

Rivista on line  
promossa da



# POLITICHE **PIEMONTE**

IL CONTRATTO DI RETE

42

## INDICE

NUMERO CURATO DA SALVATORE COMINU E VALENTINA PACETTI

- EDITORIALE  
*IL CONTRATTO DI RETE: UNO STRUMENTO PER LO SVILUPPO REGIONALE*  
DI SALVATORE COMINU E VALENTINA PACETTI ..... 3
  
- LE DIMENSIONI DEL FENOMENO  
DI SALVATORE COMINU ..... 6
  
- MODELLI DI RETE: PRATICHE E PROSPETTIVE PER IL PIEMONTE  
DI VALENTINA PACETTI..... 11
  
- CONTRATTI DI RETE E CAPITALE SOCIALE  
DI SERAFINO NEGRELLI ..... 14
  
- CONTRATTI DI RETE E MERCATO DEL CREDITO  
DI DIEGO COLETTI ..... 16
  
- UNO SGUARDO OLTRE IL PIEMONTE:  
*COSA INSEGNANO LE ESPERIENZE DI EMILIA-ROMAGNA E VENETO*  
DI ALBERTA ANDREOTTI..... 19

## EDITORIALE

### *Il contratto di rete: uno strumento per lo sviluppo regionale*

di Salvatore Cominu (Consorzio A.A.Ster srl) e Valentina Pacetti (Università degli Studi di Milano-Bicocca)

Questo numero di Politiche Piemonte si occupa di “contratti di rete”. Si tratta di una forma di aggregazione tra le imprese relativamente recente (introdotta dal legislatore nel 2009) e che sta riscuotendo un interessante successo in tutto il Paese, seppure con importanti differenze territoriali. Come si chiarisce nel primo dei capitoli che compongono il numero, il Piemonte si distingue per il ricorso ancora scarso delle sue imprese a questa modalità di collaborazione, che ha mostrato in altre regioni una diffusione sorprendentemente maggiore. Lo scopo della nostra riflessione è quindi di offrire qualche dato e qualche strumento per comprendere quali sono le caratteristiche del contratto di rete e le possibili applicazioni per lo sviluppo della nostra regione.

Il fenomeno dei contratti di rete ha attirato l'attenzione degli operatori economici e istituzionali ai vari livelli, a partire da quello sovranazionale dell'Unione europea a quelli nazionali e regionali, per alcuni rilevanti caratteri innovativi rispetto a precedenti esperienze, oltre che per la sua significativa e rapida crescita in un contesto come quello italiano dove, come noto, prevale una tradizionale diffidenza da parte degli imprenditori, soprattutto nei sistemi di piccola impresa, a condividere con altri strategie e obiettivi innovativi, di produzione e organizzativi.

A otto anni dall'introduzione dello strumento legislativo, cominciano ad essere disponibili dati relativi non solo alla diffusione delle reti e alle loro forme (reti lunghe o corte, con o senza soggettività giuridica), ma anche alle caratteristiche principali delle imprese che vi aderiscono. Unioncamere è certamente una fonte statistica importante per osservare il fenomeno, soprattutto a partire dal 2013, ovvero da quando si dispone di rilevazioni più estese, significative e attendibili. Analisi molto utili per comprendere l'entità e le caratteristiche principali dei contratti di rete sono anche quelle prodotte periodicamente dalle associazioni di

rappresentanza degli interessi imprenditoriali e da alcuni istituti di credito, a dimostrazione di quell'attenzione generale suscitata dal fenomeno di cui si è detto. Quasi assente risulta invece l'indagine empirica, basata sull'osservazione diretta dei processi di costituzione ed evoluzione delle aggregazioni, oltre che di valutazione degli esiti, e soprattutto su specifici e approfonditi studi di caso. Per rispondere a questa carenza, il centro di ricerca Lavoro e Società dell'Università di Milano-Bicocca ha avviato nel 2012 una ricerca empirica che si è concentrata inizialmente sull'analisi delle politiche regionali di supporto al contratto di rete, per proseguire con l'osservazione diretta di alcuni casi ed esempi di aggregazione, ed essere infine arricchita dalle riflessioni teoriche sul significato dei contratti di rete in quanto “pratica” di capitale sociale tra le imprese.

Lo studio dei contratti di rete si colloca in una tradizione di ricerca e di analisi che ha una lunga storia in Italia, dove la cooperazione tra imprese è da tempo un tema centrale delle riflessioni sui rapporti tra sistemi economici e società locali: in un certo senso è stata proprio la scoperta della rilevanza di schemi cooperativi relativamente orizzontali nella divisione del lavoro, avvenuta in primo luogo all'interno delle regioni dell'Italia centro-settentrionale, a costituire uno degli argomenti fondativi degli studi sullo sviluppo locale, che sulle esperienze dei distretti industriali, e più in generale dei sistemi produttivi locali (comprese esperienze più recenti come quelle dei cluster), ha costruito alcuni dei paradigmi più conosciuti.

Sul versante delle politiche è stato rilevato, almeno negli ultimi due decenni, un evidente orientamento a predisporre e attrezzare campi favorevoli alla cooperazione tra imprese. Rientrano ad esempio in questa prospettiva – per quanto le finalità delle singole misure siano differenti – la creazione di incubatori d'impresa, parchi e distretti tecnologici, poli dell'innovazione, sostegno ai consorzi, ecc.

All'interno di questo panorama, il contratto di rete si distingue per alcune specificità: l'aggregazione è focalizzata su un obiettivo (l'obiettivo della rete) sul quale le imprese si impegnano a collaborare; l'autonomia dei singoli membri è assolutamente preservata, così come le attività ordinarie delle varie imprese,

che possono procedere in modo più o meno indipendente da quelle della rete; la presenza di un contratto che viene sottoscritto sancisce in qualche modo la collaborazione, rendendo la rete riconoscibile dall'esterno, e consentendole alcune azioni talvolta precluse ai singoli membri (come la partecipazione a certe gare d'appalto).

Al centro del progetto che dà vita al nuovo strumento legislativo possiamo quindi individuare l'ipotesi che le imprese, in particolare quelle di piccole dimensioni, possano ottenere migliori risultati in termini di competitività, efficienza, capacità di innovazione e accesso ai mercati attraverso accordi espliciti volti a formalizzare impegni reciproci. I contratti di rete costituiscono, infatti, aggregazioni che puntano a stimolare la collaborazione, ovvero a stabilizzare associazioni temporanee, rapporti informali, relazioni consuetudinarie. Obiettivo centrale dei contratti, si potrebbe dire schematizzando un punto di vista condiviso in modo pressoché trasversale da tutti i soggetti interessati, è dare alle imprese le opportunità di «comportarsi da grandi» senza rinunciare all'indipendenza e agli aspetti materiali e simbolici che a questa sono collegati – e che costituiscono un vincolo implicito alla crescita organizzativa, tecnologica, manageriale di moltissime piccole imprese.

Senza scendere nel dettaglio delle caratteristiche tecniche dei contratti, alcuni aspetti normativi sono di una certa rilevanza per comprendere in significato di uno strumento altamente snello e flessibile: solo per fare qualche esempio, le imprese partecipanti possono costituire o meno un Fondo patrimoniale comune, dotarsi di soggettività giuridica (rete-soggetto) e dunque di un organo comune, oppure restarne prive (rete-contratto), limitandosi a stipulare accordi con effetti obbligatori tra le parti. La disciplina è stata introdotta nel 2009 ed è stata oggetto di vari aggiornamenti: le modifiche introdotte negli anni successivi (sospensione d'imposta per le imprese che conferiscano parte degli utili nel fondo comune, possibilità per i consorzi export di beneficiare di contributi stipulando contratti di rete con piccole imprese, contributi a fondo perduto per progetti pilota nel settore turistico, apertura alle reti delle gare di appalto pubbliche, perfezionamento della norma sul tema della codatorialità) hanno contribuito a rendere appetibile lo strumento presso specifiche

popolazioni imprenditoriali, e possono quindi rappresentare alcune delle ragioni che spiegano la crescente diffusione del ricorso a questo strumento.

I contributi a questo numero vogliono rendere conto di alcuni aspetti utili per contestualizzare il contratto di rete e per metterne in luce le possibilità di sviluppo in Piemonte, dove la diffusione è rimasta sorprendentemente contenuta rispetto a quanto rilevato in altre regioni del nord (ma anche del sud) Italia.

Il primo intervento (di Salvatore Cominu) illustra proprio la diffusione dei contratti di rete, analizzando le differenze territoriali e le loro possibili cause. All'interno dell'analisi viene collocato il Piemonte, con qualche approfondimento relativo a province, settori, tipi di rete maggiormente rappresentati.

Nel secondo intervento (di Valentina Pacetti) si presentano tre diversi modelli di rete emersi dalla ricerca sui contratti, illustrando alcuni casi locali e interrogandosi sulle possibilità di applicazione all'interno del tessuto imprenditoriale piemontese.

Il contributo di Serafino Negrelli, che ha coordinato la ricerca dalla quale sono emersi i risultati e le osservazioni brevemente presentate in questo numero, propone alcune delle riflessioni teoriche scaturite dallo studio delle reti: il ruolo del capitale sociale e le implicazioni delle diverse forme di aggregazione per la produzione di nuove relazioni e di fiducia tra gli imprenditori.

L'intervento di Diego Coletto si concentra sul ruolo delle banche e del sistema del credito per la diffusione dei contratti di rete e di altre forme di aggregazione tra imprese.

Il contributo di Alberta Andreotti, infine, apre l'analisi ad una prospettiva comparativa, illustrando le politiche a sostegno dei contratti di rete messe in atto in Veneto e in Emilia-Romagna. Si tratta di due casi emblematici, che illustrano gli effetti delle scelte di intervento locale sulla diffusione e sull'impatto di queste forme di aggregazione nei diversi sistemi produttivi locali.

Le argomentazioni proposte nelle pagine che seguono sono state originate da una ricerca comparativa alla quale hanno preso parte gli autori dei diversi contributi. I risultati della ricerca e delle riflessioni che l'hanno accompagnata sono stati raccolti in un volume

curato da Serafino Negrelli e Valentina Pacetti dal titolo *I contratti di rete. Pratiche di capitale sociale tra le imprese italiane*, in corso di stampa per i tipi del Mulino, al quale si rimanda per approfondimenti.

## LE DIMENSIONI DEL FENOMENO

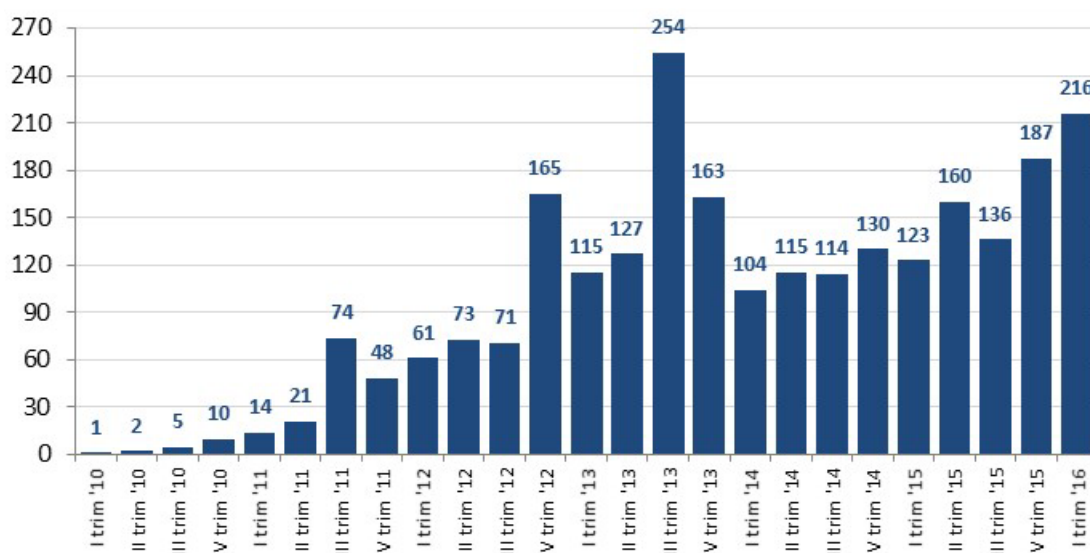
di Salvatore Cominu, (Consorzio A.A.Ster srl)

### Introduzione

Alla data dell'ultima estrazione disponibile al momento della redazione (metà maggio 2016) sono stati stipulati in Italia, complessivamente, 2.844 Contratti di rete che coinvolgono 14.307 imprese, dei quali 2.443 standard ("reti contratto") con 12.917 imprese, a cui vanno aggiunti 401 contratti con personalità giuridica ("reti soggetto"), con 2.870 imprese<sup>1</sup>.

Dopo una partenza rallentata i Contratti si sono progressivamente diffusi. I primi erano stati stipulati nel 2010, ma soltanto a partire dal 2012 il numero è iniziato a crescere sensibilmente, registrando un vero e proprio boom nel 2013. Il numero di nuovi Contratti è rimasto elevato anche nel 2014 (anno in cui sono venute meno le agevolazioni fiscali) e non mostra cedimenti nel 2015, raggiungendo anzi nel quarto trimestre e nel primo del 2016, rispettivamente, la terza e seconda migliore performance dopo il record del terzo trimestre 2013.

**Figura 1.** Numero contratti di rete per trimestre (serie I° trim. 2010 - I° trim. 2016)

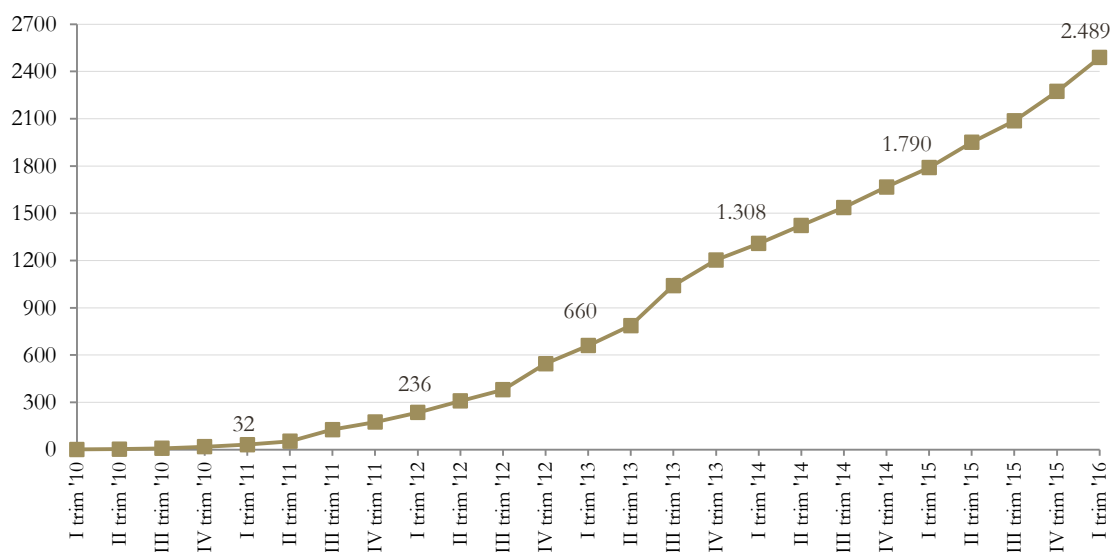


*Fonte: nostra elaborazione su dati Infocamere*

Oltre metà dei Contratti esistenti sono stati sottoscritti a partire dal 2014. A sei anni dalla loro introduzione, dunque, i Contratti appaiono ancora in espansione e la loro diffusione non sembra accennare a flessioni. Anche il ricorso ai Contratti con "personalità giuridica", che sembrava incontrare qualche diffidenza nelle fasi iniziali, è cresciuto in modo costante a partire dalla fine del 2012.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Circa 1.480 imprese sono presenti in entrambi i repertori, per cui il totale delle imprese che hanno sottoscritto un contratto non deriva dalla somma aritmetica dei due elenchi.

<sup>2</sup> Le "reti soggetto" sembrano peraltro avere caratteristiche simili alle "reti contratto", fatta eccezione per la membership mediamente più larga (la dimensione media delle reti standard è di 4,9 imprese per contratto, mentre per le reti con personalità giuridica il dato sale a 7,1 imprese per contratto) e per una maggiore diffusione nei settori del commercio, della cultura e dei servizi alla persona (che occupano il 28% delle reti soggetto e solo il 16% delle reti contratto).

**Figura 2.** Numero cumulato dei contratti (serie I° trim. 2010 - I° trim. 2016)

*Fonte: nostra elaborazione su dati Infocamere*

### Caratteristiche delle imprese aderenti ai Contratti di rete

L'analisi per caratteristiche delle imprese aderenti indica che vi sono stati profili più ricettivi nei confronti di questo strumento. Anzitutto, alle reti partecipano in larga maggioranza piccole imprese: il 54%, a ottobre 2014, aveva un fatturato inferiore a due milioni, il 31% circa compreso tra due e dieci milioni [Intesa San Paolo-Mediocredito 2014]. Nei contratti è però presente una quota non marginale (9,4%) di imprese con più di 50 addetti [Unioncamere 2015] e partecipano prevalentemente imprese costituite in forma di società di capitali (a fine 2015 le Srl sono oltre la metà delle imprese interessate), mentre relativamente limitato risulta il coinvolgimento delle ditte individuali.

Per quanto riguarda i settori economici, i Contratti hanno coinvolto in misura maggiore imprese di servizi. Se si considera l'incidenza all'interno dei settori è però da rilevare che la partecipazione delle manifatturiere è stata più rilevante, con oltre sei aziende ogni mille imprese attive. L'impatto nei servizi è viceversa da scomporre: largamente inferiore alla media nelle imprese di distribuzione, turismo, cultura; molto elevato nei servizi avanzati (business service, Ict, media, editoria, professioni, design, ecc.) e nel settore del welfare.

**Tabella 1.** Contratti di rete per settore economici (Incidenza ogni 1000 imprese)

Settore	Incidenza (x 1.000)
Welfare (Sanità e Assistenza)	10,31
Servizi Avanzati (ICT, Media, Consulenza, Professioni, R&D)	7,13
Industria – Energia Acqua Gas	6,11
Servizi Operativi (Logistica, Supporto, Attività manuali)	2,99
Agricoltura Pesca	1,43
Costruzioni - Real Estate	1,27
Commercio - Turismo - Cultura - Servizi Personali	0,87

*Fonte: nostra elaborazione su dati Infocamere*

L'analisi della composizione settoriale interna ai Contratti evidenzia una prevalenza di aggregazioni “miste” rispetto a quelle “esclusive”: meno del 40% è composto da imprese rientranti in un unico ambito settoriale. Le aggregazioni intersettoriali sembrano rispondere a due logiche prevalenti:

ricomporre la filiera produzione-distribuzione, ovvero favorire la qualificazione di prodotti e processi produttivi. L'analisi degli obiettivi dichiarati dai Contratti spiega in realtà assai poco: molte mission sono generiche o contemplan una varietà di oggetti che rende irrintracciabile una visione strategica. L'analisi dei termini ricorrenti<sup>3</sup> pone tuttavia in primo piano due “nuvole” di significati relativamente riconoscibili: una logica commerciale (il Contratto aiuta le imprese a potenziare le opportunità di mercato) e una legata all'innovazione (sviluppo di progetti con investimenti comuni, accesso a servizi qualificati e utilità da distribuire tra i membri della rete, ecc.).

Oltre 2.800 contratti e più di 14.000 imprese (2,79 ogni mille presenti nei registri camerali in Italia) in sei anni sono un esito apprezzabile? Per una valutazione meno sommaria è da considerare che i contratti, esplicitamente ideati per aggregare le piccole imprese, coinvolgono in misura limitata le ditte individuali<sup>4</sup>. Escludendole dal calcolo, l'incidenza delle imprese aderenti salirebbe al sei per mille, limitando l'osservazione alle sole società di capitale all'8,5 per mille. È da osservare, in secondo luogo, che il rapporto tra costi della cooperazione e incentivi istituzionali, a differenza di quanto accaduto con altri strumenti di sostegno economico-finanziario alle imprese, non sembra favorire la creazione di reti “opportunistiche”, costituite allo scopo di beneficiare delle agevolazioni [Barbera 2001; Cersosimo 2000; Negrelli 2004; Piselli e Ramella 2008]. È vero che i costi di costituzione della rete sono limitati, ma anche gli incentivi non sembrano giustificare, da soli, la sottoscrizione di un contratto. Se si tiene conto di questi argomenti, il numero dei contratti e delle imprese che vi hanno finora partecipato appare tutt'altro che limitato.

Occorre nel medesimo tempo, però, attribuire giusta rilevanza agli effetti degli incentivi messi a disposizione a livello regionale, che assumono in alcuni casi dimensioni tali da spiegare almeno in parte la diseguale distribuzione dei Contratti sul territorio nazionale [Retimpresa 2015]. Alcune regioni hanno sostenuto la diffusione di questo strumento in modo molto più esplicito, consistente o mirato di altre. La questione può inoltre essere guardata anche da una prospettiva qualitativa: la formalizzazione di impegni a collaborare non costituisce, per molte imprese, una rottura delle prassi consolidate. Le ricerche sul campo rilevano che in genere i partecipanti ad una rete avevano relazioni precedenti alla formalizzazione del Contratto: si conoscevano, talvolta collaboravano, avevano progetti comuni. In questi casi, il Contratto stabilizza di rapporti preesistenti; si può dunque ipotizzare che i pure limitati incentivi istituzionali rappresentino una spinta sufficiente per formalizzare tali relazioni. Se consideriamo questi fattori, il numero di Contratti finora stipulati potrebbe apparire tutto sommato contenuto, e soprattutto non implicare cambiamenti significativi dal punto di vista della struttura produttiva del paese.

### **I Contratti di rete nelle regioni italiane e in Piemonte**

Le regioni con il maggior numero di imprese partecipanti a Contratti sono, finora, la Lombardia (2.528), l'Emilia-Romagna (1.453) e la Toscana (1.395), seguite da Lazio e Veneto. Assumendo come indicatore, anziché la consistenza numerica, l'incidenza sul totale delle imprese attive (imprese partecipanti a Contratti ogni mille imprese attive) la geografia esce parzialmente modificata. In generale si può affermare che i Contratti sono maggiormente diffusi nelle aree più sviluppate del paese, ma non mancano vistose eccezioni. Le regioni con maggiore incidenza di imprese partecipanti sono il Friuli e l'Abruzzo, ma nella parte alta della classifica troviamo anche la Basilicata. Per contro, tra le regioni con un'incidenza inferiore alla media nazionale compaiono il Piemonte, il Trentino Alto Adige e il Lazio.

In generale tra le regioni a maggiore diffusione compaiono, con la parziale eccezione del Veneto, quelle del Nord-Est-Centro, circostanza che potrebbe apparire intuitiva, se si pensa alle caratteristiche dell'industrializzazione di quell'area e alla sua tradizione “distrettuale”; è probabile tuttavia che questo fattore costituisca solo una delle variabili di cui tenere conto per spiegare la geografia dei contratti; altrettanta importanza è probabilmente da attribuire ad altri fattori, come il ruolo degli intermediari. Gli

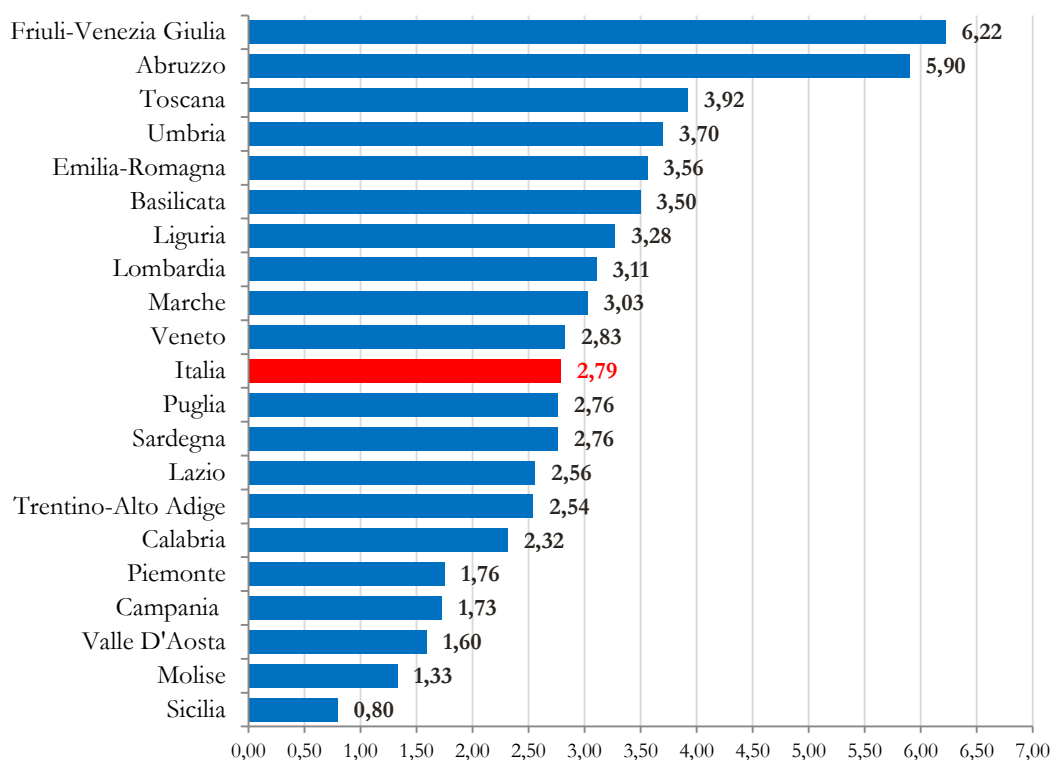
<sup>3</sup> L'analisi dei termini ricorrenti all'interno degli obiettivi dei contratti di rete è stata effettuata sui dati disponibili a luglio 2015.

<sup>4</sup> Solo 2.200, a maggio 2016, delle oltre 14.000 osservate sono ditte individuali (il 15,4%). Si consideri che le ditte individuali superano il 60 per cento del totale delle imprese attive presenti nei registri delle CCIAA italiane.



imprenditori che hanno promosso i contratti, ad esempio, sono spesso affiliati (ricoprono cariche, partecipano o sono comunque attivi) alle associazioni di categoria. Queste hanno svolto un importante lavoro di promozione, informazione, diffusione, al punto che si può in un certo senso affermare che - più che delle attitudini cooperative delle imprese - la mappa dei Contratti restituisca una geografia dell'impegno associativo su questo versante.

**Figura 3.** Imprese partecipanti a contratti ogni mille imprese attive nelle Regioni



*Fonte: nostra elaborazione su dati Infocamere*

I contratti di rete sono poco diffusi in Piemonte, per numero di imprese partecipanti al nono posto tra le regioni italiane; per incidenza (1,76 imprese ogni mille attive), inoltre, il Piemonte si colloca non solo al di sotto della media nazionale (2,79 ogni mille) ma agli ultimi posti della graduatoria regionale, seguito solo da Molise, Campania, Valle d'Aosta e Sicilia. I dati aggiornati al primo trimestre 2016 segnalano comunque la presenza di 238 contratti di rete (l'8,4 per cento del totale nazionale) per un totale di 688 imprese (appena il 4,8 per cento del totale). Anche in Piemonte, in ogni caso, nel corso degli ultimi due anni si è registrata una crescita importante sia del numero di contratti sia delle imprese che ne hanno sottoscritto almeno uno. Dall'inizio del 2013 al primo trimestre 2016, il numero di contratti con sede all'interno della regione è cresciuto da 41 a 238 unità, mentre il numero di imprese piemontesi coinvolte in contratti è cresciuto, in termini assoluti, da 120 a 688.

Per quanto riguarda la distribuzione territoriale, le imprese coinvolte nei contratti di rete sottoscritti in Piemonte sono più concentrate nella provincia di Torino, che ne ospita il 44 per cento, seguita dalla provincia di Cuneo, con il 21,5 per cento del totale regionale. La provincia di Torino raccoglie le percentuali più alte di imprese in tutti i settori, fatta eccezione per agricoltura e welfare, comparti nei quali sono più rappresentate le imprese cuneesi. È interessante notare che, ad una prima ricognizione dei dati, in alcune province le imprese coinvolte nei contratti di rete non appartengono ai settori che caratterizzano i distretti industriali tradizionali del territorio. Ad esempio, nella provincia di Biella le imprese coinvolte in contratti di rete non appartengono al settore tessile. In termini di incidenza, viceversa, le province in cui i Contratti hanno ottenuto i maggiori livelli di adesione sono Verbania (3,42 ogni mille imprese attive, sola al di sopra della media nazionale, ma il dato è influenzato dalla

presenza di un contratto con 30 imprese aderenti, in una provincia con dimensioni ridotte) e Cuneo (2,17 ogni mille imprese, comunque al di sotto della media italiana).

Il settore più rappresentato nei Contratti piemontesi è l'industria manifatturiera, che raccoglie circa 190 imprese, seguito dalle attività turistiche e commerciali, con 117 imprese. All'interno dei servizi, i servizi avanzati, vale a dire attività legate a ICT, comunicazione, R&D, consulenti e professionisti (per un totale di 90 imprese) superano quelli operativi, vale a dire servizi logistici, di supporto alle imprese e di sicurezza (circa 50 imprese), mentre oltre 70 aziende rientrano nel settore agricolo e oltre 90 nella filiera costruzioni-immobiliare. E da sottolineare che in Piemonte solo il 35% circa dei Contratti è "monosettoriale". Altra caratteristica distintiva è una superiore incidenza, rispetto alla media nazionale, delle imprese più strutturate; le società per azioni, ad esempio, sono quasi il 10% del totale, contro una media nazionale del 7%. Un aspetto di sicuro interesse è la netta prevalenza, in Piemonte, di contratti composti non esclusivamente da imprese piemontesi: poco più di un terzo dei contratti sottoscritti nella regione coinvolge solo imprese locali (75 contratti, pari al 38% del totale). Tale dato è in controtendenza rispetto alla media nazionale, che vede oltre il 73% dei contratti di rete insistere su un'unica regione. In questa prospettiva, è d'interesse rilevare una significativa presenza di aggregazioni tra imprese manifatturiere localizzate in diverse regioni del Nord Italia: i Contratti "piemontesi", infatti, coinvolgono prevalentemente imprese con sede in Lombardia (23%), Emilia Romagna (11%), Liguria (11%) e Toscana (9%), lasciando intuire in filigrana l'emergere di "reti intermedie" che assumono come spazio di riferimento un Nord-Ovest allargato all'asse toscano-emiliano.

### Bibliografia

- Barbera, F. [2001], Le politiche della fiducia: incentivi e risorse sociali nei patti territoriali, in «Stato e mercato», n. 2, pp.413-449.
- Cersosimo, D. [2000], I Patti Territoriali, in *Mezzo Giorno. Realtà e rappresentazioni delle tendenze del cambiamento meridionale*, a cura di D. Cersosimo e C. Donzelli, Roma, Donzelli.
- Negrelli S. [2004], The territorial pacts in Italy: the competitive corporatism assumption in question, in Salais R. and R. Villeneuve, *Europe and the Politics of Capabilities*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Piselli, F., Ramella, F. [2008], *Patti sociali per lo sviluppo*, Roma, Donzelli
- Retimpresa [2015], *Le Regioni a favore delle Reti di Impresa - aggiornamento 2015*, Roma, Retimpresa
- Unioncamere [2015], *I contratti di rete. Rassegna dei principali dati quantitativi (Elaborazioni Unioncamere su dati Infocamere, aggiornamento al 1 marzo 2015)*, Roma, Unioncamere.
- Intesa SanPaolo-Mediocredito [2014], *Il quinto Osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa*, Intesa San Paolo, Direzione Studi e Ricerche.

## MODELLI DI RETE: PRATICHE E PROSPETTIVE PER IL PIEMONTE

di *Valentina Pacetti* (Università degli Studi di Milano-Bicocca, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale)

### Introduzione

La ricerca sui contratti di rete alla quale si fa riferimento in questo numero di Politiche Piemonte ha suggerito l'individuazione di alcuni modelli di rete. Il modello più semplice, e forse più diffuso tra le aggregazioni oggetto della nostra analisi, è quello che abbiamo chiamato "a connessione orizzontale", o "per il mercato", nel quale le imprese cooperano per presentarsi sul mercato con un catalogo o una gamma di prodotti in qualche modo comuni. Il secondo modello è più complesso dal punto di vista organizzativo, ma possiamo ipotizzare che sia particolarmente utile per descrivere la struttura produttiva italiana e in particolare quella piemontese, almeno in alcuni dei settori più consolidati dell'economia locale. Si tratta di reti "verticali", che disegnano i rapporti presenti all'interno di filiere o catene di fornitura, e che abbiamo definito come "reti per la produzione". Il terzo modello raccoglie reti che vengono costituite con lo scopo esplicito di perseguire un fine alternativo o comunque diverso da quello dei nodi che vi prendono parte; reti attraverso le quali le imprese costituiscono un nuovo centro di ricerca, o danno vita ad un nuovo prodotto. In questi casi la rete assume una funzione non solo di coordinamento, ma "generativa", perché consente la creazione di qualcosa di nuovo che non supera solo le strategie di commercializzazione o produttive preesistenti, ma che introduce un prodotto, una tecnologia o una linea di prodotti significativamente nuovi.

### Reti a connessione orizzontale, per il mercato

Il modello più facile da incontrare nel corso di una ricerca sui contratti di rete è quello costituito da imprese tra loro simili, che si aggregano per raggiungere un peso più consistente sul mercato di sbocco. I mercati di riferimento possono essere domestici o internazionali, e spesso queste reti si presentano come reti "per l'internazionalizzazione".

Queste reti coinvolgono in genere imprese collocate su segmenti uguali o contigui dei processi produttivi, e quindi non in diretta competizione le une con le altre. Le relazioni tra le aziende sono di tipo "orizzontale", perché i rapporti non sono gerarchici né di fornitura.

Il contratto di rete viene spesso sottoscritto per aggregare una quantità di prodotto sufficiente per accedere a un nuovo mercato (come nel caso delle produzioni vitivinicole dirette ad esempio ai mercati orientali), oppure per promuovere un brand comune. Tra i casi da noi analizzati, emerge a questo proposito quello della rete Ebt "Exclusive Brands Torino", che raccoglie 14 imprese del "lusso", prevalentemente collocate nella provincia di Torino. Si tratta di marchi noti, con posizioni di leadership sui rispettivi mercati, che aderiscono alla rete con lo scopo di accedere a fiere o altre occasioni commerciali in modo congiunto.

Le reti per la commercializzazione sono tendenzialmente omogenee, almeno in relazione agli aspetti che spingono alla cooperazione (sia che si tratti dell'appartenenza allo stesso settore o alla stessa attività, sia che si tratti del riferimento a segmenti elevati del mercato e dell'appartenenza geografica, ovvero alle caratteristiche definiscono il *brand* come "esclusivo" e "torinese"). Le transazioni che intercorrono tra i nodi della rete prevedono lo scambio di informazioni, anche strategiche, ma non di merci o materiali, perché ogni impresa gestisce la produzione in modo indipendente dalle altre. La rete può però consentire l'acquisto comune di materie prime o servizi a condizioni vantaggiose. Dal punto di vista organizzativo il modello prevede un impatto minimo sulle singole organizzazioni: si tratta, appunto, di collaborazioni "per il mercato", finalizzate a forme coordinate di commercializzazione.

### Reti verticali per la produzione

Il secondo modello di rete sembra particolarmente efficace per descrivere una struttura produttiva basata su filiere e su catene di fornitura e sub-fornitura. Le relazioni tra i nodi non sono più esclusivamente orizzontali, ma la rete assume una forma verticale che ripercorre il processo produttivo. L'interdipendenza tra i membri della rete è molto più spiccata, e spesso l'azienda "testa di filiera" spinge i fornitori considerati strategici a costituire un'aggregazione con qualche tipo di stabilità, con lo scopo

esplicito di consolidare i rapporti di subfornitura. All'interno della rete sono presenti, quindi, relazioni di mercato che prevedono lo scambio di prodotti e semilavorati, ma anche relazioni potenzialmente gerarchiche, perché il "primo produttore" è in grado di definire gli standard tecnologici e di qualità, nonché i tempi e le modalità della fornitura.

Si tratta di reti più eterogenee di quelle appartenenti al modello precedente, perché comprendono imprese attive in fasi diverse di uno stesso processo produttivo, ma soprattutto perché la filiera è in genere guidata, coordinata o portata ad unità dall'impresa "capofila" alla quale è affidato il compito di interagire con il mercato di sbocco del prodotto.

Tra i casi analizzati nel corso della nostra ricerca, uno collocato in provincia di Torino rappresenta in modo emblematico questo modello: la rete Spea.net, che raccoglie sotto la leadership esplicita della capofila (Spea Spa) dieci fornitori collocati sul territorio.

Spea è leader mondiale nel settore delle macchine di collaudo per microchip e schede elettroniche. I suoi macchinari sono montati sulle linee di produzione delle multinazionali che dominano il mercato degli smartphone. Gli altri membri della rete contribuiscono al prodotto di Spea con lavorazioni meccaniche, attività di montaggio e collaudo, produzione di circuiti stampati, mobili metallici, tecnologie di collegamento, schede elettroniche, sistemi pneumatici, eccetera.

Se è vero, quindi, che le reti di questo tipo descrivono bene i punti di forza del sistema industriale italiano, è anche vero che il contratto di rete svolge più che altro la funzione di rendere esplicite le relazioni tra tutti i membri dell'aggregazione, più che di crearne di nuove. In molti casi, tuttavia, mentre il rapporto tra il capofila e i suoi fornitori è esplicito e regolato da qualche tipo di documentazione o di consuetudine, le relazioni tra i fornitori sono poche o nulle. Gli effetti del contratto si possono quindi tradurre anche in un intensificarsi delle relazioni (più orizzontali) tra i membri del sistema di fornitura, che contribuisce alla competitività della rete.

### **Reti generative, per l'innovazione**

Vi è un terzo tipo di contratto di rete, che descrive aggregazioni esplicitamente finalizzate alla creazione di un prodotto, un processo, un investimento congiunti tra due o più soggetti.

Tra i casi considerati dalla nostra ricerca, la rete Improlight, ad esempio, sancisce la collaborazione fra tre imprese dell'area metropolitana torinese: due appartenenti allo stesso gruppo e dedicate alla produzione di sistemi di fanaleria posteriore e illuminazione interna per il settore automotive, la terza produttrice di sistemi di controllo numerico per macchine utensili. Il contratto di rete viene sottoscritto, poco dopo la sua introduzione, con l'obiettivo esplicito di usufruire degli sgravi fiscali messi a disposizione nella prima fase di promozione dello strumento. L'investimento ha dato vita ad un laboratorio di ricerca e sviluppo congiunto tra i due gruppi, una struttura organizzativa che prima non esisteva e che in qualche modo struttura una relazione tra i nodi che è difficile definire "leggera", sebbene le attività della rete possano essere considerate come indipendenti rispetto a quelle svolte all'interno di ciascuno dei nodi.

Le reti di questo tipo, che possiamo definire "generative", sono perlopiù eterogenee, perché vi partecipano imprese dedicate ad attività diverse, ma anche perché favoriscono il coinvolgimento di centri di ricerca o dipartimenti universitari.

### **Quali reti per l'economia piemontese?**

Data la struttura produttiva piemontese, l'intensificarsi del ricorso a contratti di rete potrebbe costituire uno degli strumenti per la gestione della transizione industriale.

In settori come quello agroalimentare, ad esempio, il contratto di rete può essere particolarmente efficace per la promozione di produzioni di alta qualità, perché consente, per propria natura, la tutela dei singoli marchi, prodotti o etichette che entrano a far parte dell'aggregazione (a differenza di quanto avviene per forme più tradizionali di aggregazione già presenti in questi settori).

Nel campo delle produzioni metalmeccaniche, invece, la sottoscrizione di contratti di rete tra imprese del sistema fornitura *automotive*, ad esempio, potrebbe costituire un eccellente strumento per accrescere la competitività del sistema, aiutando le imprese medie e piccole ad assumere responsabilità di gestione e coordinamento indispensabili per rendere matura l'autonomia dal primo produttore. I casi di questo

tipo rilevati in Piemonte sono tra i più virtuosi tra quelli studiati nel corso della ricerca, e suggeriscono possibilità di sviluppo interessanti alle quali le politiche locali dovrebbero guardare con maggiore attenzione.

## CONTRATTI DI RETE E CAPITALE SOCIALE

di Serafino Negrelli (Università degli Studi di Milano-Bicocca, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale)

### Reti di imprese e contratti di rete

Il fenomeno delle reti di imprese ha attirato da sempre l'attenzione dei soggetti economici e delle politiche pubbliche, con la conseguenza di essere uno degli oggetti più studiati e indagati dalla sociologia economica, oltre che dalla letteratura economica e giuridica. Disponiamo infatti di numerose ricerche, studi di caso, riflessioni teoriche e analisi comparate sulle più importanti esperienze di collaborazioni tra le imprese, che toccano numerosi aspetti: dalle reti più informali a quelle più istituzionalizzate, dai gruppi aziendali ai consorzi, ai distretti industriali, ai patti di sviluppo territoriale, alle diverse associazioni temporanee di scopo, alle varie operazioni di *joint-venture*, fusioni e acquisizioni, agli accordi di filiera nella catena della fornitura, meta-distretti, *peer production*, *cluster* di ogni tipo e moltissime altre forme di reti orizzontali o gerarchiche, lunghe o corte, dense o ridotte, complementari o indipendenti, temporanee o permanenti. La crisi ha spinto ancor più le imprese a mettersi in rete. Soprattutto ha reso più determinate le istituzioni ad attuare politiche di incentivazione a vari livelli: sovranazionale, statale, regionale e locale.

La Commissione europea, in particolare, in un'importante Comunicazione del 2010<sup>5</sup> ha invitato le regioni ad adottare "strategie intelligenti di specializzazione", riconoscendo che "i cluster e le reti migliorano la concorrenzialità e l'innovazione industriale, riunendo risorse e competenze professionali e migliorando la cooperazione tra le autorità pubbliche e le università [...] Prendendo le mosse dai risultati positivi ottenuti occorre sviluppare cluster e network concorrenziali sul piano mondiale per quanto concerne sia i cluster tradizionali che quelli nel campo delle attività di ricerca e sviluppo e dell'innovazione. Cluster locali interconnessi su scala europea consentiranno di raggiungere una massa critica per la ricerca e sviluppo e l'innovazione, le competenze professionali, i finanziamenti, la fertilizzazione incrociata delle idee e le iniziative imprenditoriali. *Le diverse iniziative volte a favorire i cluster vanno tuttavia consolidate e snellite*".

E' interessante osservare come l'ultima frase di questo documento tenda proprio a delineare i caratteri di regolazione snella di uno strumento normativo italiano che può essere considerato l'ultimo nato nella grande famiglia delle aggregazioni di imprese: il "contratto di rete". Per il suo relativo successo, sia sotto il profilo quantitativo che sotto quello qualitativo, tale fenomeno ha meritato l'attenzione degli operatori economici e istituzionali, un po' meno finora di studiosi e ricercatori.

A valorizzare lo strumento del contratto di rete ha contribuito anche il fatto che la Commissione europea, sulla base delle informazioni ricevute dal governo italiano, relative alla misura di sostegno finanziario, sotto forma di differimento d'imposta, alle imprese che intendono cooperare e costituire una rete, abbia valutato che tale misura non costituisce aiuto di stato.

### Il capitale sociale "relazionale" dei contratti di rete

Il consenso di cui ha goduto in questi anni il contratto di rete è dovuto soprattutto a quei fattori distintivi che fanno riferimento a "pratiche" di capitale sociale più innovative e diffuse, ma anche più snelle e flessibili, rispetto ad altre e precedenti forme di collaborazioni tra le imprese. Tali pratiche possono contribuire a migliorare la situazione del sistema produttivo italiano, ovvero a ridurre la contrapposizione tra le imprese, a seconda delle ridotte o sviluppate forme di complessità rispetto a: politiche di formazione del personale, attività di innovazione e manageriali, internazionalizzazione, reti di collaborazione.

Il contratto di rete può infatti agevolare la ricerca da parte delle imprese, soprattutto di minori dimensioni, di nuove strategie cooperative per essere più innovative e poter far fronte ai più alti livelli di competitività sui mercati e agli stessi effetti della crisi. Per accrescere la propria capacità di innovazione

<sup>5</sup> Commissione europea [2010], *Una politica industriale integrata per l'era della globalizzazione. Riconoscere il ruolo centrale di concorrenzialità e sostenibilità*, Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, Bruxelles, COM (2010) 614.

e internazionalizzazione, pur mantenendo la propria autonomia, gli imprenditori devono aderire a questa nuova forma di contratto sociale tra le imprese, che da un lato è reciprocamente più impegnativa, e quindi più dinamica, rispetto ai distretti industriali; e dall'altro lato è più snella e flessibile rispetto ai consorzi e ad altre forme più istituzionalizzate o percepite come più limitative dell'autonomia di impresa. Si tratta quindi di un contratto che se da un lato tende a superare l'informalità che ha caratterizzato molte reti di cooperazione di successo nel nostro paese (in primis, i distretti industriali), dall'altro lato vuole però mantenere, e soprattutto anche rafforzare, i caratteri di "relazionalità" del capitale sociale, ovvero dei rapporti *faccia a faccia* tra gli attori.

Nel "processo" di costituzione dei contratti di rete, nei casi osservati è risultato certamente determinante il ruolo delle associazioni imprenditoriali nello stimolare le imprese ad orientarsi verso l'opportunità di sottoscrivere un contratto di rete. Ma questa opportunità è stata poi colta soprattutto dalle imprese che già intrattenevano qualche tipo di rapporto, formale o informale. Ciò significa che i contratti di rete non sono nati per creare "nuovo" capitale sociale, ma si sono anzi originati grazie ad una certa dotazione di capitale sociale già esistente tra le imprese che hanno deciso di formalizzare l'aggregazione. Tale dotazione di capitale sociale "pregresso" si è quindi combinata con l'esistenza di uno specifico obiettivo strategico comune del contratto di rete: un *nuovo prodotto* (ad esempio, un lampione autopulente a led, per l'illuminazione urbana), la necessità di andare verso *nuovi mercati* soprattutto a livello internazionale, la possibilità di disporre di *nuovi servizi* (ad esempio di progettazione e design), di promuovere l'*innovazione tecnologica*, di avere personale più qualificato, un marchio o un'identità comune, migliore accesso al credito e a finanziamenti pubblici, partecipazione a catene di fornitura e appalti, ecc. Obiettivi che non potevano essere realizzati senza aggregarsi.

Lo sviluppo dei contratti di rete analizzati consente di fare alcune considerazioni di merito anche sulla loro fase evolutiva. Appare molto evidente la funzione del contratto di rete che nei casi più significativi tende a caratterizzarsi come capitale sociale "rafforzato", grazie ai più intensi rapporti di cooperazione, fiduciari, di scambio delle informazioni, di condivisione degli obiettivi, di controllo del *free-riding*.

### **Distretti industriali, catene di fornitura e contratti di rete.**

Al di là dei finanziamenti e del ruolo delle politiche regionali e delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi, che hanno senza dubbio pesato in maniera significativa, come peraltro in altre esperienze di aggregazione di imprese, il successo dei contratti di rete non solo o non tanto sotto il profilo quantitativo, pur importante, ma soprattutto sotto il profilo qualitativo sembra derivare essenzialmente da quel loro carattere distintivo di pratiche "costitutive" e flessibili di capitale sociale di reciprocità. La ricerca empirica relativa ai casi ha ampiamente dimostrato che tali pratiche sono state spesso favorite da fiducia e conoscenze già in essere tra gli imprenditori che decidono di formalizzare un progetto di rete. Ma è anche emerso che dall'opportunità di mettersi insieme in modo strumentale, per ottenere un finanziamento, possono sorgere forme di collaborazione meno contingenti e si possono creare ponti tra network che non si conoscono, grazie al ruolo di facilitazione e di mediazione del manager di rete o di qualche leader naturale. Se esiste già una certa dotazione di capitale sociale, il contratto di rete può contribuire poi a rafforzare la fiducia e gli impegni di reciprocità tra i partecipanti. Le forme del contratto di rete sono varie nel loro grado di flessibilità: dalla rete contratto, che lascia ampia autonomia, alla rete soggetto, lungo un continuum con vari stadi di passaggio. Ma resta sempre una rete essenzialmente di tipo "orizzontale", seppure con diversi gradi di istituzionalizzazione, caratterizzata dall'impegno costitutivo alla "reciprocità".

Per queste ragioni i contratti di rete non devono essere considerati alternativi ad altre forme di aggregazione, quali ad esempio i distretti industriali o le filiere. Anzi, essi possono contribuire a rafforzarne il capitale sociale, come dimostrato dai moltissimi casi dell'Emilia Romagna e del Piemonte, ma anche di altre regioni, in quanto vi possono introdurre pratiche collaborative più intense di reciprocità, e possono contribuire a superarne il localismo, l'eccessiva informalità e/o la dipendenza settoriale.

## CONTRATTI DI RETE E MERCATO DEL CREDITO

di Diego Coletto (Università degli Studi di Milano-Bicocca, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale)

### Istituti di credito, imprese e crisi economica

La crisi economica iniziata nel 2008 si è caratterizzata, in molti paesi, da una rilevante riduzione dei prestiti finanziari ad imprese e famiglie. Secondo un recente studio CNA-Kpmg<sup>6</sup>, in Italia nel periodo gennaio 2012- gennaio 2016, il credito alle imprese si è ridotto di circa 112 miliardi di euro (pari a oltre l'11% dello stock complessivo di credito erogato alle imprese). Tale riduzione ha però colpito maggiormente le piccole imprese: per questo segmento, infatti, essa si è attestata intorno al 20%. Inoltre, la differenza di accesso al credito fra medio-grandi imprese e piccole imprese si è accentuata dal 2014: sempre secondo lo studio CNA-Kpmg, dal 2014 ad inizio 2016, le imprese con più di 20 dipendenti hanno visto aumentare il credito ottenuto nei loro confronti dello 0,7% l'anno, mentre le seconde lo hanno visto diminuire dell'1,7%.

Questi dati sembrano certificare che, nel corso della recente crisi economica, le imprese italiane, soprattutto quelle di medio-piccole dimensioni, hanno incontrato significative difficoltà di accesso al credito.<sup>7</sup> Per ridurre tali difficoltà sono state recentemente proposte diverse soluzioni che, da un lato, promuovono interventi finalizzati ad aumentare la gamma di soggetti interessati a fornire prestiti finanziari alle imprese (ad oggi, il mercato del credito alle imprese è sostanzialmente dominato dalle banche), dall'altro lato cercano di introdurre dei cambiamenti nel rapporto fra imprese e banche e nei processi di valutazione per l'accesso al credito. Come è noto, la concessione di un credito si realizza attraverso un rapporto che – come molti altri rapporti di tipo economico – è caratterizzato da uno squilibrio di informazioni relative alla qualità ed alla probabilità di successo dell'investimento tra chi concede il prestito e chi lo richiede. Nel mercato del credito è il potenziale debitore ad avere un importante vantaggio informativo. La letteratura economica ha ampiamente dimostrato che, in queste situazioni di asimmetria informativa, si possono verificare problemi di selezione avversa, rischio morale e fallimento strategico. In questo scenario la ricerca sui contratti di rete alla quale si fa riferimento in questo numero di Politiche Piemonte (Negrelli e Pacetti, 2016) contiene uno studio di carattere esplorativo che ha avuto l'obiettivo di comprendere se, come e in quali circostanze il contratto di rete possa divenire uno strumento utile per ridurre le asimmetrie informative del mercato del credito alle imprese.

### Banche e contratti di rete

Gli studi di caso regionali inclusi nella ricerca sui contratti di rete hanno evidenziato che sono diversi gli istituti bancari interessati alle forme di aggregazione d'impresa promosse dai contratti di rete. Tale interesse è stato manifestato sia da banche locali sia da banche operanti a livello nazionale ed internazionale. Nelle regioni prese in esame dallo studio (Piemonte, Lombardia Veneto ed Emilia-Romagna), sono però le grandi banche ad aver progettato un insieme più articolato d'interventi. In particolare, due fra le più importanti, Intesa-Sanpaolo e Unicredit, oltre ad aver promosso con continuità eventi informativi sui contratti di rete, hanno sviluppato una serie di misure strutturate a livello nazionale in favore di queste forme di aggregazione.

Gli interventi proposti dalle due banche presentano alcuni tratti comuni e diverse specificità. Tra i primi vi sono attività informative che le imprese possono richiedere in vari momenti (durante la progettazione della rete, al momento della sottoscrizione del contratto, lungo l'intera durata del contratto di rete). Tra i secondi vi sono l'offerta di servizi di consulenza e di servizi bancari studiati per sostenere gli investimenti di forme specifiche di aggregazione di imprese, quali le iniziative dedicate ai contratti di filiera e i servizi bancari finalizzati a redistribuire risorse provenienti dalla Banca europea per gli investimenti (Bei) e dalla Cassa Depositi e Prestiti (Cdp).

<sup>6</sup> È possibile richiedere una copia dello studio alla Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa (CNA).

<sup>7</sup> Diversi studi promossi dalla Banca d'Italia confermano tali difficoltà; ad esempio, Barone et al. (2016), Bonaccorsi di Patti e Sette (2012), Gaiotti (2011).



Per ciò che concerne i servizi di consulenza, il gruppo Unicredit fornisce servizi di consulenza agli imprenditori interessati a siglare un contratto di rete con l'obiettivo mostrare chiaramente il valore aggiunto generato per la singola azienda dall'essere parte di una specifica aggregazione di imprese. Con lo stesso obiettivo il gruppo Intesa-Sanpaolo, attraverso Mediocredito Italiano, ha creato un *desk* dedicato all'innovazione d'impresa ed alle reti d'impresa.

Per quanto riguarda i servizi finanziari, Unicredit, in collaborazione con la Cdp, ha promosso una linea di credito particolarmente vantaggiosa per le imprese che costituiscono un contratto di rete. Quando vi è una valutazione positiva del progetto di innovazione promosso dal contratto di rete (in termini di miglioramento delle condizioni economiche delle imprese nell'arco di due-tre anni), la banca si è dichiarata disponibile a migliorare il *rating* del credito di tutte le imprese appartenenti al contratto di rete. Banca Intesa-Sanpaolo prevede invece condizioni di credito più favorevoli solo in specifici casi, individuati dopo un'attenta valutazione; inoltre, prodotti finanziari *ad hoc* sono stati creati per i cosiddetti accordi di filiera. Per entrambi gli istituti di credito si tratta di prodotti e servizi pensati ed ideati a livello centralizzato e quindi attuati a livello territoriale attraverso le azioni promosse dalle sedi decentrate.

Attraverso questa serie di servizi, gli istituti bancari intendono accompagnare le imprese lungo i processi decisionali e l'attuazione di determinati programmi di investimento, aumentando la loro prossimità alle imprese. Ad una prima analisi si tratta di servizi che sembrano rientrare pienamente in un modello di "banca relazionale", che prevede rapporti abbastanza esclusivi e duraturi fra banca ed impresa e l'offerta di un'ampia gamma di prodotti e servizi da parte degli istituti bancari (Azzolina, 2014; Corigliano, 2007; Uzzi e Lancaster, 2003). Accompagnare e sostenere le imprese nelle fasi di definizione ed attuazione di un contratto di rete per gli istituti bancari significa migliorare la conoscenza delle imprese (anche delle più piccole che partecipano al contratto di rete), acquisire informazioni non pubbliche, aumentare le interazioni con gli imprenditori. La ricerca empirica ha però mostrato che tutto ciò non produce automaticamente migliori condizioni di accesso al credito alle imprese facenti parte di un contratto di rete.

### **Contratti di rete, diverse forme di fiducia e accesso al credito**

In alcuni casi gli istituti di credito sono riusciti ad usare abilmente il potenziale informativo del capitale sociale o fiduciario presente nei contratti di rete per allargare la platea di imprese cui erogare prestiti finanziari. In molti casi, però, il capitale sociale che lega le imprese dei contratti di rete non è stato ritenuto una garanzia sufficiente per fornire prestiti di denaro. Ne è emersa la necessità, da parte degli istituti di credito, di poter contare anche su altri fattori "qualitativi" che caratterizzano alcune reti di imprese. Si tratta di fattori che permettono agli istituti di credito di valutare in maniera più accurata il capitale sociale o fiduciario insito nelle reti d'impresa ai fini di rendere tale capitale un elemento in grado di orientare le scelte circa l'erogazione del finanziamento (Admati e Hellwig 2013; Baglioni 2002). In particolare, la presenza di un interlocutore singolo - in grado di rappresentare, formalmente e sostanzialmente, la rete di imprese - sembra aver assunto un ruolo cruciale in tal senso.

In certi casi tale ruolo è stato assunto quasi "naturalmente" dall'imprenditore che ha manifestato una forte leadership all'interno della rete d'impresa. In altri casi, è stata la particolare struttura della rete ad indicare chiaramente l'impresa leader e quindi l'interlocutore privilegiato per gli istituti di credito. Ciò è avvenuto soprattutto nelle "reti verticali per la produzione" (si veda il contributo di Valentina Pacetti in questo numero) o nelle cosiddette filiere, vale a dire reti in cui l'impresa capo-filiera, solitamente di dimensioni maggiori rispetto alle altre, opera sul mercato dei prodotti finiti e dei semi-lavorati, costruiti attraverso una catena integrata di sub-fornitori.

Riguardo a questa specifica forma di rete di imprese, IntesaSanPaolo ha recentemente deciso di investire ulteriori risorse, promuovendo un programma che prevede la sottoscrizione di un "accordo di alta collaborazione" fra la banca e le imprese capo-filiera. Più nello specifico, la banca ha chiesto all'impresa capo-filiera di esprimere una valutazione, di natura qualitativa, dei propri fornitori. Gli elementi presi in considerazione per tale valutazione sono stati, ad esempio, la qualità del prodotto fornito, i tempi di consegna, la capacità di adattarsi alle richieste del capo-filiera, il livello di importanza e strategicità che ogni fornitore ha all'interno della catena di sub-fornitura. Nella pratica, in certi casi,

valutazioni positive da parte del capo-filiera su specifici fornitori hanno permesso a questi ultimi di ottenere un miglioramento del proprio *rating* di credito e quindi l'accesso a condizioni più favorevoli (un'opportunità non percorribile se la valutazione si fosse basata esclusivamente sugli aspetti economico-finanziari della singola impresa). Allo stesso modo, imprese di piccole dimensioni – che secondo le procedure “standard”, possono accedere solo a crediti molto limitati – hanno avuto la possibilità di richiedere prestiti di maggiore entità e quindi di progettare nuovi investimenti al fine di migliorare la qualità della propria produzione.

## Conclusioni

L'indagine esplorativa ha messo in luce come la stretta collaborazione fra banca e impresa capo-filiera possa diventare un fattore in grado di rendere più fruibile per l'istituto di credito il capitale sociale o fiduciario presente all'interno della filiera (Bagnasco et al., 2001). In questi casi, infatti, gli istituti di credito si “appropriano” del capitale sociale iniziale (che ha concorso alla creazione della filiera) e di quello che si è creato nel corso delle continue interazioni fra impresa capofila e fornitori (che ha ridotto i costi di transazione delle relazioni economiche fra gli appartenenti alla filiera) per ridurre le asimmetrie informative tipiche del mercato del credito. Si tratta di un risultato empirico comunque parziale, che lascia ancora inesplorati diversi ambiti del rapporto banca-impresa. Per questo saranno necessarie nuove e più approfondite ricerche, soprattutto in quelle regioni, come il Piemonte, in cui reti verticali d'impresa caratterizzano il tessuto produttivo locale.

## Riferimenti bibliografici

- Admati, A., Hellwig M. (2013) *The Bankers' New Clothes: What's Wrong with Banking and What to Do about It*. Princeton: Princeton University Press.
- Bagnasco, A., Piselli, F., Pizzorno, A. e Trigilia, C. (2001) *Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso*. Bologna: Il Mulino.
- Azzolina, L. (2014) *I contratti di rete*. In Asso, P.F. e Pavolini, E. (a cura di) *Collaborare per crescere*. Roma: Donzelli, pp. 205-229.
- Baglioni, A.S. (2002) *The New Basle Accord: Which Implications for Monetary Policy Transmission?* EFA 2002 Berlin Meetings Discussion Paper. Disponibile in <http://ssrn.com/abstract=299392>.
- Barone, G., de Blasio, G. e Mocetti, S. (2016) *The real effects of credit crunch in the Great Recession: evidence from Italian provinces*. In «Banca d'Italia, Working paper», n. 1057, Roma, Banca d'Italia.
- Bonaccorsi di Patti, E., Sette, E. (2012) *Bank balance sheets and the transmission of financial shocks to borrowers: evidence from the 2007-2008 crisis*. In «Banca d'Italia, Economic working paper», n. 848, Roma, Banca d'Italia.
- Corigliano, R. (2007) *Banca e impresa in Italia: caratteri evolutivi del relationship lending e sostegno dello sviluppo*. In «Banca, Impresa, Società», 26, n. 1, pp. 27-58.
- Gaiotti, E. (2011) *Credit availability and investment in Italy: lessons from the Great Recession*. In «Banca d'Italia, Economic working paper», n. 93, Roma, Banca d'Italia.
- Negrelli, S., Pacetti, V. (a cura di) (2016) *Contratti di rete. Pratiche di capitale sociale tra le imprese italiane*. Bologna: Il Mulino.
- Uzzi, B., Lancaster, R. (2003) *Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and Their Clients*. In «Management Science», 49, n. 4, pp. 383-399.

## UNO SGUARDO OLTRE IL PIEMONTE: COSA INSEGNANO LE ESPERIENZE DI EMILIA-ROMAGNA E VENETO

di Alberta Andreotti (Università degli Studi di Milano-Bicocca, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale)

### Introduzione

Emilia Romagna e Veneto sono due tra le regioni italiane tradizionalmente più ricche di distretti industriali e presentano una struttura produttiva basata sulle PMI, parzialmente in contrasto con il Piemonte. In entrambe le regioni il settore manifatturiero è cruciale per l'economia locale ed è alto il grado di internazionalizzazione delle aziende, tipico dei contesti distrettuali. Entrambe le regioni hanno sofferto pesantemente la crisi economica con una riduzione del numero di imprese e di addetti, ma sono tornate a crescere nel 2014 più della media nazionale. Le due regioni, simili dal punto di vista della struttura produttiva, hanno adottato politiche parzialmente differenti per lo sviluppo economico territoriale e nella fattispecie per lo strumento del contratto di rete e soprattutto modelli differenti di governance. L'Emilia Romagna ha implementato un complesso e articolato sistema per l'innovazione, mentre il Veneto, pur nella ricchezza di iniziative e finanziamenti, resta piuttosto frammentato.

In questo contributo, dopo un breve inquadramento delle politiche di sviluppo territoriale, guarderemo alla diffusione dei contratti di rete e al modello di governance adottato.

### I contratti di rete e le politiche per le imprese in Veneto ed Emilia-Romagna

L'Emilia Romagna è l'unica regione italiana a non aver riconosciuto giuridicamente i distretti industriali, adottando un modello di contaminazione incrociata e varietà più simile al cluster regionale<sup>8</sup>. Le connessioni tra attori di diversa natura (imprese, attori della formazione, università e centri di ricerca) sono gli elementi fondanti l'architettura per le politiche di sviluppo dell'Emilia Romagna già dall'inizio del nuovo Millennio, quando viene istituita la rete dell'Alta Tecnologia. Questa si è sviluppata a partire dalla LR 7 del 2002<sup>9</sup> e vede al centro i tecnopoli, strutture fisiche con il compito di organizzare, promuovere, diffondere attività e servizi per la ricerca industriale, lo sviluppo sperimentale e il trasferimento tecnologico. I tecnopoli ospitano al loro interno laboratori di ricerca, centri per l'innovazione, incubatori per le imprese e imprese. Si tratta di uno spazio fisico, presente anche su piattaforme digitali, in cui collaborano i diversi attori del territorio. La prossimità fisica dei soggetti è considerata un valore aggiunto. Per l'implementazione operativa e il coordinamento della rete di Alta Tecnologia è stata creata una società consortile per azioni, Aster, partecipata da Regione Emilia Romagna, università del territorio, Cnr, Enea, associazioni di categoria e Unioncamere Emilia Romagna. La realizzazione della rete dell'Alta Tecnologia è avvenuta sfruttando fondi comunitari e regionali, in particolare i fondi di programmazione 2007-13. E' all'interno di tale sistema che i contratti di rete sono stati applicati e incentivati dalla Regione soprattutto attraverso il bando "Dai distretti produttivi ai distretti tecnologici 2". Tale bando prevedeva che ciascuna impresa firmataria di un contratto di rete dovesse assumere un giovane laureato, creando così nuova occupazione qualificata, i costi di tale assunzione venivano assunti dalla Regione per la durata del progetto.

Fino al 2010 gran parte delle politiche di sviluppo della Regione Veneto erano centrate sul modello dei distretti industriali. Nel 2005, i distretti riconosciuti in Veneto erano 46, con oltre 8mila imprese aderenti (più di 200mila addetti), e nel 2010 oltre ai distretti si contavano 13 metadistretti. La Legge Regionale 13/2014 riorganizza le modalità aggregative distinguendone tre forme: distretto industriale, reti innovative regionali e aggregazione di imprese. Ogni forma aggregativa è caratterizzata da specifici elementi che riguardano la dimensione territoriale e le caratteristiche degli attori coinvolti. Il contratto di rete è riconosciuto all'interno di tutte e tre queste forme, nelle prime due è necessaria la soggettività giuridica, nel terzo caso non è previsto alcun vincolo. A sostegno di questa legge, la Regione ha

<sup>8</sup> Si definisce cluster "concentrazione geografica di imprese interconnesse, fornitori specializzati, erogatori di servizi, imprese in settori collegati e le relative istituzioni (per esempio università, agenzia di standard, associazioni commerciali) che competono e allo stesso tempo cooperano" (Porter, 1998: 197).

<sup>9</sup> Legge Regionale 14 maggio 2002, n. 7 - *Promozione del sistema regionale delle attività di ricerca industriale, innovazione e trasferimento tecnologico*

investito 6.150.000 euro della precedente programmazione (2007-2013) e lo strumento scelto è stato quello del bando “a sportello”. L’allocazione dei nuovi fondi di programmazione regionale (POR FESR 2014-2020) conferma il forte sostegno a ricerca, sviluppo tecnologico e innovazione (asse 1 e 3) con 120 milioni dedicati specificamente a progetti riguardanti le aggregazioni. Dunque, la Regione Veneto ha deciso un investimento cospicuo sulle forme di aggregazione di imprese, anche nell’ottica della fertilizzazione incrociata: le aggregazioni (con l’eccezione dei distretti industriali classici) sono tanto più incentivate tanto più includono attori di diversa natura e settore, la varietà è intesa come un volano per lo sviluppo territoriale [Ramella, 2013]. Non sembra tuttavia delinearsi la creazione di un sistema integrato e coordinato dell’innovazione così come avvenuto in Emilia Romagna.

### **Diffusione dei contratti e partner strategici**

L’Emilia Romagna è nel 2015 la seconda regione, dopo la Lombardia, in quanto a numero di contratti di rete sottoscritti (412) e di soggetti aderenti (1.230), la prima regione se si considerano i contratti di rete siglati sul numero di aziende presenti sul territorio. Il Veneto si colloca in quarta posizione rispetto alle altre regioni italiane, dunque dietro a Lombardia ed Emilia Romagna, ma davanti al Piemonte. In Emilia Romagna i dati evidenziano due periodi nella diffusione del contratto di rete: il primo periodo dal 2009 al 2013 in cui si nota un entusiasmo per questo strumento da parte della Regione e di quasi tutti gli attori del territorio con un’ampia diffusione; il secondo periodo, dal 2013 al 2016, registra una fase di “normalizzazione” dello strumento. Queste due fasi coincidono in realtà con l’apertura e la chiusura del bando “Dai distretti produttivi ai distretti tecnologici 2”. In Veneto invece il numero di contratti sottoscritti e il numero di imprese coinvolte è aumentato sensibilmente dal 2012 al 2015, segnalando un trend sempre crescente anche se altalenante, in assenza di bandi direttamente rivolti ai soli contratti di rete.

Modena è la provincia in Emilia Romagna con il maggior numero di contratti di rete siglati (che coinvolgono 281 imprese), seguita a brevissima distanza da Bologna (274 imprese), Reggio Emilia si colloca al terzo posto (131 imprese). Le altre province sono sensibilmente staccate in graduatoria. In Veneto, la provincia con il maggior numero di contratti e imprese coinvolte è Verona con 246 imprese, corrispondenti al 28% dei soggetti che hanno aderito a un contratto di rete nella regione; a seguire Venezia e Treviso, ciascuna con 158 imprese coinvolte, e Padova con 153. In coda alla classifica, con numeri molto distanti dalle precedenti, restano Belluno e Rovigo rispettivamente con 19 e 17 imprese coinvolte. In particolare si segnala Belluno che, pur essendo sede del distretto industriale classico dell’occhialeria, non ha nemmeno un contratto di rete siglato in quell’area distrettuale. Dunque, il contratto di rete riguarda ancora una parte piuttosto piccola del mondo imprenditoriale, con discrete potenzialità di ulteriore crescita.

Anche se spesso i contratti di rete tendono a coinvolgere imprese appartenenti ad una stessa regione, nei casi più interessanti, essi superano i confini regionali, facendo emergere collaborazione trans-regionali. È interessante allora guardare dove si collocano geograficamente le imprese facenti parte dei contratti di rete stipulati nelle due Regioni in esame, poichè ciò fornisce qualche indicazione sui partner strategici delle imprese venete ed emiliano-romagnole. La Lombardia risulta essere il partner privilegiato in entrambi i casi, vale a dire sia per le imprese venete sia per quelle emiliano-romagnole. Segue a distanza l’Emilia Romagna per il Veneto e viceversa. Sensibilmente distanziate vi sono Lazio e Piemonte in entrambi i casi. Emerge dunque una collaborazione forte tra le imprese lungo un territorio economicamente rilevante, peraltro già evidenziata in altre ricerche [Perulli 2012], che corre lungo la direttrice della via Emilia e del litorale veneto-romagnolo, così come lungo la direttrice della A4 – Milano -Venezia. Torino e il Piemonte sembrano però restare partner relativamente secondari per le imprese venete ed emiliano-romagnole.

Vi è un altro dato interessante riguardo le imprese firmatarie di contratti rete nelle due regioni. La rete sembra attrarre imprese più performanti della media, che vedono in questa modalità di aggregazione proprio la possibilità di migliorare ulteriormente la propria performance e non tanto un modo per condividere i propri problemi [Unioncamere 2015].

## Il modello di governance

Nel modello di regolazione che emerge dall'implementazione della rete dell'Alta Tecnologia e del bando "Dai distretti produttivi ai distretti tecnologici 2" in Emilia Romagna, il ruolo di regolatore è affidato agli attori politici e ai governi locali, che sono in grado di accordarsi con le associazioni di categoria per definire un progetto comune. L'agenzia partecipata Aster è il pivot del sistema e coordina tutti gli altri attori del territorio. Essa può essere considerata il braccio operativo della Regione. Il ruolo di indirizzo e guida è indubbiamente assunto dall'attore pubblico regionale. Compito esplicito della Regione è stimolare, regolare e governare il dialogo tra imprese e mondo della ricerca, e più in generale la Regione deve regolare il mercato. Il ruolo del pubblico non si limita a creare le condizioni affinché il mercato funzioni e si auto-regoli, non svolge "solo una funzione abilitante", ma è il perno che orienta il mercato (e le imprese) in direzioni decise dalla politica, ossia dalla giunta regionale che promuove i bandi. Tutti gli attori locali confermano che il bando (e lo strumento dei contratti di rete) è stato un successo non tanto per la bontà dello strumento in sé, quanto piuttosto per "tutto il contesto attorno". Vale a dire per il coinvolgimento delle imprese nella progettazione del bando, l'inserimento di nuova forza lavoro, il tutor scientifico-accademico che affianca il giovane laureato, il manager di rete che ha lavorato a stretto contatto con le associazioni di categoria e, a monte di tutto, il finanziamento regionale, con tempistiche e regole certe che sono le condizioni principali per il successo dell'implementazione dell'esperienza. E' proprio grazie a questo sistema e ai soggetti che ne fanno parte che i contratti di rete sono definiti un successo dagli operatori di questa regione, ma le aziende che si sono impegnate nel contratto di rete, secondo gli attori locali, si sarebbero impegnate, a parità di condizioni, anche in un consorzio o in un'Ati.

In Veneto, invece gli attori locali, nonostante gli sforzi della Regione e delle singole istituzioni, segnalano la persistenza di una frammentazione del tessuto produttivo, associativo e accademico per cui il risultato che si ottiene è ancora troppo simile alla somma delle parti, piuttosto che a un sistema integrato. In più occasioni, è stata lamentata l'assenza di un attore istituzionale capace di svolgere la funzione di pivot, promotore e coordinatore delle iniziative così come Aster svolge in Emilia Romagna. Le diverse agenzie di sviluppo e innovazione (Veneto Sviluppo e Veneto Innovazione), che potenzialmente potrebbero svolgere questa funzione, sembrano marginali e comunque non godono della legittimità necessaria per tale ruolo. Ciò che sembra mancare maggiormente, pur nelle molte iniziative presenti, è il coordinamento e un attore pubblico e/o privato che svolga tale ruolo. Come sottolineano ampiamente Casavola e Trigilia [2012] per sostenere la competitività occorrono coordinamento, beni e servizi per la collaborazione oltre che formazione, sviluppo di infrastrutture digitali, strategie politiche territoriali,... Molti di questi beni locali che migliorano la competitività sono nell'agenda della Regione, anche sotto il forte impulso delle direttive europee e dei finanziamenti europei (agenda digitale, infrastrutture digitali...), altri sembrano invece totalmente assenti.

## Per concludere

In entrambe le Regioni il contratto di rete è stato interpretato come una strategia per uscire dalla frammentazione delle piccole e piccolissime imprese del territorio, nelle parole degli attori locali poteva diventare "un contratto prematrimoniale" per traghettare le imprese verso forme più stringenti di cooperazione (fusioni), aumentando così il numero delle medie imprese. Tale obiettivo era particolarmente forte nelle intenzioni di alcuni attori dell'Emilia Romagna, molto meno in quelle degli attori locali veneti. Se questo obiettivo ambizioso è andato, almeno fino a questo momento, in larga parte frustrato, la capacità di mettersi in rete, di condividere un progetto di sviluppo produttivo da parte dei piccoli imprenditori e artigiani sembra però sempre più diffusa, anche a prescindere dai finanziamenti. Paradossalmente però ciò sembra più vero in Veneto che in Emilia Romagna. Infatti, l'assenza di finanziamenti dedicati ai contratti di rete in Veneto ha reso la motivazione strumentale importante ma non prevalente, così come sembra accadere in Piemonte, altra regione nella quale le politiche di incentivo ai contratti di rete non possono certo essere considerate determinanti. Al contrario, in Emilia Romagna le imprese hanno siglato il contratto di rete perché fortemente incentivate dai finanziamenti che ne potevano conseguire, e dalla infrastruttura messa in atto dalla Regione per

seguire le imprese, dunque per finalità strumentali e oggi diversi contratti di rete benché formalmente ancora attivi sono in realtà esauriti perché gli obiettivi sono stati raggiunti. Queste stesse imprese però stanno valutando altre forme di aggregazione sul territorio, puntando a obiettivi più ambiziosi, anche se non di fusione, hanno creato o rinsaldato fiducia reciproca, cooperazione, capitale sociale che sono in grado di mobilitare a diversi livelli in altre occasioni.

### Riferimenti bibliografici

- Casavola, P. e Trigilia, C. (2012) *La nuova occasione: città e valorizzazione delle risorse locali*, Roma, Donzelli.
- Perulli, P. (2012) *Nord. Una città-regione globale*, Bologna, Il Mulino.
- Ramella, F. (2013) *Sociologia dell'innovazione*, Bologna, Il Mulino
- Unioncamere (2015) *I contratti di rete. Rassegna dei principali dati quantitativi (Elaborazioni Unioncamere su dati Infocamere, aggiornamento al 1° marzo 2015)*, Roma, Unioncamere.

# POLITICHE PIEMONTE

Redatto in IRES Piemonte - Via Nizza, 18 - 10125 Torino

---

## Comitato di Redazione:

Fiorenzo **Ferlaino** (Direttore editoriale), Alberto **Crescimanno** (Redattore responsabile),  
Maria Teresa **Avato**, Davide **Barella**, Carla **Nanni**, Marco **Bagliani**, Francesca S. **Rota**.

## La Rete dei Corrispondenti:

Prof. **Francesco ADAMO**, Presidente Geoprogress, Università del Piemonte Orientale. - Prof. **Carlo Alberto BARBIERI**, vice-Presidente INU, Politecnico di Torino. - Dott. **Franco BECCHIS**, Presidente Fondazione per l'Ambiente Teobaldo Fenoglio. - Prof. **Giuseppe BERTA**, Università Bocconi di Milano. - Dott. **Enrico BERTACCHINI**, Centro Studi Silvia Santagata, Torino. - Dott. **Federico BOARIO**, esperto analisi sul commercio, Torino. - Dott. **Francesco BRIZIO**, Presidente Gruppo Torinese Trasporti - GTT. - Prof. **Giorgio BROSI**, Presidente SIEP, Università di Torino. - Dott. **Marco CAMOLETTO**, Presidente, AMIAT Torino. - Prof. **Riccardo CAPPELLIN**, Presidente Associazione Italiana di Scienze Regionali. - Prof. **Alberto CASSONE**, POLIS, Università Piemonte Orientale. - Dott. **Marco CAVAGNOLI**, Responsabile Centro di Competenza Edilizia e Gestione del Territorio CSI-Piemonte. - Dott.ssa **Tiziana CIAMPOLINI**, Responsabile Osservatorio delle Povertà e delle Risorse, Caritas Torino. - Prof. **Sergio CONTI**, DITer, Università di Torino. - Prof. **Giuseppe COSTA**, Università di Torino, Centro di Documentazione per la Promozione della Salute DoRs. - Ing. **Sergio CRESCIMANNO**, già Segretario Generale del Consiglio Regionale del Piemonte. - Dott. **Roberto CULLINO**, Banca d'Italia, Sede di Torino. - Dott. **Luca DAL POZZOLO**, Presidente Fondazione Fitzcarraldo. - Prof. **Luca DAVICO**, Comitato Rota - Eau Vive. - Prof. **Antonio DE LILLO**, Università degli Studi di Milano Bicocca. - Prof. **Giuseppe DEMATTEIS**, Presidente Dislivelli, DITer, Politecnico di Torino. - Dott. **Livio DEZZANI**, Regione Piemonte, Direttore Programmazione strategica, Politiche territoriali. - Prof. **Cesare EMANUEL**, Pro-Rettore Università Piemonte Orientale. - Prof. **Roberto GAMBINO**, European Documentation Centre on Nature Park Planning, Politecnico di Torino. - Prof. **Massimo Umberto GIORDANI**, Fondazione Torino Wireless, Politecnico di Torino. - Arch. **Mauro GIUDICE**, Presidente Istituto Nazionale di Urbanistica del Piemonte. - Prof. **Francesca GOVERNA**, Professore associato confermato, Politecnico di Torino. - Arch. **Daniela GROGNARDI**, Urbanistica, Comune di Torino. - Prof. **Piero IGNAZI**, Dipartimento di Scienza Politica, Università di Bologna. - Prof. **Adriana LUCIANO**, Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università degli Studi di Torino. - Prof. **Maria Luisa BIANCO**, Presidente del Dipartimento di Ricerca Sociale del Piemonte Orientale. - Prof. **Roberto MAZZOLA**, Dipartimento di Scienze Giuridiche ed Economiche, Università del Piemonte Orientale. - Prof. **Alfredo MELA**, Direttore Appunti di Politiche Territoriali, DINSE, Politecnico di Torino. - Prof. **Manfredo MONTAGNANA**, Presidente Unione Culturale Franco Antonicelli. - Dott.ssa **Paola MORRIS**, CEI-Invest in Torino Piemonte Centro Estero per l'Internazionalizzazione. - Prof. **Angelo PICHIERRI**, Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università degli Studi di Torino. - Dott. sa **Pina NAPPI**, ARPA-Piemonte. - Prof. **Enzo RISSO**, Presidente IRES-Piemonte. - Dott. **Marco RIVA**, Fondazione Rosselli. - Prof. **Giuseppe RUSSO**, Founding Partner, Step Ricerche. - Prof. **Salvatore RIZZELLO**, Preside Facoltà di Giurisprudenza, Università del Piemonte Orientale. - Prof. **Riccardo ROSCELLI**, Presidente SITI, Politecnico di Torino. - Prof. **Nanni SALIO**, Presidente Centro Studi Sereno Regis. - Prof. **Mario SALOMONE**, Presidente Istituto per l'Ambiente e l'Educazione Scholé Futuro. - Prof. **Carlo SALONE**, DITer, Università di Torino. - Centro Studi Silvia Santagata, Torino. - Prof.ssa **Agata SPAZIANTE**, DITer, Politecnico di Torino. - Dott. **Roberto STROCCO**, Ufficio Studi e Statistiche dell'Unioncamere Piemonte. - Dott.ssa **Francesca TRACLO**, Direttrice Fondazione Rosselli. - Prof. **Massimo Umberto GIORDANI**, Fondazione Torino Wireless, Politecnico di Torino. - Prof. **Giampaolo VITALI**, Ceris-Cnr. - Dott. **Mauro ZANGOLA**, Direttore Ufficio Studi della Confindustria di Torino.

05 settembre 2016

codice ISSN 2279-5030