiungere gli obiettivi sopra elencati, si sono perseguite diverse azioni; in particolare:

- a. Attività di ricerca
- b. Formazione interna alle associazioni
- c. Informazione istituzionale/promozionale
- d. Formazione a catalogo
- e. Consulenza e accompagnamento alla creazione di reti di imprese
- f. Sperimentazione: animazione ed accompagnamento rivolto alle imprese cooperative nel supportare i processi di aggregazione

2. I contenuti del progetto

Di seguito i principali contenuti e risultati delle iniziative attuate nell'ambito del progetto:

a Attività di ricerca

Realizzazione di una ricerca di carattere giuridico-fiscale-economico-organizzativo di approfondimento dei seguenti temi:

- Profili giuridico/fiscali delle diverse forme di aggregazione
- Il processo di trasformazione verso l'aggregazione a rete e prime valutazioni (approfondimento di natura economica ed organizzativa)

b Formazione interna alle associazioni

E' stato realizzato un corso di formazione della durata di 80 ore rivolto agli operatori territoriali dipendenti dei soggetti partner del progetto. Il corso, ricalcando i contenuti dell'attività di ricerca, ha trattato i seguenti argomenti legati alle logiche di formazione e sviluppo delle reti di impresa:

- i modelli culturali: Perché aggregarsi, modalità e strumenti per stimolare le aggregazioni tra imprese, strumenti operativi per fare rete attraverso strumenti cooperativi
- i modelli giuridici - introduzione agli strumenti giuridici per le aggregazioni di imprese
- i modelli fiscali - Focus di approfondimento sui regimi fiscali relativi al contratto di rete, caratteristiche e differenze rispetto ad altre forme di aggregazione
- i modelli organizzativi - Utilizzo dello strumento della rete per entrare in mercati consolidati, organizzare e gestire il processo di rete, i 4 pilastri del contratto di rete
- i modelli economici - Logiche di valutazione di impatto economico delle reti: un quadro di riferimento di sintesi

c Informazione istituzionale/promozionale

Confcooperative Lombardia ha supportato e coordinato l'attività di informazione ed animazione delle aggregazioni tra imprese che sono state realizzate dai partner in diverse province lombarde. E' stata inoltre realizzata una guida (handbook) al tema dell'aggregazioni tra imprese che è stata distribuita alle cooperative e contenente le diverse ipotesi di fattibilità in tema di aggregazione di impresa e dei servizi offerti dal sistema Confcooperative nei diversi territori della Lombardia per promuovere e supportare le aggregazioni. E' stata inoltre avviata un'azione informativa rivolta a tutte le imprese associate, (nel numero di 883 alla fine del 2012), in modo da sensibilizzarle sul

tema delle aggregazioni tra imprese e metterle al corrente dell'avvio dello "Sportello Ergon".

Lo "Sportello Ergon" ha svolto attività di orientamento, consulenza di base e consulenza specialistica nei casi in cui le imprese hanno avessero avviato una qualche forma di integrazione/aggregazione. I dirigenti delle imprese interessate hanno potuto confrontarsi con funzionari e consulenti delle associazioni per approfondire il loro progetto imprenditoriale e valutare quale forma di integrazione rispondesse al meglio al loro progetto:

Sportello Ergon: Presentazione

Illustrazione a tutte le imprese associate a Confcooperative Milano, Lodi, Monza e Brianza dei servizi offerti dallo Sportello Ergon. N. imprese intercettate 883.

Sportello Ergon: contatto ed informativa telefonica

Le imprese hanno ricevuto informazioni in merito ad opportunità e vantaggi dell'aggregazione ed alle principali forme di aggregazione possibili. N. imprese intercettate 32.

Sportello Ergon: Consulenza specialistica

Le imprese hanno concluso il percorso consulenziale ricevendo informativa dettagliata in merito alle principali forme di aggregazione, funzionali alle proprie idee imprenditoriali, e giungendo alla definizione del contratto di rete. Imprese intercettate 10.

d Formazione a catalogo

Corso di formazione a catalogo, su richiesta, che associa 14 cooperative sociali sul territorio. Il focus scelto è stato quello giuridico-societario e pertanto nel corso, della durata di 8 ore, sono state approfondite le diverse forme di aggregazione/integrazione con particolare riferimento a:

- I consorzi e le società consortili
- I gruppi di imprese
- Le reti di imprese
- I raggruppamenti temporanei di imprese
- I consorzi stabili
- Il Gruppo Europeo di Interesse Economico

e Consulenza e accompagnamento alla costituzione di reti di imprese

Attraverso attività di coordinamento con le singole Unioni Provinciali e Territoriali di Confcooperative Lombardia sono state realizzate diverse sperimentazioni, in particolare su alcuni territori e relativamente ad alcuni progetti di aggregazione già in corso utilizzando gli strumenti e le competenze operative implementate durante il progetto, con contemporanea prospettiva di apertura e consulenza nei territori dove il servizio di supporto all'aggregazione di imprese era meno sviluppato e strutturato.

3 Cosa cambia dopo il progetto

Si è sviluppato in tutti i territori, pur con un diverso grado di operatività e con diverse modalità di erogazione del servizio e di coordinamento in rete con altri soggetti del sistema, un servizio permanente di animazione ed accompagnamento rivolto alle imprese cooperative nel supportare i processi di aggregazione.

Si è realizzato e diffuso della ricerca e diffusione dell'handbook-guida (in due formati: uno maggiormente di dettaglio ed uno maggiormente informativo/promozionale)
Creazione degli sportelli ERGON presso le sedi provinciali delle confcooperative coinvolte nel progetto

4 L'esperienza con le reti

L'esperienza con le reti ha coinvolto, in diverse fasi del percorso aggregativo delle imprese e dell'operatività delle reti seguite, 22 reti di impresa. Le due aggregazioni supportate da Confcooperative Lombardia in sinergia con le Unioni provinciali coinvolte durante la fase di preparazione della domanda di partecipazione al bando sono le seguenti:

- "RETE LOMBARDA PER LA PROMOZIONE DEI PRODOTTI DEL COMMERCIO EQUO E BIOLOGICI NELLA RISTORAZIONE FUORI CASA" CAPOFILA PUNTO EQUO
- "PROGETTO DI VALORIZZAZIONE E PROMOZIONE DELLE PRODUZIONI LATTIERO CASEARIE DELLA PROVINCIA DI SONDRIO" CAPOLFILIA LATTERIE VALTELLINESI

Inoltre è stata supportata dal Consorzio Eureka servizi alla cooperazione e al terzo settore soc. coop durante la fase di preparazione della domanda di partecipazione al bando, la seguente aggregazione: "RETI IN RETE". La principale peculiarità dell'iniziativa proposta è la messa in rete di tre realtà che a loro volta sono "capofila" di diverse forma di aggregazione di imprese:

- un consorzio di servizi per cooperative sociali e di lavoro (3 aderenti)
- un consorzio di cooperative sociali (15 aderenti)
- una cooperativa sociale capogruppo di un gruppo cooperativo paritetico (4 imprese aderenti).

Le tre partner aderenti a Confcooperative hanno una consolidata esperienza nel territorio comasco che le ha portate in più occasioni a stringere tra di loro rapporti di collaborazione.

E' stato presentato in data 23.02.2012 e non ammesso il progetto di integrazione tra le seguenti imprese, che ha coinvolto direttamente Assocoop srl Brescia:

I due progetti a valere sull'Ergon azione 1 che Confcooperative Lombardia ha supportato durante la realizzazione del progetto "Recoop2012" sono i seguenti:

- "RETE LOMBARDA PER LA PROMOZIONE DEI PRODOTTI DEL COMMERCIO EQUO E BIOLOGICI NELLA RISTORAZIONE FUORI CASA" CAPOFILA PUNTO EQUO
- "PROGETTO DI VALORIZZAZIONE E PROMOZIONE DELLE PRODUZIONI LATTIERO CASEARIE DELLA PROVINCIA DI SONDRIO" CAPOLFILIA LATTERIE VALTELLINESI

Aggregazioni supportate non coinvolte nel progetto Ergon - Azione 1

Sono state inoltre seguite alcune soggetti che pur non avendo partecipato al bando, hanno deciso chela forma di rete potesse essere una soluzione organizzativa utile.

- Rete Lombarda per la promozione dei prodotti del Commercio equo e biologici nella ristorazione fuori casa, Progetto di valorizzazione e promozione delle produzioni lattiero casearie della provincia di Sondrio (Latterie Valtellinese, Latteria Sociale di Chiuro, Latteria Sociale Valtellina, Lattesi Valtellina,

Colavev), Gruppo cooperativo paritetico Centro Servizi in Rete Helios, Rete cooperativa equa.

- Costituzione del gruppo cooperativo paritetico DESPENSA. Il percorso svolto ha permesso l'individuazione della filiera agroalimentare quale primo ambito di sperimentazione per l'introduzione di logiche di condivisione di strategie di sviluppo. A conclusione del percorso, nel 2013, 5 imprese cooperative hanno deciso di proseguire con la formalizzazione di un rapporto di rete a partire dalla sottoscrizione di una carta dei criteri quale linea guida per le loro attività: Cooperativa sociale Corto circuito, economia solidale, Cooperativa sociale Il Seme, agricoltura sociale, Cooperativa sociale La Rosa Blu, agricoltura sociale, Cooperativa Garabombo, commercio equo e solidale, Cooperativa Equomercato, commercio equo e solidale.

5 Considerazioni sulle politiche regionali verso le aggregazione di imprese

In generale si ha una visione positiva dei bandi Ergon (azione 1 e 2) in quanto hanno permesso di privilegiare aspetti diversi; Ergon 1 porta un beneficio diretto alle imprese, invece, per quanto riguarda Ergon2 si è data la possibilità alle associazioni di portare la cultura di rete direttamente in casa delle aggregazioni.

Il numero medio di addetti sono 40 per una impresa sociale (mediamente alta rispetto alla media lombarda), di cui l'associazione è la più rappresentativa. La cooperazione in sé è già una forma aggregativa. Grazie a Ergon 2 si è voluto provare a sviluppare un pool di esperti affinché le cooperative potessero guardare a modelli aggregativi diversi. Il progetto è partito dalle reti ma ha cercato di utilizzare un orizzonte giuridico più ampio.

Il motivo principale che spinge le imprese sociali a mettersi in rete è quello di abbattere i costi, ciononostante il contratto di rete, nella sua forma attuale presenta delle criticità per questa tipologia particolare di impresa, quali:

- Necessità di creare dei vincoli più forti rispetto a quelli del contratto di rete
- Tassazione non particolarmente favorevole se confrontata con quella delle cooperative
- La rete viene considerata un passaggio che porta ad altre tipologie di forme (fusioni)

Alcune criticità emerse, legate alle modalità di partecipazione al bando, fanno riferimento alle tempistiche (più lente per le cooperative), alle modalità di rendicontazione (complesse e farraginose), focus troppo ristretto (aggregazioni Vs. Reti). La rete suggerisce diverse modalità di azione per poter meglio promuovere azioni che si sviluppano tramite bandi: si pensi alla sburocratizzazione di alcune procedure.

08. CASE HISTORY: SCART

S.C.A.R.T. - Servizi Coordinati per l'Assistenza alle Reti Territoriali

Capofila: CONFARTIGIANATO IMPRESE UNIONE ARTIGIANI LECCO

Altri partecipanti:

- API LECCO
- CDO LECCO
- UNIVERSITA' DEGLI STUDI MILANO BICOCCA

Durata del progetto: da 01/09/2011 a 31/03/2014

1 Presentazione del progetto

L'Associazione capofila aveva deciso di partecipare a livello di struttura regionale. Ma la sezione territoriale di Lecco ha deciso di partecipare autonomamente, associandosi ad altre Associazioni locali, per dare maggiore forza nel territorio alla politica delle aggregazioni tra le imprese artigianali. Il territorio provinciale, composto in prevalenza da aziende terziste di piccole dimensioni, ha subito fortemente la crisi di mercato ed è convinzione delle Associazioni che occorra generare nuovi processi aggregativi tra le imprese artigiane per consentire loro di essere competitive e avere la forza per accedere in autonomia al mercato, in particolare il mercato estero. Da qui nasce l'idea di fondo del progetto: adeguare le strutture associative ad erogare servizi di qualità alle imprese per favorire la nascita di aggregazioni e rinforzare le capacità delle aziende aggregate di accedere ai mercati esteri. Il ruolo delle Associazioni in questi processi è considerato centrale, in termini di facilitazione e di spinta, per superare una certa cultura individualistica presente negli imprenditori artigiani. Una azione coordinata tra le Associazioni del territorio, Confartigianato, API e CDO, rappresentativi delle piccole e piccolissime realtà del territorio, veniva considerata una occasione importante per contribuire alla evoluzione del modello di business prevalente, per favorire il passaggio dal terzismo a realtà imprenditoriali più attrezzate e associate che vanno sul mercato e che sono in grado di affrontare processi di innovazione e di internazionalizzazione.

In coerenza con le finalità del progetto, sono state sviluppate le seguenti tipologie di azione:

- a Promozione degli interventi
- b Rafforzamento dei servizi alle reti
- c Banca dati imprese
- d Formazione imprenditori
- e Servizi di aggregazione per l'internazionalizzazione
- f Ricerche

Da notare che nel territorio di riferimento delle Associazioni si manifesta già una alta propensione verso il tema: secondo i dati diffusi da Unioncamere Lombardia al 1 settembre 2014 i contratti di rete che presentano almeno una impresa della provincia risultano essere 50 (115 le imprese coinvolte). Di fatto ogni 1.000 imprese registrate in CCIAA a Lecco, 4,3 sono coinvolte in un contratto di rete, mentre il dato medio in

Lombardia è di 2,1. La provincia di Lecco presenta in Lombardia il più alto tasso di partecipazione delle imprese attive ad un contratto di rete.

2 I contenuti del progetto

Di seguito i principali contenuti e risultati delle iniziative attuate nell'ambito del progetto:

a Promozione degli interventi

L'attività, a cui hanno partecipato tutti i partner, aveva finalità divulgative e di presentazione dei servizi, in genere attraverso di articoli e redazionali su stampa locale e organi di informazione associativi, per la promozione degli interventi programmati.

Oltre ad implementare il sito di progetto www.scart-lecco.com, sono stati realizzati 6 seminari divulgativi, 6 sessioni serali di presentazione del progetto sul territorio, si è partecipato a 6 fiere/mostre locali.

b Rafforzamento dei servizi alle reti

A questo fine si è agito attraverso una duplice azione: infrastrutturale e di servizio:

- E' stato realizzato l'adeguamento di 1 ufficio e di 1 sala riunioni per i funzionari addetti ai servizi di aggregazione d'impresa di ogni partner associativo (sala riunioni/formazione con 10/20 postazioni attrezzate per videoconferenze e e-learning).
- E' stato organizzato un apposito percorso formativo, curato dalla Bicocca, cui hanno partecipato 16 funzionari delle tre Associazioni in vista della realizzazione dei servizi di supporto alle aggregazioni
- Ad integrazione dei servizi erogati all'interno si è creato un network specialistico aperto: sono state formalizzate 3 convenzioni con Studi notarili e di commercialisti per l'erogazione di servizi di assistenza alle aggregazioni di impresa
- È stato creato un Ufficio Estero in comune tra le tre Associazioni partner.

c Banca dati imprese

L'attività, che oltre ai partner ha coinvolto risorse esterne specialistiche, ha realizzato una banca dati interassociativa finalizzata alla profilazione e al matching delle imprese, per ricerca partner e fornitori.

Sono state contattate 400 imprese locali, circa 100 delle quali hanno popolato il data base. Attraverso il sito di progetto, si accede ai portali www.supplyon-line.com e www.officineinnovazione.it, per facilitare i contatti con buyer esteri.

d Formazione imprenditori

Sono state realizzate, in collaborazione con risorse esterne, 3 iniziative formative rivolti agli imprenditori, propedeutici all'avvio di aggregazioni e funzionali allo sviluppo e consolidamento di aggregazioni esistenti.

e Servizi di aggregazione per l'internazionalizzazione

Al fine di potenziare le capacità di internazionalizzazione delle PMI aggregate sono stati rinforzati gli appositi servizi interni dei partner; sono stati progettati e sviluppati servizi per la ricerca di partner stranieri e sostenuta la promozione di gruppi di imprese e marchi all'estero. *Si è creato un Ufficio Estero in comune tra i partner, si è partecipato a 6 fiere all'estero (36 le imprese coinvolte) con la formula della collettiva (altre 5*

iniziative non sono state realizzate per il mancato raggiungimento del numero minimo di aziende), si sono avviate delle collaborazioni strutturate con "Supply on line" e "Officine Italiane dell'innovazione" per favorire i contatti con i buyer esteri.

f Ricerche

E' stato realizzato un progetto di ricerca da parte dell'Università Milano Bicocca dal titolo "Il contratto di rete, uno strumento "snello" e "flessibile" di cooperazione tra imprese per innovare e competere. La realtà della provincia di Lecco nel contesto della Lombardia e del Nord".

In termini di efficacia rispetto alla promozione dei processi aggregativi tra imprese, le azioni che a parere del Capofila del progetto sono sembrati più efficaci sono state:

- L'attività promozionale sul territorio, per sensibilizzare gli imprenditori
- L'insieme delle azioni messe in atto per rinforzare le capacità di intervento delle Associazioni
- L'assistenza focalizzata alle aggregazioni sui processi di internazionalizzazione, che hanno dato sostanza, anche nella percezione degli imprenditori, agli obiettivi di partenza del progetto.

Abbastanza incisivo l'impatto territoriale del progetto, anche in funzione degli obiettivi di partenza, finalizzati a favorire attraverso nuovi servizi qualificati i processi di aggregazione e di internazionalizzazione delle imprese:

- Si sono ulteriormente qualificati i servizi alle imprese dei partner (dal punto di vista infrastrutturale, di competenze, di network specialistico, di nuovo servizi quali l'ufficio estero comune o il portale dedicato al matching tra imprese).
- Dal punto di vista del territorio, attraverso i servizi messi in atto, si sono coinvolti a livello informativo tutte le imprese artigiane associate e non del territorio (di cui almeno 2/3 del settore manifatturiero), sono state coinvolte circa 100 aziende per attività di profilatura e matching, sono stati organizzati 16 eventi promozionali sul territorio, si è aiutato il consolidamento di 5 reti di imprese in particolare sul versante dell'internazionalizzazione, sono state assistite 2 nuove reti di impresa, sono state asseverati 7 nuovi contratti di rete, sono state organizzate 6 fiere collettive all'estero (con 36 imprese partecipanti).

3 Cosa cambia dopo il progetto

A livello di singola Associazione, come visto, il progetto è stata una occasione per qualificare l'offerta di servizi alle imprese. Ma alla conclusione del progetto continua la collaborazione e il coordinamento delle iniziative per l'internazionalizzazione delle Associazioni partner (insieme hanno costituito un unico Ufficio estero). Queste ultime hanno lo stesso bacino territoriale e aziendale di riferimento e, a grazie a un buon affiatamento, la collaborazione si è rivelata molto efficace. Anche molti servizi permarranno in questa chiave, tra questi:

- I tre sportelli permanenti nelle Associazioni per l'assistenza alle aggregazioni e reti d'impresa
- Le convenzioni con il network specialistico per la predisposizione dei contratti di rete e per il supporto fiscale e amministrativo
- Il portale www.scart-lecco.com per l'assistenza online alle imprese interessate ai percorsi di innovazione. Il Portale a sua volta è collegato con [114](http://www.supplyon-</div><div data-bbox=)

line.com, portale dedicato al matching tra domanda e offerta per aziende del manifatturiero e con www.officineinnovazione.it, social network per imprenditori e professionisti a livello internazionale.

4 L'esperienza con le reti

Attraverso il progetto SCART sono state seguite 7 aggregazioni (oltre ad essere stati asseverati 7 nuovi contratti di rete): 5 aggregazioni già costituite e aiutate in particolare nei processi di internazionalizzazione e 2 nuove aggregazioni. Di queste aggregazioni 3 sono state supportate nella fase di partecipazione al bando Ergon-Azione 1 (e 2 anche nella fase realizzativa essendo state finanziate).

Le aziende coinvolte sono in prevalenza imprese artigiane, associate ma non solo, nella maggior parte dei casi del settore meccanico, di dimensioni micro e piccole.

Contributo del progetto alle reti assistite

Il modello di intervento a supporto delle reti, ha previsto in particolare assistenza in tema di internazionalizzazione e sviluppo commerciale per il marchio di rete, di partecipazione a fiere internazionali e supporto per quanto riguarda incontri con partner commerciali esteri. Ove necessario, sono stati resi disponibili anche gli spazi attrezzati dedicati per gli incontri dell'aggregazione.

Per le reti assistite per il bando Ergon-Azione 1, era previsto il supporto nella predisposizione della proposta progettuale e nella predisposizione della documentazione di progetto, oltre che la messa in contatto con professionisti esperti sulla normativa del contratto di rete.

Breve presentazione reti assistite:

Aggregazioni formalizzate supportate durante la partecipazione al bando Ergon - Azione 1:

1. **LIMULUX** (ammessa e non finanziata): è il progetto di una rete esistente (PIB, cfr. oltre) per realizzare un nuovo sistema di illuminazione esterna per il mercato internazionale.
2. **METAL FASTENER** (ammessa e finanziata): Rete costituita da 6 piccole aziende metalmeccaniche (minuterie metalliche) con la finalità di integrare e ampliare l'offerta commerciale per proporsi su nuovi mercati, in particolare esteri.
3. **YOU CHEF** (ammessa e finanziata): Rete «multicanale» (non di filiera), che coinvolge 4 aziende e un consorzio appartenenti a due distinti settori: quello dei casalinghi e dell'agroalimentare. La rete, attraverso nuove strategie di marketing, propone prodotti food e non food, come strumenti di cottura, accessori e cosmetica. Le aziende venderanno insieme in packaging i loro prodotti (25 i kit di idee regalo offerti sul mercato) nel settore cucina con i marchi Prestige e Senza Glutine, nel settore bellezza con il marchio Beauté, nel settore moda con il marchio di line Arts&Craft.

Aggregazioni formalizzate supportate non coinvolte nel progetto Ergon - Azione 1:

1. **PIB**: Progetto Innovazione per il Business, è una rete di 7 piccole aziende meccaniche lecchesi, associate a Confartigianato, finalizzata a condividere risorse e sviluppare sinergie (interne ed esterne), nonché a presentarsi in modo coordinato sul mercato estero e a realizzare nuovi prodotti innovativi da portare sul mercato. Nel 2011 CdR, nel 2013 srl. Ha generato il progetto

Limulux, un nuovo sistema di illuminazione esterna per il mercato internazionale, a tecnologia LED di ultima generazione e autopulente grazie all'uso di nanotecnologie

2. **Gruppo SI - Semplicemente Insieme:** Rete composta da 4 micro imprese artigiane nel campo della chimica nate per fare sinergie di mercato, in particolare internazionale attraverso l'offerta di un portafoglio di soluzioni integrate, e per condividere i comuni valori di tradizione, serietà e qualità nell'interesse dei clienti
3. **Regolo Style:** Rete composta da 18 micro e piccole aziende che opera nel settore dell'arredamento contract (alberghi, nautica, punti vendita, etc.). Le aziende, attraverso un ufficio tecnico e commerciale unico che unifica l'offerta al mercato, prevalentemente internazionale, sono in grado di fornire un servizio chiavi in mano al cliente.
4. **Lignum Leuci:** Rete, recentemente formalizzata, composta da 5 micro aziende finalizzata ad integrare l'offerta al mercato e fare sinergie produttive, proponendosi con un marchio per la lavorazione del legno per arredi di alta gamma.
5. **Gruppo Saater:** Progetto di rete, non ancora formalizzato, di circa 20 artigiani del settore temoidraulico, per proporsi al mercato con alti standard di servizio e servizi condivisi (con copertura h24), e per realizzare sinergie produttive sulla base delle specializzazioni aziendali.

Sintesi ciclo di vita delle aggregazioni supportate

Aggregazioni che non hanno ancora formalizzato il contratto di rete: 1

Reti assistite che hanno formalizzato il CdR a seguito dell'assistenza: 2

Reti assistite che avevano già formalizzato il CdR: 4

5 Considerazioni sulle politiche regionali verso le aggregazione di imprese

Sul bando Ergon-Azione 2 l'Ente capofila esprime un parere molto positivo: non ha posto particolari vincoli di intervento e ha colto esattamente le esigenze delle Associazioni, rinforzando la politica che stanno conducendo verso le imprese. Sarebbe positiva anche una maggiore efficienza del bando nella liquidazione.

In termini evolutivi, sarebbe opportuno pensare a nuovi percorsi che coinvolgano le Associazioni a supporto dei processi aggregativi delle imprese, non necessariamente mirati alla promozione. In questo senso il ruolo delle Associazioni può essere utile per favorire i processi di aggregazione di impresa in ottica settoriale o all'interno dei Cluster regionali.

In termini di proposta, potrebbe essere efficace concordare con le Associazioni gli obiettivi e le aree di intervento (per esempio a Lecco è strategico il passaggio dal "terzismo" al mercato delle piccole imprese manifatturiere) e riconoscere finanziariamente l'impegno rispetto ai risultati che si raggiungono. In questo modo si eliminerebbe anche la logica della rendicontazione, alquanto laboriosa. Questo approccio potrebbe valere sia per le Associazioni che per le imprese (che accoglierebbero favorevolmente una riproposizione di Ergon-Azione 1 come sostegno agli investimenti).

Più in generale nelle politiche regionali a sostegno delle aggregazioni di imprese, a parere dell'Ente capofila, è importante sostenere le finalità dell'innovazione e

dell'internazionalizzazione, che nella realtà locale significa sostenere il passaggio delle aziende artigiane dal "terzismo" al mercato.

Nelle politiche di incentivazione alle imprese sono da privilegiare i finanziamenti per gli investimenti; anche la logica del credito di imposta per gli investimenti ha il suo valore: evita la rendicontazione e quindi è più semplice e veloce.

E' utile anche il fondo di garanzia, che sostiene i finanziamenti diretti delle banche alle imprese. Quali ad esempio l'iniziativa regionale "Credito adesso", che consente l'abbattimento del tasso di interesse ai finanziamenti (anche se non sempre le banche hanno un atteggiamento di supporto: in zona non tutte hanno sottoscritto la relativa convenzione).

Viene visto favorevolmente anche una politica di supporto alle aggregazioni attraverso la disponibilità di un manager di rete, infatti una criticità di queste piccole imprese artigiane è la mancanza di una leadership in grado di superare la iniziale diffidenza reciproca. Un manager di rete facilitatore con competenze di marketing e commerciali ma non solo. In realtà risulta critica la modalità attuale con cui la Regione mette a disposizione i supporti specialistici. Ad esempio con il bando GATE le aziende si sono viste assegnare degli Export Manager ma non sempre la "accoppiata" con le aziende ha funzionato. Potrebbe essere più efficace, nell'ambito di un albo di certificazione regionale, la scelta diretta della risorsa da parte delle aziende. Possibilmente con tempi della procedura più ridotti: non sempre i tempi delle aziende sono compatibili con i tempi amministrativo-burocratici dei bandi.

09. CASE HISTORY: IRC-2011

IRC-2011 - Ricerca, Innovazione, Competitività. Dalla “rete” per la conoscenza al “network” per competere

Capofila: Assimpredil Ance (Associazione delle imprese Edili e complementari delle Province di Milano, Lodi, Monza e Brianza)

Altri partecipanti: Università degli Studi di Pavia

Durata del progetto: da 01/12/2011 a 31/03/2014

1 Presentazione del progetto

Il progetto “Innovazione, Ricerca, Competitività. Dalla “rete” per la conoscenza al “network” per competere” (di seguito denominato IRC) ha fattivamente incentivato e realizzato iniziative per fare “rete” tra le imprese e per creare “network” tra le imprese e altri soggetti coinvolti nella filiera delle costruzioni.

L'idea di fondo del progetto IRC è stata quella di incentivare e realizzare iniziative utili per la creazione di reti d'impresa e di network tra imprese e altri soggetti legati al mondo delle costruzioni, nelle modalità che verranno esplicitate di seguito.

Al fine di poter fattualmente perseguire l'obiettivo sopra descritto, si sono avviate diverse tipologie di azioni

- a Incentivazione e supporto alle aggregazioni
- b Analisi di scenario
- c Sviluppo del network tra le imprese
- d Osservatorio imprese ricerca e innovazione
- e Comunicazione e networking

2 I contenuti del progetto

Di seguito i principali contenuti e risultati delle iniziative attuate nell'ambito del progetto:

a Incentivazione e supporto alle aggregazioni

Al fine di poter concretamente fornire un supporto l'associazione ha proceduto a fornire servizi di front-office per facilitare il networking, si sono creati dei cantieri di lavoro che hanno toccato diversi aspetti della promozione delle aziende del settore; si sono inoltre monitorati i diversi bandi (pubblici e di fondazioni).

Vi sono stati numerosi contatti e proposte di partecipazione (nell'ordine della decina), supporto a due reti che sono state ammesse al finanziamento, supporto nella realizzazione di un progetto finanziato

b Analisi di scenario

Si è avviata un'analisi esplorativa per capire le problematiche delle imprese del settore, facendo emergere una certa distanza tra la ricerca accademica e le effettive richieste delle imprese in termini di innovazione.

Sono stati 2 i questionari distribuiti (questionario rapido sui rapporti tra imprese, di costruzione, reti d'impresa, ricerca e innovazione; questionario sulla struttura delle imprese feedback imprese (120).

c Sviluppo del network tra le imprese

Assimpredil Ance ha costituito uno sportello operativo a disposizione delle imprese che svolge attività di: informazione, diffusione dei risultati, attività formativa, consulenza mirata, attività di networking; si è creato inoltre un database, che è stato nominato "Mappatura delle competenze", il quale raccoglie informazioni su prodotti, processi gestionali e costruttivi, esperti, consulenti specialistici, centri di ricerca e laboratori specializzati.

Il database rende dunque accessibile alle imprese, tramite l'associazione di categoria, uno strumento efficace, veloce ed "aperto" per tracciare un collegamento tra esigenze imprenditoriali e competenze (know-how), configurandosi anche come collettore di meta-dati che avvicinano realtà e linguaggi diversi.

Creazione e sviluppo di reti di imprese, in numero di 7; partecipazione diretta (1) o indiretta (3) ad altri bandi competitivi

d Osservatorio imprese ricerca e innovazione

Assimpredil Ance e l'Università degli Studi di Pavia, dopo aver contribuito a definire le aree tematiche di interesse e di discussione attraverso l'elaborazione delle analisi di scenario, hanno coordinato le attività dell'Osservatorio. Il funzionamento dell'Osservatorio ha consentito di monitorare lo sviluppo del mercato, quello delle competenze, le iniziative e bandi finalizzati al finanziamento di progetti innovativi e reti di imprese, garantendo ad esse un servizio informativo e di consulenza sulle opportunità e sull'efficacia di possibili interazioni tra imprese e tra università/imprese.

e Comunicazione e networking

Durante tutto lo svolgimento del progetto sono stati promossi ed organizzati eventi informativi utili a far conoscere inizialmente il progetto alle imprese e, più avanti, ad aggiornare sullo svolgimento dei lavori e sui risultati progressivamente acquisiti. E' stato divulgato materiale informativo derivante dalla ricerca e sono stati attivati canali virtuali e non al fine di disseminare il più possibile il concetto di rete.

3 eventi specifici hanno coinvolto 85 imprese; numero di imprese coinvolte nei processi aggregativi (80); incontri tematici specifici con le imprese (5). A questi si aggiungono tutte le riunioni organizzate per la costruzione/verifica dei progetti di rete

3 Cosa cambia dopo il progetto

L'associazione può mantenere il know-how dalle strutture che hanno partecipato al progetto a servizio dei soci, anche grazie al prolungamento (temporale e qualitativo) di iniziative e strumenti a favore delle reti di imprese. Alcuni esempi sono lo sportello front-office per le imprese o al "database" della ricerca e dell'innovazione che rappresentano strumenti e competenze ormai acquisite e che infatti stanno operando già oltre la fine del progetto (30 Marzo 2014), ad esempio nell'ipotesi di costituire una rete di imprese per l'accesso alle competenze BIM (progetto pilota in fase di studio con Ance Lombardia e anche attraverso Horizon2020).

Il progetto IRC ha messo in campo, nello specifico, una serie di iniziative che possano auto-sostenersi nel lungo periodo, per le seguenti motivazioni:

- Assimpredil Ance e AIE Servizi svolgono abitualmente attività di supporto alle imprese associate, che sulla scorta dell'esperienza maturata in questo bando sono state migliorate e adeguate alle esigenze specifiche delle imprese;
- La collaborazione scientifica con l'Università di Pavia sta proseguendo oltre i termini temporali del bando consolidandosi in diverse forme e attività, ad esempio attraverso la partecipazione congiunta a bandi regionali, nazionali ed internazionali (in particolare Horizon2020, ad esempio attraverso la Call SCC-1 sulle Smart Cities presentata il 7 Maggio 2014);
- Le attività di front-office per le reti di imprese possono ovviamente essere mantenute nel tempo come servizio fornito ai propri soci, e rappresentano un risultato in termini di know-how e di approccio specifico alle problematiche espresse dalle imprese in termini di networking;
- L'Osservatorio per l'innovazione e la ricerca è divenuto uno strumento, proprio perché flessibile, che garantisce continuità nel tempo alle iniziative a favore delle imprese. Le attività ordinarie e quelle di aggiornamento rappresentano un onere che i partner potranno mantenere nel tempo con oneri ridotti.
- I progetti approvati in Ergon - Azione 1 e le altre iniziative di reti di imprese formatesi o consolidate nel periodo del progetto (ad esempio: AIE Rete, Rete Irene, ecc) possono divenire esempi di best practices e generare nuove occasioni di diffusione delle iniziative, conferenze ed eventi collegati. Tali progetti rappresentano così dei "casi studio" dai quali poter generare un più ampio spettro di esperienze e riferimenti.

Il progetto IRC ha quindi consentito all'Associazione Assimpredil Ance di accrescere in modo significativo il proprio know how in un campo fino ad oggi poco esplorato dalle proprie imprese, e al tempo stesso ha garantito di strutturare iniziative e strumenti procedurali-operativi capaci di garantire la continuità dei servizi offerti nel corso del tempo.

4 L'esperienza con le reti

Progetto: "Libra", Rete per lo sviluppo di progetti integrati per la manutenzione e la riqualificazione del patrimonio pubblico

Capofila: Bassetto srl

TITOLO: Il mercato delle costruzioni: rete d'impresе per superare il gap dimensionale e strategico delle imprese di piccole dimensioni nell'offerta di servizi integrati ai general contractors.

(Progetto ammesso e finanziato)

A supporto del progetto proposto dall'aggregazione guidata da Bassetto srl, Assimpredil

Ance ha:

- sviluppato ed implementato le analisi di scenario, utili a comprendere, analizzare e valutare pienamente l'ambiente interno ed esterno relativo a clienti, concorrenti, mercatoe industria in cui si muove un'azienda, per migliorarne i processi di decision making;
- fornito e reso accessibile il quadro di riferimento del mercato delle costruzioni nelle province di Milano, Lodi e Monza - Brianza.

Coerentemente con i propositi di collaborazione indicati della scheda di progetto, tali conoscenze hanno consentito di studiare il mercato di riferimento, l'evoluzione e le esigenze emergenti.

Progetto: Intelligence per lo Sviluppo

capofila: Pegaso Management Consulting spa

Progetto ammissibile ma non finanziato per esaurimento delle risorse finanziarie disponibili. Il progetto MIS, Marketing Intelligence per lo Sviluppo, sfruttando il processo di aggregazione tra aziende operanti in settori diversi, si proponeva di attivare quel processo di scambio e combinazione di conoscenze specifiche, risorse e competenze professionali, per ottenere una specializzazione nell'erogazione di un nuovo servizio sul mercato. Il progetto MIS avrebbe messo in atto un sistema efficace ed operativo di penetrazione iniziale e/o di sviluppo delle vendite delle PMI, del settore manifatturiero utilizzando in modo innovativo ed appropriato i dati esistenti delle migliori ricerche di mercato. Pertanto, a supporto del progetto proposto dall'aggregazione guidata da Pegaso Management Consulting spa, Assimpredil Ance ha messo a disposizione i dati, già elaborati, derivanti dall'analisi di scenario. In particolare:

- Analisi della struttura del mercato Domanda / Offerta;
- Analisi della domanda nel territorio delle Province di Milano, Lodi e Monza Brianza;
- Analisi clientela/servizi offerti per classi di dipendenti;
- Analisi clientela/servizi offerti per classi di contatti;
- Estrazione dei dati rilevati per ciascuna Unità Operativa;
- Tavole sinottiche sulla segmentazione della domanda (anno 2012).

5 Considerazioni sulle politiche regionali verso le aggregazione di imprese

A parere dell'Ente Capofila i bandi come Ergon - Azione 2, rivolti alle Associazioni di categoria o agli altri stakeholder del territorio sono positivi, perché sono coerenti con la loro missione, che è quella di far crescere la cultura d'impresa e di creare le condizioni favorevoli affinché il territorio sviluppi benessere. Questi enti, cioè, dovrebbero essere gli interlocutori naturali e più rappresentativi per la Regione e per il sostegno alle sue politiche di sviluppo territoriale.

Nel merito del programma Ergon, vi sono alcune criticità dovute alla peculiarità del settore considerato (edilizia) il quale, per tempistiche e forma organizzativa delle imprese interessate, rende difficoltoso sottostare ai criteri imposti dal bando.

Esiti positivi si sono riscontrati sui seguenti punti:

- Il miglioramento della trasparenza tra imprese
- Un uso più efficiente delle risorse umane che possono ruotare in base alle necessità, evitando quindi l'uso massivo del sub-contracting
- Incremento del fatturato aggregato, necessario per poter accedere a determinati bandi europei

Si sono sollevati elementi di criticità soprattutto in relazione alla parte burocratica e normativa; in particolare sorge la perplessità della poca "riconoscibilità" della rete in quanto tale sia a livello internazionale che regionale (alcuni bandi regionali non la prevedono come forma ammissibile).

10. CASE HISTORY: MIBT

MIBT - "Meglio insieme" - Better together

Capofila: Confcommercio Lombardia Imprese per l'Italia

Altri partecipanti: Università degli Studi di Milano - Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche

Durata del progetto: da 21/09/2011 a 30/07/2013

1 Presentazione del progetto

Il principale obiettivo del progetto è stato quello di informare e diffondere la conoscenza del Programma Ergon 1, suggerendo alle imprese possibili ambiti e contesti tematici favorevoli per sviluppare progetti d'aggregazione, acquisendo al contempo un database di soggetti interessati a fare rete. Un risultato cui aspirava il progetto era anche quello di divulgare la conoscenza, tra i propri associati, relativamente agli strumenti giuridici ed economico-gestionali a favore delle aggregazioni di impresa, di informarli compiutamente su cosa significhi mettersi in rete e dare loro un supporto tecnico riguardo la fattibilità dei progetti e le modalità più efficaci di partecipazione al bando Ergon 1 e similari. Il progetto aveva anche una finalità conoscitiva rispetto alle attitudini delle imprese del comparto commercio, turismo e servizi rispetto al fenomeno reti di impresa: per realizzare questo obiettivo si è svolta una ricerca.

Il focus del progetto, che ha riguardato più di 1000 imprese lombarde era sui giovani e le start up in modo da favorirne la competitività e l'innovazione gestionale, non disperdendo la qualità dell'essere "piccoli" e profondamente collegati alla realtà territoriale di riferimento ma aumentando la propria "massa critica" per divenire maggiormente competitivi nell'attuale crisi di mercato. Ciò attiene alla dimensione culturale del fare impresa, auspicando il progetto un cambio di approccio rispetto alla collaborazione interaziendale e un aumento della volontà e capacità operative delle piccole imprese di fare network tra loro.

Il programma si è sviluppato nelle seguenti azioni:

- a Definizione del partenariato, organizzazione delle risorse umane e logistica
- b Preparazione dei materiali informativi e analisi
- c Attivazione canali informativi telematici
- d Realizzazione incontri informativi
- e Supporto operativo alle costituenti reti

2 I contenuti del progetto

Di seguito i principali contenuti e risultati delle iniziative attuate nell'ambito del progetto:

a Animazione (attività divulgativa sulle reti)

Sono stati realizzati diversi workshop presso le Ascom lombarde e sono stati realizzati numerosi incontri dedicati alla discussione di idee tra imprese, confronti sulle modalità di costruzione della rete, approfondimento con gli uffici regionali e camerali. Il format degli incontri nelle province lombarde si è svolto prevedendo l'illustrazione delle peculiarità dei bandi, l'approfondimento sulle tipologie giuridiche dei contratti di rete, l'interazione con i presenti su idee e spunti progettuali. Gli incontri sono stati coordinati da Confcommercio Lombardia con il supporto scientifico del partenariato Università di Milano, con la partecipazione di consulenti esterni.

Nel progetto si è fatta molta attività informativa (anche a eventi come Smau e presso le associazioni nazionali di categoria associate a Confcommercio). A seguire si sono svolti incontri individuali con gli imprenditori interessati per valutare le idee imprenditoriali e dare maggiori informazioni.

b Informazione

E' stato realizzato materiale didattico e informativo che è stato messo a disposizione delle imprese interessate (es., Guida alle reti, Video interattivi illustrativi delle reti d'impresa, Fascicolo sulle best practice di rete realizzate nei settori commercio, turismo e servizi, Newsletter sulle reti con cadenza settimanale inviata a tutto il sistema Confcommercio, agli imprenditori e alla mailing list di progetto etc.). Sul sito di Confcommercio è stata attivata un'area dedicata alle reti ed è stata continuamente aggiornata e arricchita di contenuti per l'intera durata del progetto.

c Accompagnamento alla creazione della rete

Presso gli uffici di Confcommercio Lombardia sono stati dedicati spazi specifici per il progetto. Una sala è stata attrezzata e attivata per l'Help Desk dove sono stati ricevuti gli imprenditori e dove si è svolta l'attività di accompagnamento all'implementazione dei progetti. Una seconda sala è stata dedicata alle riunioni del team di progetto e per gli incontri di aggiornamento. I servizi del progetto sono rimasti attivi e operativi in entrambe le circostanze. Questa attività è stata svolta dallo staff di Confcommercio Lombardia con la collaborazione del partner Universitario. Sono stati ricevuti oltre 50 imprenditori per le analisi sulla fattibilità dei progetti, la stesura delle bozze di progetto, la valutazione dei business plan, la compilazione delle procedure guidate sulla piattaforma informatica gefo.

d Supporto specialistico alla rete

Appoggiandosi a consulenti esterni, è stata fornita, su richiesta, consulenza tecnica sul contratto di rete (legale, fiscale etc.) alle imprese interessate.

e Elaborazione studi

E' stata condotta una analisi sul concetto di "fare rete" delle imprese del terziario lombardo, utilizzando i dati raccolti con i questionari consegnati agli imprenditori che hanno partecipato ai diversi workshop del progetto. L'analisi ha evidenziato una limitata collaborazione tra le imprese del commercio, turismo e terziario. Negli ultimi anni, infatti, solo un'impresa su tre ha sperimentato qualche forma di collaborazione con altre imprese, per lo più a carattere episodico. In particolare, tali forme di collaborazione hanno riguardato uno scambio di informazioni di natura commerciale - e in misura inferiore legate alle tecnologie - oppure l'attività di promozione e di vendita. Molto più limitata risulta la collaborazione per l'acquisto di beni e servizi in comune. A questa ridotta collaborazione nel passato si contrappone, un'accresciuta

consapevolezza delle imprese sulla necessità per il futuro di «mettersi insieme» per crescere e competere sul mercato.

È inoltre emersa una propensione alla collaborazione tra imprese per quanto riguarda lo scambio di informazioni e le conoscenze commerciali (80,7%) la possibilità di avere servizi consulenziali a costi agevolati (78,2%) e la possibilità di usufruire di economie di centralizzazione su alcuni servizi comuni, anche di marketing (77,2%). Oltre la metà delle imprese del commercio al dettaglio interessate dall'indagine hanno valutato in modo positivo la costruzione di reti finalizzate a sviluppare una promozione integrata (69%) e ad adottare misure per una gestione efficiente dei rifiuti generati dalle imprese (51,7%).

La quasi totalità delle imprese coinvolte ha ritenuto utile e necessario che le Associazioni di categoria e le istituzioni pubbliche abbiano incentivato e supportino la collaborazione tra imprese (93%). In particolare, le imprese hanno chiesto alle Associazioni di facilitare le occasioni di incontro per favorire la nascita di reti (61,4%), di offrire servizi di consulenza (47,4%) e di accompagnamento alla nascita delle reti di impresa (42,1%), mentre alle Istituzioni di finanziare maggiormente lo sviluppo di progetti di collaborazione tra imprese (49,1%) e di semplificare il più possibile gli aspetti burocratici per l'accesso ai finanziamenti (45,4%).

Occorre segnalare, in aggiunta alle attività elencate in precedenza, che, assodata la rilevanza dell'esperienza di Confcommercio Lombardia, diverse altre Unioni regionali e territoriali del sistema Confcommercio hanno chiesto di realizzare incontri sul loro territorio per illustrare l'esperienza lombarda quale modello nello sviluppo di politiche di collaborazione con l'istituzione di Regione Lombardia e per raccontare i modelli di best practices di rete sviluppati sul territorio lombardo grazie all'attività realizzata con i servizi di Insieme per le reti. Gli incontri si sono tenuti a Pordenone e a Mestre, e si è partecipato a due conferenze di Sistema Confcommercio a Chia in Sardegna con la presentazione di materiale dedicato nell'ambito di un evento ad hoc creato per illustrare l'esperienza lombarda all'intero sistema confederale.

I principali risultati del progetto sono i seguenti: sono stati realizzati 18 workshop nelle Ascom Lombarde (il progetto ha interessato tutte le 12 province lombarde con il coinvolgimento delle Ascom provinciali); sono state incontrate oltre 1000 imprese, sono state distribuite oltre 1500 guide sulle reti, sono stati raccolti questionari di indagine compilati da circa 800 imprese, sono avvenuti 10 incontri con referenti Confcommercio di altre regioni e con la confederazione a livello centrale e in occasione delle conferenze di sistema.

3 Cosa cambia dopo il progetto

Il progetto è servito per permettere all'associazione di svolgere attività di animazione e per formare al proprio interno risorse umane per svolgere attività, che senza i fondi Ergon, non sarebbero state effettuate. Una componente fondamentale del progetto è stata la creazione di uno staff adeguatamente formato per seguire le fasi operative del progetto e svolgere il ruolo di accompagnamento delle imprese nel percorso di aggregazione. L'incremento delle risorse umane in questo settore di attività è funzionale a uno sviluppo ulteriore del paniere di offerta sulle reti nel prossimo futuro. Le competenze e le conoscenze acquisite dallo staff del progetto, il materiale didattico predisposto, la newsletter sulle reti d'impresa e l'area web dedicata rappresentano

delle risorse importanti che Confcommercio Lombardia intende preservare e valorizzare nel tempo.

Confcommercio ha fortemente investito nelle attività di supporto alle reti e continua a sviluppare queste attività, tanto da essere diventato una sorta di “benchmark”, in questa area di attività, per le altre Confcommercio italiane. Nel corso del progetto sono stati infatti organizzati incontri in altre realtà italiane (es. Puglia, Veneto) per presentare l’esperienza di Confcommercio Lombardia.

E’ interessante notare come sia stata sviluppata una connessione forte con Expo (es., una rete seguita da Confcommercio è stata inserita nel catalogo fornitori ufficiali di Expo). La percezione di Confcommercio è che la vera maturazione del fenomeno reti sia adesso e che quindi sia necessario investire fortemente nelle attività di sostegno alle imprese commerciali che vogliono sperimentare la rete.

Attualmente il servizio offerto da Confcommercio relativamente alle reti di impresa (comprese le consulenze di carattere tecnico) è gratuito per gli associati ma anche per i non associati, con l’idea di spingere questi ultimi ad associarsi, proprio grazie ai servizi offerti loro per il supporto all’aggregazione. Confcommercio considera infatti il tema reti come un forte tema di marketing per attirare nuovi associati.

Confcommercio Lombardia vuole proseguire l’attività di aggiornamento dei contenuti sul proprio sito internet prestando attenzione anche al mantenimento dell’area dedicata al Programma Ergon, che si auspica che divenga uno strumento sempre accessibile anche successivamente alla conclusione del progetto, capace di fare incontrare imprese che vogliono fare rete e informare e supportare il buon esito della partecipazione a eventuali nuovi bandi a sostegno della nascita e il consolidamento delle reti d’impresa.

4 L’esperienza con le reti

Le attività sviluppate nel progetto, di supporto allo sviluppo di reti di imprese sono state molteplici: aiuto nell’elaborazione del progetto, stesura della domanda di partecipazione al bando, consulenza tecnica di vario tipo. Inoltre è stata svolta una continua attività di aggiornamento sulle novità e le modifiche normative riguardanti l’istituto del contratto di rete. Le reti coinvolte sono state incontrate sia all’interno degli eventi organizzati dal sistema Confcommercio sul territorio lombardo sia dal sistema camerale per promuovere il progetto e illustrare l’esperienza diretta degli imprenditori coinvolti.

Dal punto di vista delle caratteristiche dei progetti seguiti, questi hanno riguardato prevalentemente micro e piccole imprese con la finalità di incrementare il business attraverso la condivisione del portafogli clienti, la realizzazione di iniziative di marketing e pubblicità coordinata, l’acquisto condiviso di beni e servizi, la realizzazione di eventi che le imprese singolarmente per ragioni di costi non avrebbero potuto sostenere. Fra questi si segnalano progetti per l’integrazione della filiera dei prodotti tipici locali della Valtellina, lo sviluppo di servizi innovativi incentrati sul rispetto dell’ambiente e la riduzione dell’impatto ambientale, la creazione di pacchetti di servizi completi per la partecipazione delle imprese ad eventi fieristici, la promozione di capi d’abbigliamento sui mercati stranieri attraverso strategie di condivisione tra diversi operatori.

L'attività di Confcommercio è stata importante per spostare l'interesse delle imprese coinvolte dalla mera opportunità di ottenimento fondi alla volontà di creare una rete formale, che si sostenesse autonomamente nel tempo, ragionando in termini progettuali di lungo corso. A conferma di ciò si segnala come tutte le reti supportate da Confcommercio che hanno ottenuto il finanziamento di Ergon 1 o di altri bandi pubblici stanno andando avanti nelle loro attività. L'esperienza di Confcommercio insegna come il supporto alle reti deve essere dato anche, e soprattutto, dopo la loro creazione. E' necessaria infatti una assistenza continua e un affiancamento durante la realizzazione dei progetti. Confcommercio è stata agevolata, nel perseguire questo obiettivo, dal fatto che molte delle reti seguite erano già reti "informali" o anche reti già formalmente costituite. Uno dei fattori che ha agevolato il successo delle reti seguite nel progetto MIBT è stato il fatto che molte delle reti seguite erano costituite da pochi elementi: ciò ha fatto sì che fosse più facile superare le diffidenze iniziali e fare matching tra le diverse imprese. Confcommercio continua inoltre ad avere forti rapporti con le reti che hanno ottenuto finanziamenti in Ergon 1 e in altri bandi pubblici.

Le reti seguite durante la fase di predisposizione della domanda di partecipazione al bando Ergon 1 sono le seguenti:

- "Qualità e professionalità nel settore food e ospitality" (Formazione personale qualificato settore somministrazione): Ammessa e non finanziata
- "Italy communication factory" (Servizi integrati di assistenza e traduzione per eventi) - Ammessa e finanziata
- "B2Green" (Servizi alle imprese, organizzazione eventi a basso impatto ambientale. Sviluppo dell'intera filiera dell'evento ecosostenibile, dalla progettazione degli allestimenti alla loro produzione, dalla comunicazione al catering) - Ammessa e finanziata
- "PMG Italia - Filiera Moda" (Progetto di imprese dell'abbigliamento di alta gamma per realizzare attività congiunte volte all'espansione dei propri mercati: internazionalizzazione, comunicazione, studio di una nuova linea di prodotto) - Ammessa e finanziata

Sono state inoltre seguite diverse altre reti che non hanno ottenuto il finanziamento nel bando Ergon 1 ma che sono state finanziate dal bando Ergon dedicato al comparto del commercio, turismo e servizi. Tra queste: Outlet a Busto (Creazione di punto vendita outlet tra boutique del centro storico di Busto); MB Circle (Creazione di sinergie tra operatori di diverse categorie merceologiche per valorizzare il commercio al dettaglio sul territorio), PHOTOP (Promozione di interventi di comunicazione e marketing, sviluppando una piattaforma comune per l'e-commerce e creando una centrale di acquisto condivisa per migliorare il potere contrattuale sulle forniture), Rete VIVI SEREGNO (Gestione e coordinamento del distretto del turismo), Kid Guard (Sviluppo di un sistema di controllo per l'accesso parentale sul web), SIRE-Sondrio in Rete (Valorizzazione delle competenze delle imprese dei settori commercio, turismo, servizi e artigianato per incentivare l'offerta commerciale).

La rete Italy and You (Realizzazione di network nel settore turistico per promuovere visibilità e business, soprattutto all'estero) è in attesa del risultato relativo alla partecipazione al bando MIBAC-Ministero del Turismo 2014. Sono state inoltre seguite alcune reti che non hanno partecipato a bandi Ergon ma che hanno sviluppato autonomamente una rete di impresa. Tra queste: Valtellina in Tavola (Creazione di una

piattaforma web per fare incontrare l'offerta dei piccoli produttori e allevatori con la domande di ristoranti e negozi al dettaglio supportata da un sistema logistico leggero), Rete albergatori Viale Cappuccini (Realizzazione di un network per lo sviluppo di iniziative comuni di comunicazione e promozione nel settore alberghiero a San Giovanni Rotondo), Italy and You (Realizzazione di network nel settore turistico per promuovere visibilità e business, soprattutto all'estero), MB Wedding (Promozione di attività organizzazione eventi e matrimoni fornendo servizi integrati capaci di soddisfare tutte le esigenze dei clienti nelle fasi di preparazione e realizzazione dell'evento).

5 Considerazioni sulle politiche regionali verso le aggregazione di imprese

Ergon 2 ha avuto il merito di veicolare il messaggio informativo sulle reti attraverso le associazioni. Si è trattato di una operazione di "marketing" della Regione, demandata alle associazioni. Le associazioni ai tempi avevano poche competenze rispetto alle reti e poche risorse (e staff) dedicate al tema. Nonostante ciò, proprio attraverso il bando, le associazioni sono riuscite ad aiutare le imprese a comprendere meglio il fenomeno delle reti. Le politiche regionali, come dimostrato da questo bando, possono essere efficacemente veicolate dagli enti intermedi, che essendo vicini alla realtà imprenditoriale sono in grado di capire i bisogni dei propri associati in modo appropriato e collaborare con loro per lo sviluppo di una determinata politica, come in questo caso quella delle reti di impresa.

L'orientamento dell'associazione, con riferimento a future politiche regionali nel settore delle reti è quello di preferire, piuttosto di bandi con le caratteristiche di Ergon, che ha comportato problemi di rendicontazione e ritardi nell'ottenimento dei fondi (oltre che un cofinanziamento rilevante da parte delle associazioni e un limite minimo di spese ammissibili troppo alto per le micro imprese commerciali) un sistema di finanziamento sul modello dei finanziamenti a sportello (tipo "voucher"). Un programma di finanziamento di questo tipo dovrebbe essere sviluppato in modo congiunto dalla Regione con le associazioni, in modo da identificare in modo più specifico ed efficace le priorità delle imprese potenzialmente interessate a "fare rete".

Un tema rilevante rispetto alle future pubbliche regionali riguarda il rapporto tra innovazione e settore del commercio: si segnala infatti come in questo settore l'avanzamento tecnologico e più in generale l'innovazione di prodotto/processo sia più difficile, vista la natura delle attività promosse dalle imprese del comparto. Per tale motivo, si valuta positivamente l'erogazione di fondi per la promozione delle aggregazioni di imprese del commercio, come già avvenuto e come si auspica possa succedere nuovamente nel futuro, mentre gli spazi per partecipare a bandi sull'innovazione in rete da parte di queste imprese sono oggettivamente molto limitati.

Infine, sarebbe opportuno che le politiche regionali nei confronti delle reti operino per sviluppare un legame forte con i distretti del turismo e del commercio. Confcommercio ha seguito diverse reti, nell'ambito del bando Ergon 2, che non hanno potuto partecipare al bando Ergon 1 ma che hanno ottenuto finanziamenti nel bando per le reti del commercio. Una maggiore integrazione del tema reti con quello dei distretti potrebbe provocare forti ricadute positive sull'intero settore.

11. CASE HISTORY: PROFILO

PRO.F.I.L.O. - Promozione delle aggregazioni di imprese all'interno delle filiere industriali tipiche del territorio della Lombardia orientale

Capofila: ASSOCIAZIONE INDUSTRIALE BRESCIANA

Altri partecipanti:

- ASSOCIAZIONE INDUSTRIALI DI MANTOVA
- SOCIETA' CONSORTILE PER LE RICERCHE APPLICATE ALL'AMBIENTE ED ALLE ENERGIE RINNOVABILI SCRL (CSEAB)

Durata del progetto: da 15/01/2012 a 31/03/2014

1 Presentazione del progetto

L'idea di fondo del progetto era quella di promuovere le aggregazioni di imprese nelle filiere del territorio della Lombardia orientale. A questo fine è stata attuata una strategia di ampio respiro: informazione, formazione, animazione territoriale, assistenza, etc. Ciò in coerenza con la missione, la responsabilità sociale, delle Associazioni confindustriali che hanno partecipato al progetto, che è quella dello sviluppo del territorio. Tutte le iniziative attuate dal progetto hanno avuto una ottica di sistema e sono state aperte a tutti i soggetti del territorio (anche i non associati). Inoltre la promozione delle aggregazione e dei contratti di rete è una delle politiche attuate con maggior vigore da Confindustria.

In coerenza con questa finalità, il progetto ha sviluppato le seguenti tipologie di azione:

- a Analisi e ricerche territoriali
- b Comunicazione e promozione alle imprese e al territorio
- c Animazione territoriale e ricerca partner
- d Assistenza e informazione attraverso "Sportello per i servizi alle reti"
- e Assistenza alla costituzione e sviluppo delle reti

I partner del progetto sono due Associazioni imprenditoriali, delle province di Brescia e Mantova e una ente di ricerca di Brescia. Le associazioni hanno curato l'insieme delle attività sul territorio nelle rispettive province, mentre CSEAB, ha curato, anche in collaborazione con UNI BS, le attività di ricerca e di rilevazione informazioni sul territorio. L'esperienza ha consentito di conoscersi meglio e di consolidare la collaborazione tra le due Associazioni industriali. Nel corso del progetto è emersa la diversa vocazione territoriale delle due province, che si riflette anche nei settori dove si è maggiormente operato e nel tipo di assistenza prestata: a BS una prevalente vocazione industriale, mentre a MN una spiccata vocazione agricola e culturale.

I due territori manifestano una diversa propensione verso il tema: secondo i dati diffusi da Unioncamere Lombardia al 1 settembre 2014 i contratti di rete che presentano almeno una impresa della provincia risultano essere 128 (346 le imprese coinvolte) a BS e 36 (60 le imprese coinvolte) a MN; di fatto ogni 1.000 imprese registrate in CCIAA, 2,9 sono coinvolte in un contratto di rete a BS e 1,4 a MN, mentre il dato medio in Lombardia è di 2,1.

2 I contenuti del progetto

Di seguito i principali contenuti e risultati delle iniziative attuate nell'ambito del progetto:

a Analisi e ricerche territoriali

L'attività era finalizzata a conoscere sia la situazione in essere delle aggregazioni e le motivazioni prevalenti delle aziende in rete, che le tendenze di sviluppo di una emergente filiera produttiva del territorio. *Sono state realizzate due ricerche:*

- CSEAB-UniBs, "Il contratto di rete: opportunità strategica e di rilancio. Un'analisi della Provincia di Brescia" (che ha visto coinvolte 17 reti attive per un totale di 78 imprese).
- CSEAB "Lo sviluppo delle fonti energetiche rinnovabili: il caso bresciano"

b Comunicazione e promozione alle imprese e al territorio

E' stato attuato un piano di comunicazione (comunicati stampa, utilizzo intensivo del web attraverso pagine dedicate, newsletter e circolari, per promuovere eventi, novità, incontri, seminari concernenti il mondo delle reti d'impresa), che ha coinvolto tutti i partner; in pratica:

- comunicazione istituzionale: redazione di 25 comunicati stampa in relazione ad eventi organizzati;
- comunicazione multimediale:
 - o predisposizione di una apposita pagina web sul sito AIB dedicata la Progetto Pofilo (http://www.aib.bs.it/progetti_speciali/progetto_pofilo) con notizie, documentazione, norme, inerenti il contratto di rete
 - o realizzazione di una *newsletter* (26 numeri connessi al tema delle reti distribuiti a oltre 1.800 associati).

c Animazione territoriale e ricerca partner

Questa è stata un'attività articolata, in quanto ha combinato attività promozionali (seminari e convegni), con attività a supporto della ricerca partner per le imprese; in pratica:

- sono stati realizzati 17 eventi, anche con carattere interprovinciale che hanno visto la partecipazione di 600 persone, con l'obiettivo di informare le imprese sulle opportunità offerte dal contratto di rete, facilitare gli incontri e il dialogo tra gli imprenditori, promuovere l'aggregazione delle imprese;
- è stato realizzato un data base con i profili delle aziende associate a AIB, alimentato attraverso una rilevazione attraverso questionario, con la finalità di creare uno strumento in grado di facilitare l'incontro tra imprese e la ricerca di partner scientifici e/o tecnologici per la costituzione di nuove reti. Sono state mappate circa 300 aziende e lo strumento è utilizzato in prevalenza dai funzionari dell'Associazione a supporto della ricerca e selezione di nuovi partner da coinvolgere nelle aggregazioni (anche per i non associati)
- è stato attivato un percorso di formazione istituzionale sulle reti presso il master ISUP, il master AIB dedicato alle start-up, per i giovani start-upper.

d Assistenza e informazione attraverso "Sportello per i servizi alle reti"

Questa attività ha previsto la formazione del personale delle Associazioni e la creazione di due spazi di informazione e consulenza sulle reti per le imprese. Nel periodo di realizzazione del progetto si sono registrati i seguenti indicatori:

- n. di imprese servite c/o sportello: 40
- n. di imprese servite telefonicamente: 80
- n. di imprese servite on line (faq): 30
- n. contatti da incontri b2b: 12

e Assistenza alla costituzione e sviluppo delle reti

Questa azione ha accompagnato i progetti di aggregazione con il supporto del personale e dei consulenti delle Associazioni. Nell'ambito del progetto si è operato nel consolidamento di 3 reti già costituite (Five for Foundry e BICTA, e Gonzaga Heritage) e si è seguito costantemente la nascita di 3 nuove reti (CORIN, Aske e Continuità valori), *per un totale di 6 reti*. Di queste 3 aggregazioni sono state supportate sia nella fase di "predisposizione della domanda di partecipazione" che di "realizzazione del progetto" nell'ambito del bando Ergon - Azione 1 (Five for Foundry, BICTA, Gonzaga Heritage).

A parere degli intervistati le azioni che sono sembrati più efficaci, rispetto alla promozione dei processi aggregativi tra imprese, sono state:

- lo sportello informativo (in quanto consentiva di approfondire in concreto con gli interessati le problematiche aziendali)
- i momenti di animazione territoriale, in quanto favorivano la conoscenza diretta tra gli imprenditori e consentivano di venire a conoscenza di esperienze e casi reali di aggregazione

In termini di impatto delle attività realizzate dal progetto, in particolare sulla cultura d'impresa e la promozione delle forme aggregative tra le imprese, si registra un'ampia ricaduta sul territorio:

- alle attività promozionali, che hanno toccato le province di Brescia e Mantova, sono state coinvolti tutti settori produttivi di pertinenza delle Associazioni per un totale di 1.800 imprese
- agli eventi di animazione territoriale e di confronto tra imprenditori hanno partecipato circa 600 persone
- si è contribuito al consolidamento delle reti esistenti e allo sviluppo di nuove reti di imprese.

3 Cosa cambia dopo il progetto

Le azioni che incentivano le aggregazioni di impresa sono considerate favorevolmente da Confindustria, in quanto le Associazioni degli industriali sostengono il diffondersi della collaborazione e delle reti tra imprese, nell'ambito di un più generale focus sullo sviluppo e valorizzazione dei territori e delle sue filiere produttive.

Il progetto ha favorito il rafforzarsi delle strutture e delle iniziative delle Associazioni verso le aggregazioni d'impresa in convergenza con quella che è la politica sostenuta anche a livello nazionale. Si fatto alla conclusione del progetto continueranno a rimanere attivi i seguenti servizi:

- Lo Sportello Pro.f.i.l.o. presso l'Associazione Industriali di Mantova e il team di funzionari competenti sui vari aspetti del contratto di rete presso l'Associazione industriale Bresciana continueranno a prestate assistenza alle aziende associate;
- Eventi legati al contratto di rete: nel caso di rilevanti cambiamenti della normativa o di case-history interessanti relativi a reti del territorio si

organizzeranno seminari e/o incontri ad hoc. Nel caso di grossi eventi, si potrebbe ricorrere a sponsorizzazioni esterne.

- Comunicazione legata al tema dei contratti di rete: continuerà ad essere erogata una puntuale comunicazione ed informazione relativa alla tematica delle aggregazioni di rete con risorse sia di AIB che dell'Associazione Industriali di Mantova.
- Incontri tra giovani imprenditori/aziende interessate al contratto di rete: continueranno all'interno di ISUP, il master di AIB dedicato alle start-up. Si potrà in questo caso usufruire di specifici locali nel piano interrato di AIB, attrezzati con PC. Continua inoltre la formazione sulle reti all'interno del master ISUP.

4 L'esperienza con le reti

Attraverso il progetto PROFILO sono state seguite 6 aggregazioni, di cui 3 già costituite, hanno partecipato e ottenuto il finanziamento al bando Ergon. Sono aggregazioni composte prevalentemente da piccole e medie imprese assai diverse tra loro, con una prevalente presenza di associati: la rete meccanica votata all'internazionalizzazione, la rete ICT con vocazione alle Smart City, la rete per il restauro e la conservazione dei beni culturali territoriali, la rete delle costruzioni vocata al riuso dei materiali di demolizione, la rete di servizi di comunicazione nata con un occhio all'expo, la rete di vigilanza che intende qualificarsi per lo standard etico e di servizio.

Contributo del progetto alle reti assistite

Oltre alla costante copertura delle attività di informazione promozionale, di aggiornamento e di creazione di occasione di confronto aperte a tutte le aziende, sono state realizzate specifiche attività di supporto alle aggregazioni (per le reti già costituite, realizzate anche prima del progetto PROFILO). Tipicamente le Associazioni sono intervenute in modo continuo nel supportare le reti, con contributi anche specialistici che possono riguardare la focalizzazione della collaborazione (l'oggetto della rete), gli standard di formalizzazione del contratto (anche attraverso una convenzione con un Notaio di riferimento), l'assistenza legale o fiscale in progress, l'ausilio nel definire gli aspetti di governance o il regolamento di organizzazione della rete (processi decisionali, aspetti economici, proprietà intellettuale, etc.). In alcuni casi hanno contribuito alla ricerca dei partner mancanti.

In particolare l'approccio rilevato di AIB è quello di consigliare alle aziende di privilegiare aggregazioni basate su "correttezza ed eticità" dei partner, presupposto per costruire delle reti forti e durature. Tendono anche ad assumere un ruolo di garante tra le aziende della rete, una funzione di equilibrio tra le parti per superare eventuali frizioni (in genere di natura economica) tra le aziende. A questo fine mettono a disposizione le sedi per le riunioni delle reti.

Breve presentazione reti assistite:

Aggregazioni formalizzate supportate durante la partecipazione e la realizzazione del bando Ergon - Azione 1:

- Five for foundry - Sinergia di eccellenze per la fonderia. E' la prima Rete di imprese industriali nata a Brescia. Quando è nata coinvolgeva sette imprese, attive nel settore della costruzione di macchine impianti e sistemi per fonderia di materiali non ferrosi. Oggi conta tredici imprese e punta in particolare a

sviluppare la presenza sui mercati esteri e condividere le risorse della rete commerciale realizzando linee "chiavi in mano". www.fiveforfoundry.com

- Bicta (Building information communication technology architecture): è la prima rete italiana tra imprese dell'Ict aderenti a Confindustria. In Bicta partecipano cinque realtà delle province di Brescia e Bergamo, all'interno delle quali lavorano 150 dipendenti e che realizzano un fatturato di oltre venti milioni di euro. www.bicta.it
- Gonzaga Heritage: la rete Gonzaga Heritage opera nel settore della conservazione, del recupero e del restauro. E' composta da 8 aziende con esperienza nel settore del recupero storico artistico e architettonico, del patrimonio pubblico e privato in raccordo con le soprintendenze e le istituzioni preposte alla tutela dei beni culturali. Grazie a queste esperienze multidisciplinari la rete si propone come interlocutore unico, capace di offrire un servizio "chiavi in mano". www.gonzagaheritage.it

Aggregazioni formalizzate supportate non coinvolte nel progetto Ergon – Azione 1:

- Corin: la rete nasce dall'idea di 5 imprese mantovane della filiera delle costruzioni. Attraverso la costituzione in rete, si condividono esperienze, ricerche e disciplinari tecnici, con lo scopo di costruire un sistema integrato per la gestione e il riciclo dei materiali provenienti dai rifiuti da costruzione e demolizione della Provincia di Mantova. www.retecorin.it
- Aske (Network to Communicate): è la prima rete d'impresa nel settore del marketing, comunicazione e organizzazione di eventi della provincia di Brescia, partecipata da quattro tra le più rappresentative agenzie di comunicazione bresciane. www.askenetwork.com
- Continuità valori: è la prima Rete del settore, costituita da due operatori leader nel settore della Vigilanza, Trasporto, Contazione e Custodia Valori, per rispondere efficacemente alle richieste, da parte delle Istituzioni e della clientela, di garanzia della continuità operativa a seguito di eventi che possano provocare gravi interruzioni di servizio. www.mondialpol.it/it/continuit_valori/

Sintesi ciclo di vita delle aggregazioni supportate

Aggregazioni che non hanno ancora formalizzato il contratto di rete: 0

Reti assistite che hanno formalizzato il CdR a seguito dell'assistenza: 3

Reti assistite che avevano già formalizzato il CdR: 3

5 Considerazioni sulle politiche regionali verso le aggregazione di imprese

A parere dell'Ente Capofila i bandi come Ergon – Azione 2, rivolti alle Associazioni di categoria o agli altri stakeholder del territorio sono positivi, perché sono coerenti con la loro missione, che è quella di far crescere la cultura d'impresa e di creare le condizioni favorevoli affinché il territorio sviluppi benessere. Questi enti, cioè, dovrebbero essere gli interlocutori naturali e più rappresentativi per la Regione e per il sostegno alle sue politiche di sviluppo territoriale.

Nel merito il programma Ergon suscita dei dubbi rispetto alle finalità. Ergon avrebbe dovuto essere la continuazione ideale del programma Driade, che era finalizzato allo sviluppo delle filiere produttive regionali. Per coerenza, un programma che si proponeva di incentivare lo sviluppo delle aggregazioni tra le imprese, avrebbe dovuto

muoversi in questo ambito e in questa chiave valorizzare e selezionare le iniziative più significative e coerenti in una logica di sistema nel sostegno al tessuto produttivo. Tradurre Ergon in un bando aperto a tutte le imprese, ha comportato invece una logica di finanziamento “a pioggia”, poco efficace rispetto alle politiche di eccellenza produttiva regionale.

Oggi nelle politiche regionali la continuità del progetto Driade, anche alla luce delle scelte operate dalla UE, è rappresentato dalla politica regionale del Cluster. Pertanto le ulteriori azioni a sostegno delle politiche di aggregazione dovrebbero essere proposte in questo ambito. Infatti l’istituto del contratto di rete è un strumento efficace a sostegno di specifiche politiche industriali e in questo caso potrebbe essere molto utile incentivare forme di aggregazione tra imprese nell’ambito della politica di sviluppo dei sistemi regionali di cluster.

In coerenza con questa visione, il suggerimento da parte dell’Ente Capofila, è quello di incentivare la creazione di aggregazioni di imprese nell’ambito di politiche regionali più ampie. Esempi di questo tipo sono:

1. Le citate politiche sui Cluster regionali. Queste sono aggregazioni di sistema (regionali e con collegamento nazionale ed europeo) che facilitano le condizioni per lo sviluppo e l’innovazione dei sistemi produttivi di eccellenza. Oltre all’innovazione i Cluster sono chiamati a favorire l’internazionalizzazione e lo sviluppo del business delle aziende aderenti. Obiettivi, cioè, che possono essere raggiunti in maniera più solida ed efficace anche attraverso forme di aggregazione e di collaborazione formale tra imprese.
2. gli Accordi di programma regionali. Queste sono iniziative mirate alla valorizzazione dei territori, e obiettivi di questo tipo possono essere facilitati da forme di collaborazione strutturata tra gli operatori economici del territorio.

Più in generale si suggerisce di intensificare le forme e le occasioni di confronto con il territorio, nella programmazione e nella implementazione delle politiche pubbliche di sviluppo.

12. CASE HISTORY: LARETE

LARETE - Progetto per il sostegno alla nascita e allo sviluppo delle reti di impresa nel mondo delle PMI

Capofila: APINDUSTRIA Brescia – Associazione per le Imprese

Altri partecipanti:

- APISERVIZI SRL
- S.EVENTI SRL – Società Unipersonale ASSOCAMUNA
- ASSOCAMUNA
- Università degli Studi di Brescia

Durata del progetto: da 01/01/2012 a 31/03/2014

1 Presentazione del progetto

L'idea di fondo del processo è stata quella di sviluppare una sensibilizzazione culturale sulle reti di impresa. Ai tempi dell'inizio del processo non c'era infatti ancora una cultura e una conoscenza del fenomeno così estesa come ora. E' stato necessario informare le imprese.

Il progetto aveva tre principali obiettivi: la definizione, attraverso un'indagine di mercato, del tessuto economico e delle esperienze di rete nel territorio bresciano, la creazione di un centro servizi multifunzionale con competenze e figure professionali specializzate per rispondere alle esigenze delle aziende sulla tematica delle reti e delle aggregazioni d'impresa e la creazione di una banca dati informatica "Officina delle Reti" finalizzata a promuovere i processi di aggregazione e sinergia tra le imprese oltre che per mettere in contatto le aziende con altri circuiti internazionali.

Questi obiettivi sono stati specificati nei seguenti obiettivi di programma:

- diffusione della cultura della "Rete" tramite seminari, convegni, incontri e formazione anche a distanza;
- animazione territoriale nelle Province di Sondrio, Brescia, Bergamo, Mantova, Cremona, tramite attività di promozione e comunicazione sul territorio;
- monitoraggio e assistenza ai contratti di rete su tematiche di internazionalizzazione, collaborazioni, aggregazioni e reti; finanza agevolata e fondi comunitari, contrattualistica internazionale, certificazioni internazionali, giuslavoro, fiscalità bilanci e credito;
- coinvolgimento nel progetto di realtà del mondo del credito (UBI - Banca di Valle Camonica e Creberg);
- diffusione e disseminazione di buone prassi in materia di Contratti di Rete attraverso l'evento "Networking Day" presso l'Incubatore di Imprese a Civate Camuno.
- raggiungimento di oltre 1000 imprese nel progetto in forma diretta e indiretta tramite la piattaforma.

L'obiettivo finale era quello di supportare la creazione di reti di impresa, con una primaria attenzione per progetti di aggregazione finalizzati alla partecipazione al bando Ergon 1.

2 I contenuti del progetto

Di seguito i principali contenuti e risultati delle iniziative attuate nell'ambito del progetto:

a Informazione e supporto specialistico alla rete

Questa attività ha rappresentato il contenuto principale del progetto, svolto dalla associazione in collaborazione con i consulenti tecnici. E' stato creato un punto di contatto tra le imprese e i professionisti e personale qualificato delle associazioni per fornire dei servizi di formazione e informazione riguardo a diverse tematiche, tra cui: supporto alla aggregazione in rete, internazionalizzazione, finanza agevolata e Horizon2020, contrattualistica internazionale, certificazioni internazionali, giuslavoro, fiscalità, bilanci e credito.

Funzionale a questa fase è stata l'analisi della letteratura economica, aziendale e giuridica inerente lo strumento del contratto di rete svolta dall'Università degli Studi di Brescia, che ha portato alla definizione di prassi e metodi di supporto adottati nei processi di supporto alle imprese che si sono rivolte all'associazione.

b Accompagnamento alla creazione della rete

In questa fase, che ha coinvolto circa 10 potenziali reti di impresa, sono state seguite diverse imprese nel processo, a volte portato a buon fine, in altre no, di aggregazione. Queste esperienze sono state poi messe a disposizione delle attività divulgative del processo. Questa fase è stata frutto del lavoro svolto dal centro servizi multifunzionale, che messo in contatto imprese e professionisti. L'attività del centro ha portato alla stipula di 3 contratti di rete, di cui due risultati ammissibili a Ergon-azione 1.

c Elaborazione studi

Attraverso l'attività dell'Università degli Studi di Brescia sono state definite le caratteristiche economiche e strutturali del territorio del bresciano analizzando in termini competitivi ed economico-finanziari i principali comparti economici del settore manifatturiero e della cooperazione, individuando le potenzialità di sviluppo e di mercato, definendo il livello attuale e atteso di internazionalizzazione dei comparti di riferimento, esaminando le caratteristiche della domanda e dell'offerta al fine di identificare le potenzialità aggregative. E' stata inoltre svolta un'indagine di mercato ed elaborazione dei dati utili al lavoro di mappatura completa del territorio da parte di API, ASSOCAMUNICA, Università degli Studi di Brescia.

L'indagine è stata svolta elaborando e somministrando questionari ad un campione di piccole e medie imprese del territorio bresciano su tematiche quali caratteristiche ed evoluzione del contesto economico di riferimento, caratteristiche ed evoluzione del settore/comparto di appartenenza, appartenenza delle PMI a consorzi, ATS, agenzie d'area, livello di conoscenza delle reti di impresa in termini di caratteristiche e finalità, interesse a partecipare a una rete d'impresa, difficoltà percepite nell'aderire ad una rete d'impresa, conoscenza degli aspetti critici dell'adesione a una rete d'impresa e connessi alla diversa natura giuridica della singola impresa coinvolta, conoscenza delle agevolazioni fiscali connesse alle reti di imprese, conoscenza dei vantaggi amministrativi / finanziari. In base ai risultati ottenuti sono stati realizzati report informativi ed è stata realizzata una mappatura ricognitiva del territorio.

Uno dei tempi più rilevanti del progetto è stato quello dell'internazionalizzazione: la realizzazione della piattaforma informatica "officina delle reti" è stata uno strumento importante in quest'ottica e ha avuto il merito di supportare il contatto tra imprese del territorio con i circuiti internazionali favorendo opportunità di collaborazione commerciali all'estero. In questo ambito, che si è sviluppato per tutto l'arco del progetto, sono state organizzate 3 missioni all'estero (Tunisia Germania e Marocco) oltre a 2 missioni di incoming. Questa fase è stata curata, in particolar modo per le missioni, da APINDUSTRIA attraverso partner specializzati.

Per quanto riguarda gli indicatori di risultato del programma, su un universo di oltre 1000 imprese messe direttamente a conoscenza del progetto e delle iniziative organizzate, alle quali va ad aggiungersi la platea di aziende informate indirettamente tramite pubblicazioni redazionali o pubblicitarie sui quotidiani locali di maggior diffusione, un numero di oltre 500 imprese è stato coinvolto nelle attività di animazione realizzate e nei servizi messi in campo. Il settore maggiormente interessato da tali servizi e iniziative è stato quello manifatturiero con un valore pari a circa il 70% del totale, con particolare rilevanza del settore metalmeccanico. A questi si aggiunge il settore chimico e plastico, agroalimentare, tessile, edile e dei servizi. Tali aziende operano prevalentemente nel territorio bresciano e alcune nelle province limitrofe.

Il progetto ha evidenziato come le imprese si mettano insieme spesso per garantire ai propri clienti un prodotto di filiera, chiavi in mano, che superi un approccio frammentato e permetta, in settori quali quello della meccanica, di offrire un prodotto che sia completo e un'offerta integrata.

Il rapporto con le banche risulta agevolato dai contatti istituzionali e pregressi che le associazioni hanno. Esiste un legame fiduciario tra molte associazioni e banche che agevola l'ottenimento di credito da parte delle reti che vengono supportate dalle associazioni. Nel caso di API, avendo una sezione confidi e un legame forte con UBI il processo è stato agevolato.

Il supporto di API ai suoi associati, ma anche ad altre imprese, è stato "totale", ovvero non limitato ad una attività di informazione ma anche di supporto alle diverse fasi che hanno portato alla stipula dei contratti di rete (es. ricerca partner, informazioni legali e fiscali, etc.) o alle fasi successive di vita delle reti. Ciò è avvenuto in particolare per quanto riguarda le attività di internazionalizzazione commerciale delle attività, soprattutto nel settore della meccanica e dell'edilizia. Il servizio offerto non era e non è specificatamente per "fare la rete" ma per supportare parti del percorso (anche attraverso attività di formazione, in particolare a distanza, grazie alla piattaforma online).

Le principali criticità del processo di integrazione tra imprese riscontrate sono state, da parte degli imprenditori coinvolti:

- il tempo da dedicare al progetto
- la diffidenza iniziale rispetto allo strumento della rete e tra le imprese
- l'impreparazione cultura e organizzativa delle imprese ad aggregarsi in rete

API Brescia e i partner coinvolti nel progetto hanno essi stessi partecipato a Ergon per avere il finanziamento al fine di diventare rete. Non hanno ottenuto il finanziamento e quindi non hanno proseguito il percorso della rete ma continuano attivamente a cooperare tra loro e puntano, nel futuro a divenire essi stessi una rete.

3 Cosa cambia dopo il progetto

Alla chiusura del progetto, l'associazione ha dato continuità ai servizi e iniziative sviluppate nell'ambito del progetto: tra questi, sono attualmente attivi servizi di supporto all'internazionalizzazione, all'innovazione, alla gestione delle risorse umane, alla certificazione e contrattualistica internazionale, formazione, attività di informazione a sportello, assistenza legale, fiscale, supporto alle dinamiche interorganizzative finanza agevolata al credito, e sportelli di Help Desk per le imprese ed alla piattaforma "Officina delle Reti". Il personale dedicato all'erogazione di questi servizi è sia interno che esterno, tramite il ricorso a consulenti partner. L'obiettivo di queste attività è di fidelizzare le imprese associate ed incrementare il numero di imprese associate, interessate al fenomeno delle reti, in modo da rendere questo servizio auto sostenibile nel tempo, anche dal punto di vista economico.

Il sito "officina delle reti" è attualmente attivo e fornisce servizi agli associati e, per sostenersi economicamente, anche a imprese non associate, con servizi a pagamento. In questo momento l'associazione sta sviluppando questo servizio in modo da raggiungere nel più breve tempo possibile un livello di maturazione tale da permettere di usufruire dei materiali del sito attraverso il pagamento di un abbonamento. E' stata inoltre attivata anche una parte "social" del sito, in cui le imprese possono scambiarsi opinioni/best practice/idee, finalizzate all'aggregazione in rete.

4 L'esperienza con le reti

L'associazione ha seguito diverse reti. In alcuni casi le imprese coinvolte si sono rivolte all'associazione per essere seguite nell'intero processo di integrazione; in altri casi soltanto per servizi specifici (consulenza legale, matching tra imprese, etc.). Sono state 3 reti di impresa in tutti i processi di realizzazione, supportando la costituzione e il consolidamento delle stesse e contribuendo a migliorarne la competitività in ambito internazionale. Il totale di reti di impresa seguite, in diverse fasi del processo di costituzione e di svolgimento delle loro attività è stato di 10. Le imprese che si sono dimostrate maggiormente sensibili alle attività di rete sono state nel settore dell'edilizia, della meccanica e dei servizi.

Le aggregazioni individuate dal bando ERGON - Azione 1, supportate durante la fase di predisposizione della domanda di partecipazione al bando e la realizzazione del progetto sono state 2: YOU CHEF e IN RETE - BUSINESS LAB. Inoltre è stata seguita la rete CACTOOS.

La rete YOU CHEF è stata supportata per quanto riguarda il supporto allo sviluppo commerciale, tramite l'utilizzo della piattaforma per trovare opportunità e partnership sui mercati esteri e nazionali. La rete si occupa di supporto allo sviluppo commerciale, tramite l'utilizzo della piattaforma informatica "officina delle reti" per trovare opportunità e partnership sui mercati esteri e nazionali. Realizza nuove linee di prodotti "kit" per la preparazione di cibi ispirati alle gastronomie tipiche, a cui seguiranno altri "kit" per tipologie di prodotto.

IN RETE - BUSINESS LAB è stata supportata promuovendo il progetto tra i propri associati. In particolare è stato sponsorizzato il progetto Business Lab che prevede il

supporto a start up e imprese per l'internazionalizzazione. La collaborazione è stata un modo per la rete IN RETE di trovare un partner e farsi conoscere al bacino di utenti di APINDUSTRIA e ASSOCAMUNA.

La rete CACTOOS opera per la creazione di un marchio comune e sviluppo, su un'unica piattaforma operativa, di tecnologie laser in grado di realizzare lavorazioni di incisione su stampi di texture non disponibili sul mercato.

Attualmente, numerose imprese continuano a rivolgersi all'associazione per servizi diversi collegati al processo di aggregazione: ciò evidenzia come questo servizio stia progressivamente diventando sempre più un componente core del paniere di offerta dell'associazione.

5 Considerazioni sulle politiche regionali verso le aggregazione di imprese

La politica regionale che ha portato alla definizione ed erogazione del bando Ergon 2 è stata lungimirante in quanto ha dato consapevolezza agli enti intermedi sul fenomeno delle reti di impresa e li ha portati a sviluppare un servizio di "facilitatori" per le imprese. Spesso le imprese infatti non hanno la forza, la volontà, la conoscenza per mettersi insieme da sole e per superare la diffidenza tra loro. Le associazioni possono aiutare a superare questi problemi. Attraverso il bando si è promossa l'attività di "presidio" del tema delle reti da parte delle associazioni e un continuo supporto per i propri associati.

Le politiche regionali per promuovere la "cultura" della rete dovrebbero basarsi su diversi driver. Tra questi: bisogna sviluppare l'imitazione delle buone pratiche tra imprenditori, dare loro fiducia nello strumento della rete, agevolare i contatti tra imprenditori e, in particolare di fronte a partner stranieri è necessaria spesso una "garanzia" istituzionale che le associazioni possono dare. Occorre in questo senso generare azioni di sistema: le istituzioni pubbliche non sempre lo fanno o hanno la fiducia delle imprese e per questo motivo supportare le associazioni, che sono vicine ai propri associati, perché possano a questa mancanza rappresenta una priorità per il futuro.

Un altro campo nel quale la Regione dovrebbe operare attivamente è l'incentivo alla collaborazione tra associazioni e centri di ricerca/università in quanto questo rappresenta un fattore cruciale per espandere il campo di attività delle reti (es. si pensi ai numerosi corsi universitari e stage per studenti come manager di rete).

Un problema dei bandi regionali spesso è quello di essere troppo "focused" su ambiti settoriali o tematici. Per esempio, il bando Ergon sull'innovazione ha tagliato fuori diverse aziende: occorre integrare fronti diversi, anche dal punto di vista dei bandi. Internazionalizzazione, ricerca, innovazione sono temi trasversali. I cluster, gli incubatori di innovazione devono essere interrelati al tema delle reti: la trasversalità può responsabilizzare gli enti intermedi a collaborare tra loro (come già avviene sulle politiche per il lavoro) per il cambiamento.

Sarebbe opportuno che la Regione promuova attività di formazione per i manager di rete o figure simili che fungano da agevolatori della collaborazione interaziendale. Occorrono figure preparate, tecniche e commerciali, ma anche manageriali. Anche gli

operatori del credito dovrebbero essere formati sul tema delle reti per capire appieno il fenomeno. Dal punto di vista fiscale occorre promuovere meccanismi di incentivo che aiutino il trasferimento di innovazione e di tecnologie tra imprese, nell'ambito delle reti (oltre che il processo di aggregazione tout court).

13. CASE HISTORY: RES.NET

RES.NET - Aggregazioni sostenibili: network d'impresе per la promozione di stili di produzione e consumo responsabili

Capofila: L.I.A. - Liberi Imprenditori Associati Bergamo

Altri partecipanti:

- Unione Artigiani della Provincia di Milano e Monza
- Dipartimento Università Cattolica di Milano ModaCult
- Unioneservizi Srl
- L.I.A. servizi Srl
- BIC La Fucina (ritirata in corso d'opera per problemi aziendali)

Durata del progetto: dal 01/11/2011 al 31/03/2014

1 Presentazione del progetto

L'idea di fondo del progetto Res.Net era quella di promuovere l'importanza delle aggregazioni tra le imprese e collaborare con loro nell'individuare possibili reti di imprese, per aiutarle a migliorare il loro ruolo nel mercato e nella filiera di riferimento. In pratica diffondere tra gli associati la cultura del lavorare in rete, per dimostrare come l'incontro e la collaborazione tra le imprese può diventare un fattore di crescita, per l'impresa stessa, e per l'intero settore di appartenenza. Il progetto ha visto un coinvolgimento di aziende prevalentemente artigiane, di vari settori, di dimensioni "micro", con non più di 10 addetti.

In coerenza con le finalità del progetto, sono state sviluppate le seguenti tipologie di azione:

- a Ricerca esplorativa
- b Comunicazione
- c Animazione territoriale
- d Creazione piattaforma on line
- e Formazione e accompagnamento alla creazione di reti

La C.L.A.A.I. è una Confederazione di rappresentanza degli artigiani che opera, tra le altre, nella province di Milano (Unione Artigiani circa 15.000 associati) e Bergamo (L.I.A. circa 5.000 associati). Nelle attività sono state coadiuvate dalle società di servizi delle Associazioni. Per le attività di ricerca e analisi dei fabbisogni ha collaborato Dipartimento ModaCult dell'Università Cattolica di Milano. L'incubatore BIC La Fucina si è ritirato in corso d'opera per problemi aziendali.

Da notare che nel territorio di riferimento delle Associazioni si manifesta una discreta propensione verso il tema: secondo i dati diffusi da Unioncamere Lombardia al 1 settembre 2014 i contratti di rete che presentano almeno una impresa della provincia risultano essere 318 (638 le imprese coinvolte) a MI, 104 (220 le imprese coinvolte) a BG, 81 (147 le imprese coinvolte) a MB. Di fatto ogni 1.000 imprese registrate in CCIAA sono coinvolte in un contratto di rete 1,8 aziende a MI, 2,3 a BG, 2,0 a MB, mentre il dato medio in Lombardia è di 2,1.

2 I contenuti del progetto

Di seguito i principali contenuti e risultati delle iniziative attuate nell'ambito del progetto:

a Ricerca esplorativa

La ricerca condotta dal Dipartimento Moda Cult dell'Università Cattolica di Milano, propedeutica al progetto, voleva mappare le esperienze di alcune micro imprese attive in Lombardia, rilevando i bisogni formativi e tecnico-produttivi di questi soggetti e individuando le loro aspettative rispetto alla rete.

b Comunicazione

Gli strumenti di comunicazione utilizzati per promuovere le occasioni di incontro e i contenuti del progetto sono stati sia di tipo tradizionale, come le lettere agli associati, gli articoli sul giornale dall'associazione, "L'artigiano", che tramite rete, come newsletter, siti Internet delle associazioni e social network.

L'attività promozionale ha coinvolto in tutto l'arco del progetto almeno 15.000 aziende associate.

c Animazione territoriale

Questa attività era centrale per le finalità del progetto, per cui sono state attivate diverse modalità di sensibilizzazione e coinvolgimento. E' stato svolto un sondaggio telefonico condotto su 90 aziende associate che ha posto in evidenza quali erano i problemi più sentiti dalle aziende, mirando a selezionare proposte di progetti comuni destinati a soddisfare le esigenze di diversi settori di appartenenza; sono stati organizzati incontri serali presso gli infopoint delle Associazioni e Convegni pubblici, è stata fatta messa in atto una iniziativa di coinvolgimento "porta a porta" presso gli associati.

Oltre alle 90 aziende contattate telefonicamente, sono stati effettuati 15 incontri serali di promozione e approfondimento, coinvolgendo più di 200 aziende artigianali.

d Creazione piattaforma on line

La piattaforma on line (<http://aggregazionisostenibili.net>) con caratteristiche web 2.0, è stata progettata per rispondere ad una pluralità di esigenze informative e di approfondimento, tra cui quella di creare e consolidare network di imprese associate interessate ad interagire e collaborare, anche con rapporti commerciali, tra loro.

In realtà la piattaforma non ha dato gli esiti sperati, le iscrizioni aziendali sono state insufficienti e la parte interattiva di fatto è rimasta in stand by. A parere del Capofila è probabile che l'iniziativa non sia stata presentata in maniera adeguata per cui le aziende non ne hanno colto l'utilità.

e Formazione e accompagnamento alla creazione di reti

Sono stati organizzati, dalle Associazioni di categoria e loro società collegate, incontri formativi sulle reti di impresa curati di esperti esterni. A questi momenti formativi sono seguiti percorsi di assistenza mirata alle aziende interessate a proseguire il discorso di rete. Alcune aziende hanno proseguito il percorso, mentre altri percorsi sono stati interrotti perché non tutte le aziende condividevano le finalità del progetto avviato. Il contributo delle Associazioni è stato quello di far maturare tra i partecipanti l'idea di rete, di fare da punto di riferimento per la progettualità e, ove necessario, di attivare contributi specialistici.

Sono state organizzate circa 30 iniziative informative/formative, che sono proseguite attraverso 10 focus group approfonditi mirati alla costituzione dell'aggregazione (che hanno visto la partecipazione di circa 50 aziende); di questi 8 hanno portato avanti il percorso proposto.

In termini di efficacia rispetto alla promozione dei processi aggregativi tra imprese, le azioni che a parere del Capofila del progetto sono sembrati più efficaci sono state:

- La comunicazione istituzionale, che ha informato a più riprese e attraverso vari canali tutti gli associati sui vantaggi delle aggregazioni e sulle iniziative del progetto
- L'animazione territoriale, che ha consentito di coinvolgere le aziende sensibili al tema e di selezionare le imprese interessate all'opportunità
- L'assistenza diretta alle imprese, anche attraverso servizi specialistici forniti da consulenti esterni, per accompagnarli nei percorsi di aggregazione.

Abbastanza articolato l'impatto territoriale del progetto. In coerenza con gli obiettivi progettuali:

- Il progetto ha interessato tutti i settori in cui operano le micro imprese artigianali associate delle 3 province interessate (Milano, Bergamo, Monza Brianza); mentre i settori coinvolti nei percorsi di rete sono stati: edile, manifatturiero, servizi alla persona (parrucchieri, estetisti), società di onoranze funebri, settore impianti e settore dell'illuminazione pubblica.
- Sono stati costantemente informati e sensibilizzati al tema tutti i circa 15.000 associati; agli incontri pubblici hanno partecipato circa 200 aziende, mentre ai percorsi di focus group sono state interessate circa 50 aziende; il servizio di infopoint è rimasto attivo per oltre 24 mesi, e lo è ancora.

3 Cosa cambia dopo il progetto

I progetti di aggregazione avviati stanno continuando e attirano l'attenzione di nuove aziende. Tra i servizi a cui si intende dare continuità le più significative riguardano:

- lo sportello "infopoint" gestito direttamente da dipendenti e Consulenti;
- le iniziative di informazione specialistica sulle reti di impresa;
- la consulenza specialistica e personalizzata, erogata per lo più tramite consulenti esterni, anche in relazione alla possibilità di accedere a risorse pubbliche per la realizzazione di progetti di rete.

Il meccanismo di sostenibilità previsto è quello della condivisione dei costi con le imprese interessate, soprattutto in relazione alle consulenze personalizzate.

Il progetto Res.Net è stato importante per le Associazioni, prima di esso non venivano erogati servizi a supporto delle aggregazioni di impresa. Nella loro autovalutazione, essi si dichiarano molto soddisfatti dell'esperienza: hanno acquisito una comprensione approfondita sul tema che prima non avevano, hanno sperimentato la gestione di percorsi di lavoro con gruppi di imprese, hanno creato un network di esperti esterni per l'assistenza specialistica al tema. Il progetto ha consentito di far maturare la capacità delle Associazioni di proporsi come promotore dei processi di rete verso le aziende: a parere del capofila, questo è uno dei risultati più importanti del progetto.

Inoltre le società di servizio delle Associazioni hanno avuto la possibilità di sperimentare una metodologia di lavoro efficace e di formare parte del personale

interno alle tematiche dell'aggregazione: tali presupposti risultano indispensabili per ipotizzare la sostenibilità di lungo periodo di queste attività.

4 L'esperienza con le reti

Attraverso il progetto Res.Net sono stati seguiti 8 percorsi di rete (circa 40 aziende coinvolte). 3 progetti sono stati presentati a valere sul bando Ergon azione 1, di cui 1 ha ottenuto il contributo di Regione Lombardia. Ad oggi sono stati formalizzati 2 contratti di rete, mentre altre 2 stanno attraversando un momento di difficoltà e di ripensamento. I percorsi di rete di imprese che si sono consolidati, che come detto riguardano imprese artigiane di vari settori, hanno come denominatore comune il miglioramento dell'offerta ai clienti, la condivisione di servizi e la necessità di proporsi in maniera più qualificata al mercato.

Contributo del progetto alle reti assistite

A parere del capofila la difficoltà principale delle Associazioni nel promuovere i processi aggregativi presso le imprese artigiane è da individuare nell'aspetto culturale. Una certa diffidenza iniziale verso le forme di collaborazione e di condivisione delle informazioni aziendali e di mercato. Per superare queste resistenze appare essenziale operare attraverso percorsi di accompagnamento e portando la testimonianza di casi di successo, che attraverso i risultati concreti facciano capire le nuove opportunità. A parere del capofila le 8 aggregazioni non si sarebbero create senza il supporto delle Associazioni.

Nello specifico, le attività di assistenza per le aggregazioni che hanno partecipato ad Ergon-Azione 1 hanno riguardato:

- valutazione critica dei progetti e verifica degli aspetti di sostenibilità della rete;
- ricerca partner di rete e valutazione delle candidature ricevute;
- informazione agli imprenditori sugli aspetti legali, amministrativi e fiscali del contratto di rete;
- verifica della sussistenza dei requisiti per l'accesso al bando ERGON azione 1;
- partecipazione alla redazione della proposta progettuale e presentazione del progetto a Regione Lombardia.

Breve presentazione reti assistite:

Aggregazioni supportate durante la partecipazione al bando Ergon - Azione 1:

- CLOVER PLAN (progetto ammesso e finanziato). Il progetto si colloca nel settore "costruzioni e impianti": il principio ispiratore del progetto è la necessità di rispondere concretamente al fabbisogno espresso dalla clientela di rendere più snello, e nel complesso meno problematico, l'intero iter relativo all'installazione e allacciamento di diversi impianti sullo stesso immobile. Obiettivo delle 4 "micro" aziende dell'aggregazione, già formalizzata, è quindi quello di offrire al mercato un servizio completo, integrato, e di elevata qualità, anche attraverso la condivisione di funzioni (attività amministrative e burocratiche), di spazi operativi (magazzino) e la creazione di un marchio di rete capace di veicolare l'immagine della rete stessa.
- COSTRUIRE BENESSERE (progetto ammesso e non finanziato). Il progetto intende attivare un'aggregazione (3 "micro" aziende) che offra un prodotto innovativo di edilizia sostenibile ed efficienza energetica in grado di esprimere

tutto il "sapere" disponibile in materia di progettazione, costruzione, scelta dei materiali, assemblaggio e installazione di abitazioni in legno di qualità.

- STREETLIGHT NETWORK (progetto ammesso e non finanziato). Progetto finalizzato alla costituzione di un contratto di rete tra 3 "micro" aziende il cui obiettivo è lo sfruttamento di un brevetto per un innovativo "Dispositivo di illuminazione e comunicazione per reti ultraintelligenti" che, in un unico dispositivo, aggrega una serie di funzioni ed applicazioni diverse. La finalità dell'aggregazione è quindi quella di condividere conoscenze, competenze e tecnologie per industrializzare e proporre sul mercato quello che si può definire un "LAMPIONE INTELLIGENTE", un prodotto altamente innovativo destinato principalmente al settore pubblico (amministrazioni locali), con significative ricadute economiche per le singole aggregate.

Aggregazioni formalizzate supportate non coinvolte nel progetto Ergon – Azione 1:

- Progetto Accademia Artigiani Classe A. L'aggregazione, già formalizzata, al momento coinvolge 25 aziende appartenenti alla filiera del settore edile, con l'obiettivo di condividere competenze e abilità certificate e qualificate con riferimento alla progettazione, costruzione e manutenzione di edifici energeticamente efficienti.
- Progetto EXPORT. Il progetto mira a promuovere tra le singole imprese la diffusione e lo sviluppo della cultura dell'internazionalizzazione sotto forma di Rete, incentivandone e supportandone la realizzazione, i processi di innovazione e il rafforzamento delle competitività dell'impresa. Ad oggi si sono svolti 3 seminari di presentazioni a cui hanno fatto seguito 14 incontri mirati con aziende che hanno manifestato interesse per la rete di impresa.
- Progetto promosso da Res.Net per favorire l'attività lavorativa del Wedding Planner e del circuito ad esso collegato. Lo scopo è di fornire dei professionisti qualificati a cui il futuro Wedding Planner possa rivolgersi a seconda delle proprie necessità. La Rete si articola in modo da non essere un mero elenco di fornitori, ma un luogo di incontro – virtuale e non – per i migliori professionisti del settore, i cui perni sono la reputazione e l'affidabilità delle persone/aziende aderenti. Della rete dei fornitori faranno parte i principali soggetti con cui un organizzatore di matrimoni, o in generale di eventi, deve interagire. Ad oggi sono stati organizzati 2 seminari dedicati alle modalità di agire in Network e successivamente sono stati organizzati due corsi di formazione.
- Progetto promosso da Res.Net che ha colto un'esigenza emersa dal settore delle Onoranze funebri. La categoria, soggetta a condizioni di lavoro particolari e difficilmente prevedibili, ha manifestato la volontà di trovare soluzioni significative rivolte ad un efficientamento dei costi fissi. Coinvolti in una prima parte generale, con ripetuti incontri individuali e collettivi dedicati ad evidenziare le potenzialità delle reti d'impresa e le possibili forme di iniziativa a loro rivolte, le società interessate hanno scelto di approfondire il progetto assegnando l'incarico di uno studio di fattibilità. Questa seconda parte che coinvolge 13 micro aziende, ancora in fase di svolgimento, è finalizzata ad identificare sia la forma aggregativa più idonea alle loro esigenze che la quantificazione del risparmio.
- PROGETTO SINAPSI. Tre aziende appartenenti al settore dei servizi informatici che, dotate di specifiche competenze complementari, intendono avviare un progetto condiviso per lo sviluppo di servizi innovativi rivolti primariamente al settore degli Amministratori di condominio.

Sintesi ciclo di vita delle aggregazioni supportate

Aggregazioni che non hanno ancora formalizzato il contratto di rete: 6

Reti assistite che hanno formalizzato il CdR a seguito dell'assistenza: 2

Reti assistite che avevano già formalizzato il CdR: 0

5 Considerazioni sulle politiche regionali verso le aggregazione di imprese

Ergon - Azione 2 è stata una iniziativa positiva per sensibilizzare al tema le Associazioni e accrescere la loro capacità di intervento. Sostiene il capofila, "Non eravamo attrezzati sul tema delle reti. Dopo il progetto siamo in condizione - in termini di competenze, di network e di servizi dedicati - di promuovere e sostenere i processi aggregativi degli artigiani nostri associati".

Per le Associazioni del Progetto, il contratto di rete, e più in generale le reti di impresa, sono uno strumento positivo, una politica sul cui lavorare, soprattutto in questo momento di crisi. Per le "micro" e "piccole" è uno strumento che consente di migliorare l'offerta al mercato e di trovare significative sinergie di costo, ma soprattutto è il modo più efficace di presentarsi ai mercati esteri, strada altrimenti poco praticabile. Tra le possibili proposte di politiche regionali per le reti tra piccole realtà imprenditoriali si segnala l'opportunità di:

- Incentivare all'utilizzo di un manager di rete, (soprattutto nelle fasi iniziali di costituzione della rete)
- Facilitare l'accesso al credito per le attività di ricerca realizzate in forma congiunta, anche con gli enti di ricerca (per es. incentivando gli istituti bancari a finanziare progetti di rete per la ricerca)
- Sostenere i processi di internazionalizzazione realizzate in forma aggregata.

Rispetto ai bandi regionali per promuovere le aggregazioni, si segnalano alcune esigenze riscontrate tra le imprese:

- Chiarezza e semplicità dei bandi
- Certezza dei tempi (gestire tempi lunghi o ritardi crea problemi alle imprese, soprattutto di natura finanziaria)
- Evitare l'eventuale richiesta di far parte di reti già formalizzate, che non aiuta la partecipazione delle imprese.

14. CASE HISTORY: CR.NET

CR.NET – Una rete a supporto delle eccellenze cremonesi

Capofila: LIBERA ASSOCIAZIONE ARTIGIANI DI CREMA

Altri partecipanti:

- ASSOCIAZIONE INDUSTRIALI DI CREMONA
- CONFAPINDUSTRIA CREMONA
- C.N.A. DI CREMONA
- ASSOCIAZIONE AUTONOMA ARTIGIANI CREMASCHI
- CONSORZIO CREMA RICERCHE

Durata del progetto: dal 26/07/2011 al 31/12/2013

1 Presentazione del progetto

Idea di fondo del progetto CR.NET è consistita nel promuovere le logiche e le opportunità connesse all'aggregazione tra imprese in due settori strategici dell'economia della provincia cremonese: la meccanica e la cosmesi. In particolare gli obiettivi preposti per ogni settore sono stati i seguenti:

1. Settore metalmeccanico: l'obiettivo di migliorare le relazioni, la conoscenza e le attività di networking tra le aziende del Cluster MEC (settore metalmeccanico), al fine di creare successivamente un marchio collettivo con basi solide per raggiungere un maggior efficacia sul mercato (nazionale ed estero). Per raggiungere questo obiettivo gli enti coinvolti nel progetto hanno messo in campo una serie di azioni specifiche ed articolate.
2. Settore cosmetico: l'obiettivo di consolidare il marchio già esistente del Polo della Cosmesi e di diffondere tra le aziende già partecipanti (e/o nuove possibili entranti) una maggiore conoscenza dei vantaggi e delle opportunità legate alla partecipazione ad una rete d'impres.

Definiti gli obiettivi sono state implementate le seguenti azioni operative in relazione ai due settori individuati:

MECCANICA

- a) Azioni collettive di sviluppo e consolidamento di sistemi a rete.
- b) Sviluppo e diffusione del Portale Web
- c) Networking interno alla rete di imprese
- d) Azioni di diffusione di best practice

COSMESI

- a) Azioni collettive di consolidamento di sistemi a rete
- b) Azione di implementazione di progetti di sviluppo e attività di supporto
- c) Azione di diffusione di best practice.

Le Associazioni di categoria del territorio provinciale cremonese che si sono impegnate a costituire l'ATS sono le seguenti: Associazione Industriali Cremona, Confapindustria Cremona, Libera Associazione Artigiani di Crema, C.N.A, Associazione Autonoma Artigiani cremaschi. Queste sono le associazioni maggiormente rappresentative delle

aziende che sono state coinvolte nelle azioni progettuali: da una parte abbiamo le imprese locali conto terziste appartenenti al Polo Tecnologico della Cosmesi (settore cosmetico) e dall'altra le PMI del Cluster MEC.

Il Consorzio Crema Ricerche è il soggetto coordinatore del progetto CR.NET. Avendo un'ottima conoscenza del comparto industriale territoriale ha potuto coinvolgere direttamente le aziende destinatarie delle iniziative.

Anche la Camera di Commercio di Cremona e Reindustria (l'agenzia di sviluppo locale della provincia di Cremona) sono stati coinvolti per la realizzazione delle attività previste.

2 I contenuti del progetto

Di seguito i principali contenuti e risultati delle iniziative attuate nell'ambito del progetto:

a) Azioni collettive di sviluppo e consolidamento di sistemi a rete.

- realizzati tre incontri tra i soggetti coinvolti al fine di decidere la strategia da seguire e le azioni da mettere in atto;
- le imprese hanno ottenuto maggiori informazioni sulle reti d'impresa, in particolare grazie ai due seminari sui principali aspetti della creazione e del funzionamento delle reti d'impresa e sull'accesso ai finanziamenti europei con un focus particolare sulle agevolazioni per le reti d'impresa;
- ideazione e invio del questionario alle aziende meccaniche cremonesi per captare il livello di cultura sull'aggregazione di impresa tra le aziende del territorio cremonese. In base alle risposte è stato redatto un database gestito da Reindustria;
- è stato organizzato un incontro tra associazioni, CCIAA, Crema Ricerche e le aziende della meccanica per discutere insieme dei problemi del settore e come la creazione di contratti di rete possa aiutare a risolvere molti dei problemi sollevati.

b) Sviluppo e diffusione del Portale Web

- è stata ampliata la visibilità delle imprese iscritte con alcune migliorie al portale web;
- organizzazione di una missione imprenditoriale in Polonia nel gennaio 2012;
- il portale ha rappresentato per le imprese uno strumento informativo importante relativo alle fiere di settore, ai workshop e alle opportunità di finanza agevolata.

c) Networking interno alla rete di imprese

- il networking interno alla rete di imprese è migliorato. Si sono create maggiori situazioni di contatto tra le imprese, grazie a una maggiore conoscenza tra le stesse e ai continui incontri e workshop organizzati. In alcuni casi si è dato vita a delle aggregazioni temporali, in altre si è iniziato a un percorso che porterà prossimamente alla creazione di vere e proprie reti d'impresa.

d) Azioni di diffusione di best practice

- ogni evento e azione realizzati sono stati pubblicizzati sulla stampa locale, cartacea e digitale, e sul sito di Reindustria e del MEC – Meccanica Eccellenza Cremonese. Le associazioni di categoria hanno diffuso i resoconti degli eventi e i risultati a tutti gli associati, con l'obiettivo di sensibilizzare tutte le aziende del territorio, di qualsiasi settore produttivo, informando loro della possibilità di supporto informativo e operativo da parte delle associazioni e di Crema Ricerche.

COSMESI

a) Azioni collettive di consolidamento di sistemi a rete

- organizzazione di incontri presso Reindustria con le aziende del Polo della Cosmesi, al fine di sensibilizzarli sulle tematiche di reti d'impresa. In particolare gli incontri sulla Nuova Normativa Europea durante i quali le aziende hanno sviluppato idee di condivisione di dati tra tutti gli aderenti al Polo tramite l'ideazione di un cloud aperto a tutti;
- le imprese grazie ai vari incontri hanno ottenuto ancora maggiori informazioni sui vantaggi delle reti d'impresa;
- ideazione e invio del questionario alle aziende cosmetiche cremonesi per captare il livello di cultura sull'aggregazione di impresa tra le aziende del territorio. In base alle risposte è stato redatto un database gestito da Reindustria.

b) Azione di implementazione di progetti di sviluppo e attività di supporto

- continua attività di supporto e di ascolto da parte di Reindustria nei confronti delle aziende interessate a dar vita a reti d'impresa. Effettuati incontri con le aziende sia presso la sede di Crema Ricerche che direttamente in azienda;
- presentazione di progetti di reti d'impresa a valere sul bando Ergon 1
- partecipazione alla fiera Cosmoprof Asia a Hong Kong con uno stand collettivo di 72 mq a ospitare gli stand di 7 aziende del Polo della Cosmesi.

c) Azione di diffusione di best practice

- ogni evento e azione realizzati sono stati pubblicizzati sulla stampa locale, cartacea e digitale, e sul sito di Reindustria e del Polo della Cosmesi. Le associazioni di categoria hanno diffuso i resoconti degli eventi e i risultati a tutti gli associati, con l'obiettivo di sensibilizzare tutte le aziende del territorio, di qualsiasi settore produttivo, informando loro della possibilità di supporto informativo e operativo da parte delle associazioni e di Crema Ricerche.

3 Cosa cambia dopo il progetto

Si continuerà l'azione di sensibilizzazione verso le aziende cremonesi su temi quali reti e internazionalizzazione.

In ambito meccanico in un futuro si potrà pensare l'istituzione di un contratto di rete ma per il momento è importante sottolineare l'avvicinamento di due progetti del settore della metalmeccanica sviluppati sul territorio: Cluster MEC e POL MEC. Infatti, il Consorzio Polmec ha spostato la sede operativa presso il Consorzio Crema Ricerche da Gennaio 2014.

In ambito cosmetico si è da poco (luglio 2014) costituita l'Associazione PTC, un passo importate per sottolineare l'importanza della qualità prodotta dalle aziende del Polo. Un passo necessario per far fronte alle richieste internazionali di collaborazione come quella proveniente dalla Cosmetic Valley.

4 L'esperienza con le reti

Attraverso il progetto CR.Net sono stati seguite 3 reti di impresa, di cui 2 hanno partecipato al bando Ergon-Azione 1 (Cremona Food, ammessa e finanziata, e COSMIC, ammessa e non finanziata). La terza rete, Ripresa Saldature Bocchelli, invece ha partecipato al successivo bando della Regione Lombardia "Sostegno delle reti di impresa-FESR" ed è stata ammessa e finanziata.

Contributo del progetto e breve presentazione delle reti assistite

L'Associazione Industriali di Cremona ha supportato la costituzione della rete **CREMONA FOOD**, aggregazione di quattro imprese nel settore alimentare. Sono stati avviati gruppi di lavoro con esperti su specifiche finalità:

- L'internazionalizzazione: l'ingresso in nuovi mercati, con un piano di visibilità sul piano internazionale.
- L'accesso alle conoscenze e competenze attraverso lo scambio di know how.
- Possibilità di ampliare la ricerca sui reciproci prodotti e la possibilità di studiarne alcuni insieme

A febbraio 2012 le quattro aziende hanno sottoscritto il contratto di rete denominato "Cremona Food". La rete si è concentrata sullo sviluppo dei processi di internazionalizzazione dando attuazione ad una serie di missioni, fiere, sviluppo prodotti "bio", adottando un marchio comune, realizzando un sito web dedicato a Cremona Food.

COSMIC - COSMethic Innovation Centre

L'iniziativa ha messo a sistema realtà imprenditoriali impegnate nei settori della cosmesi, della nutraceutica e della farmacologia, orientate all'ampliamento delle rispettive reti distributive a scenari internazionali e alla promozione di iniziative condivise (prodotti e servizi) di spiccato impatto innovativo e tecnologico. La nascente aggregazione si è impegnata inoltre, a trarre comune vantaggio dalla condivisione di competenze ed expertise, tale da incrementare la competitività delle rispettive *facilities* ed estendere il ventaglio di opportunità di crescita a nuovi campi di applicazione. Il network, costituito giuridicamente in contratto di rete, sarà composto in fase preliminare, da tre imprese la cui operatività è incentrata sullo sviluppo di soluzioni formulative cosmetiche e tecniche di drug delivery capaci di garantire essenzialità e sicurezza compositiva.

L'aggregazione ha messo in condivisione risorse e competenze multidisciplinari (Biotech, Chemical and Microbiological analysis, Business development), al fine di contrarre gli aspetti di debolezza, valorizzare la qualità dell'offerta e di sviluppare nuovi progetti di R&D di largo respiro, inizialmente, anche mediante la costituzione di un'immagine e un brand condiviso e successivamente, attraverso il coinvolgimento delle numerose e prestigiose realtà lombarde del settore cosmetico e cosmeceutico.

Obiettivo e parte integrate del progetto è stato rappresentato dallo scouting di nuovi partner capaci di integrare le competenze dell'aggregazione, in linea con le politiche

regionali volte alla costituzione di distretti tecnologici di grande impatto a livello innovativo ed occupazionale.

Ripresa Saldature Bocchelli

Progettazione e realizzazione di un dispositivo atto alla lavorazione della giunzione interna tra mantello e bocchello negli scambiatori di calore ad alta pressione. La rete si propone di realizzare un dispositivo da posizionare internamente agli scambiatori di calore per poter effettuare le lavorazioni di "ripresa della saldatura" in maniera automatica. Il dispositivo richiede la miniaturizzazione dei sistemi meccanici di movimentazione.

Il progetto è stato presentato sul Bando Ergon 1 ed è stato finanziato. L'azienda capofila è costantemente seguita da Reindustria.

5 Considerazioni sulle politiche regionali verso le aggregazione di imprese

In base a questa esperienza si può dire che fare rete è indispensabile per le aziende locali se vogliono mantenersi competitive a livello globale. Fare rete però non necessariamente richiede di sottoscrivere un contratto di rete. Prevedere pertanto da parte del bando la forma giuridica del contratto di rete può non aver facilitato la diffusione della cultura dell'aggregazione e in alcune occasioni può avere impedito la possibilità di sviluppare delle collaborazioni tra le aziende.

Sarebbe opportuno semplificare la parte burocratica legata alla presentazione delle domanda: le singole aziende non hanno del personale che si possa dedicare a queste attività che risultano essere molto impegnative.

Inoltre occorrerebbe aumentare e migliorare gli strumenti che facilitino il credito bancario alle imprese costituite in rete.

ALLEGATO 2

TRACCIA INTERVISTA SUL CAMPO

Aree di intervista previste

1. Il progetto
2. Le reti coinvolte
3. Il punto di vista sulle reti e sulle politiche pubbliche

1. Il progetto

- Aziende/comparti/territori rappresentate dall'Associazione
- Idea di fondo/Obiettivo del progetto
- Ricostruzione/verifica attività/risultati sulla base della scheda tecnica finale
- Parere sull'efficacia delle singole azioni implementate dal RTI rispetto a un programma per la promozione dei processi aggregativi tra imprese
- Servizi che proseguiranno dopo la conclusione del progetto ergon 2 (a livello di RTI o di singolo ente) e strumenti di sostenibilità finanziaria
- Valutazione del livello di cooperazione tra i partner e apprendimenti realizzati
- La sua organizzazione e/o le organizzazioni incluse nella sua aggregazione hanno prodotto materiale informativo/ricerche/strumenti facilitanti/modelli sul fenomeno delle reti? E' possibile consultarli?

2. Le reti coinvolte

- Modalità operative con cui si è svolta l'assistenza (presa di contatto, modalità di relazione, tipo di contributo, competenze utilizzate, n. di incontri, etc.)
- Valutazione generale sull'impatto dell'assistenza prestata
- Autovalutazione dell'Associazione sull'attività di assistenza prestata e apprendimenti realizzati
- Numero, elenco e riferimenti (del capofila) delle reti assistite
 - o Reti assistite che non hanno ancora formalizzato il contratto di rete
 - o Reti assistite che hanno formalizzato il Contratto di Rete a seguito dell'assistenza
 - o Reti assistite che avevano già formalizzato il Contatto di Rete
- Caratteristiche specifiche delle reti assistite. Per ogni rete assistita: breve profilo (finalità rete, n. aziende componenti, dimensioni e settore imprese) e imprese componenti, stato attuale delle reti (es. sono ancora attive? Sono ancora seguite dal RTI?...)

3. Il punto di vista sulle reti e le politiche pubbliche

- Valutazione dell'Associazione sulla iniziativa Ergon - Azione 2 della Regione e proposte a favore degli enti intermedi per il futuro
- Punto di vista dell'associazione sulle reti di impresa e in particolare sul contratto di rete, es:
 - o Per la PA è uno strumento efficace di politica industriale?
 - o Aumenta effettivamente la competitività delle imprese?
 - o Facilita la collaborazione tra imprese?
 - o Quali risultati consente di ottenere?
 - o

- Qual è la diffusione dell'istituto tra gli associati?
- A parere dell'associazione si riscontrano risultati migliori tra le aziende aggregate in contratto di rete rispetto alle altre?
- Quali sono le difficoltà maggiori tra le aziende associate nell'avviare percorsi di collaborazione tra aziende
- E quali le difficoltà (o le esigenze) degli enti intermedi nel favorire i processi aggregativi tra le imprese?
- Sulla base dell'esperienza dell'associazione sono da privilegiare le agevolazioni per una delle due forme di contratto di rete (contratto o soggetto)?
- Raccomandazioni nei confronti delle politiche regionali
 - o Parere (e possibili miglioramenti) sui bandi regionali effettuati a favore delle aggregazioni di imprese
 - o Valutazione e suggerimenti sugli interventi/politiche più efficaci per favorire le aggregazioni tra imprese (es. servizi di promozione e consulenza, manager di rete, interventi per favorire il credito bancario alle imprese, garanzie dirette sui crediti alle reti, contributo agli investimenti di rete, agevolazioni fiscali, etc.)
 - o

ALLEGATO 3

QUESTIONARIO CUSTOMER SATISFACTION CAPOFILA RETI

Il presente questionario viene utilizzato nell'ambito una ricerca realizzata da Éupolis per conto della Regione Lombardia. La ricerca intende analizzare il ruolo e le modalità del supporto fornito alle imprese dagli enti che hanno partecipato al progetto Ergon-Azione 2 "Promozione e animazione delle aggregazioni di imprese". In questo ambito il questionario intende rilevare il punto di vista delle aziende capofila delle aggregazioni.

I dati forniti verranno utilizzati per la sola finalità della ricerca e i risultati verranno diffusi solo in forma aggregata.

Ringraziando per la collaborazione, si prega di ritornare il questionario a: [ricercatori Éupolis, tel, mail]

A. Presentazione della rete

Denominazione rete

--

Idea di business della rete in sintesi

--

Numero di aziende partecipanti alla rete: _____

Dimensioni prevalenti delle aziende partecipanti alla rete

<input type="checkbox"/>	Micro	<input type="checkbox"/>	Piccole	<input type="checkbox"/>	Medie
<input type="checkbox"/>	Grandi	<input type="checkbox"/>	Situazione mista	<input type="checkbox"/>	Altro

Rispetto al bando regionale Ergon-Azione 1 "Creazione di aggregazioni di imprese":

<input type="checkbox"/>	La rete non ha partecipato al bando
<input type="checkbox"/>	Il progetto presentato dalla rete ha partecipato al bando ma non è stato finanziato
<input type="checkbox"/>	Il progetto presentato dalla rete ha partecipato al bando ed è stato finanziato

La rete ha già formalizzato la collaborazione attraverso il contratto di rete?

<input type="checkbox"/>	Sì, in occasione della partecipazione al bando Ergon-Azione 1
<input type="checkbox"/>	Sì, indipendentemente della partecipazione al bando Ergon-Azione 1
<input type="checkbox"/>	No, non ancora
<input type="checkbox"/>	Altro

Per quanto riguarda i risultati raggiunti dalla rete, vi ritenete:

<input type="checkbox"/>	Soddisfatti al di là delle aspettative	<input type="checkbox"/>	In parte soddisfatti
<input type="checkbox"/>	Del tutto soddisfatti	<input type="checkbox"/>	Per nulla soddisfatti

Potete descrivere brevemente i principali vantaggi ottenuti finora?

--

B. Supporto da parte degli Enti associativi

A quale attività realizzata dalle Associazioni di categoria (o dai partner) nell'ambito del progetto Ergon Azione 2 ha partecipato e quale è stata la sua percezione di utilità rispetto allo sviluppo della rete?

Attività	Partecipazione	Percezione di utilità della partecipazione			
		Indispensabile	Molto utile	Abbastanza utile	Poco utile
Animazione e divulgazione (seminari, convegni, etc.)					
Informazione (sportello informativo, sito dedicato, etc.)					
Ricerca partner					
Formazione					
Accompagnamento nel processo di costruzione della rete					
Supporto specialistico alla rete					
Altro					

Quale è stato il ruolo delle Associazioni di categoria (o dai partner del progetto Ergon-Azione 2. nella costituzione e/o nello sviluppo della rete (anche più risposte)?

<input type="checkbox"/>	Ha promosso le condizioni iniziali per la conoscenza e la collaborazione tra le aziende
<input type="checkbox"/>	Ha accompagnato gli incontri delle aziende nel processo di costituzione della rete
<input type="checkbox"/>	Ha offerto consulenza specialistica nella realizzazione del progetto di rete (es. realizzazione progetto Ergon 1)
<input type="checkbox"/>	Ha curato lo sviluppo di programmi che hanno favorito lo sviluppo della rete (es. innovazione, internazionalizzazione, etc.)
<input type="checkbox"/>	Ha curato la documentazione per la partecipazione a bandi di gara o ad altre opportunità
<input type="checkbox"/>	Altro

Come valuta in sintesi il contributo ricevuto dalle Associazione di categoria (o dai partner) nella costituzione della rete (una sola risposta)?

<input type="checkbox"/>	E' stato un contributo decisivo per la costituzione della rete
<input type="checkbox"/>	E' stato un contributo significativo, anche se non determinante ai fini della costituzione in rete
<input type="checkbox"/>	E' stato un contributo marginale ai fini della costituzione della rete
<input type="checkbox"/>	Ha supportato un percorso già avviato dalle aziende della rete
<input type="checkbox"/>	Altro

Su quali iniziative a suo parere le Associazioni di categoria dovrebbero focalizzarsi per sostenere la nascita e lo sviluppo delle aggregazioni di imprese tra gli associati?

Quali iniziative a suo parere l'Ente Regione dovrebbe privilegiare per sostenere la nascita e lo sviluppo delle aggregazioni di imprese tra le MPMI?

ALLEGATO 4

SCHEMA DI CODIFICA PER L'ANALISI DEL CONTENUTO DEI "CASE HISTORY"

Progetto

Denominazione progetto (formato testo)

Capofila

Denominazione capofila (formato testo)

Partecipanti

Denominazione partecipanti (formato testo)

Tipologia partecipanti

- Associazioni imprenditoriali
- Università
- Uffici per il trasferimento tecnologico (TTO)
- Centri di ricerca e Parchi scientifici e tecnologici
- Associazioni di imprese
- Società di servizi
- Totale partecipanti

Territorio di riferimento del progetto

- Nazionale
- Regionale
- Interprovinciale
- Provinciale

Settore/i prevalente/i cui afferisce l'attività del progetto

- Tutti i settori
- Meccanica e/o manifatturiero in genere
- Edilizia
- Energia / Impianti
- Agroalimentare
- Moda
- Trasporti / Logistica
- Commercio
- Comunicazione
- Tessile
- Informatica
- Sanità
- Altro

Obiettivo di fondo del progetto

(sintetizzare formato testo)

Issue del progetto

- “Favorire aggregazioni sovra-territoriali e cross-settoriali”
- “Promuovere aggregazioni di imprese nelle filiere del territorio”
- “favorire processi aggregativi per l’internazionalizzazione”
- “Favorire lo sviluppo delle aggregazioni”
- “Promuovere modelli di rete appropriati”
- Altro (specificare)

Attività

(nota lo sportello informativo può essere inserito in informazione o nei servizi specialistici, a seconda delle informazioni che vengono fornite)

- a. Informazione istituzionale/promozionale (newsletter, sito, comunicati stampa, sportello informativo 1° livello, etc.)
- b. Animazione territoriale (convegni, tavoli tecnici, etc.)
- c. Mappatura, clusterizzazione e matching tra aziende e ricerca partner
- d. Formazione alle imprese
- e. Formazione interna alle associazioni
- f. Accompagnamento alla creazione della rete e/o servizi specialistici alle imprese/reti (consulenza legale, fiscale, business plan, internazionalizzazione, partecipazione a bandi europei, etc.)
- g. Elaborazione studi
- h. Organizzazione fiere/missioni commerciali all’estero
- i. Convenzioni con istituti di credito per agevolazioni
- j. Altro

Indicatori di risultato per Attività

- k. Informazione istituzionale/promozionale
 - N. di imprese contattate/servite
 - N. Desk informativi attivati
 - N. di siti on line informativi attivati
 - Presenza newsletter
- l. Animazione territoriale
 - N. eventi
 - N. persone coinvolte
- m. Mappatura, clusterizzazione e matching tra aziende e ricerca partner
 - N. imprese coinvolte/servite
- n. Formazione alle imprese
 - N. persone coinvolte
 - N. imprese coinvolte
- o. Formazione interna alle associazioni
 - si
 - no
- p. Accompagnamento alla creazione della rete e/o Servizi specialistici alle imprese/reti (consulenza legale, fiscale, business plan, internazionalizzazione, partecipazione a bandi europei, etc.)
 - N. imprese coinvolte
 - N. di reti assistite
- q. Elaborazione studi
 - Numero di studi effettuati
- r. Organizzazione fiere/missioni commerciali all’estero

- si
- no
- s. Convenzioni con istituti di credito per agevolazioni
 - si
 - no

Sintesi impatto territoriale

- stima imprese coinvolte nelle attività informative/promozionali
- stima imprese coinvolte in attività sul campo
- stima imprese coinvolte in attività di assistenza /servizi specialistici sulle reti

Supporto alle reti

- N. reti supportate nella elaborazione della proposta Ergon
- N. reti supportate nella realizzazione del progetto Ergon
- N. reti supportate nella loro costituzione o consolidamento (che non hanno partecipato a Ergon)
- Numero totale di reti supportate

Continuità del progetto

Continuazione dopo la fine del finanziamento dei servizi attivati nel progetto

- SI
- NO

Servizi attivi dopo la fine del finanziamento

- t. Informazione istituzionale/promozionale (newsletter, sito, comunicati stampa, etc.)
- u. Animazione territoriale (convegni, tavoli tecnici, etc.)
- v. Mappatura, clusterizzazione e matching tra aziende e ricerca partner
- w. Formazione alle imprese
- x. Formazione interna alle associazioni
- y. Accompagnamento alla creazione della rete e/o Servizi specialistici alle imprese/reti (consulenza legale, fiscale, business plan, internazionalizzazione, partecipazione a bandi europei, etc.)
- z. Elaborazione studi
- aa. Altro (specificare)

Valutazioni aspetti amministrativi bando Ergon-Azione 1

- Ritardi nei tempi di pagamento della Regione
- Rendicontazione onerosa
- Investimento minimo richiesto troppo alto
- Eccessiva lunghezza dei tempi di implementazione dei progetti
- Altro (specificare)

Valutazioni sulle politiche pubbliche: bando Ergon-Azione 1

- Importanza del bando per il sostegno agli investimenti
- Importanza del bando per il sostegno alla internazionalizzazione
- Rischio di "incentivazione a pioggia"
- Rischio di attivazione di aggregazioni "strumentali" , finalizzati ai finanziamenti
- Altro (specificare)

Valutazioni sulle politiche pubbliche: bando Ergon-Azione 2

- Importanza del coinvolgimento delle associazioni
- Importanza del bando per la diffusione della “cultura” e della pratica di rete
- Rinforzo/ creazione di nuovi servizi e competenze da parte delle associazioni
- Altro (specificare)

Valutazione sulle politiche pubbliche: raccomandazioni generali

- Incentivare il collegamento tra aggregazioni e internazionalizzazione
- Incentivare il collegamento tra aggregazioni e innovazione
- Incentivare il collegamento tra aggregazioni di impresa e altre politiche territoriali (Cluster regionali, Accordi di programma, Distretti del commercio, etc.)
- Incentivare il finanziamento di attività formative sulle reti
- Incentivare l'utilizzo dei manager di rete
- Sostenere direttamente (bandi) gli investimenti delle reti
- Favorire il credito bancario/garanzie sui fidi per i programmi di aggregazione
- Promuovere il collegamento tra aggregazioni e centri di ricerca/università
- Promuovere programmi di supporto strategico alle reti (anche con il coinvolgimento di enti intermedi)
- Promuovere programmi con finanziamento a risultato (e non a rendicontazione)
- Promuovere bandi per aggregazioni inter-regionali di imprese
- Promuovere il supporto all'operatività delle aggregazioni, dopo che queste si sono formate
- Altro (specificare)

ALLEGATO 5

SCHEMA DI CODIFICA DEL QUESTIONARIO CUSTOMER SATISFACTION

Variabili di base

Progetto di riferimento ERG2

1. PAL - ASSOLOMBARDA
2. CONF@RETI - CONFARTIGIANATO LOMBARDIA
3. LARI - CONFINDUSTRIA BG
4. INRETE - CONFSCOOPERATIVE BG
5. IMIR - CDO LOMBARDIA
6. Net At Work - CNA LOMBARDIA
7. RECOOP - CONFSCOOPERATIVE LOMBARDIA
8. S.C.A.R.T - CONFARTIGIANATO LECCO
9. IRC - ASSIMPRENDIL ANCE
10. MIBT - CONFCOMMERCIO LOMBARDIA
11. PRO.F.I.L.O - AIB BS
12. LARETE - APINDUSTRIA BS
13. RES.NET - LIA BG
14. CR.NET - LAA CREMA

Finalità prioritaria della rete (interpretare da idea di business)

- Espansione mercato
- Internazionalizzazione
- Innovazione
- Efficienza
- Valori sociali e/o ambientali
- Altro

Rete Formalizzata

- SI
- NO
- NR

Bando Ergon 1

- Partecipante non finanziato
- Partecipante finanziato
- Non partecipante
- NR

A. Presentazione della rete

Denominazione rete

(formato testo)

Idea di business della rete in sintesi

(formato testo)

Numero di aziende partecipanti alla rete

- 3-5 aziende
- 6-10 aziende
- Oltre 10 aziende
- NR

Dimensioni prevalenti delle aziende partecipanti alla rete

- Micro
- Piccole
- Misto micro-piccole
- Medie
- Misto piccole-medie
- Grandi
- Situazione mista
- NR

Partecipazione ai bandi reti della Regione Lombardia

- La rete non ha partecipato ad alcun bando della Regione Lombardia
- La rete ha partecipato al bando Ergon 1 e non è stata finanziata
- La rete ha partecipato al bando Ergon 1 ed è stata finanziata
- La rete ha partecipato ed è stata finanziata da altri bandi reti delle Regione Lombardia
- NR

Formalizzazione della rete

- Rete formalizzata, in occasione della partecipazione al bando Ergon-Azione 1
- Rete formalizzata, indipendentemente della partecipazione al bando Ergon-Azione 1
- Rete non ancora formalizzata
- Rete che non intende formalizzarsi
- NR

Soddisfazione sui risultati raggiunti della rete

- Soddisfatti al di là delle aspettative
- Del tutto soddisfatti
- In parte soddisfatti
- Per nulla soddisfatti
- NR

Principali vantaggi aziendali ottenuti grazie alla rete (1. analitico) (risposta multipla) (mercato)

- Ampliamento offerta / realizzazione nuovi prodotti/servizi
- Ampliamento opportunità commerciali (ampliamento base clienti o canali commerciali o copertura territoriale; accesso a nuovi segmenti di mercato)
- Maggiore efficacia commerciale (consente di presentarsi a clienti e buyer come interlocutore unico per offerte integrate o chiavi in mano/sinergie sui clienti/gestione complessiva del cliente)
- Incremento del fatturato
- Rafforzamento immagine sui mercati di riferimento (brand, affidabilità, etc.)
- Possibilità di accesso ai mercati internazionali

(innovazione)

- Possibilità di realizzare innovazioni di prodotto/sistema

(efficienza/operation)

- Maggiore efficacia operativa (consente di gestire progetti/commesse di grandi dimensioni)
- Sinergie ed economie di scala legate all'integrazione (processi, strutture, saturazioni, procedure di qualità, promozione, presidi territoriali, know how,

etc.)
(gestionali)

- Ha consentito assunzione di personale disabile
- Migliori condizioni finanziamento bancario

Principali vantaggi aziendali ottenuti grazie alla rete (2. sintetico) (risposta multipla)

- Mercato
- Innovazione
- Efficienza/Operations
- Gestionali

B. Supporto da parte degli Enti associativi

Percezione di utilità della partecipazione alle azioni del progetto ERG 2 rispetto allo sviluppo della rete (per ogni attività risposta singola):

Animazione e divulgazione (seminari, convegni, etc.)

- Indispensabile
- Molto utile
- Abbastanza utile
- Poco utile
- Non ho partecipato
- NR

Informazione (sportello informativo, sito dedicato, etc.)

- Indispensabile
- Molto utile
- Abbastanza utile
- Poco utile
- Non ho partecipato
- NR

Ricerca partner

- Indispensabile
- Molto utile
- Abbastanza utile
- Poco utile
- Non ho partecipato
- NR

Formazione

- Indispensabile
- Molto utile
- Abbastanza utile
- Poco utile
- Non ho partecipato
- NR

Accompagnamento nel processo di costruzione della rete

- Indispensabile
- Molto utile
- Abbastanza utile
- Poco utile
- Non ho partecipato
- NR

Supporto specialistico alla rete

- Indispensabile
- Molto utile
- Abbastanza utile
- Poco utile
- Non ho partecipato
- NR

Ruolo delle Associazioni di categoria nella costituzione e/o nello sviluppo della rete (risposta multipla)

- Ha promosso le condizioni iniziali per la conoscenza e la collaborazione tra le aziende
- Ha accompagnato gli incontri delle aziende nel processo di costituzione della rete
- Ha offerto consulenza specialistica nella realizzazione del progetto di rete (es. realizzazione progetto Ergon 1)
- Ha curato lo sviluppo di programmi che hanno favorito lo sviluppo della rete (es. innovazione, internazionalizzazione, etc.)
- Ha curato la documentazione per la partecipazione a bandi di gara o ad altre opportunità
- Altro
- NR

Valutazione di sintesi del contributo ricevuto dalle Associazione di categoria nella costituzione della rete

- E' stato un contributo decisivo per la costituzione della rete
- E' stato un contributo significativo, anche se non determinante ai fini della costituzione in rete
- E' stato un contributo marginale ai fini della costituzione della rete
- Ha supportato un percorso già avviato dalle aziende della rete
- NR

Iniziative su cui le Associazioni di categoria dovrebbero focalizzarsi per sostenere la nascita e lo sviluppo delle aggregazioni di imprese tra gli associati (1. analitico) (risposta multipla)

(animazione territoriale)

- Diffusione cultura / formazione / conoscenze / best practice su aggregazioni e contratti di rete
- Networking, scouting e supporto nella ricerca partner

(supporto ai processi di aggregazione)

- Accompagnare le imprese nel percorso di creazione della rete
- Accompagnare le imprese nello sviluppo della rete
- Assistenza nella ricerca di professionisti/consulenti
- Assistere le reti nella ricerca bandi e opportunità

(Supporto alle iniziative di business)

- Iniziative per accompagnare le reti PMi sui mercati esteri
- Supporto nei processi commerciali delle reti presso grandi enti/società
- Azioni di lobbying per un riconoscimento della rete come soggetto economico

Iniziative su cui le Associazioni di categoria dovrebbero focalizzarsi per sostenere la nascita e lo sviluppo delle aggregazioni di imprese tra gli associati (2. sintetico)

(risposta multipla)

- Animazione territoriale
- Supporto ai processi di aggregazione
- Supporto alle iniziative di business

Iniziative che la Regione dovrebbe privilegiare per sostenere la nascita e lo sviluppo delle aggregazioni di imprese tra le MPMI (1. analitico) (risposta multipla)

(agevolazioni e finanziamenti)

- Progetti di finanziamento/contributi per costituzione e/o sviluppo della rete
- Sostegno (convenzioni, contributi, etc.) per accesso ad apporti specialistici professionali e consulenziali
- Utilizzare le risorse europee per proporre bandi mirati a reti di piccole aziende
- Finanziamento della funzione di facilitatore/manager di rete per attività di scouting e accompagnamento alla costituzione di rete
- Introdurre nuovi strumenti finanziari a supporto delle reti (es. crediti di imposta, fondi di garanzia, accesso al credito, voucher per spese di costituzione o consulenza specialistiche, etc.)
- Sostenere iniziative per l'internazionalizzazione
- Dare continuità alle politiche di incentivazione e sostegno alle reti

(promozione e animazione territoriale)

- Favorire le aggregazioni di MPMI con logiche simili ai cluster tecnologici regionali
- Promozione di iniziative informative e formative sul territorio
- Favorire l'analisi e la diffusione dei risultati (vantaggi/criticità) sui progetti di rete
- Sostenere le azioni di supporto degli enti di rappresentanza e territoriali

(semplificazione)

- Semplificazione procedure di presentazione e rendicontazione dei bandi
- Favorire il riconoscimento delle reti, anche contratto, presso gli enti pubblici regionali
- Consentire nei bandi un coinvolgimento di aziende non lombarde

Iniziative che la Regione dovrebbe privilegiare per sostenere la nascita e lo sviluppo delle aggregazioni di imprese tra le MPMI (1. sintetico) (risposta multipla)

- Agevolazioni e finanziamenti
- Promozione e animazione territoriale
- Semplificazione

