

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022

Studi e ricerche sulle reti d'impresa

Serie diretta da
Anna Cabigiosu
Anna Moretti

3



Edizioni
Ca' Foscari

Studi e ricerche sulle reti d'impresa

Direzione scientifica

Anna Cabigiosu (Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Anna Moretti (Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Comitato scientifico

Diego Campagnolo (Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali «M. Fanno», Università degli Studi di Padova, Italia)

Anna Comacchio (Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Francesco Izzo (Dipartimento di Economia, Università degli Studi della Campania «Luigi Vanvitelli», Italia)

Francesco Rullani (Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Direzione e redazione

Università Ca' Foscari Venezia

Dipartimento di Management

Cannaregio 873

30121 Venezia

contratti.rete@unive.it

<https://www.unive.it/pag/42688>

e-ISSN 2724-4741

ISSN 2724-3931



URL <http://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/collane/studi-e-ricerche-sulle-reti-dimpresa/>

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022

a cura di
Anna Cabigiosu

Venezia
Edizioni Ca' Foscari - Venice University Press
2022

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022
Anna Cabigiosu (a cura di)

© 2022 Anna Cabigiosu per il testo
© 2022 Edizioni Ca' Foscari per la presente edizione



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.

Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Edizioni Ca' Foscari
Fondazione Università Ca' Foscari | Dorsoduro 3246 | 30123 Venezia
<https://edizionicafoscari.unive.it> | ecf@unive.it

1a edizione dicembre 2022
ISBN 978-88-6969-663-3 [ebook]
ISBN 978-88-6969-664-0 [print]

Il presente volume è stato pubblicato grazie al contributo di



Realizzato da



Stampato per conto di Edizioni Ca' Foscari, Venice
nel mese di dicembre 2022 da Skillpress, Fossalta di Portogruaro, Venezia
Printed in Italy

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022 / Anna Cabigiosu (a cura di) — 1. ed. — Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 2022. — viii + 158 pp.; 23 cm. — (Studi e ricerche sulle reti d'impresa; 3). — ISBN 978-88-6969-664-0.

URL <https://edizionicafoscari.unive.it/en/edizioni/libri/978-88-6969-664-0/>
DOI <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-663-3>

Ringraziamenti

Innanzitutto voglio ringraziare tutti gli autori di questo volume, che hanno contribuito ad accrescere la conoscenza del fenomeno dei contratti di rete con le loro ricerche e approfondimenti. In particolare, per RetImpresa ringrazio Carlo La Rotonda, Lucia Pace e Arianna Lupo, per InfoCamere ringrazio Antonello Meloni, Serafino Pitingaro e Silvia Corsini e per il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia ringrazio Anna Moretti, Anna Comacchio, Antonio Proto, Chiara Saccon e i colleghi del centro di ricerca NOIS che ci hanno supportato. Ringrazio inoltre i colleghi Stefano Li Pira (Warwick Business School) e Diego Campagnolo (Università degli Studi di Padova) per il loro contributo. Si ringraziano inoltre le reti IOBO, IRENE, WELSTEP, Together More e Interbau descritte in questa opera per la loro disponibilità e collaborazione. Infine, ringrazio Edizioni Ca' Foscari e Francesca Prevedello per il costante supporto.

Sommario

Introduzione

Anna Cabigiosu 3

1 I contratti di rete: una lettura per macroarea geografica
Serafino Pitingaro, Silvia Corsini 7

2 I contratti di rete: una lettura dei risultati economico-finanziari per macroarea geografica
Stefano Li Pira, Anna Moretti 25

**3 L'open innovation nei contratti di rete
Le reti fanno rete**
Anna Cabigiosu, Stefano Li Pira, Diego Campagnolo 43

4 La governance e il coordinamento delle reti
Anna Comacchio 57

5 Gestione delle filiere ed evoluzione delle reti
Anna Cabigiosu, Carlo La Rotonda,
Arianna Lupo, Lucia Pace 71

6 La codatorialità: quadro regolamentare e prospettive applicative
Carlo La Rotonda 109

**7 Il contratto di rete all'interno di un gruppo:
il caso Together More di Reale Group**
Antonio Proto 133

8 Il report 'combinato' delle reti: il caso Interbau
Chiara Saccon 141

Conclusioni

Anna Cabigiosu 151

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022

Introduzione

Anna Cabigiosu

NOIS / CAMI - Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Nonostante lo scenario politico internazionale, la rapida accelerazione dell'inflazione e le difficoltà legate alla mancanza di disponibilità di diverse materie prime che hanno caratterizzato il 2022, i nostri imprenditori hanno continuato ad attivare iniziative di integrazione e strategie di collaborazione attraverso i contratti di rete. Secondo i dati del Registro Imprese elaborati da InfoCamere, i contratti di rete hanno superato quota 8mila (+10% rispetto al 2021) coinvolgendo oltre 44mila imprese distribuite in tutto il territorio nazionale (+7% rispetto al 2021).

In questo contesto l'Osservatorio sui contratti di rete ha sviluppato per il 2022 una duplice riflessione ed è idealmente suddiviso in due parti: la prima quantitativa rispetto al fenomeno delle reti e delle loro performance con un focus sulle diverse aree geografiche in cui operano le reti, e una seconda parte che entra dentro i meccanismi organizzativi delle reti per spiegarci, attraverso dati e casi studio, come le reti sono organizzate per raggiungere questi risultati.

La prima parte dell'Osservatorio, nei capitoli 1, 2 e 3, utilizza un approccio quantitativo e i dati del Registro Imprese 2022 e della survey 2021 sia per fotografare il fenomeno delle reti nel 2022 sia per approfondire il tema delle performance delle reti e delle imprese in rete con particolare attenzione all'area geografica di appartenenza delle

reti. Inoltre, per la prima volta l'Osservatorio ha indagato la performance innovativa delle reti esplorando il ruolo del network di partner della rete e la strategia di *open innovation* delle reti.

La seconda parte dell'Osservatorio, nei capitoli 4, 5, 6, 7 e 8, ci aiuta a conoscere meglio come le reti operano, sono coordinate e governate attraverso approfondimenti sia quantitativi sia qualitativi. La seconda parte del volume fotografa i meccanismi di coordinamento e governance delle reti, come questi evolvono nel tempo, come le reti possono essere utilizzate per migliorare il coordinamento all'interno delle filiere e anche all'interno di un gruppo. Infine, nella seconda parte abbiamo un contributo dedicato all'istituto giuridico della codatorialità introdotto nel 2022 e pensato per aiutare le imprese in rete a dotarsi del capitale umano necessario per raggiungere i loro obiettivi ed un capitolo sul bilancio combinato delle reti affrontato attraverso un caso studio.

Il primo capitolo del volume («I contratti di rete: una lettura per macroarea geografica»), a cura di Serafino Pitingaro e Silvia Corsini, ci aiuta ad aggiornare e arricchire la fotografia sulle reti di imprese e sulle imprese in rete scattata nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio, fornendo anche una lettura per macroarea geografica allo scopo di analizzare la distribuzione delle reti all'interno del tessuto produttivo italiano e monitorare la differente propensione di molte imprese verso questa nuova modalità di aggregazione.

Il secondo capitolo («I contratti di rete: una lettura dei risultati economico-finanziari per macroarea geografica»), a cura di Stefano Li Pira e Anna Moretti, propone un quadro dei risultati economico-finanziari delle imprese in rete, attraverso l'analisi dei dati di bilancio di circa 16.000 imprese retiste dal 2017 al 2021. L'analisi proposta si focalizza, in particolare, sulle performance delle imprese localizzate nelle quattro macroaree geografiche (Nord-Est, Nord-Ovest, Centro, Sud e isole) già presentate e discusse al capitolo 1. L'obiettivo del capitolo è contribuire alla comprensione di questo fenomeno e affiancare i policy maker nella valutazione dei risultati raggiunti dalle reti. Il capitolo contiene anche un approfondimento sugli elementi organizzativi della rete relativi alla governance e al coordinamento che maggiormente sono correlati a tali risultati.

Il terzo capitolo dell'Osservatorio («L'open innovation e la performance nei contratti di rete. Le reti fanno rete»), a cura di Anna Cabigiosu, Stefano Li Pira e Diego Campagnolo, continua a indagare il tema della performance della rete con un focus sulla capacità delle reti di sviluppare nuovi prodotti e servizi. Coerentemente, le edizioni precedenti dell'Osservatorio sui contratti di rete (2019; 2020) hanno analizzato l'efficacia delle reti rispetto agli obiettivi d'innovazione essendo la rete una forma di collaborazione utilizzata anche per fare innovazione aperta (*open innovation* dentro la rete). In questa edizione, l'Osservatorio utilizza i dati della survey 2021 ed esplo-

ra l'impatto delle collaborazioni tra la rete e i suoi partner esterni (open innovation della rete) sulla performance innovativa della rete per comprendere se fare rete basta alle imprese in rete per innovare (open innovation dentro la rete) o se anche la rete beneficia di forme di open innovation verso l'esterno (open innovation della rete) e quali sono le caratteristiche della strategia di open innovation della rete che rendono la rete maggiormente innovativa.

Il quarto capitolo («La governance e il coordinamento delle reti»), a cura di Anna Comacchio, a partire dai dati della survey 2021 descrive i meccanismi di coordinamento per sostenere la collaborazione tra i partner della rete e le soluzioni organizzative a disposizione delle reti, quali sono le più diffuse, e quali sono vantaggi e svantaggi delle soluzioni scelte.

Il quinto capitolo («Gestione delle filiere ed evoluzione delle reti»), a cura di Anna Cabigiosu, Carlo La Rotonda, Arianna Lupo e Lucia Pace, affronta il tema delle reti d'impresa come strumento per ottimizzare l'organizzazione e le performance delle filiere, grazie alle sue caratteristiche di flessibilità e trasversalità, e per favorire la crescita evolutiva delle reti in termini di nuove attività, partner, *stakeholder* o anche la loro trasformazione in nuovi soggetti giuridici più strutturati, aiutando le PMI ad affrontare in maniera più efficace anche scenari economici e sociali turbolenti.

Il sesto capitolo («La codatorialità: quadro regolamentare e prospettive applicative»), a cura di Carlo La Rotonda, ci aiuta a meglio comprendere caratteristiche e potenzialità della codatorialità, l'istituto giuslavoristico introdotto nel 2022 che consente alle imprese aderenti ai contratti di rete di assumere congiuntamente uno o più dipendenti per supportare la realizzazione degli obiettivi programmati dalla rete. Il capitolo ci introduce al quadro di regole che caratterizzano questo strumento e ci aiuta a comprendere come potrà rafforzare gli assetti organizzativi e manageriali delle reti e i suoi impatti sulle loro performance economiche e occupazionali nonché i suoi vantaggi per i lavoratori.

Il settimo capitolo («Il contratto di rete all'interno di un gruppo: il caso della rete Together More»), a cura di Antonio Proto, ci racconta il caso di un contratto di rete (Together More) per la realizzazione di un programma comune all'interno di un gruppo, il gruppo assicurativo Reale Group. Il capitolo ci spiega come e perché un gruppo può decidere di utilizzare il contratto di rete al suo interno nonostante la capogruppo disponga di un potere di direzione e coordinamento che consentirebbe di attuare lo stesso programma e presenta i risultati ad oggi ottenuti da questa rete.

Infine l'ottavo capitolo («Il report 'combinato' delle reti: il caso Interbau»), a cura di Chiara Saccon, affronta il tema della valutazione dei network, dei livelli di analisi e dei criteri di valutazione percorribili e discute il ruolo del bilancio combinato nella rendicontazione delle reti esemplificando questa opportunità attraverso il caso Interbau.

1 I contratti di rete: una lettura per macroarea geografica

Serafino Pitingaro
InfoCamere

Silvia Corsini
InfoCamere

Abstract The sharp rise in the prices of raw materials, exacerbated by the Russian invasion of Ukraine, which led to a rapid acceleration of inflation, does not seem to have impacted the propensity of entrepreneurs to activate integration initiatives and collaboration strategies through network contracts. Many companies are trying to network, to resist and overcome the new phase of the emergency. Now that the indicators show a climate of widespread uncertainty for both businesses and families, it is urgent to implement measures that can foster forms of collaboration and stable and organised aggregation models between businesses, especially in the context of the most strategic production chains.

Keywords Inflation. Network contracts. Aggregations. Resilience. Innovation.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Struttura e dinamica delle reti d'impresa. – 3 Il profilo delle imprese retiste. – 4 Conclusioni.

1 Introduzione

Dopo la crisi sanitaria provocata dalla pandemia, che ha causato una caduta del PIL senza precedenti dal secondo dopoguerra, la ripresa è stata così rapida e robusta, che in meno di due anni, tra la metà del 2020 e l'inizio del 2022 l'economia italiana ha recuperato per intero l'eccezionale flessione, grazie alla forte crescita registrata nel corso del 2021.

Tuttavia, i deboli segnali di tensione per l'economia, ravvisati nell'ultimo scorcio del 2021 e la forte risalita dei prezzi delle materie prime, guidata dai prodotti energetici ed esacerbata dall'invasione russa dell'Ucraina, ha portato ad una rapida accelerazione dell'inflazione, determinando nuovi e importanti ostacoli ed elementi di incertezza sia per le imprese che per le famiglie.

In particolare, i prezzi di petrolio e gas naturale nei primi mesi del 2022 si sono attestati, rispettivamente, a 1,6 e 6,8 volte il livello medio del 2019. Nello stesso periodo il prezzo dell'energia elettrica, rispetto alla media del 2019, è aumentato fino a oltre l'80%, il gas di quasi il 54% e i beni alimentari del 9%. Il rialzo delle quotazioni delle materie prime energetiche e agricole ha generato un aumento dei prezzi di produzione che dai settori direttamente colpiti si è trasmesso al resto del sistema produttivo, trasferendosi infine sull'inflazione al consumo.¹

Purtroppo il nostro Paese presenta un livello di dipendenza dalle forniture estere di energia più elevato dei principali partner europei, pari a circa i tre quarti del fabbisogno. Quindi il forte aumento dei prezzi dei prodotti energetici e agricoli e l'instabilità geopolitica, che non consente di escludere la riduzione delle forniture, rappresentano fattori di elevata criticità per l'economia italiana.

In questo quadro, gli imprenditori italiani stanno tentando di sopravvivere alla nuova fase di emergenza, mantenendo uno spirito collaborativo e solidaristico e facendo leva sui vantaggi competitivi che l'appartenenza ad una filiera produttiva oppure ad una rete di imprese possono garantire nelle situazioni di crisi, anche quelle più acute.

La collaborazione tra imprese che appartengono ad una filiera oppure ad una rete rappresenta un fattore fondamentale per garantire maggiore competitività sui mercati nazionale e internazionale, ancora di più se le attività si basano su processi in cui prevalgono innovazione digitale, sostenibilità ed efficientamento energetico. Sono queste le ragioni per cui molte imprese, soprattutto di micro e piccole dimensioni, non hanno mai smesso di cercare meccanismi virtuosi e strategie di collaborazione informale, attraverso la realizzazione di accordi, per la produzione e/o la commercializzazione di beni e servizi, avviando o perfezionando processi di innovazione, internazionalizzazione e diversificazione dell'offerta.

Come noto le imprese che operano in rete o all'interno di filiere produttive risultano più innovative, sono più aperte ai mercati internazionali e mostrano maggiore fiducia e ottimismo verso il futuro rispetto a quelle che operano in modo isolato.

1 Secondo le stime preliminari, a settembre 2022 l'indice armonizzato dei prezzi al consumo è cresciuto dell'9,5% annuo in Italia e del 10% nell'Eurozona, nuovo record dall'introduzione della moneta unica.

In questo scenario di rallentamento del ciclo economico, caratterizzato anche da un aumento dell'inflazione, spontanee iniziative di positiva collaborazione e di integrazione tra imprese, meglio se di dimensioni diverse, potrebbero rivelarsi estremamente utili per preservare segmenti di filiere strategiche per il tessuto produttivo del Paese, in sofferenza a causa delle crescenti irregolarità negli approvvigionamenti lungo le catene globali del valore.

Oggi che i principali indicatori economici mostrano una decelerazione della crescita mondiale ed europea, ma una tenuta di quella italiana,² in ragione della tenuta dell'attività industriale e alla ripresa del turismo, è indispensabile implementare ulteriori misure che meglio possono favorire la transizione di questi meccanismi spontanei di collaborazione verso modelli di aggregazione stabile e organizzata tra imprese, come i contratti di rete, soprattutto nell'ambito delle filiere produttive più strategiche per il Paese.

Il rallentamento del ciclo economico sta mettendo in evidenza come vi siano alcuni settori produttivi ad elevata resilienza e altri che sono, al contrario, in crisi o stentano a ripartire. Il sistema produttivo ha anche sperimentato come le reti si alimentino della collaborazione e della cooperazione tra imprese a cui si aggiunge un altro elemento fondamentale rappresentato dalla fiducia. La rete infatti consente un'aggregazione sulla base di interessi confluenti e può essere un'alternativa anche alla cessazione di attività che non sono in grado di competere se restano in forma singola, dando luogo a chiusure o a dismissioni.

Pertanto i contratti di rete possono veramente essere uno strumento non solo per fronteggiare le crisi economiche ma anche garantire una prospettiva di tenuta dell'economia italiana in chiave di maggiore organizzazione, collaborazione e solidarietà tra le imprese. Accanto a misure legislative di sostegno ai progetti di aggregazione e alle reti sul piano fiscale, finanziario e occupazionale è inoltre necessario creare un clima culturale che faccia comprendere le potenzialità dello strumento e che favorisca lo scambio ed la condivisione tra le micro, piccole e medie imprese del Paese.

Un sistema di monitoraggio del sistema produttivo e in particolare della diffusione dei nuovi modelli organizzativi di collaborazione tra aziende, quale presupposto per scelte consapevoli e fondate sulla conoscenza, rappresenta oggi uno strumento indispensabile, soprattutto in considerazione della fase di forte crescita e dei suoi riflessi positivi sull'economia e la società.

2 Il FMI ha rivisto al ribasso le stime di crescita del PIL nell'aggiornamento di luglio del World Economic Outlook. Per il 2022 la crescita dell'economia globale dovrebbe riposizionarsi al +3,2%, mentre quella dell'Area Euro dovrebbe fermarsi a +2,6%, rispettivamente -0,4 e -0,2 punti percentuali rispetto alla previsione di aprile. La revisione sembra invece premiare l'economia italiana, che passa dal +2,3% al +3%.

Nel seguito ci si propone di aggiornare e arricchire la fotografia scattata nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio sul fenomeno dei contratti di rete e delle imprese in rete (d'ora in poi 'imprese retiste') fornendo anche una lettura per macroarea geografica, allo scopo di analizzare la loro distribuzione all'interno del tessuto produttivo italiano e verificare la differente propensione di molte imprese verso questa nuova modalità di aggregazione.³

2 **Struttura e dinamica delle reti d'impresa**

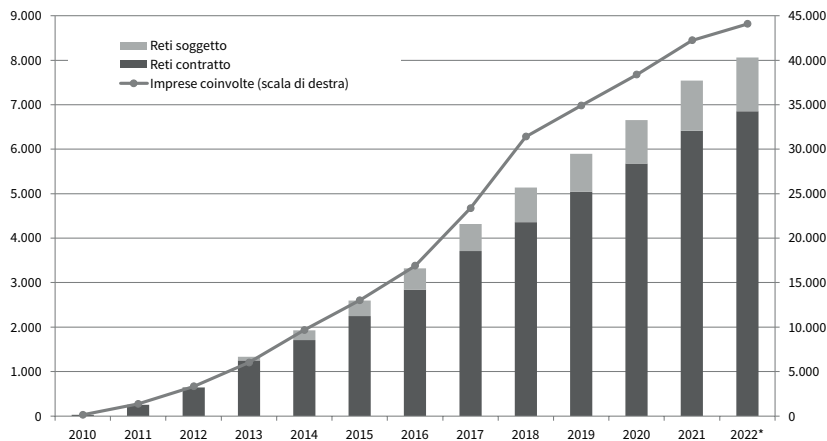
Secondo i dati del Registro Imprese elaborati da InfoCamere, i contratti di rete hanno superato quota 8mila (+10% rispetto al 2021) coinvolgendo oltre 44mila imprese distribuite in tutto il territorio nazionale (+7% rispetto al 2021).⁴

I progetti di aggregazione hanno in prevalenza la forma del contratto di rete senza soggettività giuridica (d'ora in poi 'reti contratto') mentre solo un parte residuale adotta la forma del contratto di rete con soggettività giuridica (d'ora in poi 'reti soggetto'): si contano infatti 6.852 reti contratto (85% del totale) a fronte di 1.211 reti soggetto (15%).

3 Il presente lavoro intende aggiornare il contributo di analisi realizzato nelle prime tre edizioni del rapporto dell'Osservatorio, ponendosi in stretta continuità con l'intensa attività di monitoraggio sui contratti di rete che RetImpresa promuove e realizza da quasi un decennio, anche in collaborazione con altri istituti ed enti di ricerca. Per approfondimenti si rinvia a Cabigiosu, Moretti 2019; 2020; Cabigiosu 2021.

4 Tutti i dati contenuti nel presente capitolo, salvo diversa indicazione, si riferiscono ai contratti di rete che risultano registrati al 3 settembre 2022. A differenza della maggior parte delle analisi e delle ricerche, che si focalizzano esclusivamente sulle reti senza soggettività giuridica, nel presente lavoro i dati si riferiscono alla totalità dei contratti di rete allo scopo di cogliere l'effettiva dimensione del fenomeno. Per maggiori dettagli si rinvia a <http://contrattidirete.registroimprese.it>.

Figura 1 Contratti di rete e imprese coinvolte per tipologia di contratto (valori cumulati a dicembre di ogni anno, salvo diversa indicazione)



* dati riferiti al 3 settembre

Fonte: Elaborazioni Infocamere su dati Registro Imprese

Il trend conferma la fase di consolidamento nella diffusione dei contratti di rete in Italia, dopo un primo periodo caratterizzato da uno sviluppo esponenziale e un secondo caratterizzato da un ritmo meno sostenuto [fig. 1]. Osservando la dinamica, si può cogliere l'impatto iniziale degli incentivi fiscali e delle agevolazioni previste a livello nazionale e regionale (fino al 2013) e la successiva fase di assestamento, durante la quale le imprese non hanno potuto usufruire di analoghe misure e provvedimenti incentivanti.⁵

La dinamica delle iniziative di aggregazione mantiene comunque una tendenza positiva in ragione di ulteriori vantaggi previsti per le imprese che si aggregano in funzione di tutela occupazionale e anti-crisi. Ci si riferisce non solo al contratto di rete con causale di solidarietà introdotto lo scorso anno,⁶ ma anche all'istituto della codatorialità, che potrà dare impulso anche alla diffusione di nuovi modelli organizzativi di collaborazione tra imprese.

Si tratta di un istituto giuslavoristico dedicato alle imprese legate da un contratto di rete molto innovativo che consente loro l'assunzione congiunta di uno o più dipendenti: da semplice aggregazione

5 Per maggiori dettagli si veda RetImpresa, GFinance, Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome 2017, cui si rinvia per ulteriori approfondimenti.

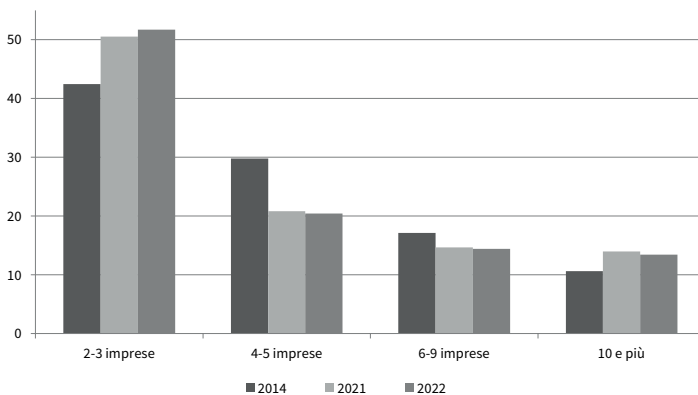
6 Al momento tale strumento non è riuscito ad imprimere un'accelerazione alla diffusione dei progetti di aggregazione, anche per effetto delle misure di ristoro e di sostegno introdotte dal governo nel biennio 2020-21 per arginare gli effetti negativi dell'emergenza pandemica.

finalizzata alla massimizzazione dei benefici per le imprese aderenti, il contratto di rete diventa uno strumento in grado di valorizzare il capitale umano, attraverso l'acquisizione di capacità manageriali nelle PMI, il trasferimento delle competenze del personale lungo le filiere e la progettazione di percorsi di formazione inter-aziendali su aspetti strategici per la crescita professionale.

Per facilitare il ricorso a questo istituto, il legislatore ha introdotto una semplificazione anche sul piano formale, stabilendo le modalità telematiche con cui l'impresa referente, individuata nell'ambito del contratto di rete, dovrà comunicare l'avvio e gli altri eventi inerenti le prestazioni lavorative in regime di codatorialità presso le aziende retiste. Si tratta di una semplificazione che potrebbe spronare le imprese a costituire una rete di imprese per valorizzare la codatorialità, valorizzando un istituto rimasto per quasi un decennio inefface in mancanza delle indicazioni operative per gestire il rapporto di lavoro codatoriale nei confronti degli enti competenti.⁷

Sotto il profilo della densità imprenditoriale, i contratti di rete aggregano primariamente meno di 10 imprese [fig. 2]. Considerando la totalità delle aggregazioni registrate a metà 2021, quasi l'87% risulta composto da meno di 10 imprese e quasi il 52% è costituito da micro-aggregazioni (2-3 imprese), quote non dissimili da quelle registrate lo scorso anno.⁸

Figura 2 Contratti di rete per numero di imprese coinvolte (% sul totale)



Fonte: Elaborazioni Infocamere su dati Registro Imprese

7 La codatorialità era stata introdotta in via esclusiva per i contratti di rete nel 2013 dalla c.d. 'Legge Biagi' (art. 30, co. 4-ter, d.lgs. 10 settembre 2003 nr. 276), la cui disciplina viene finalmente completata grazie al Decreto del Ministro del Lavoro nr. 205 del 29 ottobre 2021.

8 Ai fini della presente analisi, il confronto temporale è stato effettuato sia con il 2014, a partire dal quale si dispone di informazioni strutturate ed omogenee sui contratti di rete, sia con il 2021 al fine di cogliere la dinamica rispetto all'anno precedente.

I dati mostrano un rafforzamento delle micro-reti e un lieve decremento di tutte le altre dimensioni, accentuando la polarizzazione dei contratti di rete sui livelli estremi di densità imprenditoriale.

Rispetto al 2021, il grado di concentrazione geografica delle imprese retiste è rimasto pressoché invariato [tab. 1]. Il peso delle reti uniregionali⁹ si è lievemente ridotto mentre quello delle reti interregionali si è consolidato con riferimento alle aggregazioni sia biregionali che multiregionali.

Tale tendenza è comune a entrambe le tipologia di contratto, sebbene con intensità diversa. Rispetto alla situazione precedente per le reti contratto si osserva una lieve attenuazione delle aggregazioni uniregionali a favore delle reti biregionali e multiregionali, una dinamica che ritroviamo in misura molto più marcata anche nelle reti soggetto, dove la quota di aggregazioni pluriregionali si rafforza a svantaggio di quella uniregionale.

Raffinando l'analisi territoriale, si osserva che oggi il 51% delle reti coinvolge imprese della stessa provincia e poco meno del 29% interessa al massimo due province, non necessariamente confinanti, mentre il restante 20% aggrega imprese di almeno tre province diverse. Nel periodo osservato si può notare un aumento della quota di aggregazioni uniprovinciali nelle reti contratto a beneficio delle aggregazioni pluriprovinciali. Dinamiche diverse caratterizzano le reti soggetto, dove la quota di aggregazioni uniprovinciali cede il terreno a quella delle aggregazioni pluriprovinciali.

⁹ I dati non si riferiscono alla localizzazione geografica dei contratti di rete, ma alla sede legale dell'impresa retista. Si definiscono uniregionali (uniprovinciali) le reti che coinvolgono solo imprese con sede nella medesima regione (provincia).

Tabella 1 Contratti di rete per livello di eterogeneità geografica e tipologia di contratto (% sul totale)

	2014	2021	2022	2014	2021	2022	2014	2021	2022
	Reti contratto			Reti soggetto			Totale		
Uniregionali	72,9	73,2	72,7	64,8	69,6	65,3	72,0	72,7	71,6
Biregionali (2)	19,2	18,6	18,9	17,1	18,8	21,7	19,0	18,7	19,3
Pluriregionali (>2)	7,9	8,2	8,5	18,1	11,6	13,0	9,0	8,6	9,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Uniprovinciali	41,3	51,9	52,4	40,2	45,6	42,1	41,2	51,0	50,9
Biprovinciali (2)	32,9	28,7	28,7	25,6	29,1	30,6	32,1	28,7	29,0
Pluriprovinciali (>2)	25,8	19,4	18,9	34,2	25,4	27,4	26,6	20,3	20,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaborazione Infocamere su dati Registro Imprese

Le reti tra imprese tendono a svilupparsi prevalentemente all'interno della medesima area geografica (81,8%), con una prevalenza nelle regioni e tra le regioni del Nord (40,3%) e segnatamente del Nord-Est, dove la tendenza a privilegiare aggregazioni di prossimità è più accentuata rispetto al Nord-Ovest.¹⁰ L'altra metà dei contratti di rete intra area geografica si equidistribuiscono tra le regioni del Centro-Sud (20,9% e 20,6% rispettivamente) [fig. 3].

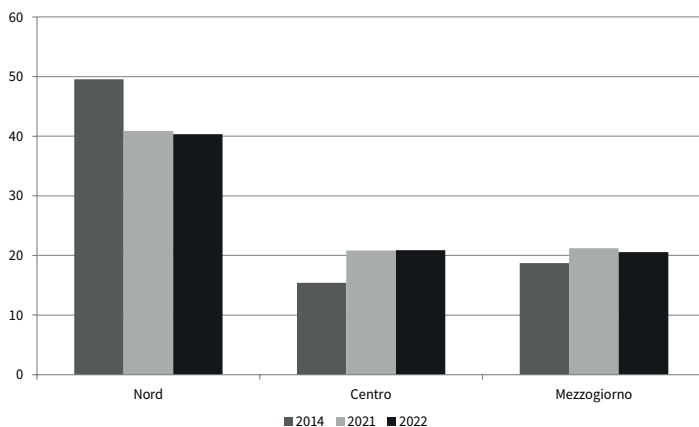
Forme interessanti di aggregazione tuttavia si sono sviluppate tra imprese operanti in ripartizioni geografiche diverse. Sono infatti 1.465, pari al 18,2% del totale, le reti interregionali che hanno coinvolto imprese di aree differenti contigue (471 Nord-Centro, 364 Centro-Sud, 371 Nord-Sud). In 259 casi inoltre i contratti di rete hanno aggregato trasversalmente esperienze imprenditoriali del Nord, del Centro e del Sud del Paese¹¹ [fig. 4].

È interessante osservare un progressivo consolidamento delle reti interregionali che coinvolgono imprese del Mezzogiorno, che conferma l'efficacia dello strumento per collegare e ibridare esperienze imprenditoriali che si sono costituite e sviluppate nelle aree del Nord e del Centro, consentendo alle imprese del Sud di integrare competenze differenti e ottenere performance economiche difficilmente raggiungibili autonomamente.

10 Nel Nord-Est le reti tra imprese della medesima area rappresentano il 55% delle aggregazioni che si concentrano nelle sole regioni del Nord, una quota che supera il 57% nel caso delle sole reti contratto.

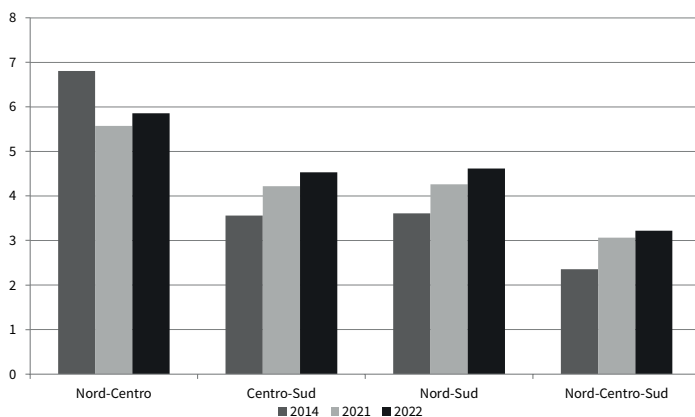
11 Molte di queste reti (poco più di 100) hanno coinvolto imprese sia del Nord-Est sia del Nord-Ovest.

Figura 3 Contratti di rete interregionali con imprese localizzate nella medesima ripartizione geografica (% sul totale)



Fonte: Elaborazioni Infocamere su dati Registro Imprese

Figura 4 Contratti di rete interregionali con imprese localizzate in ripartizioni geografiche diverse (% sul totale)



Fonte: Elaborazioni Infocamere su dati Registro Imprese

Il grado di pervasività territoriale si coniuga con un notevole livello di eterogeneità intersettoriale delle imprese retiste [tab. 2]. Osservando la disaggregazione settoriale basata sulle 88 divisioni di attività economica (Ateco2007 a 2 digit), oggi quasi il 61% delle reti coinvolge imprese che operano in settori differenti. Tale quota si è progressivamente ridotta tra il 2014 e il 2022 (oltre 23 punti percentuali), lasciando spazio alla diffusione delle reti unisettoriali. La len-

ta riduzione delle reti intersettoriali e l'espansione di aggregazioni tra imprese dello stesso settore riflette in qualche modo una maggior preferenza e/o facilità degli imprenditori a 'fare rete' tra realtà produttive simili, probabilmente dopo aver sperimentato senza successo forme di aggregazione plurisettoriali.

Tabella 2 Contratti di rete per livello di eterogeneità settoriale e tipologia di contratto (% sul totale)

	2014	2021	2022	2014	2021	2022	2014	2021	2022
	Reti contratto			Reti soggetto			Totale		
Unisettoriali	16,3	40,9	42,3	14,9	21,9	20,8	16,2	38,2	39,1
Bisettoriali (2)	31,4	35,4	35,1	22,1	25,6	26,9	30,5	34,0	33,9
Trisettoriali (3)	25,5	13,3	13,0	22,6	14,3	15,8	25,2	13,4	13,4
Quadrisettoriali (4)	12,2	5,8	5,3	19,0	10,6	9,7	12,9	6,5	5,9
Multisettoriali (>4)	14,6	4,6	4,4	21,5	27,7	26,8	15,3	7,9	7,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaborazione Infocamere su dati Registro Imprese

Il livello di eterogeneità settoriale risulta più elevato tra le reti soggetto, dove nel 79% dei casi le imprese operano in settori diversi di attività economica, una quota che sembra indicare una maggiore propensione per le aggregazioni con soggettività giuridica nello stabilire relazioni produttive e commerciali durature tra comparti considerati complementari.

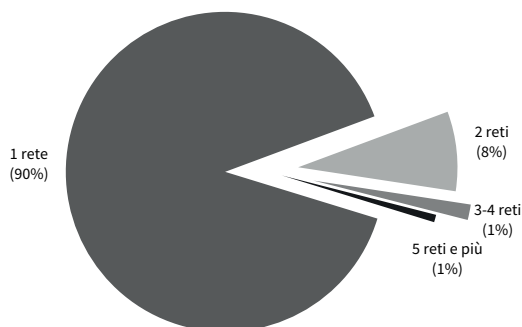
Appare interessante notare inoltre un lento rafforzamento delle reti unisettoriali (oggi il 39% del totale) a fronte di una flessione, come già sottolineato, dei contratti di rete plurisettoriali, che nel periodo osservato si è ridotta, sebbene con dinamiche diversificate: le reti che aggregano imprese appartenenti a tre o più diversi settori di attività economica si sono quasi dimezzate mentre si è rafforzata la quota di reti bisettoriali. Tali dati sembrano suggerire una minor propensione da parte degli imprenditori nel tentare relazioni produttive plurisettoriali, verosimilmente più faticose delle aggregazioni unisettoriali e bisettoriali.

Se finora abbiamo esaminato le caratteristiche dei contratti di rete, resta da analizzare le peculiarità delle imprese retiste, i settori di attività nei quali si concentrano e come sono distribuite a livello territoriale e dimensionale.

3 Il profilo delle imprese retiste

Come già anticipato, l'insieme delle realtà imprenditoriali che hanno aderito ad uno o più contratti di rete conta oggi 44.073 imprese, di cui 4.568 (10%) presenti contemporaneamente in almeno due reti costituite come contratto, denominate imprese pluriaderenti [fig. 5].¹²

Figura 5 Imprese retiste per numero di reti di appartenenza (% sul totale). Anno 2022



Fonte: Elaborazione Infocamere su dati Registro Imprese

Le imprese retiste nel complesso assorbono quasi 1,4 milioni di addetti, di cui il 98% sono dipendenti [tab. 3].¹³ In termini assoluti le microimprese (fino a 9 addetti) rappresentano oltre la metà del totale (51,2%) e occupano oltre 69mila lavoratori (5%) mentre un quinto sono piccole imprese (10-49 addetti) e concentrano quasi 189mila lavoratori (13,7%). Il maggior volume occupazionale è assorbito dalle medie e grandi imprese (50 addetti e più), che pur essendo un numero esiguo (quasi 3.240) danno lavoro a 1,1 milioni di lavoratori (81% del totale).

Sotto il profilo dimensionale e territoriale, la propensione delle imprese ad aderire ad un contratto di rete evidenzia alcune specificità.

12 Poiché un'impresa retista può aderire a più contratti di rete, il numero si riferisce alle imprese coinvolte (quindi nel caso di pluriadesioni, l'impresa è stata contata una volta sola). Fatto 100 il numero di imprese pluriaderenti, il 78% è coinvolto in due contratti di rete, il 15% ha aderito a 3-4 contratti di rete e il restante 7% è presente in almeno 5 progetti di aggregazione.

13 Per evitare di sovrastimare l'occupazione delle imprese retiste, sono state escluse dall'analisi le agenzie interinali e di somministrazione lavoro (codice Ateco 78.2) dal momento che per queste ultime non è possibile distinguere i dipendenti che operano all'interno e i dipendenti somministrati che operano presso le imprese richiedenti.

Tabella 3 Imprese retiste e relativi addetti per classe dimensionale e area geografica. Anno 2022**

Classe dimensionale	Totale imprese retiste	di cui (% su totale)			
		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole
1-9 addetti	22.534	15,6	18,5	40,3	25,6
10-49 addetti	8.895	22,6	25,2	28,2	24,0
50-99 addetti	1.530	28,4	25,4	26,3	19,8
100-249 addetti	1.052	31,4	25,7	23,4	19,6
250 addetti e più	658	35,4	28,1	22,3	14,1
Totale*	44.026	18,4	21,0	34,9	25,7

Classe dimensionale	Totale addetti alle imprese retiste	di cui (% su totale)			
		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole
1-9 addetti	69.278	17,2	19,7	37,3	25,9
10-49 addetti	188.709	23,4	25,2	27,7	23,7
50-99 addetti	105.603	28,5	25,3	26,0	20,2
100-249 addetti	162.543	31,9	24,6	23,6	19,9
250 addetti e più	846.582	36,6	24,1	32,6	6,6
Totale*	1.372.715	32,7	24,2	30,6	12,6

* Il totale include le imprese senza addetti e per le quali non è disponibile il numero di addetti. L'analisi non considera le agenzie interinali e di somministrazione lavoro.

** Dati riferiti al 3 settembre per le imprese e al 31 marzo per gli addetti.

Fonte: Elaborazione Infocamere su dati Registro Imprese e INPS

A registrare la concentrazione più elevata di imprese retiste sono le regioni del Centro (35%), che detiene anche il primato della maggior diffusione di micro e piccole imprese (rispettivamente il 40% e il 28% del totale). Nelle regioni del Sud operano quasi il 26% delle imprese retiste mentre un altro 21% si colloca nelle regioni del Nord-Est. Il restante 18% si concentra nel Nord-Ovest, dove trovano maggiormente spazio le medie (50-99 e 100-249 addetti) e grandi imprese (250 addetti e più).

L'analisi basata sulle classi di addetti suggerisce, tuttavia, un'ulteriore e diversa valutazione della distribuzione delle imprese retiste. È il Nord-Ovest ad assorbire il maggior numero di addetti (quasi un terzo), in ragione della più elevata diffusione di medie e grandi imprese, seguito dal Centro, dove si concentrano quasi il 31% degli addetti. Un quinto dell'occupazione lavora nelle regioni del Nord-Est, mentre il restante 13% trova lavoro nel Mezzogiorno.

È interessante notare altresì il rilevante contributo che le microimprese del Centro e Sud forniscono in termini di addetti, rispettivamente pari al 37% e al 26%, quasi il doppio di quello garantito dalle regioni del Nord-Ovest e Nord-Est nel loro complesso.

Analizzando la dimensione settoriale emerge un quadro di capillare diffusione di queste forme di aggregazione.

Adottando un livello di disaggregazione meno spinto rispetto alle 88 divisioni Ateco, basato su 17 raggruppamenti settoriali¹⁴ che consentono di osservare la concentrazione in alcuni settori di attività economica [tab. 4], quasi la metà delle imprese osservate opera nei settori dell'agroalimentare, del commercio e dell'edilizia e circa un quarto si concentra nei servizi turistici, nella meccanica e nei servizi professionali.

In termini assoluti, la presenza più numerosa di imprese retiste si rileva nell'agroalimentare con oltre 9.633 mila unità, corrispondenti al 22% del totale.¹⁵ A distanza seguono quasi appaiate il commercio, in cui operano 5.836 imprese retiste (13,2%) e le costruzioni che concentrano 5.764 imprese (13,1%).

Nei servizi turistici operano 4.537 imprese, pari al 10% del totale, mentre circa 5 mila imprese, pari al 12% del totale, si suddividono equamente tra i settori dei servizi professionali (2.775) e della meccanica (2.640).

Sul fronte della distribuzione territoriale delle imprese aderenti, i dati evidenziano alcuni forti presidi in settori di attività tra loro molto differenti, a testimoniare il carattere trasversale della forma del contratto di rete. Operano nell'agroalimentare quasi un quarto delle imprese retiste del Nord-Est, una quota che raggiunge quasi il 30% tra le imprese del Mezzogiorno. Il commercio assorbe quasi un quinto delle imprese del Centro, mentre nelle restanti aree geografiche la quota non supera l'11%. Le costruzioni concentrano quasi il 16% delle imprese del Nord mentre i servizi turistici condensano il 10-12% delle aziende del Centro e del Mezzogiorno. Ampio spazio trovano i servizi professionali tra le imprese del Nord-Ovest (9%) mentre la meccanica è diffusa in tutte le regioni del Nord.

14 Per analizzare raggruppamenti settoriali più omogenei rispetto alle divisioni di attività economica è stata adottata una classificazione in 17 settori, definita in collaborazione con RetImpresa perfezionando l'aggregazione proposta da CSC-ISTAT (2016). La classificazione aggrega le divisioni di attività economica (2 digit Ateco) in 17 raggruppamenti, che consentono di cogliere i profili settoriali maggiormente coinvolti dai fenomeni aggregativi. La definizione dei raggruppamenti settoriali è disponibile in Appendice.

15 Il contratto di rete nel settore agricolo fruisce di regole particolari, in quanto può essere formato da sole imprese agricole singole o associate, di cui all'art. 2135 c.c., definite come piccole e medie (PMI) ai sensi del regolamento CE nr. 800/2008. Per lo svolgimento dell'attività in forma collettiva possono tuttavia partecipare alla rete anche le figure giuridiche societarie che recano nel loro oggetto sociale l'esclusivo esercizio delle attività previste dal suddetto art. 2135 c.c. e contengono nella propria denominazione o ragione sociale la locuzione di 'società agricola'.

Tabella 4 Imprese retiste per raggruppamento settoriale e area geografica. Anno 2022

Raggruppamento settoriale	Totale imprese retiste	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole
		comp. % su totale area			
Agroalimentare	9.633	16,2	24,8	18,2	28,5
Commercio	5.836	10,3	8,3	19,8	10,5
Costruzioni	5.764	15,6	16,0	11,8	10,6
Servizi turistici	4.537	7,2	8,9	12,8	10,2
Servizi professionali	2.775	9,1	6,8	4,9	5,7
Meccanica	2.640	9,6	9,2	3,2	4,5
Servizi trasporti e logistica	2.255	7,4	5,4	3,6	5,3
Servizi operativi	1.888	5,6	3,5	5,1	3,0
Servizi socio-sanitari	1.554	2,2	2,2	2,9	6,3
Servizi tecn., inform. e comun.	1.491	4,7	3,7	2,7	3,2
Sistema moda ed arredo	1.220	2,1	3,1	3,4	2,2
Servizi formativi e per la persona	1.148	1,8	1,9	3,5	2,5
Altre attività manifatt.	847	3,1	2,3	1,6	1,2
Attività artistiche, creative e culturali	839	1,4	1,5	2,6	1,6
Utilities e servizi ambientali	437	1,5	1,0	0,6	1,2
Servizi finanziari assicurativi	417	1,1	0,9	0,9	0,9
Altro	788	1,1	0,6	2,4	2,5
Totale*	44.073	100,0	100,0	100,0	100,0

* Il totale include anche le imprese non classificate per settore di attività.

Fonte: Elaborazione Infocamere su dati Registro Imprese

La mappa delle imprese retiste per filiera e area geografica consente di interpretare la risposta delle comunità imprenditoriali locali non solo alle opportunità offerte dallo strumento del contratto, ma anche alla capacità delle policy pubbliche locali a stimolare - mediante provvedimenti ad hoc - l'interesse delle imprese.

Significativa - anche se non altrettanto pervasiva rispetto al settore di attività - è infine la rappresentazione, tra le imprese retiste, delle diverse nature giuridiche [tab. 5]. Sotto questo profilo, si può affermare che il fenomeno delle imprese retiste ruota prevalentemente intorno alle due classi di nature giuridiche delle società di capitale (oltre 23mila unità, pari al 52%) e delle imprese individuali (11.240, il 25,5%). Rilevante, ma decisamente meno significativa, la consistenza degli altri due aggregati delle società di persone (quasi 6mila uni-

tà, in rappresentanza del 13,6% del totale) e delle cooperative (oltre 3mila realtà, pari al 6,9% del totale).

Con riferimento alle 73 forme giuridiche in cui sono classificate le attività d'impresa nel Registro Imprese, le imprese retiste sono oggi presenti in quasi due terzi (48 fattispecie, da 37 annoverate nel 2018).

La natura capillare del fenomeno delle imprese retiste, sia per tipologia di attività economica sia sotto il profilo della loro distribuzione territoriale, non trova conferma nell'analisi della loro distribuzione per forma giuridica. La lettura dei dati del registro delle imprese fa emergere infatti la forte concentrazione (il 74%, praticamente tre quarti del totale) nelle due sole tipologie della società a responsabilità limitata (21.317 unità, pari al 48,4% del totale delle imprese retiste) e delle imprese individuali (11.240, il 25,5%).

Tabella 5 Imprese retiste per classe di forma giuridica e area geografica. Anno 2022

Classe di forma giuridica	Totale imprese retiste	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole
Società di capitale	23.097	59,1	50,6	49,5	53,0
di cui a responsabilità limitata	21.317	51,7	45,2	47,0	50,4
Imprese individuali	11.240	17,6	22,5	29,7	27,9
Società di persone	5.993	13,4	17,7	13,8	10,1
Cooperative	3.027	8,0	7,6	5,5	7,3
Consorzi	289	0,8	0,7	0,5	0,7
Altre forme	427	1,1	0,9	0,9	1,1
Totale	44.073	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaborazione Infocamere su dati Registro Imprese

Qualche indicazione più articolata affiora dall'analisi per area geografica rispetto al totale delle imprese di ogni natura giuridica. Seguendo lo schema già utilizzato, i dati rivelano una marcata apertura delle imprese retiste del Nord-Ovest verso la forma della società di capitale (59,1%), in particolare quelle a responsabilità limitata (51,7%), ma anche verso la forma delle cooperative (8%). Al contrario la distribuzione delle imprese retiste del Centro è più orientata verso la forma delle aziende individuali, che rappresentano quasi il 30% del totale, mentre tra le imprese del Nord-Est trovano ampia diffusione le società di persone (17,7%).

4 Conclusioni

Dopo 12 anni dalla sua introduzione, l'analisi mostra che il contratto di rete continua a rispondere ancora oggi, nelle sue diverse forme, alla domanda espressa dalle imprese in termini di flessibilità e competitività. La dinamica delle adesioni alle reti contratto e alle reti soggetto evidenzia che la platea di imprese retiste coinvolte in progetti di aggregazione continua a crescere, un dato che va letto come un segnale di fiducia degli imprenditori nei vantaggi potenziali che il contratto di rete può garantire.

I dati mostrano inoltre un ulteriore consolidamento delle micro-reti e un rallentamento delle aggregazioni uniregionali e uniprovinciali, a favore di forme di collaborazione a medio-lungo raggio che aggregano imprese operanti in sistemi produttivi differenziati.

La contrazione delle reti intersettoriali e la crescente espansione di aggregazioni tra imprese dello stesso settore sembra evidenziare tuttavia un nuovo approccio verso lo strumento del contratto di rete, più orientato a superare il nanismo dimensionale delle imprese italiane, che a valorizzare rapporti di collaborazione e interazione tra settori complementari.

Si tratta di una tendenza che si registra soprattutto nel settore agroalimentare, molto meno in un contesto di diffusa presenza di imprese del terziario avanzato, a conferma di un elevato livello di complementarità con altri settori di attività, in particolare con il comparto manifatturiero.

I risultati dell'analisi evidenziano inoltre che le imprese retiste si concentrano soprattutto nel Centro, in ragione della maggior diffusione di micro e piccole imprese, ma è il Nord-Ovest ad assorbire il maggior numero di addetti, data la più elevata diffusione di imprese di medio-grandi dimensioni.

Considerando i primi cinque settori, i dati mostrano una spiccata vocazione per l'agroalimentare sia tra le imprese retiste del Mezzogiorno che del Nord-Est mentre nelle regioni del Centro è il commercio a prevalere su tutti gli altri settori. Si osserva inoltre che l'edilizia raggiunge un'incidenza piuttosto marcata tra le imprese del Nord mentre le aziende del Centro e del Mezzogiorno propendono maggiormente per i servizi turistici.

Infine, l'analisi evidenzia che le imprese retiste del Nord-Ovest privilegiano la forma della società di capitale, il Nord-Est si caratterizza per una diffusa presenza delle società di persone mentre nel Centro-Sud prevale la vocazione per le aziende individuali.

L'incertezza della fase economica che sta interessando il sistema produttivo, unito ad un decremento generalizzato del clima di fiducia degli imprenditori, potrebbe spronare molte aziende a testare forme diverse di aggregazione e collaborazione strategica, in grado sia di resistere alle difficoltà generate dall'inflazione da materie prime sia

di salvaguardare i livelli occupazionali e le competenze professionali interne alle aziende.

Solo la disponibilità di ulteriori dati quantitativi e qualitativi potrà fornire elementi utili per valutare il ricorso delle imprese ad aggregarsi in rete, anche attraverso la nuova fattispecie di contratto di rete che coniuga finalità non solo economiche ma anche solidaristiche.

Bibliografia

- Cabigiosu, A. (2021). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-574-2>.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2019). *Osservatorio nazionale 2019 sulle reti d'impresa*. Milano: Pearson.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2020). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-484-4>.
- CSC, Confindustria Centro Studi; ISTAT (2016). *Reti d'Impresa. L'identikit di chi si aggrega: competitivo e orientato ai mercati esteri*. https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1582310967Identikit-di-chi-si-aggrega---competitivo-e-orientato-ai-mercati-esteri.pdf.
- CSC; ISTAT (2017). *Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese*. https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1589214048Analisi_delle_Reti_17_11_2017.pdf.
- RetImpresa (2018). *Report sulle Reti di Imprese in Italia. I semestre 2018*. https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/2019/10/Report-RetImpresa_I-semestre-2018-1.pdf.
- RetImpresa (2019). *Report sulle Reti di Imprese in Italia - 2018*. https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/2019/10/Report-RetImpresa_reti-2018-1.pdf.
- RetImpresa (2020a). *Report sulle Reti di Imprese in Italia 2019*. https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1583406408Report-RetImpresa-2019-DEF.pdf.
- RetImpresa (2020b). *Report sulle Reti di Imprese in Italia. I semestre 2020*. https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1596006938Report-RetImpresa_I-semestre-2020.pdf.
- RetImpresa (2021). *Report sulle Reti di Imprese in Italia. I semestre 2021*. <https://www.retimpresa.it/foto-delle-reti-dimpresa-1-semestre-2021/>.
- RetImpresa; Fondazione Bruno Visentini; Unioncamere (2012). *I contratti di rete stipulati nel 2010-2011: le prime evidenze*. <https://tinyurl.com/bdfmsf6v>.
- RetImpresa; GFinance; Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome (2017). *Le Regioni a favore delle Reti d'Impresa. Studio sui finanziamenti per le aggregazioni*. https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1589211064LE_REGIONI_A_FAVORE_DELE_RETI_DI_IMPRESA_2017.pdf.

Appendice

Aggregazione delle divisioni di attività economica (2 digit Ateco)
in 17 raggruppamenti settoriali

AGROALIMENTARE	CONSTRUZIONI	SERVIZI FINANZIARI E ASSICURATIVI
A 1	C 23	K 64
A 2	F 41	K 65
A 3	F 42	K 66
C 10	F 43	
C 11	L 68	SERVIZI TRASPORTI E LOGISTICA
C 12		H 49
	COMMERCIO	H 50
MECCANICA	G 45	H 51
C 25	G 46	H 52
C 26	G 47	H 53
C 27		
C 28	SERVIZI TURISTICI	SERVIZI SOCIO-SANITARI
C 29	I 55	Q 86
C 30	I 56	Q 87
C 33	N 79	Q 88
	N 82.3	
SISTEMA MODA E ARREDO		ATTIVITÀ ARTISTICHE, CREAT. E CULT.
C 13	SERVIZI TECN., INFORM. E COMUN.	J 58
C 14	J 60	J 59
C 15	J 61	R 90
C 16	J 62	R 91
C 31	J 63	R 93
ALTRE ATTIVITÀ MANIFATT.	SERVIZI PROFESSIONALI	SERVIZI FORMATIVI E PER LA PERSONA
C 17	M 69	P 85
C 18	M 70	S 95
C 19	M 71	S 96
C 20	M 72	
C 21	M 73	ALTRO
C 22	M 74	B 05
C 24		B 06
C 32	SERVIZI OPERATIVI	B 07
	N 77	B 08
UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	N 80	B 09
D 35	N 81	M 75
E 36	N 82 senza N 82.3	O 84
E 37		R 92
E 38		S 94
E 39		

Fonte: InfoCamere, RetImpresa, Università Ca' Foscari Venezia

2 I contratti di rete: una lettura dei risultati economico-finanziari per macroarea geografica

Stefano Li Pira

NOIS - The University of Warwick, Warwick Business School, UK

Anna Moretti

NOIS / CAMI - Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract The network contract was introduced by the policymaker to help Italian SMEs pursue competitiveness and innovation. As demonstrated by the previous editions of this National Observatory, the network contract has been a useful instrument to get positive results both at the network and firm level, but only if some conditions in terms of network management and organisation are met. The present chapter aims at describing the economic-financial results of networked firms, through the analysis of balance-sheet data of about 16,000 firms, from 2017 to 2021. The goal is to describe the Italian scenario to contribute to the understanding of the network contract phenomenon and to help the policymaker evaluate its results.

Keywords Firm performance. Network performance. Network contract. Regional differences. Network governance.

Sommario 1 Introduzione. – 2 I principali indicatori della performance economico-finanziaria dell'impresa. – 3 La governance delle reti e dei risultati economico-finanziari. – 4 Considerazioni conclusive.

1 Introduzione

A fronte del trend sempre crescente che caratterizza il fenomeno dei contratti di rete, si ritiene utile proporre un'analisi dei risultati economico-finanziari delle imprese in rete: fin dalla nascita, infatti, l'intenzione del legislatore era quella di creare uno strumento aggregativo che facesse crescere la competitività e la capacità innovativa delle imprese italiane.

Come evidenziato negli anni dal presente *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa*, lo strumento normativo del contratto di rete è stato utilizzato in modo variegato proprio per la sua flessibilità e ha portato a sistematici differenziali di performance per le imprese retiste che hanno fatto esplicito ricorso ad alcuni strumenti di gestione e governance della rete (Cabigiosu, Moretti 2020).

In questo capitolo si propone un quadro dei risultati economico-finanziari delle imprese in rete, attraverso l'analisi dei dati di bilancio di circa 16.000 imprese retiste¹ su un arco temporale quinquennale, dal 2017 al 2021. L'analisi proposta si focalizza, in particolare, sulle performance delle imprese localizzate nelle quattro macroaree geografiche (Nord-Est, Nord-Ovest, Centro, Sud e Isole) già presentate e discusse al capitolo 1, per completare il quadro di analisi che mira ad evidenziare come i contratti di rete abbiano trovato diversa applicazione e sviluppo a seconda dell'ambito territoriale.

L'obiettivo del capitolo è di carattere descrittivo, per contribuire alla comprensione di questo fenomeno e per affiancare il policy maker nella valutazione dei risultati raggiunti. Nel prossimo paragrafo, quindi, saranno presentati i trend di alcuni risultati economici delle imprese italiane in rete. Segue un approfondimento su quali siano gli elementi organizzativi della rete relativi alla governance e al coordinamento che maggiormente influenzino il raggiungimento di tali risultati.

2 I principali indicatori della performance economico-finanziaria dell'impresa

La performance d'impresa viene generalmente studiata dalla letteratura organizzativa attraverso misure di bilancio oppure di mercato (Gentry, Shen 2010). Le prime sono concettualizzate dal punto di vista teorico come un riflesso della performance finanziaria passata o di breve termine, mentre gli indicatori di mercato come l'indicatore della performance futura o di lungo periodo (Hoskisson, Johnson,

¹ Dati disponibili al 15 settembre 2022 per i bilanci 2021, al netto delle imprese per le quali non fossero disponibili i bilanci dal 2017 al 2020.

Moesel 1994; Keats, Hitt 1988). Tuttavia, tale punto di vista è spesso dibattuto, e diversi autori hanno dimostrato che la relazione tra questi due diverse categorie di indicatori sia sufficientemente stretta da poterli trattare come misure intercambiabili e comparabili della performance economico-finanziaria delle imprese (Combs, Crook, Shook 2005; Richard et al. 2009).

Lo studio della performance d'impresa nella ricerca organizzativa si è generalmente concentrato da un lato sui risultati economico-finanziari in senso stretto, quali ad esempio l'andamento dei ricavi e dei flussi di cassa (Datta, Rajagopalan, Rasheed 1991), e dall'altro su misure di profittabilità (o rischio) dell'impresa, quali ad esempio gli indici ROA (Return-On-Assets), ROS (Return-On-Sales), ROE (Return-On-Equity), e ROI (Return-On-Investments) (Combs et al. 2005).

L'analisi descrittiva qui presentata si concentra su tre espressioni dei risultati economico-finanziari delle imprese in rete (Ricavi, Valore aggiunto, Immobilizzazioni), e sui quattro indicatori di misura della profittabilità (ROA, ROS, ROE, ROI). L'analisi proposta mira ad evidenziare se le imprese retiste abbiano conseguito performance superiori nell'ultimo anno disponibile (2021), rispetto ad una media degli anni precedenti (2017-20). Per ciascuna misura presa in considerazione è stata creata una variabile dummy che assume valore '1' se la performance dell'ultimo anno è aumentata rispetto al passato, e '0' altrimenti. La lente analitica proposta per questi primi due capitoli è quella delle macroaree geografiche del Nord-Ovest, Nord-Est, Centro, e Sud e Isole.

La tabella 1 presenta le statistiche descrittive per i tre indicatori di risultati economico-finanziari delle imprese retiste localizzate nelle quattro macroaree. I ricavi fanno riferimento al miglioramento del fatturato 2021 rispetto al precedente quadriennio: un indicatore della performance d'impresa sul mercato. Il confronto avviene tra l'ultimo dato di bilancio disponibile e il quadriennio precedente al fine di ridurre l'effetto della crisi recente sulla valutazione complessiva della performance: un valore medio del quadriennio permette di confrontare l'attività d'impresa su un orizzonte sufficientemente vario per cogliere il trend complessivo al di là di eventi specifici che ne abbiano influenzato significativamente la performance sul singolo esercizio. Il valore aggiunto è una misura che riassume la capacità dell'impresa di produrre ricchezza, ovvero la differenza tra quanto l'azienda ha consumato per la sua attività e quanto ne ha ricavato. Questa misura suggerisce la capacità dell'impresa di migliorare i processi e di relazionarsi con l'ambiente esterno di riferimento. Infine, la misura delle immobilizzazioni comprende le risorse acquisite da un'impresa il cui utilizzo insiste su più anni contabili, sia di carattere materiale sia immateriale, rappresentando in una certa misura gli investimenti che l'impresa attua per lo sviluppo della propria attività. A titolo di esempio, gli investimenti in ri-

cerca e sviluppo fanno parte delle immobilizzazioni materiali, così come i costi di acquisto di nuovi macchinari, impianti di produzione, licenze software, brevetti ecc.

Tabella 1 Variabili di performance delle imprese in rete per macroarea

Variabile	N.	Media	Dev.Std.	Min	Max
Nord-Ovest					
RICAVI	4.016	0,69	0,46	0	1
VA	4.046	0,72	0,45	0	1
IMM	4.010	0,63	0,48	0	1
Nord-Est					
RICAVI	4.632	0,68	0,47	0	1
VA	4.654	0,71	0,45	0	1
IMM	4.627	0,62	0,49	0	1
Centro					
RICAVI	5.115	0,68	0,47	0	1
VA	5.142	0,70	0,46	0	1
IMM	5.060	0,60	0,49	0	1
Sud e Isole					
RICAVI	3.779	0,68	0,47	0	1
VA	3.847	0,69	0,46	0	1
IMM	3.794	0,64	0,48	0	1

Fonte: Elaborazione propria su dati InfoCamere

Come evidenziato dalla tabella 1, la maggior parte delle imprese retiste ha registrato un miglioramento della propria performance rispetto al passato, risultato consistente per tutte e tre le misure proposte. La 'media' della variabile di performance, infatti, può essere letta come la percentuale di imprese che ha migliorato l'indicatore rispetto al passato: complessivamente, oltre il 65% delle imprese ha registrato un incremento dei ricavi, del valore aggiunto, e del valore delle immobilizzazioni. Distinguendo per macroaree, il Nord-Ovest registra la maggior percentuale di imprese che hanno registrato un miglioramento di ricavi (69%) e valore aggiunto (72%), mentre Sud e Isole registra la percentuale più alta di imprese che hanno migliorato la misura delle immobilizzazioni rispetto al passato (64%). Generalmente, la misura delle immobilizzazioni (che, si ricorda, può essere letta come lo sforzo di investimento delle imprese retiste) è quella che registra percentuali di incremento rispetto al passato più contenute.

Tuttavia, per approfondire l'andamento dei risultati economico-finanziari delle imprese localizzate nelle diverse macroaree, è necessario analizzare se esistano differenze statisticamente significative

tra esse nello spiegare il miglioramento di performance. La successiva tabella 2 propone quindi un'analisi di regressione logistica che mira a spiegare se sussistano tali differenze. L'analisi proposta potrebbe essere interpretata come risposta alla domanda: «La localizzazione di un'impresa retista in una macroarea piuttosto che in un'altra, aumenta la sua probabilità di migliorare i propri risultati economico-finanziari?».

Per trovare una risposta il più possibile precisa a questa domanda, nei modelli di regressione sono state inserite, oltre alla variabile di localizzazione dell'impresa, anche altre variabili ('di controllo') che potrebbero spiegare la capacità della singola impresa di migliorare i propri risultati in termini di ricavi, valore aggiunto, e immobilizzazioni.

La variabile *dimensione impresa* rappresenta il numero di addetti impiegati e viene inserita nell'analisi in quanto gli studi dimostrano che le imprese più grandi sono maggiormente capaci di affrontare le avversità ambientali e, complessivamente, di avere migliori performance.

La variabile *settore impresa* identifica in quale filiera operi la singola impresa² e mira a catturare le differenze di performance tra le imprese dovute all'andamento industriale del proprio settore di riferimento.

La variabile *rete soggetto* è una variabile dummy che assume valore '1' qualora la rete alla quale l'impresa aderisce appartenga a questa categoria, valore '0' se invece si tratta di una rete contratto. L'ipotesi è che queste due diverse categorie di contratti di rete, distinguendosi ampiamente per tipo di impegno e partecipazione alle attività di rete da parte del singolo membro, possano avere effetti diversi sulla performance d'impresa.

La variabile *diversificazione rete* misura il numero di settori industriali diversi che sono rappresentati dalle imprese appartenenti alla stessa rete e mira a catturare l'effetto che l'andamento dei diversi mercati in cui operino le imprese retiste potrebbero avere sulla performance dell'impresa, catturando l'effetto di aumento o diminuzione della performance d'impresa che potrebbe essere spiegato da variabili strutturali del mercato.

La variabile *dimensione rete* rappresenta il numero di membri della rete a cui l'impresa appartiene, in quanto i precedenti studi proposti da questo osservatorio hanno evidenziato come le imprese ap-

2 La variabile distingue 16 categorie settoriali (Agroalimentare, Altre attività manifatturiere, Attività artistiche, creative e culturali, Commercio, Costruzioni, Meccanica, Servizi finanziari assicurativi, Servizi formativi e per la persona, Servizi operativi, Servizi professionali, Servizi socio-sanitari, Servizi tecnici-informatici-comunicazione, Servizi trasporti e logistica, Servizi turistici, Sistema moda ed arredo, Utilities e servizi ambientali), e una categoria miscellanea denominata 'Altro'.

partenenti a reti più piccole possano ottenere performance migliori rispetto a quelle appartenenti a reti molto grandi (Cabigiosu 2021b).

La variabile *presenza di grandi imprese* indica quante imprese di grandi dimensioni appartengano alla rete cui l'impresa aderisce, e cattura l'effetto dimensionale sopradescritto a livello di rete: l'ipotesi è che se alla rete appartengono imprese di grandi dimensioni è più probabile che tutte le imprese retiste ne beneficino in termini di performance.

L'esperienza di rete descrive a quante diverse reti la singola impresa appartenga, una variabile che nei precedenti rapporti dell'Osservatorio (Cabigiosu, Moretti 2020) è stata studiata come collegata alla performance d'impresa. Le imprese che fanno esperienza in diverse reti, infatti, sviluppano le proprie capacità di sfruttare le risorse collettive e le sinergie emergenti con le altre imprese retiste.

Infine, la *durata della rete* rappresenta il numero di anni di vita della rete cui l'impresa partecipa, elemento collegato alla performance d'impresa in quanto più la rete è di lunga data, più le imprese hanno imparato a comunicare, lavorare insieme, e quindi a sfruttare i vantaggi dell'esperienza collettiva.

Tabella 2 Risultati delle regressioni logistiche su Ricavi, Valore Aggiunto, Immobilizzazioni

	Ricavi	Valore Aggiunto	Immobilizzazioni
	Coeff./std.err.	Coeff./std.err.	Coeff./std.err.
Macroarea			
Nord-Ovest	0,002 0,053	0,034 0,054	-0,050 0,051
Nord-Est	0,009 0,051	0,038 0,052	-0,128 ** 0,049
Centro	0,047 0,050	0,009 0,050	-0,183 *** 0,047
Dimensione Impresa	0,000 ° 0,000	0,000 0,000	0,001 ** 0,000
Rete soggetto	-0,044 0,045	0,047 0,046	-0,020 0,042
Diversificazione rete	0,002 0,009	-0,002 0,009	-0,014 ° 0,008
Dimensione rete	-0,003 ** 0,001	-0,003 *** 0,001	0,000 0,001
Presenza grandi imprese	-0,021 0,015	0,005 0,015	0,018 0,019
Esperienza di rete	-0,062 0,025	0,022 0,026	0,072 ** 0,025
Durata della rete	-0,075 ***	-0,053 ***	-0,053 ***

	Ricavi	Valore Aggiunto	Immobilizzazioni
	Coeff./std.err.	Coeff./std.err.	Coeff./std.err.
Costante	0,006 1,457 *** 0,081	0,006 1,048 *** 0,078	0,006 0,895 *** 0,076
Settore impresa		Incluso	
N	16.418	16.337	16.337
Prob > chi2	0	0	0
Pseudo R2	0,0488	0,0152	0,0152

° p<0,1; * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

Fonte: Elaborazione propria su dati InfoCamere

I risultati dell'analisi confermano che si sono verificate differenze di performance significative tra le diverse aree solo per quanto riguarda la misura relativa alle immobilizzazioni. Trattandosi di una variabile categorica, i coefficienti della variabile *macroarea* esprimono le differenze rispetto alla macroarea di riferimento, ovvero Sud e Isole. Per Ricavi e Valore aggiunto, invece non vi sono differenze significative tra le quattro macroaree. L'analisi suggerisce come la macroarea Sud e Isole sia quella che sistematicamente ha performato meglio di Nord-Est e Centro rispetto agli investimenti in termini di immobilizzazioni (materiali e immateriali) registrando una probabilità significativamente superiore delle altre di vedere un aumento di questo indicatore delle imprese retiste qui localizzate. Non vi sono differenze significative, invece, tra il Nord-Ovest e il Sud.

Per quanto riguarda le variabili di controllo sembra importante sottolineare come si confermino alcuni risultati ottenuti dall'Osservatorio in passato, quando ad essere indagata era la performance di rete: all'aumentare della dimensione della rete, diminuisce il miglioramento della performance di impresa. Questo risultato può essere interpretato leggendo le difficoltà di coordinamento e gestione che derivano dall'azione collettiva di un grande numero di soggetti indipendenti. Anche la durata della rete (numero di anni di vita del contratto) risulta un elemento che impatta negativamente sul ritorno in termini di performance della singola impresa: all'aumentare della durata, diminuisce la probabilità delle imprese di registrare aumenti di performance. Ad un ulteriore approfondimento di questo effetto è confermato l'effetto quadratico di questa variabile di controllo, che influenza positivamente la performance d'impresa fino ad un certo punto, per poi passare ad un'influenza di tipo negativo. L'interpretazione di questo risultato suggerisce che i primi anni di vita di un contratto di rete hanno un'influenza positiva sulle performance dei membri, guidate dallo scambio di informazioni, conoscenze, e risorse che arricchiscono l'esperienza dei singoli. Tale circolo virtuoso

so rallenta per effetto del consolidamento del processo di scambio tra i soli membri della rete, che con il passare del tempo non beneficeranno più di risorse e conoscenze circolanti nel network di imprese perché ormai già acquisite negli anni. L'effetto diventerà quindi negativo qualora la rete risulti chiusa a nuovi flussi di conoscenza e crescita provenienti dall'esterno, risultando in processi inerziali e di scarsa innovazione.

Un'ultima parte dell'analisi descrittiva dei risultati delle imprese in rete riguarda gli indici di profittabilità dell'impresa. Gli indicatori generalmente utilizzati sono ROA, ROE, ROI, ROS (Sheela, Karthikeyan 2012). Il primo suggerisce una valutazione dell'efficacia del management d'impresa, indicando quanto profitto l'impresa produce per ogni euro dei propri asset (ad esempio, proprietà, macchinari, magazzino, cassa ecc.). Il ROE, invece, è sostanzialmente un indicatore di quanto la gestione d'impresa stia aumentando il valore dell'impresa, esprimendo la profittabilità d'impresa come il ritorno ottenuto dagli investitori. Il ROI, ovvero il ritorno sugli investimenti, suggerisce il vero posizionamento dell'impresa descrivendo quanto questa riesca a guadagnare dai propri investimenti. Infine, il ROS è un indicatore di profittabilità legato all'efficienza dell'impresa, ovvero alla sua capacità di trasformare i ricavi (*sales*) in profitto. Questo indicatore viene quindi utilizzato anche per valutare quanto efficace sia il management dell'impresa, cioè quale sia la sua capacità di gestione in termini di produzione dei prodotti e servizi *core* per la sua attività e di efficientamento dei relativi processi.

Specularmente alla precedente analisi sui risultati economico-finanziari, anche in questo caso sono state costruite quattro variabili di performance attraverso delle variabili dicotomiche che assumono valore '1' se l'indicatore 2021 è aumentato rispetto alla media del quadriennio 2017-20, mentre assumono valore '0' qualora l'indicatore sia peggiorato.

La successiva tabella 3 presenta le statistiche descrittive per le quattro variabili, presentate per macroarea geografica.

Tabella 3 Indicatori di profittabilità delle imprese in rete per macroarea

Variabile	N.	Media	Dev.Std.	Min	Max
Nord-Ovest					
ROA	3.928	0,54	0,50	0	1
ROE	3.848	0,52	0,50	0	1
ROI	3.930	0,55	0,50	0	1
ROS	3.794	0,58	0,49	0	1
Nord-Est					
ROA	4.484	0,53	0,50	0	1
ROE	4.406	0,52	0,50	0	1
ROI	4.505	0,54	0,50	0	1
ROS	4.420	0,58	0,49	0	1
Centro					
ROA	4.961	0,56	0,50	0	1
ROE	4.782	0,54	0,50	0	1
ROI	4.981	0,57	0,49	0	1
ROS	4.794	0,59	0,49	0	1
Sud e Isole					
ROA	3.686	0,56	0,50	0	1
ROE	3.622	0,55	0,50	0	1
ROI	3.715	0,57	0,50	0	1
ROS	3.568	0,60	0,49	0	1

Fonte: Elaborazione propria su dati InfoCamere

Anche nel caso degli indicatori sulla profittabilità d'impresa la maggioranza delle imprese retiste ha registrato un miglioramento dei quattro indicatori, complessivamente circa il 56%. La macroarea Sud e Isole si conferma quella con le percentuali più alte di imprese che hanno registrato un miglioramento di tutti e quattro gli indicatori: il 56% delle imprese per quanto riguarda ROA, il 55% per il ROE, il 57% per il ROI, il 60% per il ROS. Specularmente alla precedente analisi, segue il Centro, e con differenze trascurabili le due macroaree del Nord.

La tabella 4 presenta gli approfondimenti effettuati tramite le regressioni logistiche rispetto alla significatività dell'effetto di localizzazione geografica rispetto alla probabilità di ottenere un miglioramento degli indici di profittabilità dell'impresa. Anche in questo caso, oltre alla variabile rappresentativa delle macroaree geografiche, sono state inserite le variabili di controllo precedentemente illustrate.

Tabella 4 Risultati delle regressioni logistiche su ROA, ROE, ROI, ROS

	ROA	ROE	ROI	ROS
	Coeff./std.err.	Coeff./std.err.	Coeff./std.err.	Coeff./std.err.
Macroarea				
Nord-Ovest	-0,050	-0,018	-0,024	-0,029
	0,049	0,049	0,049	0,050
Nord-Est	-0,089 °	-0,049	-0,071	-0,033
	0,047	0,048	0,047	0,048
Centro	-0,006	-0,040	-0,001	-0,032
	0,046	0,047	0,046	0,047
Dimensione Impresa	0,000 °	0,000	0,000	0,000
	0,000	0,000	0,000	0,000
Rete soggetto	0,059	0,074 °	0,036	0,007
	0,042	0,042	0,042	0,043
Diversificazione rete	0,012	0,013	0,008	0,005
	0,008	0,008	0,008	0,008
Dimensione rete	-0,001	0,001	-0,001	0,001
	0,001	0,001	0,001	0,001
Presenza grandi imprese	-0,036 **	-0,062 ***	-0,036 **	-0,045 ***
	0,013	0,013	0,014	0,013
Esperienza di rete	0,060 *	0,075 **	0,044 °	-0,031
	0,024	0,024	0,024	0,024
Durata della rete	0,001	0,013 *	0,005	0,018 **
	0,006	0,006	0,006	0,006
Costante	-0,028	0,222	-0,067	0,614 *
	0,268	0,288	0,264	0,282
Settore impresa				
Incluso				
N	15.855	15.560	15.921	15.674
Prob > chi2	0	0	0	0
Pseudo R2	0,0062	0,0094	0,0054	0,0087

° p<0,1; * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

Fonte: propria elaborazione su dati InfoCamere

I risultati presentati in tabella indicano che non vi siano state rilevanti differenze statisticamente significative rispetto agli indici di produttività delle imprese retiste localizzate nelle diverse macroaree geografiche. È interessante notare, tuttavia, che alcune variabili di controllo giocano invece un effetto sulla produttività delle imprese in rete. In particolare, la presenza di grandi imprese nel contratto di rete influenza negativamente la produttività delle singole imprese, non realizzando quindi l'effetto 'traino' che può essere solitamente ipotizzato. L'esperienza di rete (numero di reti a cui l'impresa aderì-

sce/ha aderito), invece, ha un impatto significativo e positivo sugli indicatori di produttività (ad eccezione del ROS), suggerendo che le capacità acquisite attraverso la partecipazione a diversi network possa dare risultati positivi in termini di efficacia del management e della capacità di guadagnare dai propri investimenti.

3 La governance delle reti e dei risultati economico-finanziari

Nella precedente analisi abbiamo visto come le imprese partecipanti ad un contratto rete abbiano riscontrato nel 2021 una crescita dei risultati economico finanziari rispetto alla media del quadriennio precedente. Questi risultati, sebbene non ci permettano di stabilire una relazione di tipo causale tra l'appartenenza alla rete e le performance dell'impresa, ci suggeriscono come un'efficace gestione delle reti abbia un ruolo nella capacità di crescita e sviluppo delle imprese. L'approfondimento che proponiamo si focalizza sulle determinanti del successo delle reti e potrebbe essere interpretato come risposta alla domanda: «Quali strategie possono le imprese individuare per costruire delle reti di successo?». In particolare, in questa sezione si utilizzerà una misura qualitativa della performance della rete nel suo complesso, rilevata attraverso l'indagine survey condotta dall'Osservatorio 2021, e descritta nello specifico in tabella 5 (Cabigiosu 2021a).

Tale approfondimento è utile in quanto la letteratura ci dice che i vantaggi dello stare in rete non necessariamente si manifestano direttamente sui risultati economico e finanziari delle imprese che ne fanno parte, ma riguardano anche il valore economico e sociale che la rete riuscirà a produrre nel tempo. Con questo studio proponiamo un'analisi dei fattori che hanno permesso alle reti di migliorare i propri risultati collettivi. L'analisi dell'impatto degli aspetti organizzativi e manageriali delle reti sulla performance d'impresa si è basata sui dati raccolti dall'Osservatorio nel 2021 (Cabigiosu 2021a) attraverso un questionario inviato alle imprese capofila (per le reti contratto) e alle imprese aderenti (per le reti soggetto).

La tabella 5 propone una descrizione della misura di tutte le variabili utilizzate nell'analisi. Rispetto alla misura di performance utilizzata, le variabili che descrivono come la rete è stata gestita possono essere raggruppate nelle seguenti categorie: 1) introduzione di regole, clausole e regolamenti, 2) coordinamento, 3) frequenza degli incontri, 4) strumenti di gestione delle relazioni. Di seguito vengono presentate le variabili incluse in ognuna delle categorie.

Tabella 5 Misurazione delle variabili e statistiche descrittive

Nome della variabile	Descrizione	Media	Dev.Std.	Min	Max
Variabili dipendenti					
PERFORMANCE	RISPETTO ALLA PERFORMANCE DELLA RETE INDICHI QUANTO È D'ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI: (Poco d'accordo = 1; Molto d'accordo = 5)				
Performance economica della rete	La rete genera risultati economici positivi	3,299	1,216	1	5
Variabili indipendenti					
REGOLE					
Ha regole per l'entrata	LA RETE HA REGOLE/CLAUSOLE PER L'ENTRATA DEI MEMBRI? (Sì/No)	0,7	0,458	0	1
Ha regole per l'uscita	LA RETE HA REGOLE/CLAUSOLE PER L'USCITA (ESCLUSIONE/RECESSO) DEI MEMBRI DALLA RETE? (Sì/No)	0,665	0,472	0	1
Ha regole per la ripartizione dei benefici	LA RETE HA UN REGOLAMENTO PER LA RIPARTIZIONE DEI BENEFICI DELLE ATTIVITÀ DI RETE? (Sì/No)	0,453	0,498	0	1
COORDINAMENTO					
	RISPETTO ALLA GESTIONE DELLE RELAZIONI TRA I MEMBRI DELLA RETE, INDICHI QUANTO È D'ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI: (Poco d'accordo = 1; Molto d'accordo = 5)				
Rapporti Informali	La gestione della relazione si basa su rapporti informali (ad es., accordi verbali tra imprese)	3,042	1,245	1	5
Rapporti formali	La gestione della relazione si basa su rapporti formali (ad es. contratti/accordi tra i membri della rete)	3,325	1,267	1	5
Durata della relazione	La relazione tra i partner è di lunga data (oltre i 5 anni)	3,284	1,335	1	5
Condivisione conoscenze	Le relazioni hanno richiesto la condivisione di conoscenze tecniche ed operative comuni	3,402	1,077	1	5
Piano operativo	Il piano operativo della Rete viene aggiornato periodicamente	2,668	1,159	1	5
Durata piano operativo	Il piano operativo della Rete è di medio/lungo termine (oltre 3 anni)	3,18	1,346	1	5
Strutture organizzative congiunte	Le relazioni hanno dato vita a strutture organizzative formali congiunte dedicate (organo comune, team, task force, comitati ecc.)	2,376	1,249	1	5

Nome della variabile	Descrizione	Media	Dev.Std.	Min	Max
FREQUENZA INCONTRI	CON QUALE FREQUENZA SI VERIFICANO INCONTRI/INTERAZIONI TRA I RETISTI (0, Una volta all'anno o meno frequentemente; 1, Due o tre volte all'anno; 2, Mensile o bimestrale; 3, Più volte al mese; 4, Una volta alla settimana o più frequentemente)	1,639	1,32	0	4
GESTIONE DELLE RELAZIONI	RISPETTO ALLA GESTIONE DELLE RELAZIONI TRA I MEMBRI DELLA RETE, INDICHI QUANTO È D'ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI: (Poco d'accordo = 1; Molto d'accordo = 5)				
Procedure scambio di conoscenze	Abbiamo procedure per lo scambio sistematico di conoscenze tra i partner di rete	2,535	1,141	1	5
Monitoraggio efficacia	Periodicamente monitoriamo la nostra partnership per capire quali attività sono efficaci e quali non lo sono	2,56	1,067	1	5
Valutazione partner	Periodicamente raccogliamo le valutazioni dei partner della rete sul funzionamento della rete stessa	2,575	1,048	1	5
Revisione procedure	Modifichiamo le procedure di funzionamento della rete in base all'esperienza fatta	2,874	1,1	1	5

Fonte: Elaborazione propria su dati Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021

La letteratura sul governo delle reti individua come uno dei prevalenti meccanismi di gestione formale delle relazioni l'utilizzo di un insieme codificato di comportamenti a cui i membri attuali e futuri della rete devono conformarsi. Nel questionario le imprese devono indicare se l'impresa ha individuato delle *regole o clausole per l'entrata dei membri*, *regole o clausole per l'uscita (esclusione/recesso)*, e *regole la ripartizione dei benefici delle attività di rete*.

Un aspetto complementare riguarda lo sviluppo di strumenti di governo delle relazioni non necessariamente codificati in un insieme di regole esplicite. I rispondenti al questionario hanno indicato per ciascuno dei seguenti item quanto la gestione delle relazioni della rete fosse caratterizzata da ciascuno dei seguenti strumenti utilizzando base di una scala Likert a 5 punti (da 'Poco d'accordo' a 'Molto d'accordo'): la gestione della relazione si basa su *rapporti informali*; la gestione della relazione si basa su *rapporti formali* (ad es. contratti/accordi tra i membri della rete); la relazione tra i partner è di *lunga data* (oltre i 5 anni); le relazioni hanno richiesto la *condivisione di conoscenze* tecniche e operative comuni; il *piano operativo* della Rete viene aggiornato periodicamente; il piano operativo della Rete è

di medio/lungo termine (oltre 3 anni); le relazioni hanno dato vita a *strutture organizzative formali congiunte* dedicate.

Alle precedenti variabili si aggiunge la *frequenza delle interazioni* che fornisce una misura di quanto strette solo le relazioni tra i partner della rete. La variabile indica usando una scala a cinque punti se le interazioni con i retisti si verificano ogni settimana (a cui corrisponde il valore massimo della variabile), ogni mese, ogni due mesi, due o tre volte l'anno, non più di una volta l'anno (a cui corrisponde il valore minimo della variabile).

Infine, ci occuperemo di analizzare gli aspetti di gestione formale delle relazioni nella rete. I rispondenti al questionario hanno indicato per ciascuno dei seguenti item quanto la gestione delle relazioni della relazione fosse caratterizzata da ciascuno dei seguenti strumenti formali utilizzando base di una scala Likert a 5 punti (da 'Poco d'accordo' a 'Molto d'accordo'): abbiamo procedure per lo *scambio sistematico di conoscenze* tra i partner di rete; periodicamente *monitoriamo la nostra partnership per capire quali attività sono efficaci* e quali non lo sono; periodicamente raccogliamo le *valutazioni dei partner della rete sul funzionamento* della rete stessa.

La tabella 6 presenta i risultati del modello logit ordinato sulla misura di performance: la rete genera risultati economici positivi. Le quattro categorie caratterizzanti la gestione della rete vengono presentate in modelli separati: il modello 1 descrive l'utilizzo di regole, il modello 2 gli strumenti di coordinamento, il modello 3 la frequenza degli incontri, ed il modello 4 la gestione formale delle relazioni. I modelli includono le stesse variabili di controllo a livello dell'impresa e della rete utilizzati nelle analisi precedenti. È interessante notare come la *dimensione dell'impresa* e la *dimensione della rete* abbiano una relazione positiva in tutti i modelli, dimostrando come gli aspetti strutturali della rete e dei suoi membri permettano di costruire risultati economici positivi. Tale risultato conferma quanto emerso dal precedente rapporto: la dimensione della rete può impattare negativamente sulla performance dei singoli membri, ma può avere degli effetti positivi (o non influenzare, come in Cabigiosu 2021b) la performance della rete nel suo complesso. Al contrario, in linea con i risultati presentati nella precedente sezione, la presenza di grandi imprese nel contratto di rete influenza negativamente la performance della rete. È stato già osservato come la difficoltà d'individuare un leader della rete possa generare conflitti e difficoltà di coordinamento dei suoi membri, supportando così l'importanza d'investigare l'impatto che hanno i meccanismi di governo della rete per il successo della stessa.

Dai risultati presentati in tabella notiamo che la presenza dei meccanismi di governo, in tutte le forme investigate, riveste un ruolo decisivo nel permettere alla rete di generare risultati economici positivi. In particolare, possiamo notare come la scelta di adottare

dei meccanismi di governo dei rapporti tra i membri della rete abbia un effetto positivo sulle performance della rete. Tra questi strumenti hanno un effetto positivo e significativo sulle performance l'utilizzo di *regole per l'uscita*, l'utilizzo di *rapporti informali*, e *formali*, la *durata delle relazioni tra i partner*, la *frequenza con cui questi s'incontrano*, il costante aggiornamenti di un *piano operativo*, la *valutazione dei partner* e l'aggiornamento *procedure di funzionamento* della rete. Il risultato ci suggerisce come l'adozione di diverse procedure di governo, sebbene abbiano diversi livelli di formalizzazione, possono aiutare le reti a raggiungere dei risultati economici positivi. L'effetto sulle performance risulta però essere di segno opposto per tre di questi indicatori: la rete ha un regolamento per la ripartizione dei benefici delle attività di rete; le relazioni hanno dato vita a strutture organizzative formali congiunte dedicate (organo comune, team, task force, comitati ecc.); abbiamo procedure per lo scambio sistematico di conoscenze tra i partner di rete. È interessante notare come le tre variabili descrivano un processo di contrattualizzazione della struttura di governo che potrebbe andare a scapito dell'autonomia delle parti coinvolte. Attraverso questi processi i membri impegnano nella rete un elevato numero di risorse, perdendo un controllo diretto sul loro utilizzo e aumentando così il costo che ha per l'impresa il partecipare alla rete. Pertanto, mentre strumenti di governo relazionale riescono a rafforzare i risultati economici positivi della rete, le forme più 'contrattuali' e burocratiche di governo delle reti non sembrano avere un impatto positivo sul risultato economico delle reti.

Tabella 6 Risultati delle regressioni logit ordinate sulla performance della rete

	La rete genera risultati economici positivi			
	(1)	(2)	(3)	(4)
REGOLE: Ha regole per l'entrata	-0,122 (0,130)			
REGOLE: Ha regole per l'uscita	0,511*** (0,140)			
REGOLE: Ha regole per la ripartizione dei benefici	-0,224* (0,107)			
COORDINAMENTO: Rapporti Informali		0,441*** (0,066)		
COORDINAMENTO: Rapporti formali		1,091*** (0,077)		
COORDINAMENTO: Durata della relazione		0,194** (0,068)		
COORDINAMENTO: Condivisione conoscenze		0,082 (0,080)		
COORDINAMENTO: Piano operativo		0,336*** (0,096)		
COORDINAMENTO: Durata piano operativo		-0,067 (0,057)		
COORDINAMENTO: Strutture organizzative congiunte		-0,411*** (0,092)		
Frequenza incontri			0,190*** (0,044)	
GEST. RELAZIONE: Procedure scambio di conoscenze				-0,159* (0,070)
GEST. RELAZIONE: Monitoraggio efficacia				0,112 (0,110)
GEST. RELAZIONE: Valutazione partner				0,920*** (0,099)
GEST. RELAZIONE: Revisione procedure				0,614*** (0,083)
Dummy Area Geografica e Settore Impresa	Incluse	Incluse	Incluse	Incluse
Dimensione Impresa	0,001*** (0,000)	0,000 (0,000)	0,001*** (0,000)	0,001*** (0,000)
Esperienza di rete dell'impresa	0,057 (0,054)	0,067 (0,078)	0,031 (0,053)	-0,269*** (0,055)
Rete soggetto	-0,454* (0,192)	-0,157 (0,224)	-0,400* (0,171)	-0,633** (0,207)
Diversificazione rete	0,086* (0,035)	-0,002 (0,039)	0,069* (0,032)	-0,081* (0,038)
Dimensione rete	0,022***	0,023***	0,024***	0,032***

	La rete genera risultati economici positivi			
	(1)	(2)	(3)	(4)
Presenza grandi imprese	(0,002) -0,094*** (0,028)	(0,003) -0,080* (0,034)	(0,002) -0,111*** (0,028)	(0,003) -0,033 (0,023)
Durata della rete	-0,146*** (0,027)	-0,180*** (0,034)	-0,129*** (0,027)	-0,153*** (0,032)
N	1539	1283	1539	1539
chi2	579,055	909,501	576,408	815,069
Pseudo R2	0,086	0,225	0,086	0,214
ll	-2113,063	-1513,104	-2112,383	-1816,679

° p<0,1; * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001; Standard errors in parenthesis

Fonte: Elaborazione propria su dati Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021

4 Considerazioni conclusive

A chiusura di questo capitolo è utile raccogliere alcune considerazioni conclusive sulle diversità in termini di performance tra le macroaree geografiche analizzate e sull'efficacia che i meccanismi di governo della rete hanno nel sostenere la performance d'impresa.

I risultati dell'analisi statistica della performance delle imprese retiste non trovano che si siano verificate differenze di performance significative se non per quanto riguarda la misura relativa alle immobilizzazioni. Il lavoro però ci sottolinea come ci siano delle differenze in termini di performance delle imprese legate alle diverse esperienze di rete delle imprese analizzate. Infatti, come le imprese con una maggiore e variegata esperienza nel contratto di rete riescono ad ottenere un vantaggio economico, allo stesso modo la configurazione del contratto di rete può determinare il risultato economico positivo della rete stessa.

La seconda parte del capitolo ha esaminato quali meccanismi di governo favoriscono l'aumento delle performance delle reti. Nello specifico i risultati mostrano che i meccanismi di governo relazionale hanno un impatto positivo sulle performance della rete, mentre le forme di governo che cercano di creare una sovrastruttura per favorire il controllo delle relazioni vanno a scapito dell'autonomia dei membri ottenendo così un minore risultato economico per la rete ed i suoi membri.

È interessante sottolineare come il presente lavoro conferma in modo significativo i risultati dell'Osservatorio 2020 sull'indagine 2019 (Cabigiosu, Moretti 2020), e del successivo Osservatorio 2021 (Cabigiosu 2021a). In particolare, trova conferma l'effetto quadratico dell'esperienza di rete, che suggerisce come essa sia un elemento che contribuisce a migliorare la performance d'impresa ma so-

lo fino ad un certo punto, oltre il quale perde il suo effetto positivo; trova ulteriore conferma l'impatto negativo della dimensione di rete sulla performance dei singoli membri, mentre si evidenzia un impatto positivo della dimensione della rete sulla capacità di raggiungere gli obiettivi collettivi di performance. Inoltre, ulteriore conferma trova il fatto che per appropriarsi dei benefici della rete sia necessario lavorare sulla sua efficace gestione e organizzazione, ad esempio avendo un piano operativo, ed efficaci meccanismi di coordinamento.

Bibliografia

- Cabigiosu, A. (2021a). *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-574-2>.
- Cabigiosu, A. (2021b). «La performance e l'innovazione nei contratti di rete». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venice: Edizioni Ca' Foscari, 75-88. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-574-2/006>.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2020). «Il contratto di rete e la performance delle imprese in rete». Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*. Venice: Edizioni Ca' Foscari, 33-46. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-484-4>.
- Combs, J.G.; Crook, T.R.; Shook, C.L. (2005). «The Dimensionality of Organizational Performance and Its Implications for Strategic Management Research». Ketchen, D.J.; Bergh, D.D. (eds), *Research Methodology in Strategy and Management*, vol. 2. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 259-86. [https://doi.org/10.1016/S1479-8387\(05\)02011-4](https://doi.org/10.1016/S1479-8387(05)02011-4).
- Datta, D.K.; Rajagopalan, N.; Rasheed, A.M. (1991). «Diversification and Performance: Critical Review and Future Directions». *Journal of Management Studies*, 28(5), 529-58.
- Gentry, R.J.; Shen, W. (2010). «The Relationship between Accounting and Market Measures of Firm Financial Performance: How Strong Is It?». *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 514-30. <http://www.jstor.org/stable/25822528>.
- Hoskisson, R.E.; Johnson, R.A.; Moesel, D.D. (1994). «Corporate Divestiture Intensity in Restructuring Firms: Effects of Governance, Strategy, and Performance». *Academy of Management Journal*, 37(5), 1207-51.
- Keats, B.W.; Hitt, M.A. (1988). «A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance». *Academy of Management Journal*, 31(3), 570-98.
- Richard, P.J.; Devinney, T.M.; Yip, G.S.; Johnson, G. (2009). «Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice». *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Sheela, S.C.; Karthikeyan, K. (2012). «Financial Performance of Pharmaceutical Industry in India Using Dupont Analysis». *European Journal of Business and Management*, 4(14), 84-91.

3 L'open innovation nei contratti di rete Le reti fanno rete

Anna Cabigiosu

NOIS / CAMI - Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Stefano Li Pira

NOIS - The University of Warwick, Warwick Business School, UK

Diego Campagnolo

Università degli Studi di Padova, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
«Marco Fanno», Italia

Abstract This chapter addresses the issue of open innovation applied to business networks to explore the impact that additional collaborations with partners outside the network have on the network's innovation performance. The results of the empirical analysis show the relevance of the presence of external partners as sources of information and knowledge for innovation and thus suggest that a network contract needs an external network: the creation of networks that perform with respect to innovation requires both the presence of internal network contract members capable of contributing tangible and intangible resources to the network and the contract network's ability to dialogue with a larger network of external partners.

Keywords Open innovation. Innovation performance. Inter-organizational collaborations. Network size. R&D.

Sommario 1 La rilevanza dell'open innovation in letteratura. – 2 L'open innovation nei contratti di rete. – 3 Discussioni e conclusioni.

1 La rilevanza dell'open innovation in letteratura

I contratti di rete nascono per aiutare le imprese a collaborare a progetti comuni, sfidanti per le singole imprese in rete ma accessibili se approcciati congiuntamente. In questo contesto, uno degli obiettivi principali dei contratti di rete è sviluppare progetti di innovazione (Cabigiosu, Moretti 2019; 2020). Una significativa parte delle innovazioni di prodotti e servizi non è il risultato dello sforzo di singoli inventori o di organizzazioni private e pubbliche, ma è frutto della collaborazione di molti individui ed organizzazioni. I vantaggi della collaborazione nei processi d'innovazione non sono infatti sconosciuti, e osserviamo diverse forme di partnership che supportano lo sviluppo, la realizzazione e la commercializzazione di nuove idee di prodotti e servizi che altrimenti richiederebbero maggiori costi, tempi e rischi per coloro che volessero svilupparle in completa autonomia. L'importanza di individuare delle forme di collaborazione più o meno strutturate con partner esterni non è un fenomeno recente. Ad esempio, tra gli studi che si sono spesi per spiegare quali sono i vantaggi e i costi della collaborazione con i partner, Allen (1983) ha descritto come nell'industria dell'acciaio, condividendo informazioni tecniche con i propri competitor, le imprese aumentavano le chance d'introdurre successive innovazioni favorendo così un avanzamento tecnologico di cui avrebbero poi beneficiato. Questa tendenza a cercare la contaminazione di partner esterni non sembra essere affatto svanita, e al contrario ha recentemente attirato l'interesse di ricercatori e manager che guardano con sempre maggiore interesse all'approccio proposto dalle teorie dell'*open innovation*.

Coerentemente, le edizioni precedenti dell'Osservatorio sui contratti di rete (Cabigiosu, Moretti 2019; 2020) hanno analizzato l'efficacia delle reti rispetto agli obiettivi d'innovazione essendo la rete una forma di collaborazione per fare innovazione aperta (open innovation dentro la rete). In questa edizione, l'Osservatorio fa un passo in più ed esplora l'impatto delle collaborazioni tra la rete e i suoi partner esterni (open innovation della rete) sulla performance innovativa della rete. Fare rete basta alle imprese in rete per innovare (open innovation dentro la rete) o anche la rete beneficia di forme di open innovation verso l'esterno (open innovation della rete)?

In questa sezione spiegheremo cosa s'intende con open innovation, i suoi vantaggi e costi, da quali imprese viene utilizzata, e come viene implementata per poi presentare i dati e risultati empirici basati sulla survey dell'Osservatorio condotta nel 2021 (Cabigiosu 2021).

Tra le definizioni di open innovation la più citata c'è quella di Chesbrough (2006, 1): «l'uso di afflussi e deflussi di conoscenza mirati per accelerare l'innovazione interna e per espandere i mercati per l'uso esterno dell'innovazione». Questa definizione ci aiuta a capire come aprire i propri processi d'innovazione richieda che le imprese

possano usare la conoscenza proveniente da partner esterni, ma anche che la conoscenza dell'impresa sia sfruttabile dai partner esterni più o meno intensamente (Dahlander, Gann 2010). Per questa ragione i lavori sull'open innovation hanno cercato di cogliere la natura multi-dimensionale degli sforzi compiuti dalle imprese per aprirsi alle fonti esterne.

I lavori empirici sull'open innovation hanno cercato di cogliere questa multidimensionalità attraverso misure che ne potessero svelare le diverse sfaccettature. Una delle fonti più importanti sono state le indagini trasversali sull'innovazione condotte in diversi Paesi europei a partire dal 1992 (Community Innovation Survey - CIS). Tra gli studi sull'open innovation che hanno utilizzato le indagini CIS, alcuni autori hanno investigato il ruolo che svolgono per le imprese le fonti di conoscenza esterne nei processi d'innovazione (Laursen, Salter 2006). Tra questi ritroviamo non solo i clienti e i fornitori, ma anche una serie di partner che non fanno parte della catena del valore dell'impresa, come gli enti pubblici, le università, i centri di ricerca e gli stessi concorrenti dell'impresa. In questa moltitudine di transazioni coltivare delle relazioni efficaci richiede strategie che non guardino necessariamente ai benefici che l'impresa può trarre, ma anche agli interessi che spingono i partner ad essere coinvolti. Ad esempio, le imprese che stabiliscono delle relazioni di cooperazione con i propri clienti riusciranno ad individuare come un prodotto o un servizio può essere adattato alle esigenze del cliente, così come delle relazioni forti e di lunga durata con i propri fornitori favoriscono lo scambio di consigli che possono riguardare sia la fase di sviluppo che di lancio di nuovi prodotti o servizi (Tomlinson 2010). Questi stessi risultati li ritroviamo nella letteratura sull'*user innovation*, che si è largamente spesa per sottolineare come l'innovazione possa essere generata dagli utilizzatori stessi e come sia importante per le imprese assicurarsi non solo che un prodotto o servizio venga largamente adottato, ma anche che un certo numero di utilizzatori sia motivato ad interagire con l'impresa per fornire suggerimenti utili per sviluppare nuovi progetti ed idee (von Hippel 1988). Questi studi sottolineano però non solo la scelta di innovare con uno o più partner esterni, ma anche l'importanza del contenuto di queste relazioni, che se forti aiutano a far sì che le nuove idee vengano accettate e integrate nei processi innovativi delle imprese (Uzzi, Lancaster 2003). Rimane però da chiarire quali possono essere i costi che le imprese devono sostenere per implementare una strategia di open innovation.

Abbiamo visto come adottare una strategia di open innovation permetta alle imprese d'individuare opportunità che non sarebbero alla loro portata se cercate solo con le risorse a loro disposizione. Questo sembra valere sia per le grandi che per le piccole e medie imprese. Le piccole e medie imprese ne possono beneficiare perché le risorse che hanno disposizione per innovare sono limitate, e

quindi è necessario costruire e mantenere una rete di relazioni che supporti la loro capacità d'innovazione (Lee et al. 2010), ad esempio con imprese di servizi business to business ad elevata intensità di conoscenza (imprese KIBS, sigla che sta per *knowledge-intensive business service*) attraverso cui le imprese non solo possono esternalizzare gli investimenti in innovazione, ma riescono anche a sfruttare le strategie di open innovation di questi ultimi a loro vantaggio (Cabigiosu 2019; Li Pira, Cabigiosu, Campagnolo 2022). Nei precedenti studi, il valore indiretto della strategia di open innovation di un partner non sembra però avere riscosso attenzione. Il contesto dei contratti di rete offre l'opportunità di descrivere il valore di una strategia di open innovation della rete non solo per la rete stessa, ma anche per le imprese che hanno deciso di farne parte. Un altrettanto forte interesse per l'open innovation lo troviamo nelle grandi imprese. Le strategie d'innovazione di imprese come Procter & Gamble (Huston, Sakkab 2006), IBM (Chesbrough 2007) o Nokia (Doz, Wilson 2018) sottolineano come sia fondamentale aprire la propria strategia d'innovazione per creare opportunità che coinvolgono sempre più spesso imprese e organizzazioni esterne. Questo cambiamento, da alcuni visto come una democratizzazione dei processi imprenditoriali (Aldrich 2014; von Hippel 2006) viene supportato dai processi di digitalizzazione che facilitano la rapidità con cui le imprese possono condividere informazioni e coinvolgere così anche partner esterni. Un tipico esempio di come la trasformazione digitale influenzi la capacità delle imprese di accedere alle fonti esterne lo ritroviamo nel *crowdsourcing* (Piezunka, Dahlander 2015). Il crowdsourcing, esternalizzando il processo d'innovazione a gruppi di soggetti con conoscenze diverse ma specifiche, risulta essere utile per individuare nuove idee e soluzioni a problemi specifici (Jeppesen, Lakhani 2010). Tuttavia, come altre pratiche di open innovation, richiede che le imprese ripensino ai meccanismi di governo che facilitino lo scambio di conoscenze, motivino gli individui e le organizzazioni coinvolte (Piezunka, Dahlander 2015), e permettano d'individuare dei meccanismi per capitalizzare il valore generato in queste relazioni (Dyer, Singh 1998).

L'ultimo punto riguarda come l'open innovation viene implementata. Per cambiare i processi innovativi, abbiamo visto come adottare una strategia di open innovation richieda che le imprese individuino con chi intendono collaborare, e in quale maniera queste collaborazioni devono essere sviluppate. Nell'analizzare con chi le imprese collaborano molti studi hanno cercato di approfondire in maniera olistica il ruolo che hanno le diverse fonti di conoscenza esterne (ad es., clienti, fornitori, università, centri di ricerca, consulenti). Inoltre, in letteratura il livello di open innovation è stato identificato con il numero di fonti esterne di innovazione utilizzate da un'impresa (Laursen, Salter 2006), cercando così di fornire una misura per ca-

pire come le imprese possono costruire un efficace network di relazioni. I risultati di questi studi sono incoraggianti per le imprese che hanno aperto i propri processi innovativi ma, allo stesso tempo, ci mettono in guardia dai limiti di una eccessiva dipendenza dalle fonti esterne d'innovazione. Se non tutte le attività e fonti di open innovation sono utili alle imprese, è perciò necessario capire quali sono i costi e le difficoltà legate alla sua implementazione (Dahlander, Gann 2010). Tra le difficoltà che le imprese incontrano nel capire come queste collaborazioni esterne possono essere coordinate vi è il rischio di disperdere uno sforzo di ricerca e integrazione su un numero troppo elevato di fonti esterne di innovazione. Ad esempio, un eccessivo coinvolgimento dei clienti nei processi innovativi potrebbe rafforzare relazioni dal contenuto ridondante, indebolendo i fornitori che si ritroverebbero in una posizione di dipendenza dai propri clienti (Noordhoff et al. 2011; Uzzi, Lancaster 2003). Per questa ragione possiamo dire che nello sviluppare una strategia di open innovation, le imprese spesso incontrano un dilemma tra il problema di quante risorse investire e il rischio che queste vengano sottratte dai partner esterni (Zhang et al. 2018). Questo dilemma è ancora più rilevante quando le imprese hanno a che fare con partner diversi, trovandosi a gestire relazioni i cui scopi possono avere un contenuto economico ma anche sociale (Shipilov et al. 2014). Ad esempio, Zhang et al. (2018) sottolineano come forti relazioni industriali e politiche tendano ad accentuare i costi di una eccessiva dispersione delle strategie di open innovation. Le imprese che riescono ad intraprendere con successo la strada dell'open innovation sono quelle che riescono a bilanciare il valore informativo e relazionale dei network di cui fanno parte (Li Pira, Cabigiosu, Campagnolo 2022). Passando così da una visione egocentrica dell'innovazione ad una allocentrica le imprese che riescono a comprendere motivazioni e interessi dei propri partner costruiranno una forma d'innovazione che include ed esprime le competenze e conoscenze dell'intera rete di partner di cui sono parte.

2 L'open innovation nei contratti di rete

L'analisi dell'impatto degli aspetti organizzativi e manageriali delle reti sulla performance d'impresa si è basata sui dati raccolti dall'Osservatorio nel 2021 che, attraverso un questionario inviato alle imprese capofila (per le reti contratto) e alle imprese aderenti (per le reti soggetto), ha raccolto 241 questionari completi.¹

¹ Per ulteriori dettagli sull'indagine e sugli aspetti metodologici, si rimanda a Cabigiosu 2021.

La normativa prevede che le reti debbano nascere per perseguire obiettivi di innovazione e competitività, e infatti l'innovazione congiunta è uno degli obiettivi più frequentemente perseguiti.

Alcune reti nascono per obiettivi molto precisi, come lo sviluppo di una specifica innovazione di prodotto, e altre per un insieme di obiettivi tra cui l'innovazione. Altre ancora non hanno tra i loro obiettivi l'innovazione ma nell'operare hanno introdotto delle innovazioni. Nel 2021 il 18,75% delle reti elenca tra i tre obiettivi principali l'innovazione di prodotto e il 17,5% innovazioni di processo. Nel triennio 2018-20 il 25,3% delle imprese intervistate dichiara di avere introdotto almeno una innovazione di prodotto o processo.

L'Osservatorio 2021 riporta anche i dati relativi al ricorso a fonti esterne di innovazione. I dati enfatizzano l'importanza dei clienti per tutte le reti e in particolare per le reti che fanno innovazione di prodotto. Inoltre, per tutte le reti e per le reti che fanno innovazione sono importanti fornitori e concorrenti. Questi dati suggeriscono quanto sia importante per le reti mantenersi aperte ad altre collaborazioni (Cabigiosu 2021).

In questo contesto abbiamo deciso di indagare il rapporto tra open innovation e performance innovativa nelle reti utilizzando tre indicatori di performance [tab. 1].

Il primo indicatore è una dummy (*Dummy_innovazione*) che è uguale a 1 se la rete ha introdotto una qualche innovazione nel triennio 2018-20, zero altrimenti. Poiché le reti possono essere molto focalizzate su obiettivi specifici o generaliste (Proto, Cabigiosu 2015), questa variabile cattura senza quantificare la propensione della rete a innovare.

Il secondo indicatore è il logaritmo naturale del numero di innovazioni di prodotto e processo introdotte dalla rete nel triennio (*Ln_innovazioni*). Questa variabile cattura invece quanto la rete innova.

Infine abbiamo utilizzato l'indicatore *Innovazione in rete* che valuta quanto la rete aiuta i suoi membri a fare innovazione in termini di accesso a nuove competenze complementari, disponibilità di risorse economiche addizionali e riduzione dei tempi di sviluppo delle innovazioni (Cabigiosu, Moretti 2019). La scala così costruita (si veda la tab. 1 per la descrizione dei singoli item) è stata testata per l'Alpha di Cronbach pari a 0,84, ben al di sopra della soglia raccomandata di 0,70.

Tabella 1 Misure di performance innovativa

Variabili dipendente	Descrizione
Dummy_innovazione	La rete ha introdotto una qualche innovazione nel triennio 2018-20 (scala: 1-la rete ha introdotto almeno un'innovazione; 0-la rete non ha introdotto innovazioni).
Ln_innovazioni	Logaritmo naturale della somma del numero di innovazioni di prodotto e processo introdotte dalla rete nel triennio 2018-20.
Innovazione in rete ¹ ($\alpha=0,8$)	Media delle variabili (scala: 1-poco d'accordo, 5-molto d'accordo; oppure 'non applicabile'): a. La rete ha permesso ai partner di sviluppare un numero maggiore di innovazioni. b. La rete ha dato ai partner accesso a competenze complementari per fare innovazione. c. La rete ha dato ai partner risorse economiche aggiuntive per fare innovazione. d. La rete ha permesso di ridurre il tempo di sviluppo delle innovazioni.

1 Le statistiche descrittive degli item non standardizzati sono disponibili nell'Osservatorio 2021.

L'open innovation si riferisce all'uso di conoscenza e informazioni fornite da fonti esterne. Per misurarla, abbiamo usato la domanda della survey 2021 che chiede alle reti di esprimersi rispetto all'uso di varie fonti di informazione e conoscenza e il loro livello di importanza. Laursen e Salter (2006) sostengono che le imprese che usano un numero maggiore di fonti sono più coinvolte nell'open innovation rispetto alle aziende che non lo fanno. Tuttavia, il grado di importanza di queste fonti è diverso. Alcune imprese possono avere molte fonti, ma la loro importanza per lo sviluppo di innovazioni è limitata, mentre altre imprese possono avere poche fonti, con cui collaborano intensamente alle attività di innovazione. Per questo motivo la survey del 2021 chiede alle reti di esprimersi rispetto all'uso e all'importanza di 12 fonti di informazioni e conoscenze esterne (clienti, fornitori, concorrenti, università, centri di ricerca pubblici, centri di ricerca privati, congressi e conferenze, consulenti, associazioni di categoria, pubblicazioni scientifiche, fiere e enti di promozione di standard) utilizzando una scala 1 (bassa) - 5 (alta) importanza. Per creare una misura di open innovation che tenga conto sia della numerosità sia dell'importanza delle collaborazioni, abbiamo assegnato il valore di 1 quando la risposta è alta o media (maggiore o uguale a 3) e 0 quando la risposta è bassa (minore di 3). Questi punteggi sono stati poi sommati e standardizzati per generare la variabile inbound open innovation (*INBOUND_OI*) come suggerito da Ovuakporie et al. (2021).

Per valutare la correlazione tra la performance innovativa e l'open innovation della rete abbiamo usato un modello di regressione lineare con errori robusti in cui le variabili dipendenti sono, alternativamente, *Dummy_innovazione*, *Ln_innovazioni* e *Innovazione in rete* e la variabile indipendente è *INBOUND*. Abbiamo poi inserito i seguenti controlli: *Rete verticale* tra clienti e fornitori della stessa filiera produttiva (variabile dummy), *l'Età della rete* (misurata come numero di anni dalla data di sottoscrizione del contratto), il *Numero di imprese in rete* (misurata come numero di imprese della rete), *l'essere o meno una Rete soggetto* (variabile dummy), *l'aver dichiarato tra gli obiettivi principali sviluppare congiuntamente nuovi prodotti (Obiettivo innovazione di prodotto, variabile dummy) e/o sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo (Obiettivo innovazione di processo, variabile dummy).*² Tutte le variabili incluse nelle regressioni sono state prima standardizzate, ad esclusione delle dummy.

La tabella 2 riporta le statistiche descrittive delle variabili dipendenti, indipendenti e dei controlli.

Tabella 2 Statistiche descrittive delle tre variabili di performance non standardizzate

Variabile	Obs.	Media	S.d.	Min	Max
Dummy_innovazione	237	0,25	0,4	0	1
Ln_innovazioni	237	0,3	0,6	0	2,9
Innovazione in rete	213	2,3	0,9	1	5
INBOUND	241	5,4	3,5	0	12
Numero di imprese in rete	236	6,7	8,3	2	63
Età della rete	241	5,0	2,4	0	9
Rete soggetto	241	0,3	0,2	0	1
Rete verticale	237	0,7	0,5	0	1
Investimenti in R&S	237	42.813	403.695	0	6.000.000
Obiettivo innovazione di prodotto	240	0,2	0,4	0	1
Obiettivo innovazione di processo	241	0,2	0,4	0	1

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

I risultati in tabella 3 mostrano una costante correlazione tra la performance innovativa della rete e l'open innovation della rete. Anche il controllo sugli investimenti in R&S è positivamente correlato alla performance innovativa. Inoltre, le reti soggetto e le reti più numerose e focalizzate sull'innovazione hanno risultati di performance migliori rispetto ad almeno uno degli indicatori di performance utilizzati.

² Ulteriori statistiche descrittive sono disponibili contattando gli autori del capitolo.

L'innovazione è uno dei principali risultati ottenibili attraverso le collaborazioni inter-organizzative (Zeng, Xie, Tam 2010). In questo contesto, la letteratura sottolinea la particolare efficacia delle reti verticali nel sostenere l'innovazione collaborativa, mentre nelle relazioni orizzontali, dove abbiamo maggiori tensioni competitive, i risultati non sono univoci (Nieto, Santamaría 2007). I risultati non mostrano però un effetto significativo della dummy *Rete verticale*.

Infine, in tutti i modelli abbiamo inserito il quadrato di *INBOUND01* e riportiamo i risultati per il modello in cui la dipendente è *Dummy_innovazione*. Solo in questo modello il quadrato è significativo e negativo.

Tabella 3 Risultati dell'analisi

	Dummy_ innovazione	Dummy_ innovazione	Ln_ innovazioni	Innovazione in rete
INBOUND01	0,05** (0,03)	0,07*** (0,02)	0,19*** (0,07)	0,31*** (0,07)
INBOUND01* INBOUND01		-0,05** (0,02)		
Età	0,00 (0,03)	0,00 (0,03)	-0,02 (0,06)	0,10 (0,06)
Investimenti in R&S	0,04*** (0,01)	0,05*** (0,01)	0,21*** (0,03)	0,12*** (0,6)
Numero di imprese in rete	0,06** (0,03)	0,05* (0,03)	0,06** (0,03)	-0,04 (0,05)
Rete soggetto	0,01 (0,03)	0,01 (0,03)	0,06 (0,11)	0,19** (0,09)
Rete verticale	0,00 (0,03)	0,00 (0,03)	-0,11 (0,07)	-0,04 (0,07)
Obiettivo innovazione di prodotto	0,07** (0,03)	0,07** (0,03)	0,17** (0,07)	0,10* (0,06)
Obiettivo innovazione di processo	0,06** (0,03)	0,06** (0,03)	0,18*** (0,07)	-0,00 (0,06)
Costante	0,25*** (0,03)	0,30*** (0,04)	-0,01 (0,06)	-0,02 (0,06)
	N= 235	235	N= 235	N=211
	R ² = 0,10	R ² = 0,12	R ² = 0,22	R ² = 0,20

* 0,05<p<0,1; ** 0,01<p<0,05; *** p<0,01

Fonte: Indagine Osservatorio sulle Reti d'Impresa 2021

3 Discussioni e conclusioni

L'obiettivo di questo capitolo è esplorare la relazione che esiste tra l'adozione di logiche di open innovation nelle reti d'impresa e l'effetto sulla performance innovativa della rete. I risultati confermano quelli di altri lavori che si sono occupati di analizzare la multidimensionalità del concetto di open innovation e in particolare la rilevanza della presenza di partner esterni come fonti di informazioni e conoscenza per l'innovazione.

Il primo risultato che emerge dalla nostra analisi è che l'open innovation ha una correlazione positiva e statisticamente significativa sulla performance innovativa della rete intesa sia in termini di propensione all'innovazione, sia in termini di quantità di innovazione e di accesso a risorse e competenze complementari per i partner della rete. In linea generale, quindi, appare confermato che all'aumentare del numero e dell'importanza delle relazioni per l'open innovation che si instaurano tra la rete e i suoi partner esterni aumenta il numero di innovazioni introdotte dalla rete, anche grazie all'accesso a un set di risorse diverso da quello posseduto dall'impresa. La relazione che emerge dall'analisi statistica è lineare anche se, con specifico riferimento alla variabile che cattura la propensione all'innovazione della rete, l'effetto è curvilineo a U rovesciata. In altre parole, adottare logiche di open innovation aumenta la propensione all'innovazione solo fino a un certo punto oltre il quale l'effetto diventa negativo. Ovvero se aumenta ulteriormente il numero di collaborazioni e l'importanza di ciascuna di queste, la propensione all'innovazione della rete tende a diminuire. Le ragioni di questo potrebbero essere collegate al fatto che a un certo punto la rete esaurisce la spinta innovativa che la caratterizza per il fatto che si crea ridondanza e dipendenza dalle risorse attuali. Questo potrebbe essere dovuto al fatto che i partner della rete sono concentrati sulle relazioni esistenti e quindi possono dedicare minori risorse per lo sviluppo di altre relazioni, venendo meno uno dei canali che può alimentare la possibilità per le singole imprese di contribuire alla capacità innovativa della rete nel suo insieme. Oppure al fatto che si creano potenziali effetti di *free-riding* o che il numero complessivo di relazioni esterne va oltre la capacità di gestione e coordinamento della rete.

Un secondo risultato è legato agli effetti delle cosiddette variabili di controllo. Alcuni risultati sono in linea con quanto era atteso, altri no. Da un lato era ragionevole aspettarsi che le variabili sulla performance innovativa fossero correlate in maniera positiva con gli investimenti in ricerca e sviluppo ovvero con le risorse in input del processo di innovazione. Allo stesso tempo, non sorprende osservare la relazione positiva tra la dimensione della rete e propensione all'innovazione e numero di innovazioni introdotte. Viceversa, è interessante osservare che la numerosità dei partner è correlata negativamente,

anche se in modo non statisticamente significativo, con la variabile che misura quanto la rete aiuta i suoi membri a fare innovazione in termini di accesso a nuove competenze complementari, di disponibilità di risorse economiche addizionali, e di riduzione dei tempi di sviluppo delle innovazioni. Questo risultato evidenzia che non è vera l'equivalenza secondo cui all'aumentare del numero di partner della rete aumenta la varietà di risorse disponibili o la possibilità di essere più efficienti nell'esecuzione dei progetti. Questa relazione, infatti, è condizionata dalla effettiva diversità dei partner e dalle competenze organizzative che la rete esprime nella gestione della divisione del lavoro e dell'integrazione tra i partner coinvolti nel processo innovativo. D'altro canto, la presenza di una rete soggetto mostra una relazione positiva con la variabile che misura l'accesso a risorse complementari e l'efficienza sui tempi, a possibile conferma del fatto che questo tipo di risultati si produce quando esistono soluzioni organizzative formalizzate, tipiche di una rete soggetto.

Non sorprende, invece, che vi sia un effetto positivo e significativo anche tra le variabili che misurano l'innovazione (di prodotto e di processo) tra gli obiettivi dichiarati della rete e la performance innovativa della rete stessa.

I risultati dell'analisi offrono indicazioni utili anche per il management delle reti d'impresa e per le singole imprese coinvolte. In primo luogo, i risultati suggeriscono alle imprese che intendono fare rete per innovare la necessità di scegliere i confini della rete e distinguere i membri interni alla rete dai membri esterni partner della rete in un'ottica di open innovation, per i suoi effetti positivi sia sulla capacità innovativa della rete sia per la possibilità di alimentare la capacità innovativa delle singole imprese che ne fanno parte. Le imprese in rete fanno open innovation dentro la rete ma le relazioni interne tra membri della rete non esauriscono né sostituiscono il ruolo che attori esterni alla rete, come clienti o fornitori della rete, hanno nel promuovere la capacità della rete di fare innovazione. La rete non deve quindi essere concepita come punto di arrivo di una strategia di open innovation ma attorno alle esigenze della rete va disegnata una specifica strategia di open innovation della rete. In secondo luogo, i risultati suggeriscono al management della rete che le strategie di open innovation rappresentano delle opportunità che vanno valutate sapendo che all'aumentare dell'importanza dell'open innovation si può generare un circolo vizioso che riduce, anziché aumentare, l'innovazione della rete. A questo proposito potrebbe essere utile approfondire le ragioni di tale effetto negativo e i possibili correttivi, come per esempio lo sviluppo di 'altre relazioni' da parte dei singoli aderenti a una rete per preservarne la spinta innovativa. In terzo luogo, l'analisi lascia intendere la rilevanza che assumono le logiche organizzative della rete ovvero come i risultati della rete dipendano anche da come la rete risolve il tema della divisione e allo-

cazione del lavoro tra i partner e della loro integrazione. Infine, resta aperta la necessità di comprendere come le imprese in rete nel tempo e in un'ottica di processo hanno combinato la necessità/capacità di cooperare tra loro al contempo facendo ricorso ad altri partner esterni alla rete (Cabigiosu 2022).

Bibliografia

- Aldrich, H.E. (2014). «The Democratization of Entrepreneurship? Hackers, Makerspaces, and Crowdfunding». *Annual Meeting of the Academy of Management*, 10, 1-7.
- Allen, R.C. (1983). «Collective Invention». *Journal of Economic Behavior & Organization*, 4(1), 1-24.
- Cabigiosu, A. (2019). *Innovation in Knowledge Intensive Business Services: The Digital Era*. London; New York: Routledge.
- Cabigiosu, A. (2021). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-574-2>.
- Cabigiosu, A. (2022). «Sustainable Development and Incumbents' Open Innovation Strategies for a Greener Competence-Destroying Technology: The Case of Electric Vehicles». *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2315-36. <https://doi.org/10.1002/bse.3023>.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2019). *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*. Milano: Pearson.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2020). *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2020*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-484-4>.
- Chesbrough, H. (2006). «Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation». Chesbrough, H.; Vanhaverbeke, W.; West, J. (eds), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press, 1-12.
- Chesbrough, H. (2007). «Business Model Innovation: It's not Just About Technology Anymore». *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>.
- Dahlander, L.; Gann, D.M. (2010). «How Open is Innovation?». *Research Policy*, 39(6), 699-709. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.013>.
- Doz, Y.; Wilson, K. (2018). *Ringtone: Exploring the Rise and Fall of Nokia in Mobile Phones*. Oxford: Oxford University Press.
- Dyer, J.H.; Singh, H. (1998). «The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage». *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-79. <https://doi.org/10.2307/259056>.
- Huston, L.; Sakkab, N. (2006). «Connect and Develop». *Harvard Business Review*, 84(3), 58-66.
- Jeppesen, L.B.; Lakhani, K.R. (2010). «Marginality and Problem-Solving Effectiveness in Broadcast Search». *Organization Science*, 21(5), 1016-33. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0491>.
- Helper, S.; MacDuffie, J.; Sabel, C.F. (2000). «Pragmatic Collaborations: Advancing Knowledge While Controlling Opportunism». *Industrial and Corporate Change*, 9(3), 443-88.

- Laursen, K.; Salter, A. (2006). «Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among U.K. Manufacturing Firms». *Strategic Management Journal*, 27(2), 131-50. <https://doi.org/10.1002/smj.507>.
- Lee, S.; Park, G.; Yoon, B.; Park, J. (2010). «Open Innovation in SMEs – An Intermediated Network Model». *Research Policy*, 39(2), 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.12.009>.
- Li Pira, S.; Cabigiosu, A.; Campagnolo, D. (2022). «The Tensions Between Openness Dimensions in Explaining Innovation Performance». *Academy of Management Proceedings*, 2022(1), 15918. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.15918abstract>.
- Nieto, M.J.; Santamaría, L. (2007). «The Importance of Diverse Collaborative Networks for the Novelty of Product Innovation». *Technovation*, 27(6-7), 367-77. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.10.001>.
- Noordhoff, C.S.; Kyriakopoulos, K.; Moorman, C.; Pauwels, P.; Dellaert, B.G.C. (2011). «The Bright Side and Dark Side of Embedded Ties in Business-to-Business Innovation». *Journal of Marketing*, 75(5), 34-52. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.5.34>.
- Ovuakporie, O.D.; Pillai, K.G.; Wang, C.; Wei, Y. (2021). «Differential Moderating Effects of Strategic and Operational Reconfiguration on the Relationship Between Open Innovation Practices and Innovation Performance». *Research Policy*, 50(1), 104146. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104146>.
- Piezunka, H.; Dahlander, L. (2015). «Distant Search, Narrow Attention: How Crowding Alters Organizations' Filtering of Suggestions in Crowdsourcing». *Academy of Management Journal*, 58(3), 856-80. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0458>.
- Proto, A.; Cabigiosu, A. (2015). «Le reti di imprese: accesso al credito e misurazione delle performance». *Bancaria*, 2, 70-83.
- Shipilov, A.; Gulati, R.; Kilduff, M.; Li, S.; Tsai, W. (2014). «Relational Pluralism Within and Between Organizations». *Academy of Management Journal*, 57(2), 449-59. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1145>.
- Tomlinson, P.R. (2010). «Co-Operative Ties and Innovation: Some New Evidence for UK Manufacturing». *Research Policy*, 39(6), 762-75.
- Uzzi, B.; Lancaster, R. (2003). «Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and Their Clients». *Management Science*, 49(4), 383-99. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.383.14427>.
- von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. New York; Oxford: Oxford University Press.
- von Hippel, E. (2006). *Democratizing Innovation*. Cambridge (MA): The MIT Press.
- Zeng, S.X.; Xie, X.M.; Tam, C.M. (2010). «Relationship Between Cooperation Networks and Innovation Performance of SMEs». *Technovation*, 30(3), 181-94. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.08.003>.
- Zhang, J.; Jiang, H.; Wu, R.; Li, J. (2019). «Reconciling the Dilemma of Knowledge Sharing: A Network Pluralism Framework of Firms' R&D Alliance Network and Innovation Performance». *Journal of Management*, 45(7), 2635-65. <https://doi.org/10.1177/0149206318761575>.

4 La governance e il coordinamento delle reti

Anna Comacchio

NOIS - Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract The network of firms is a lever to increase bargaining power, to facilitate entry into a new market or process and product innovation. These results can be achieved if the collaboration between the partners is well organised during the life cycle of the network. Therefore, a network between organisations should be well supported by a set of effective and efficient coordination mechanisms. The chapter will analyse which co-ordination mechanisms the networks may choose, which are the most implemented and what are their strengths and weaknesses.

Keywords Organisation. Governance. Clan. Coordination mechanisms. Relations.

Sommario 1 Introduzione. – 2 I meccanismi di coordinamento a cui può ricorrere una rete. – 3 Le scelte organizzative delle reti in merito al coordinamento. – 3.1 Il controllo dei confini delle reti e il ruolo delle relazioni. – 3.2 Il coordinamento mediante allocazione del potere decisionale, pianificazione e standardizzazione. – 3.3 Il coordinamento relazionale. – 4 Conclusioni.

1 Introduzione

L'analisi di questo capitolo verte sui meccanismi organizzativi che le reti di imprese utilizzano per favorire il coordinamento delle decisioni e delle attività dei partner al fine di favorire una efficace ed efficiente collaborazione.

I risultati verranno analizzati considerando i dati delle rilevazioni del 2019 e alla luce del fatto che la survey è stata somministrata dopo un anno di lockdown e a cavallo di un periodo di contrazione dell'economia italiana e internazionale; pertanto, la discussione dei risultati dell'indagine terrà in considerazione che le scelte delle reti devono garantire un fit interno, ossia una coerenza tra le scelte dei partner per un collaborazione stabile e affidabile, ma anche un fit esterno verso un contesto di riferimento ad elevata ambiguità e incertezza.

2 I meccanismi di coordinamento a cui può ricorrere una rete

Il contratto di rete favorisce la definizione dei rispettivi diritti e doveri dei partner, ma ha una natura necessariamente incompleta, ossia non è in grado di predefinire attività e ruoli reciproci a fronte di una evoluzione nel tempo degli obiettivi, del contesto o di altri elementi che possono incidere in positivo o in negativo sulla collaborazione della rete. Per dare operatività alla rete è quindi necessario attivare un set di strumenti di coordinamento tra partner che possa favorire decisioni allineate e azioni convergenti a supporto della collaborazione nella rete, e in ultima istanza il conseguimento dell'obiettivo che ogni impresa si prefigge nell'aderire alla rete.

Nelle forme meta-organizzative, come le reti di imprese, una prima decisione relativa al coordinamento tra entità legalmente autonome, è la scelta relativa alla permeabilità o controllo dei confini della rete (Gulati, Puranam, Tushman 2012). Per controllo dei confini della rete si intende il sistema di regole che riguardano l'entrata e uscita dei partner dalla rete e quindi ne definisce la dimensione, in base alla numerosità dei partner ammessi alla rete, e la sua composizione, in base a criteri che possono essere definiti per la loro ammissione. Inoltre, il controllo dei confini può riguardare anche l'uscita dalla rete, attraverso regole di esclusione o di recesso. La scelta su come controllare i confini della rete, spesso definita alla nascita della stessa, si accompagna ad altre soluzioni organizzative per una collaborazione efficace ed efficiente, che rientrano in quattro tipologie di meccanismi di coordinamento (Albers, Wohlgezogen, Zajac 2016; Dagnino et al. 2015; Grandori, Soda 1995; Lumineau, Oliveira 2018; Srikanth, Puranam 2014; Parmigiani, Rivera-Santos 2011).

Anzitutto, una scelta riguarda come il potere decisionale viene distribuito tra i partner, se in modo accentrato e gerarchico, oppure ricorrendo a modelli di decisione più distribuiti e congiunti (Gulati, Puranam, Tushman 2012). I contratti di rete presentano alternative che possono anche essere combinate tra loro, l'organo comune e la nomina di un presidente risponde a una scelta di accentramento gerarchi-

co, mentre la previsione di una assemblea favorisce un processo decisionale distribuito.

La rete può inoltre ricorrere a sistemi di pianificazione e controllo, come un piano operativo di rete, che favorisce la formalizzazione degli obiettivi e di conseguenza la distribuzione delle responsabilità tra membri della rete. Attraverso i sistemi di pianificazione possono essere definite le principali attività congiunte, la loro tempistica e può essere decisa l'eventuale allocazione di risorse, preconditione anche per il monitoraggio dell'andamento della performance della rete.

Una rete, soprattutto quando la scala tende a crescere e con essa la complessità di gestione, necessita di prevedibilità e può rafforzare i precedenti meccanismi ricorrendo a un terzo tipo di soluzioni relativi alla standardizzazione delle attività della rete. La standardizzazione consente di regolare in anticipo l'operato dei membri, e ciò può essere garantito dalla condivisione di alcune regole ad avvio della rete, ma può anche essere rafforzato mediante la creazione di un ruolo o un ufficio congiunto, ad esempio un responsabile o un ufficio che si occupi di marketing o di produzione, ai quali è deputata la definizione di obiettivi, regole e sistemi di controllo per determinate attività congiunte. La creazione di procedure comuni o di ruoli o uffici congiunti consente di coordinare e supportare l'operato dei membri verso l'interno e di garantire verso l'esterno (clienti, fornitori, banche) che vi sia un punto di riferimento unico per l'intera rete e una gestione omogenea e coerente di specifiche attività.

L'apertura di una comunicazione diretta tra imprese e individui fa parte del quarto tipo di meccanismi di coordinamento, ossia i meccanismi relazionali. Le relazioni interpersonali tra partner individuali, soprattutto se questi si conoscono prima della formazione della rete, è un canale di comunicazione efficace, flessibile e con costi limitati. Se la rete vuole ricorrere a strumenti di coordinamento relazionale più sofisticati, può optare per due tipi di soluzione. Anzitutto, può ricorrere al manager di rete, che svolge un ruolo di integrazione, volto a facilitare i processi decisionali e di coordinamento nell'ambito della rete. Un diverso meccanismo, in quanto ha natura collegiale e non individuale (come il manager di rete), è la costituzione di team o task force, che può essere particolarmente efficace quando è necessario il coordinamento di progetti di innovazione congiunta tra imprese retiste. Le reti possono anche ricorrere a un sostituto funzionale ai meccanismi relazionali, che può diventare anche un efficace complemento a riunioni, manager di rete o team, ossia possono far leva sulla tecnologia digitale, stoccando e condividendo informazioni mediante piattaforme e sistemi integrati di gestione delle informazioni. Nei prossimi paragrafi analizzeremo le scelte delle reti intervistate in merito a queste diverse soluzioni organizzative per il coordinamento.

3 Le scelte organizzative delle reti in merito al coordinamento

3.1 Il controllo dei confini delle reti e il ruolo delle relazioni

La prima scelta delle reti in relazione al coordinamento tra partner riguarda il controllo dei confini della rete. Le reti intervistate, in larga maggioranza (62%), scelgono di controllare la selezione dei membri della rete mediante regole di adesione, sulla base di criteri specifici (es. contributo economico, livelli qualitativi, livelli dimensionali, categoria di attività, certificazioni ecc.). Inoltre, anche se in percentuale minore, oltre la metà delle reti (54%) si è data anche delle clausole per un eventuale recesso o esclusione.

D'altro lato, un terzo del campione opta per una soluzione più informale e non si dota di un regolamento per controllare i confini della rete, sia riguardo alle adesioni (36%), sia relativamente a esclusioni o recessi (29%).

Questo dato può essere interpretato alla luce dei risultati relativi alle modalità di nascita delle reti, che confermano quanto già rilevato nella survey del 2019 (Comacchio 2019). Come nella rilevazione precedente, la maggioranza delle reti risulta aver origine da relazioni già in essere tra partner prima della costituzione della rete. Infatti, le reti dichiarano in elevata percentuale (il 78% delle reti ha dato a questa modalità un punteggio da 3 a 5 su scala da 1-Per nulla d'accordo a 5-Molto d'accordo) che la rete è nata mediante la formalizzazione di relazioni informali pre-esistenti o guidata dalla volontà di pochi membri che hanno avviato un processo di contatto e selezione dei potenziali partner (il 64% delle reti ha dato a questa modalità un punteggio da 3 a 5). Nella creazione delle reti risulta marginale il ruolo di facilitatore che potrebbero avere sia associazioni di categoria che la pubblica amministrazione, mentre, sebbene in misura limitata, alcune reti hanno segnalato che l'operato di un professionista (commercialista, avvocato ecc.) ha facilitato il contatto tra partner (il 38% delle reti ha dato a questa modalità un punteggio da 3 a 5). I dati indicano pertanto una nascita basata su relazioni personali già esistenti, dirette o mediate, principalmente tra membri della rete.

L'origine delle reti caratterizzata da una natura informale e relazionale rappresenta un tratto distintivo che può aiutare a comprendere le scelte sul controllo dei confini della rete. La presenza di un terzo di reti senza clausole formali di entrata e uscita si può spiegare alla luce delle modalità di genesi, basate sulla conoscenza reciproca e su un rapporto fiduciario interpersonale tra le parti, che sostituisce un regolamento formale sulla membership.

Anche nel caso delle reti che hanno invece optato per un regolamento sia sull'entrata che sull'uscita dalla rete, la genesi relazionale delle reti induce a ipotizzare che la funzione di tali regolamenti sem-

bra finalizzata a offrire garanzie di stabilità a chi è già parte della rete al momento della costituzione, piuttosto che a regolare frequenti ingressi o uscite. Questa ipotesi sembra confermata dalle risposte alla domanda del questionario riguardante il turnover della rete dalla sua nascita. A questa domanda il 79% risponde che dalla rete non sono usciti membri presenti al suo avvio e il 75% risponde che non sono entrati nuovi membri. Anche tra le poche reti (19%) che risponde che ci sono state nuove entrate o uscite, il numero di partner entrati o usciti è molto basso (da 1 a 3 nel 59% di questi casi).

In sintesi, si può individuare in gran parte delle reti un processo di nascita e definizione dei confini basato sulla conoscenza personale, sulla vicinanza di interessi e di intenti e garantito dalla fiducia reciproca. Una forma di governance dei rapporti collaborativi assimilabile, quindi, al clan o gruppo (Ouchi 1980), che si presenta ove la conoscenza reciproca è di lunga data e la dimensione della rete è contenuta (la dimensione media delle reti del campione è di 8 membri), due fattori che consentono l'interazione diretta e la reciproca osservabilità, di conseguenza un minor rischio di asimmetria informativa e di conflitti di interesse.

Nei prossimi paragrafi vedremo se questo tipo di governance basato su forme di collaborazione di gruppo, più che di tipo gerarchico o di mercato, svolge anche una funzione sostitutiva di meccanismi di coordinamento formali utili per organizzare il lavoro delle reti.

3.2 Il coordinamento mediante allocazione del potere decisionale, pianificazione e standardizzazione

La ricerca ha approfondito l'analisi dei meccanismi di coordinamento adottati dalle reti a partire dall'adozione degli organi di governo della rete, come il presidente, l'organo comune e l'assemblea, che costituiscono una scelta in merito all'allocazione del potere decisionale.

Considerando che le reti oggetto (per le quali l'organo comune è obbligatorio) sono il 3% del campione, per la quasi totalità delle reti analizzate il ricorso all'organo comune è facoltativo, e le reti che hanno scelto di dotarsi di un organo comune sono il 59% del totale. La stessa percentuale si registra per le reti che fanno ricorso anche a un presidente e, in percentuale leggermente superiore (63%), le reti scelgono di dotarsi anche di un'assemblea dei partecipanti.

In altre parole, in due terzi delle reti, il livello di accentramento decisionale garantito da un presidente, supportato da un organo comune, viene bilanciato da un processo decisionale e di coordinamento più diretto e collegiale favorito dall'assemblea dei partecipanti.

Questi dati tendono a confermare i risultati del 2019 (Comacchio 2019). Le reti mantengono una infrastruttura organizzativa che alloca in modo stabile nel tempo il potere decisionale tra presidente, organo comune e assemblea. Mediante questo tipo di scelta bilanciata,

presente in due terzi del campione, si fa leva sia sui vantaggi dell'accentramento decisionale, ossia chiarezza di responsabilità e rapidità di risposta strategica a problemi non complessi (garantiti da presidente e organo comune), sia sui benefici del decentramento, ossia la condivisione collegiale degli obiettivi e il mantenimento di canali di comunicazione diretta (garantito dall'assemblea). Un terzo, viceversa, opta per una gestione e un coordinamento non istituzionalizzato e basato su rapporti informali.

Si è poi analizzato il ricorso ai meccanismi di coordinamento della pianificazione e della standardizzazione, anche per verificare se venisse confermata la proporzione dei due terzi del campione che tende a far ricorso agli organi di governo o se rispetto a scelte più strutturate aumentasse la percentuale di reti che preferisce utilizzare i rapporti informali.

Un primo dato riguarda la presenza di un piano operativo di tre anni e il suo aggiornamento periodico, questo non sembra trovare particolare diffusione nelle risposte del campione, infatti, l'affermazione che esiste un piano e viene aggiornato periodicamente è stato valutato su una scala da 1-Poco d'accordo a 5-Molto d'accordo, con un punteggio inferiore a 3: rispettivamente presenza 2,63 e aggiornamento del piano 2,42, il che suggerisce una limitata adesione a questo tipo di strumento da parte della maggior parte delle reti.

Come si è visto nel paragrafo precedente, pianificazione e standardizzazione possono essere applicate mediante il ricorso a ruoli o uffici congiunti. I dati che emergono segnalano la presenza di alcune di queste scelte, ma con una percentuale del campione decisamente inferiore ai due terzi delle reti che optano per organo comune, presidente e assemblea.

Il 44% delle reti fa uso di una segreteria amministrativa, scelta che garantisce condizioni di pianificazione e controllo degli obiettivi sotto il profilo economico-finanziario e la standardizzazione delle procedure contabili-amministrative della rete. Questo dato va interpretato non solo alla luce dei benefici di una migliore accountability della rete, ma può essere collegato alla risposta data dalle reti in merito a quali siano i principali obiettivi della costituzione a rete **[tab. 1]**.

I due obiettivi che le reti indicano con maggior frequenza sono collegati alla volontà di sfruttare l'effetto reputazionale e di scala della rete. Infatti, una elevata percentuale (65%) dichiara che la costituzione della rete risponde all'obiettivo di aumentare il potere contrattuale delle imprese (risposta con la maggior frequenza), a questo obiettivo si aggiunge, sebbene in percentuale minore, la partecipazione a bandi e appalti (23%).

Un terzo delle reti si dota di un ufficio di comunicazione (32%) e un quarto fa ricorso a un ufficio o agente commerciale (25%); questa scelta sembra essere coerente con altri due obiettivi selezionati dalle reti, relativi ad attività commerciali congiunte: attività di marketing congiunto (21%) e creazione di un brand di rete (17%).

In percentuale minore, ma ancora significativa (22%), si ricorre a un responsabile di produzione, sfruttando il potere negoziale della rete per il reperimento di risorse a costi minori in coerenza con altri due obiettivi indicati dalle reti: condivisione acquisti/forniture/tecnologie (20%) e riduzione dei costi di produzione (17%).

In sintesi, tra le reti intervistate non risultano particolarmente diffusi strumenti di pianificazione e standardizzazione, e la percentuale che ricorre a strumenti che richiedono un certo investimento di risorse, si riduce decisamente rispetto ai due terzi che scelgono di adottare gli organi di governo istituzionali (organo comune, presidente e assemblea).

Questi risultati, uniti a quelli sul controllo dei confini delle reti, sembrano segnalare come le reti, al di là della scelta di dotarsi di un assetto decisionale istituzionale, propendano in modo relativamente diffuso per forme light di organizzazione e coordinamento. Questa scelta, che sembra rispecchiare la natura fortemente relazionale e informale della partnership, può essere stata rafforzata anche dalla incertezza di contesto, determinata dal COVID, e dall'esigenza di gestire la rete con soluzioni a basso costo e alta flessibilità.

Tabella 1 Meccanismi di coordinamento adottati dalle reti

La rete prevede le seguenti strutture/figure organizzative/funzionali/strumenti di organizzazione del lavoro?	Sì, creata ad-hoc/assunte per/da la rete		Sì, presente in una delle imprese retiste e messa a servizio della rete		No, non la prevedeva		Totale sì
	N	%*	N	%	N	%	%
Organo comune	77	32,0	65	27,0	94	39,0	58,9
Presidente	61	25,3	81	33,6	94	39,0	58,9
Assemblea dei partecipanti	75	31,1	77	32,0	84	34,9	63,1
Manager di rete	17	7,1	36	14,9	183	75,9	22,0
Segreteria/ ufficio amministrativo	14	5,8	91	37,8	131	54,4	43,6
Ufficio comunicazione	15	6,2	62	25,7	159	66,0	32,0
Ufficio / agente commerciale	9	3,7	50	20,7	177	73,4	24,5
Responsabile della produzione	8	3,3	45	18,7	183	75,9	22,0
Distacco/ Codatorialità/ Altri (es. Staff Leasing)	28	11,6	47	19,5	161	66,8	31,1

* % su totale rispondenti 241

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

3.3 Il coordinamento relazionale

Come si è visto nei precedenti paragrafi la conoscenza reciproca di lunga data, che favorisce la nascita di una elevata percentuale di reti, facilita una governance basata sul gruppo, con limitato uso di meccanismi di pianificazione e standardizzazione.

L'analisi ha voluto, di conseguenza, approfondire quale tipo di meccanismi di coordinamento relazionale siano adottati dalle reti, a partire dalla forma più semplice che si basa su comunicazioni dirette tra partner, anche di tipo informale.

I dati della survey confermano l'esistenza di meccanismi di questo tipo [tab. 2]. Anzitutto si nota la prevalenza, nel campione sotto indagine, di una valutazione positiva sulla collaborazione all'interno della rete. In gran parte le reti concordano sul fatto che i retisti si sono comportati bene (punteggio medio pari a 3,69 su una scala 1-5) e negano la presenza di situazioni di disaccordo tra retisti, dando un punteggio basso sulle situazioni di disaccordo (1,41). Questi dati confermano la presenza di un rapporto fiduciario tra i partner che sottende un coordinamento informale. Infatti, con un punteggio maggiore di 3 (su scala 1-Poco d'accordo; 5-Molto d'accordo), le reti segnalano un buon grado di accordo con l'affermazione del questionario «la relazione tra partner è di lunga data (oltre 5 anni)».

Per quanto riguarda il grado di formalità o informalità degli accordi tra partner, emerge una maggiore significatività degli accordi informali (3,02) su quelli formali (2,98). Sebbene non vi sia una grande differenza tra i due dati, la maggiore valenza del coordinamento informale, rispetto a quello formale, viene confermata dal fatto che l'affermazione «Le relazioni hanno dato vita a strutture organizzative formali congiunte dedicate (organo comune, team, task force, comitati ecc.)» ottiene un punteggio relativamente basso (2,14).

Vi è accordo sul fatto che i partner condividano conoscenze operative e tecniche (3,13). Tali informazioni sembrano essere scambiate attraverso un ricorso frequente a incontri e interazioni, adottato da un terzo del campione: infatti il 13,7% risponde di incontrarsi una volta alla settimana o più di frequente, e un 17,4 % indica più volte al mese [tab. 3]. Se a questo 31% si unisce il 20,7 % che ha riunioni di tipo mensile o bimestrale, si nota che metà del campione attiva canali di comunicazione congiunta con una frequenza almeno bimestrale.

D'altro lato, un quarto (25%) si incontra due o tre volte all'anno e il 21% una volta all'anno o anche meno frequentemente.

Tabella 2 Meccanismi di coordinamento relazionale

Rispetto alla gestione delle relazioni tra i membri della rete, indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni	Punteggio da 1-Poco d'accordo a 5-Molto d'accordo
I retisti si sono sempre comportati correttamente durante le negoziazioni	3,69
Nel complesso, le attività della rete sono ben coordinate	3,58
La relazione tra i partner è di lunga data (oltre i 5 anni)	3,23
Le relazioni hanno richiesto la condivisione di conoscenze tecniche ed operative comuni	3,13
La gestione della relazione si basa su rapporti informali (ad es., accordi verbali tra imprese)	3,02
La gestione della relazione si basa su rapporti formali (ad es. contratti/accordi tra i membri della rete)	2,98
Il piano operativo della Rete è di medio/lungo termine (oltre 3 anni)	2,63
Il piano operativo della Rete viene aggiornato periodicamente	2,42
Le relazioni hanno dato vita a strutture organizzative formali congiunte dedicate (organo comune, team, task force, comitati ecc.)	2,14
Vi sono state spesso situazioni di significativo disaccordo tra i retisti	1,41

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Tabella 3 Frequenza degli incontri tra retisti

Con quale frequenza si verificano incontri/interazioni tra i retisti (non necessariamente interazioni tra tutti i membri, ma si considerino anche scambi tra sottogruppi)	N.	%
Una volta alla settimana o più frequentemente	33	13,7
Più volte al mese	42	17,4
Mensile o bimestrale	50	20,7
Due o tre volte all'anno	60	24,9
Una volta all'anno o meno frequentemente	51	21,2
Non risponde	5	2,1
Totale	241	100,0

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Alla domanda se esista un sostituto funzionale alle riunioni, ossia se esista una piattaforma informativa comune alle imprese retiste per la condivisione delle informazioni, il 77% indica che non esiste, mentre solo un 21% fornisce una risposta affermativa. Con la stessa elevata percentuale (77%) le reti rispondono di non ricorrere a un metodo di gestione di dati integrato per l'intera rete, contro un 21% che rispon-

de affermativamente. Le reti che fanno comunque ricorso a una piattaforma e a un sistema di gestione dati integrato, ne danno una valutazione positiva, di strumento a valore aggiunto per la rete, e non ne vedono particolari rischi connessi alla correttezza del dato, alla privacy o a problemi di fiducia reciproca.

Un meccanismo di coordinamento relazionale sofisticato a cui le reti possono ricorrere è il manager di rete, che svolge un ruolo di integrazione a favore di tutte le imprese retiste. Questa soluzione ad hoc è tuttavia presente in un numero limitato di reti, pari al 22% del campione. Volendo analizzare quale sia il tipo di rete che più ricorre a tale soluzione, i dati della survey indicano che il manager di rete è presente in percentuale maggiore tra le reti orizzontali: lo adotta il 26% delle reti che sviluppano accordi con partner di altre filiere, rispetto al 20% di quelle verticali che si basano su accordi con clienti e fornitori all'interno della stessa filiera produttiva e infine ha una limitata presenza del 14% nelle reti miste. Per quanto riguarda il ricorso al manager di rete in funzione di progetti di innovazione, i dati indicano che nelle reti che hanno come obiettivo lo sviluppo di nuovi prodotti, il manager di rete è presente nel 24% contro il 19% di quelle che innovano tecnologie di processo.

Un'ulteriore conferma che i meccanismi relazionali sono quelli a cui le imprese fanno maggiormente ricorso è data dal basso accordo con l'affermazione «La rete nel tempo si è dotata di nuovi meccanismi di governance (manager di rete, uffici condivisi ecc.)», viceversa emerge accordo con le affermazioni che attestano il ricorso ad accordi verbali e informali a fronte di un incremento delle attività congiunte e quindi della frequenza delle interazioni [tab. 4].

Tabella 4 Evoluzione delle relazioni tra partner

Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:	Punteggio da 1-Poco d'accordo a 5-Molto d'accordo
Nel tempo sono aumentati gli accordi verbali/informali tra le imprese retiste	2,51
La rete nel tempo ha aumentato il numero di attività (o obiettivi) svolte congiuntamente	2,33
Le imprese retiste, nel tempo, hanno aumentato la frequenza dei loro incontri	2,16
La rete nel tempo si è dotata di nuovi accordi formali/contratti tra i membri della rete	1,84
La rete nel tempo si è dotata di nuovi meccanismi di governance (manager di rete, uffici condivisi ecc.)	1,51

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

4 Conclusioni

In questo capitolo sono state analizzate le scelte delle reti d'impresa relativamente al coordinamento dei partner, a supporto della collaborazione di rete e degli obiettivi di ciascun retista.

In apertura sono stati individuati gli strumenti di coordinamento a cui possono fare ricorso le reti: controllo dei confini delle reti, allocazione del potere decisionale in forma gerarchica o distribuita, strumenti di pianificazione e controllo e di standardizzazione delle procedure, e meccanismi di tipo relazionale, a partire dalla relazione diretta, per passare al ricorso al manager di rete e alla costituzione di team, e infine strumenti digitali di condivisione dati.

L'analisi delle risposte delle 241 reti che hanno partecipato alla survey, ci restituisce un sistema di scelte organizzative non omogeneo, ma comunque caratterizzato da alcuni elementi trasversali.

Le reti analizzate nascono e successivamente collaborano basandosi sulla conoscenza reciproca di lunga data, presente prima della nascita della rete, che viene consolidata nel tempo dopo la costituzione in rete e favorisce le relazioni tra i partner. Quindi in maggioranza si tratta di reti con un buon grado di connettività o *closure*, che si dotano, nella maggior parte dei casi, di organi di governo che garantiscono un assetto decisionale stabile.

Una contenuta dimensione media delle reti, unitamente alla conoscenza reciproca, alimenta un rapporto fiduciario tra i partner e consente di gestire la collaborazione mediante un assetto organizzativo snello, flessibile, basato prevalentemente su meccanismi di tipo relazionale e informale. In sintesi, si può affermare che le reti analizzate si dotano di una governance assimilabile al clan o gruppo, più che alla gerarchia o al mercato.

Le risposte positive sul buon coordinamento e l'assenza di situazioni di disaccordo o conflitto di interessi [tab. 2] confermano i vantaggi di questo tipo di rete.

L'ipotesi che si è avanzata alla luce di questi dati è che la costanza nel tempo di una governance con le caratteristiche del gruppo o clan, sia anche collegata alla elevata incertezza determinata dal COVID. Il COVID potrebbe aver spinto un'alta percentuale delle reti a rinunciare a investire in soluzioni strutturali più formali, adatte a gestire esigenze di collaborazione più complesse, per evitare il rischio di un maggiore rigidità e di crescenti costi organizzativi.

A fronte di alcuni tratti più diffusi, i dati ci rimandano un'immagine delle scelte organizzative delle reti che tendono a differenziarsi per alcune soluzioni adottate. Infatti, alcune componenti del campione, per gestire esigenze di coordinamento più articolate e complesse, a differenza della maggioranza, adottano strumenti più formali e sofisticati, come ruoli congiunti o uffici ad hoc (per il marketing o la produzione) o il manager di rete. Inoltre, un quinto delle reti fa ricor-

so a nuovi strumenti di condivisione dati di tipo digitale, come piattaforme e sistemi di gestione integrata delle informazioni.

L'esigenza di coordinamento emerge anche in relazione alla codatorialità o distacco, i dati ci dicono che il 31% delle reti prevede Distacco/Codatorialità/Altri (es. Staff Leasing). Ma la gestione di questo tipo di rapporti di lavoro richiede una crescente formalizzazione per la quale le imprese si dovranno attrezzare in futuro, in seguito alle novità portate sia dal Decreto Rilancio (d.l. 19 maggio 2020, nr. 34), che favorisce l'occupazione in imprese in difficoltà a causa della pandemia, sia dal d.m. 29 ottobre 2021, nr. d.m. 205 del 29 ottobre 2021, che disciplina gli obblighi informativi delle aziende di rete con riguardo all'inizio, alla trasformazione, alla proroga e alla cessazione dei rapporti di lavoro in regime di codatorialità.

Una considerazione conclusiva va fatta sul dato generale di un coordinamento diffuso che tende a far leva su una governance di gruppo. Ne sono stati messi in evidenza i vantaggi: alta stabilità, bassi costi, flessibilità, bassi conflitti. Inoltre, i dati della survey indicano che i retisti dichiarano di avere prodotti e servizi simili, così come simile è la strategia di posizionamento e l'offerta di valore; al tempo stesso sono soddisfatti dello scambio reciproco di conoscenze complementari. Questa vicinanza e forte connessione presenta tuttavia anche dei rischi.

La ricerca sulle reti ha messo in guardia su una elevata *closure*, ossia stabilità e connettività della rete, perché ad essa è collegato il rischio di riprodurre, entro la rete, lo stesso tipo di informazioni e idee, impoverendo il patrimonio di conoscenza della rete e quindi la sua capacità di innovazione. Una recente ricerca di uno dei maggiori studiosi delle reti getta nuova luce su questo rischio. Sebbene la survey riguardi le reti a livello individuale (lo studio è su CEO e la loro rete relazionale), il dato può dare alcune indicazioni anche per reti come quelle analizzate nel capitolo, dove c'è una forte relazione personale alla base della collaborazione tra imprese. Nel suo studio, Burt dimostra che una rete relazionale con elevata *closure*, che favorisce la fiducia e la collaborazione, al tempo stesso erode la probabilità di collaborazione oltre i confini della rete stessa e riduce pertanto la probabilità di aprire la rete a nuove idee o collaborazioni fonti di innovazioni (Burt, Opper, Holm 2021), in altre parole la connessione della rete rinforza la rete stessa, al costo di chiuderne sempre di più i confini.

Un rischio a cui le reti dovranno porre attenzione, se vorranno in futuro per far leva sulla collaborazione per accrescere la propria capacità di innovazione.

Bibliografia

- Albers, S.; Wohlgezogen, F.; Zajac, E.J. (2016). «Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective». *Journal of Management*, 42(3), 582-614. <https://doi.org/10.1177/0149206313488209>.
- Burt, R.S.; Opper, S.; Holm, H.J. (2021). «Cooperation Beyond the Network». *Organization Science*, 33(2), 495-517. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1460>.
- Comacchio, A. (2019). «L'organizzazione e il coordinamento nei contratti di rete». Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di), *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*. Milano: Pearson Italia, 53-66.
- Dagnino, G.B.; Levanti, G.; Minà, A.; Picone, P.M. (2015). «Interorganizational Network and Innovation: A Bibliometric Study and Proposed Research Agenda». *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(3/4), 354-77. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2013-0032>.
- Grandori, A.; Soda, G. (1995). «Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms». *Organization Studies*, 16(2), 183-214. <https://doi.org/10.1177/017084069501600201>.
- Gulati, R.; Puranam, P.; Tushman, M. (2012). «Meta-Organization Design: Rethinking Design in Interorganizational and Community Contexts». *Strategic Management Journal*, 33(6), 571-86. <https://doi.org/10.1002/smj.1975>.
- Lumineau, F.; Oliveira, N. (2018). «A Pluralistic Perspective to Overcome Major Blind Spots in Research on Interorganizational Relationships». *Academy of Management Annals*, 12(1), 440-65. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0033>.
- Ouchi, W.G. (1980). «Markets, Bureaucracies and Clans». *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-41. <https://doi.org/10.2307/2392231>.
- Parmigiani, A.; Rivera-Santos, M. (2011). «Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships». *Journal of Management*, 37(4), 1108-36. <https://doi.org/10.1177/0149206311407507>.
- Srikanth, K.; Puranam, P. (2014). «The Firm as a Coordination System: Evidence from Software Services Offshoring». *Organization Science*, 25(4), 1253-71.

5 Gestione delle filiere ed evoluzione delle reti

Anna Cabigiosu

NOIS / CAMI – Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Carlo La Rotonda

RetImpresa

Arianna Lupo

RetImpresa

Lucia Pace

RetImpresa

Abstract Business networks can give strength and substance to the concept of the supply chain, which is the cornerstone of the Italian production system. Thanks to its flexibility, the business network contract makes it possible to optimise the organisation of supply chains, to encourage the coordination of enterprises along the value chain through its governance tools, to improve business performance, starting by pooling complementary assets, human resources and skills. The development of integrated organisational and management models also fosters the evolution of networks in terms of new activities, partners, stakeholders, or even their transformation into more advanced joint business models or a new legal entity (company).

Keywords Supply chain. Value chain. Coordination. Complementary assets. Supply chain networks. Network evolution. Transformation.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Analisi dello scenario. Il nuovo modello delle reti di filiera. – 2.1 Tipologia, struttura e obiettivi delle reti. – 2.2 Nascita, coordinamento e governance all'interno delle reti. – 2.3 Complementarità delle risorse e performance. – 2.4 Aspetti evolutivi della rete e casi di studio: le Reti IOBO, IRENE e WELSTEP. – 3 Conclusioni.



Edizioni
Ca' Foscari

Studi e ricerche sulle reti d'impresa 3

e-ISSN 2724-4741 | ISSN 2724-3931

ISBN [ebook] 978-88-6969-663-3 | ISBN [print] 978-88-6969-664-0

Open access

Published 2022-12-20

© 2022 Cabigiosu, La Rotonda, Lupo, Pace | © 4.0

DOI 10.30687/978-88-6969-663-3/005

1 Introduzione

La crisi economica dovuta alla pandemia, seguita dal conflitto Russia-Ucraina, sta inevitabilmente condizionando a livello globale i modelli socio-economici.

In particolare, attualmente si sta assistendo a una marcia indietro rispetto alla globalizzazione – intesa come organizzazione su scala globale delle catene di fornitura – specie a causa delle difficoltà negli approvvigionamenti e degli aumenti dei prezzi lungo le filiere internazionali, che orienta gli operatori di mercato ad accorciare le distanze, ricercando fornitori in mercati più vicini, anche nuovi.

Con riferimento a questi processi di *backshoring*, il Centro Studi di Confindustria (CSC) stima che «il fenomeno del rientro in Italia di forniture precedentemente esternalizzate non è marginale. I settori maggiormente attivi sono stati alimentari, tessile e altre industrie manifatturiere». Il CSC evidenzia inoltre che «al primo posto tra le motivazioni addotte per spiegare il fenomeno compare la disponibilità di fornitori idonei in Italia (il che significa che la passata esternalizzazione non ha determinato la scomparsa di reti di fornitura nazionale nell'ambito in cui opera l'impresa) e la possibilità di abbattere i tempi di consegna (il che implica che il ricorso alla fornitura nazionale è rimasto efficiente sul piano operativo)».

Pertanto, nel nostro sistema industriale esistono tutti i presupposti per far leva sulle filiere nazionali e valorizzarle, passando per una riorganizzazione delle stesse e delle imprese che ne fanno parte. Ciò è importante soprattutto per le piccole e medie aziende, espressione di eccellenza e capacità innovativa, di cui occorre salvaguardare il know-how supportandole operativamente e finanziariamente per rispondere ai sempre più esigenti standard di efficienza e competitività del mercato interno ed estero.

Con riferimento al mercato estero, è necessario sottolineare come al fenomeno del *backshoring* non debba necessariamente conseguire una meno importante attività di internazionalizzazione, intesa come attività di espansione all'estero; al contrario, una maggior efficienza delle catene produttive implica la ricerca strategica soprattutto di nuovi mercati di sbocco.

Tornando al quadro produttivo e industriale italiano, sicuramente la congiuntura emergenziale ha messo in risalto le carenze di alcune filiere strategiche nazionali in termini di capacità produttiva e di approvvigionamento, per la eccessiva dipendenza dall'import di semilavorati esteri¹ e per alcune scelte di delocalizzazione, dovute in particolare a politiche di riduzione dei costi. Questi fattori pena-

1 Il CSC di Confindustria sottolinea anche come i problemi geo-politici abbiano determinato «interruzioni nelle forniture di materie prime e semi-lavorati, e dunque mi-

lizzano ancor più pesantemente il sistema delle PMI italiane, già caratterizzato da deficit strutturali, che ne esce indebolito sul piano della capacità produttiva e della forza di mercato, nonché fortemente esposto a livello finanziario.

Anche secondo l'ultimo rapporto di previsione del CSC Confindustria (ottobre 2022),² gli elevati prezzi dell'energia, e quindi i margini ristretti, le tensioni sul commercio mondiale, insieme ai rialzi dei tassi di interesse che impatteranno sul costo del credito, condizionano fortemente la capacità d'investimento delle imprese (che passa dal +16,5% del 2021 al +10,2% del 2022 e, in previsione, al +2,4% del 2023), soprattutto quelle meno solide o di piccole dimensioni, rappresentando i principali fattori frenanti per la crescita economica.

La spinta al cambiamento deve, pertanto, necessariamente essere adottata in un'ottica che superi la singola organizzazione aziendale per abbracciare tutti i rapporti che afferiscono alla singola impresa e le fasi di realizzazione del valore della sua attività lungo la filiera di cui fa parte. Occorre, in altri termini, superare la logica individualista e prevedere un coordinamento dell'azione strategica di sistema attraverso obiettivi, strumenti e piani operativi condivisi al fine di rilanciare l'economia, con ripartenza decisa di fatturato e occupazione.

Un'aggregazione di qualità può anche generare un percorso evolutivo della rete verso forme collaborative più strutturate, ad esempio, in termini di numero di partecipanti, governance, scambio di *equity* tra le retiste, diversificazione delle attività, *stakeholder* coinvolti; in taluni casi, può portare alla trasformazione della realtà aggregata in un nuovo soggetto giuridico (es. società), laddove struttura e attività vogliano realizzare una completa integrazione e assumere una stabilità di lungo periodo.

In questo contesto, ai decisori pubblici è affidato il compito di creare un 'ambiente' favorevole all'aggregazione, mentre la classe imprenditoriale, che pure ha dimostrato resilienza rispetto alla difficile situazione attuale,³ è chiamata a mettere in discussione i propri modelli di business.

nore disponibilità e maggiori prezzi degli input per le produzioni manifatturiere a valle delle catene del valore» (CSC 2021, 40, 68).

2 Le stime CSC prospettano una crescita del 10,2% degli investimenti fissi lordi nel 2022, dopo un aumento del 16,5% nel 2021. Il ritmo di espansione è atteso in forte rallentamento nel 2023, con un +2,4% in media d'anno. Per approfondimenti si rinvia a CSC 2022b.

3 «Gli indicatori continuano a fornire segnali discordanti. Il PMI è in discesa (50,9 a giugno, da 51,9), ormai vicino alla stagnazione; l'indagine Banca d'Italia segnala un peggioramento della domanda e maggiore incertezza nel 2° trimestre; la fiducia delle imprese manifatturiere registra un piccolo recupero a giugno, dopo un lungo calo. La produzione industriale, in calo a maggio come atteso, è in aumento nella media del 2° trimestre (-0,7% nel 1°), con una dinamica nella prima metà del 2022 che, pur rallentando, è ben superiore a quella tedesca e francese. Le imprese industriali, dunque, mostrano resilienza. Prosegue, invece, il trend di espansione delle costruzioni, che sostiene anche il flusso di investimenti; di recente, però, è apparso qualche segnale di decelerazione» (CSC 2022a).

In parte, questo cambiamento è già iniziato con i numerosi esempi di collaborazione virtuosa tra imprese, nati soprattutto nel pieno del periodo pandemico, che hanno indotto anche il legislatore a puntare di più su reti e partenariati stabili e organizzati nell'ambito dei propri interventi a supporto del sistema delle imprese e, in generale, ad assumere la collaborazione come presupposto e modello economico per il rilancio. Si pensi, ad esempio, alla delega contenuta nella legge di revisione della disciplina sugli appalti pubblici che mira a favorire l'accesso in forma aggregata delle PMI agli appalti pubblici⁴ o alle previsioni di legge che inseriscono espressamente le reti tra gli strumenti per gestire le progettualità del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, in particolare su alcuni temi quali l'economia circolare⁵ e i contratti di sviluppo.⁶

4 Si rimanda all'art. 1, co. 2, lettera d) della legge nr. 78 del 21 giugno 2022, recante «Delega al Governo in materia di contratti pubblici», che - tra i principi e criteri direttivi cui dovranno attenersi i decreti delegati - prevede l'introduzione di criteri premiali per l'aggregazione di impresa al fine di favorire la partecipazione alle procedure di gara da parte delle micro e piccole imprese.

5 La SEC (Strategia nazionale per l'Economia Circolare), approvata dal Ministro della Transizione Ecologica con d.m. nr. 259 del 24 giugno 2022, è il documento programmatico che individua obiettivi, azioni e misure da adottare nelle politiche istituzionali per assicurare un'effettiva transizione verso un'economia di tipo circolare entro il 2035. La SEC dedica un focus alle «Reti d'Impresa nei distretti circolari», evidenziando le caratteristiche e i vantaggi del contratto di rete ai fini dell'attivazione e dello sviluppo di business circolari e di pratiche di simbiosi industriale (par. 2.3, cap. 2 «Trasformazione dei modelli produttivi»). Il contratto di rete viene, infatti, indicato come strumento di 'innovazione partecipata' idoneo ad attivare i principali *business model* dell'economia circolare (ad es., condivisione di piattaforme, pratiche di *sharing*, *re-pairing*, *re-manufacturing*, *co-design*), rapporti di interdipendenza funzionale tra operatori 'dissimili' a supporto dei progetti di simbiosi industriale (si pensi all'ipotesi dello scambio dei sottoprodotti), nonché meccanismi di coordinamento tra imprese della filiera per la gestione della *supply chain*. Inoltre, le reti si configurano come potenziale acceleratore dei c.d. 'progetti faro' nei distretti circolari e strumento di integrazione dell'offerta di servizi nel mercato dell'energia sostenibile, in particolare dell'efficientamento energetico di siti industriali, delle comunità energetiche e della mobilità elettrica. Per approfondire il focus «Reti d'Impresa nei distretti circolari», si rinvia al sito <https://www.retimpresa.it/focus-reti-dimpresa-nella-strategia-nazionale-per-leconomia-circolare-sec/>.

6 Il contratto di sviluppo è stato scelto quale principale strumento attuativo degli investimenti previsti nelle diverse componenti in cui si articolano le missioni del PNRR dal momento che esso rappresenta la più importante misura agevolativa nazionale per il sostegno di programmi di investimento strategici ed innovativi di grandi dimensioni, in particolare per lo sviluppo industriale, di attività turistiche e per la tutela ambientale. I programmi di sviluppo possono essere realizzati da una o più imprese, di qualsiasi dimensione, anche in forma congiunta mediante il ricorso al contratto di rete, consentendo in tali ipotesi alle imprese in rete di avere un accesso semplificato alla misura (aggregando gli investimenti necessari per raggiungere la soglia minima di 20mln di euro) e una valutazione premiale per le ipotesi di presentazione in rete degli accordi di sviluppo (quei programmi di investimento con soglia minima pari a 50mln di euro). Per maggiori informazioni sul ruolo delle reti nei contratti di sviluppo, si rinvia al sito <https://www.retimpresa.it/contratti-di-sviluppo-e-pnrr-il-ruolo-strategico-del-contratto-di-rete/>.

Il modello delle reti è stato riconosciuto in grado di dare concretezza e realizzare le attività di progettazione ed *execution* del PNRR, soprattutto per il rilancio delle filiere produttive, in particolare quelle più innovative e strategiche.⁷

Partendo quindi dalla necessità di ripensare l'attuale sistema delle filiere, in questo capitolo l'analisi punterà principalmente a far emergere dai dati raccolti dall'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa con la survey 2021 come l'organizzazione in rete, nelle sue diverse forme e articolazioni, possa essere lo strumento chiave di gestione di questo rinnovamento. Per fare questo, sono stati presi in considerazione alcuni aspetti strategici delle reti, che rappresentano punti di forza anche per l'efficientamento delle filiere:

- struttura flessibile e trasversale;
- coordinamento e governance;
- risorse complementari;
- performance.

La seconda parte dell'analisi mira infine a evidenziare, sempre a partire dai dati raccolti nel 2021, come il modello di business della rete si presti a una crescita evolutiva della realtà aggregata - anche in termini di performance, correlata positivamente a una maggiore integrazione tra le imprese retiste - e possa portare, come si accennava sopra, a una trasformazione della rete stessa in realtà più strutturata e stabile o addirittura in forme di società. Per dare evidenza empirica a questi processi di cambiamento, sono state inoltre selezionate alcune *best practice*, che mostrano come in alcuni casi concreti è avvenuto il processo evolutivo della rete.⁸

7 «Gli impatti economici della crisi hanno determinato situazioni di grave tensione patrimoniale e finanziaria in molte società, specie nelle PMI, con conseguenti potenziali impatti sulle filiere produttive. L'obiettivo è quello di sviluppare una *leadership* internazionale industriale e di conoscenza nelle principali filiere della transizione, promuovendo lo sviluppo in Italia di *supply chain* competitive nei settori a maggior crescita, che consentano di ridurre la dipendenza da importazioni di tecnologie e rafforzando la ricerca e lo sviluppo nelle aree più innovative» (PNRR Missione 2: Rivoluzione verde e transizione ecologica, 122).

8 Le reti di imprese oggetto dei casi di studio sono la Rete IOBO, la Rete IRENE (Imprese per la Riqualificazione Energetica degli Edifici) e la Rete WELSTEP, su cui si vedano anche il § 2.4 e le relative schede allegate.

2 **Analisi dello scenario. Il nuovo modello delle reti di filiera**

L'orientamento al rientro delle produzioni in Italia deve puntare su un nuovo modello di filiere corte del made in Italy con un minor numero di interlocutori, organizzati, affidabili e strutturati per meglio gestire la relazione con grandi committenti e clienti internazionali e, in generale, per valorizzare gli ambiti di eccellenza strategici per il nostro Paese all'interno delle *global value chain*.

In questo scenario, le reti e le aggregazioni di imprese possono avere un ruolo importante per indirizzare il tessuto produttivo nazionale verso obiettivi di sviluppo, ridisegnando le caratteristiche del fare impresa in maniera integrata e coordinata e stimolando al contempo la creazione di partenariati con il pubblico e reti di solidarietà con il territorio per la sostenibilità energetica e sociale (attraverso, ad esempio, l'organizzazione in rete delle comunità energetiche), la tutela dell'occupazione o il miglioramento del *welfare* e delle condizioni di vita della comunità dei lavoratori.

Le reti d'impresa sono uno strumento concreto e formalizzato di collaborazione interaziendale che trova il suo naturale contesto operativo proprio nelle filiere, di qualsiasi settore produttivo ed estensione geografica, e che consente alle imprese più piccole di rafforzarsi, facendo emergere attraverso la leva dell'aggregazione quel valore di cui sono creatrici, ma che molto spesso resta celato nelle fasi intermedie delle filiere.

D'altra parte, l'Italia è unica nel mondo occidentale per la sua disciplina del contratto di rete, che permette agli imprenditori di collaborare in ogni ambito e senza vincoli burocratici, mantenendo autonomia e lavorando insieme per progetti e obiettivi con poche ma chiare regole condivise.

Le 'reti di filiera nazionali' possono, pertanto, diventare il modello economico di riferimento delle micro e piccole imprese per le azioni di rilancio e di uscita dalle fasi di crisi, l'acceleratore del cambiamento verso una società industriale 4.0, efficiente, sostenibile e internazionalizzata, favorendo proprio quella trasformazione del processo produttivo attraverso l'integrazione e l'interconnessione delle diverse fasi della produzione, delle persone che operano in azienda, dei beni prodotti fino al consumatore finale, dello scambio di informazioni e del *know-how* tecnico tra gli attori della filiera per orientare e allineare anche le strategie d'investimento.⁹

9 Il decreto del Ministro dello sviluppo economico 24 marzo 2022, che stabilisce termini e modalità di accesso e funzionamento degli interventi per il rilancio delle aree di crisi industriale ex l. nr. 181/1989, ammette le reti di imprese tra i soggetti beneficiari delle misure agevolative, sia nella forma della rete contratto che in quella della rete soggetto, e introduce espressamente la definizione di «aggregazioni di filiera», vale

Non a caso, nel corso dell'ultimo decennio il sistema produttivo si è mosso proprio nella direzione di un maggior coordinamento degli investimenti al suo interno, da un lato con operazioni di fusione, acquisizione, *joint venture*, dall'altro, ricorrendo a forme 'ibride' di organizzazione delle transazioni tra mercato e gerarchia, come i contratti di rete, che hanno reso formali - e più solidi - rapporti preesistenti tra le imprese.

Il risultato complessivo è stato un aumento del grado di integrazione verticale delle filiere.

La tenuta del sistema produttivo è, dunque, strettamente legata alla capacità delle imprese di ottimizzare la gestione aziendale, integrando competenze e risparmiando su costi del personale, utilizzo di spazi, processi e acquisti, e di fare investimenti in maniera strategica e sinergica con gli altri attori della filiera utilizzando correttamente la leva finanziaria. A questo fine, occorre perseguire anche per il prossimo futuro una strategia operativa che premi qualità e specializzazione nei processi di aggregazione e di integrazione delle filiere in ogni settore produttivo di rilevanza nazionale.

Come detto, ad oggi sono già molte le imprese che operano mediante un sistema di *partnership* più o meno sviluppato: si pensi al caso di una piccola impresa manifatturiera che trovi le proprie fonti di approvvigionamento in pochi fornitori con cui, nel corso degli anni, ha stabilito stretti rapporti di collaborazione. In tal caso, sia le imprese a monte che quelle a valle della filiera condividono una notevole quantità di informazioni e, molto probabilmente, basano il loro rapporto sulla reciproca fiducia. Tuttavia, potrebbe anche accadere che imprese che non hanno mai lavorato assieme in precedenza ritengano che la loro relazione possa giocare sul mercato un ruolo importante in termini di efficienza ed efficacia.

La rete è infatti uno strumento che facilita l'aggregazione di sottosistemi della filiera e, nell'ambito delle *supply chain*, ciò significa innanzitutto ridurre i costi di coordinamento tra tutti gli *stakeholder* che vi partecipano. Questo è fondamentale soprattutto in un'ottica di innovazione, dove conta la qualità delle relazioni che si instaurano (e quindi la qualità delle conoscenze che si trasmettono) tra tutti gli attori che compongono l'ecosistema.

Inoltre, come sopra accennato, il contratto di rete rappresenta un modello di partenariato utile ad accedere agli strumenti finanziari e agevolativi attualmente previsti per sostenere la trasformazione industriale e lo sviluppo territoriale, quali i contratti di sviluppo, gli accordi di sviluppo, gli interventi di riqualificazione e rilancio delle

a dire «i contratti di rete stipulati da imprese che concorrono alla creazione, trasformazione, distribuzione e commercializzazione di un unico prodotto o servizio, ciascuno per un determinato ambito di attività» (art. 4, co. 2).

aree industriali ex l. nr. 181/1989 e le misure agevolative delle Zone Economiche Speciali (ZES) e Zone Logistiche Semplificate (ZLS).

In tutti i casi descritti, dunque, è la relazione tra le imprese a rappresentare il fattore chiave nella realizzazione di una rete di filiera, ed è questa relazione collaborativa che i policy maker e i diversi attori del mercato dovrebbero premiare.

2.1 Tipologia, struttura e obiettivi delle reti

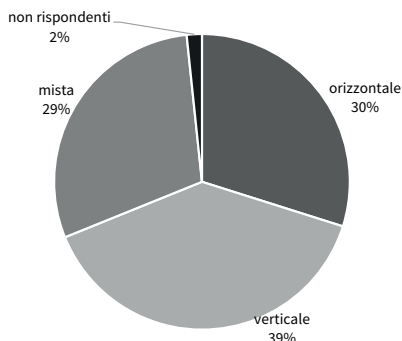
In generale, le principali categorie a cui si fa riferimento parlando di reti sono:

- **reti verticali/di filiera (*supply chain*):** l'insieme degli attori e delle funzioni da essi svolte che, operando prevalentemente in settori diversi ma nell'ambito della stessa filiera, concorrono alla formazione e al trasferimento di un prodotto sino allo stato finale di utilizzazione (consumatore): dall'acquisto e trasformazione delle materie prime a tutte le fasi della lavorazione, fino a ottenere il prodotto finito, nonché le attività di logistica e distribuzione dello stesso e i servizi di commercializzazione e post-vendita;
- **reti orizzontali (di condivisione):** reti che coinvolgono imprese appartenenti allo stesso settore o a settori complementari, nell'ambito di filiere omogenee o trasversali, che si formano in genere attorno a uno o più obiettivi/progetti condivisi dai partner iniziali, i quali si coordinano e collaborano per contribuire in maniera spesso differenziata al raggiungimento dell'obiettivo comune (ad es., ridurre i costi di acquisto delle materie prime, aumentare i volumi di produzione, migliorare la logistica, condividere piattaforme e servizi);
- **reti miste:** combinano elementi delle due tipologie precedenti, ad esempio, allo scopo di creare sinergie produttive negli investimenti oppure per condividere sforzi di R&S ed innovazione.

Con i dati raccolti nell'ambito della survey 2021 dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa, è possibile confrontare le risposte date da queste tre tipologie di reti - il campione intervistato (241 reti) è composto per il 39% da reti verticali, per il 30% da reti orizzontali e per il 29% da reti miste¹⁰ [fig. 1] - in relazione ai diversi ambiti di attività in cui operano [fig. 2], a quante imprese le popolano per ciascuna tipologia [fig. 3] e agli obiettivi che le hanno spinte a mettersi insieme [tab. 1].

¹⁰ Il 2% delle reti intervistate risulta non rispondente rispetto alla tipologia di rete.

Figura 1 Contratti di rete per tipologia (verticale, orizzontale e mista)

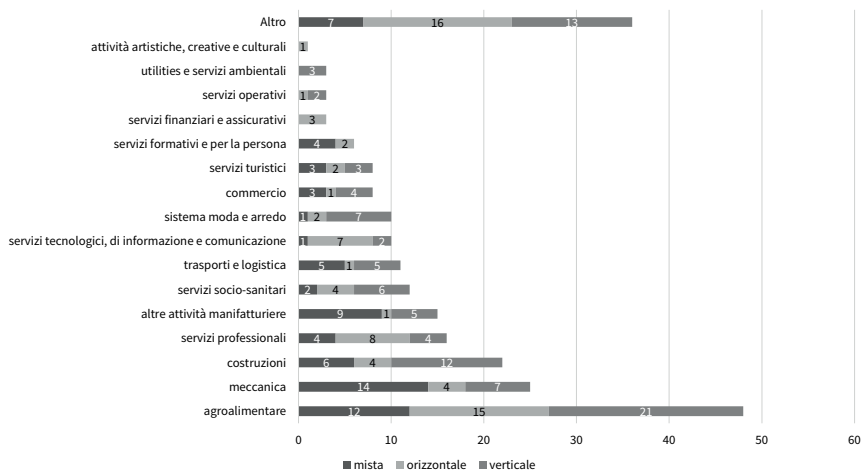


Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Dall'analisi emergono i seguenti aspetti principali:

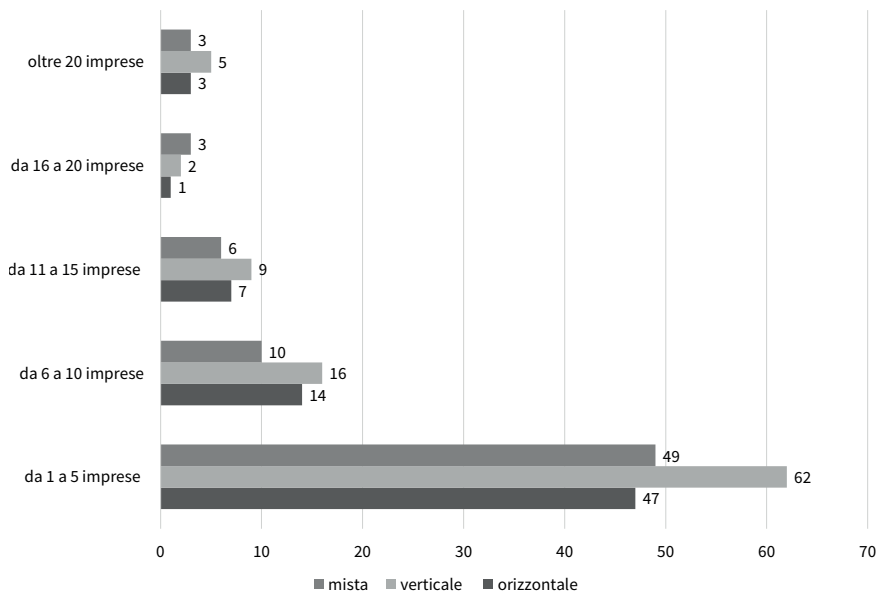
- le reti verticali, che per definizione ricalcano maggiormente l'articolazione delle filiere, risultano prevalenti nel campione;
- il comparto agroalimentare è quello maggiormente popolato da reti di ogni tipologia, in prevalenza reti verticali, seguito dalla meccanica e dalle costruzioni; tale aspetto è il riflesso di quanto avviene anche su scala nazionale;
- le reti privilegiano un basso numero di imprese partecipanti (tra 2 e 5 imprese), caratteristica del campione che riflette il trend su scala nazionale; pertanto, per rispondere all'esigenza di integrare e coordinare le filiere, è indispensabile che le reti si strutturino pensando all'inclusione di più soggetti della filiera di volta in volta considerata;
- con riferimento ai principali obiettivi, il primo indicato, ovvero quello di 'aumentare il potere contrattuale', risulta comune alle varie tipologie di reti (35,7%), seguito dalla scelta di aggregarsi per partecipare a bandi e appalti (21,2%). Rapporti solidi e ben strutturati all'interno della *value chain* produrrebbero un effetto positivo anche sulla posizione di mercato e, quindi, sul valore assunto dalla singola impresa all'interno della filiera.

Figura 2 Classificazione ambiti di attività per tipologia di rete (verticale, orizzontale e mista)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Figura 3 Numerosità delle imprese che popolano i contratti di rete, per tipologia di rete (verticale, orizzontale e mista)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Tabella 1 I primi 10 obiettivi delle reti, confronto per tipologia di rete

Reti verticali	Reti orizzontali	Reti miste
1. Aumentare il potere contrattuale	1. Aumentare il potere contrattuale	1. Aumentare il potere contrattuale
2. Partecipazione a bandi e appalti	2. Partecipazione a bandi e appalti	2. Condivisione acquisti / forniture / tecnologie
3. Attività di marketing congiunto	3. Sviluppare congiuntamente nuovi prodotti	3. Attività di marketing congiunto
4. Riduzione dei costi di produzione	4. Sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo	4. Partecipazione a bandi e appalti
5. Sviluppare congiuntamente nuovi prodotti	5. Condivisione acquisti / forniture / tecnologie	5. Riduzione dei costi di produzione
6. Sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo	6. Creazione di un brand di rete	6. Sviluppare congiuntamente nuovi prodotti
7. Condivisione acquisti/ forniture/tecnologie	7. Attività di marketing congiunto	7. Creazione di un brand di rete
8. Creazione di un brand di rete	8. Riduzione dei costi di produzione	8. Formazione
9. Ripartizione dei costi amministrativi	9. Formazione	9. Progetti di internazionalizzazione / export
10. Formazione	10. Accesso agli incentivi fiscali	10. Sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

2.2 Nascita, coordinamento e governance all'interno delle reti

Una volta inquadrato sul piano generale il campione, è utile considerare un aspetto che già in premessa accomuna e rende compatibili reti e filiere: nel processo di nascita delle reti influisce in misura rilevante la preesistente esistenza di rapporti informali, che sono quelli che si creano fisiologicamente all'interno di una filiera e che, una volta consolidati e formalizzati con la condivisione degli obiettivi e una programmazione di medio periodo, rafforzano il valore e la sostenibilità della filiera stessa [tab. 2].

Tabella 2 Focus sul processo di nascita delle reti, valori medi delle risposte per tipologia di rete

Come descriverebbe il processo di nascita della rete?	Reti orizzontali	Reti verticali	Reti miste
Il contratto di rete ha formalizzato una rete di relazioni informali pre-esistente	3,7	3,4	3,3
La nascita della rete è stata guidata dalla volontà di pochi membri che hanno avviato un processo di contatto e selezione dei potenziali partner	3,3	2,9	3
La nascita della rete è stata guidata dalla mediazione dell'associazione di categoria di riferimento	1,7	1,9	1,8
La nascita della rete è stata guidata da un professionista (commercialista, avvocato ecc.) che ha messo in contatto i diversi membri	1,8	2,5	2,3
La nascita della rete è stata incentivata dall'amministrazione pubblica (municipalità, comune, regione ecc.) che ha creato l'occasione per mettere in contatto i potenziali partner	1,3	1,3	1,4

Valori medi delle risposte fornite dalle reti intervistate, su indicazione di un punteggio da 1 (poco d'accordo) a 5 (molto d'accordo)

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Tuttavia, spesso questi rapporti, se non incanalati in forme organizzative strutturate secondo processi condivisi, non sono di per sé sufficienti a superare le naturali 'resistenze' alla collaborazione e a trasformare in partner quello che fino a quel momento è sempre stato considerato - solo ed esclusivamente - un fornitore o addirittura un concorrente. Nella attuale dimensione di mercato, non è infatti semplice accettare che le stesse parti commerciali, nei confronti dei quali in passato poteva valere la regola del 'braccio di ferro' nella stipula dei contratti e degli accordi, possano diventare un fattore determinante per il vantaggio competitivo che l'organizzazione assume sul mercato.

Da ciò deriva resistenza al cambiamento di visione, del modello gestionale e degli strumenti utilizzati.

Eppure, dai risultati della survey 2021 emerge la tendenza delle imprese aderenti alle diverse tipologie di rete considerate a privilegiare relazioni stabili con imprese complementari per prodotti e servizi offerti, posizionamento nel mercato e offerta di valore, con conseguente correlazione positiva tra queste variabili e l'efficacia, la coesione e le performance della rete [tab. 3].

Tabella 3 Focus su mercato dei singoli membri della rete, valori medi delle risposte per tipologia di rete

Rispetto al mercato dei singoli membri della rete, indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:	Reti orizzontali	Reti verticali	Reti miste
I prodotti/servizi dei partner sono simili	3,1	3,6	3,1
I partner hanno una strategia di posizionamento e un'offerta di valore simili tra loro	3,2	3,3	3
C'è una certa sovrapposizione tra i partner in termini di distributori/clienti	2,3	2,6	2,5
C'è una certa sovrapposizione tra i partner in termini di fornitori	2,3	2,8	2,5

Valori medi delle risposte fornite dalle reti intervistate, su indicazione di un punteggio da 1 (poco d'accordo) a 5 (molto d'accordo)

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

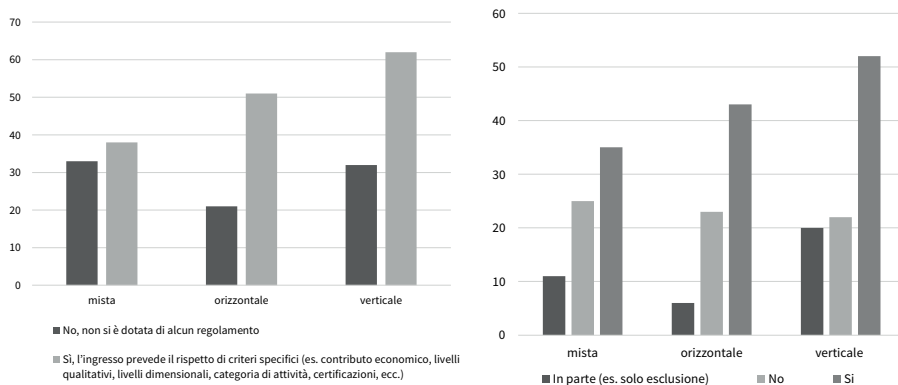
A favorire il superamento delle resistenze alla collaborazione¹¹ - comuni sia al processo di aggregazione in rete che allo sviluppo di filiere efficienti - nel modello gestionale delle reti occorre il fattore della flessibilità organizzativa, da un lato, a rassicurare le singole imprese coinvolte circa il fatto che non perderanno la loro indipendenza e autonomia; dall'altro, una governance efficiente che definisce regole chiare di 'convivenza', un'efficace struttura organizzativa e un valido coordinamento tra i partecipanti.

In questa ottica, uno dei fattori principali per garantire un buon livello di coordinamento in fase di nascita delle aggregazioni e per favorire un ambiente disciplinato e trasparente, è la specifica regolamentazione dell'ingresso/uscita (intesa come recesso ed esclusione) dei partecipanti, che in questo modo si sentiranno più tutelati e quindi ben disposti al cooperare.

A tal proposito, la survey 2021 dell'Osservatorio conferma che sia le reti verticali che quelle orizzontali del campione fanno buon uso di questo strumento di regolamentazione di ingresso dei membri della rete, adottando criteri specifici di adesione (ad es., contributo economico, livelli qualitativi, livelli dimensionali, categoria di attività, certificazioni), nonché clausole per l'uscita dei membri dalla rete [fig. 4].

11 Le resistenze possono svilupparsi anche all'interno delle imprese oltre che verso i partner esterni. Infatti, i progetti di aggregazione richiedono il coinvolgimento di più funzioni, come acquisti, pianificazione, marketing, progettazione, produzione, area commerciale e distribuzione. Nel peggiore dei casi, ciò può comportare una 'guerra tra funzioni e aree aziendali', ma anche nel migliore dei casi le diverse funzioni e aree potrebbero avere priorità in conflitto. In ogni caso, per la riuscita di qualsiasi percorso collaborativo, è essenziale che vi sia sempre l'approvazione e il sostegno dell'imprenditore e/o del vertice aziendale.

Figura 4 Clausole per l'entrata (sx) e l'uscita dei membri (dx), classificazione per tipologia di rete



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

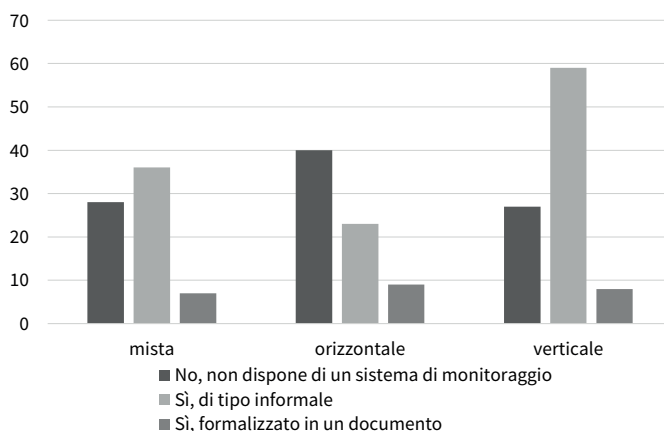
Sempre sul piano del coordinamento dei rapporti, assume rilevanza ai fini dell'efficacia della rete la capacità delle imprese di ripartire i vantaggi ottenuti grazie all'azione sinergica in maniera corretta e coerente rispetto al ruolo da ciascuna ricoperto nel network. A questo proposito, dall'Osservatorio 2021 è emerso che sono soprattutto le reti orizzontali a disporre di un regolamento per la ripartizione dei benefici delle attività di rete (la maggioranza, 38 su 72, ha adottato un regolamento in tal senso); mentre la maggior parte delle reti verticali e miste (rispettivamente 52 su 94 e 45 su 71) dichiara di non aver adottato un regolamento definito per la gestione dei benefici. Questo dato riflette il più ampio problema della creazione, emersione e distribuzione del valore nelle filiere produttive nazionali (i.e., verticali), che impatta generalmente sulla miriade di micro e piccole imprese altamente specializzate, ma meno attrezzate sul piano organizzativo e strutturale, che si collocano nelle fasi intermedie della filiera e che ne costituiscono il pilastro fondante: tali imprese, infatti, pur fornendo un grande contributo alla creazione del valore aggiunto della filiera, hanno maggiore difficoltà ad individuare e far emergere tale valore nei confronti delle medie e grandi imprese posizionate agli estremi della catena del valore.

A tal fine, la definizione all'interno delle reti di filiera di chiari criteri di monitoraggio e misurazione del raggiungimento degli obiettivi e delle performance prefissate (espressamente richiesti dalla normativa sui contratti di rete),¹² così come di meccanismi di distribuzio-

12 Il d.l nr. 5/2009, all'art. 3, co. 4-ter, num. 3, lett. b), dispone che il contratto di rete deve prevedere «l'indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalza-

ne dei benefici prodotti tra i partner, consentirebbe di rafforzare la posizione delle imprese retiste rispetto agli altri attori della filiera e di far valere nei loro confronti con maggiore potere contrattuale ed evidenza la marginalità realizzata. Va anche detto che le precedenti analisi dell'Osservatorio hanno confermato l'adozione da parte della maggioranza delle reti d'impresa intervistate di sistemi di monitoraggio, prevalentemente informali, delle attività e del raggiungimento degli obiettivi, significativamente e positivamente correlati alle performance della rete stessa.

Figura 5 Diffusione di sistemi di monitoraggio, suddivisione per tipologia di rete

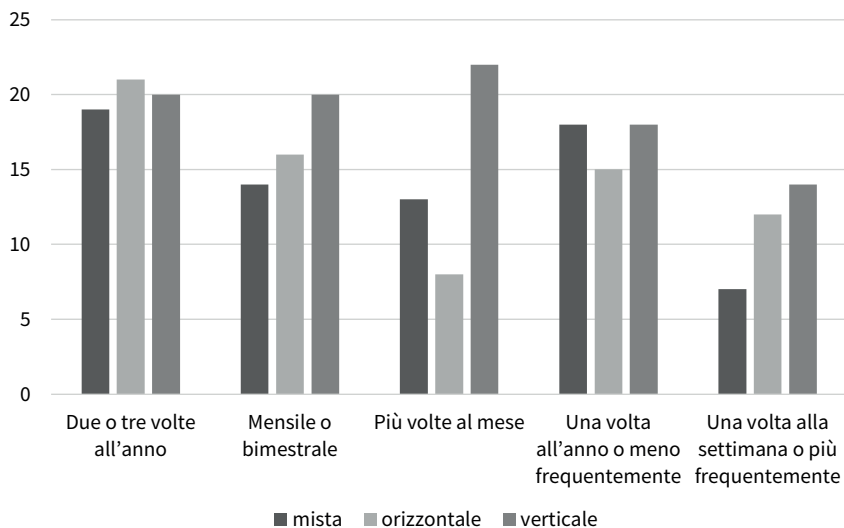


Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Altro modo per valorizzare i rapporti e migliorare il livello di coordinamento tra i partecipanti consiste nel formalizzare: strutture organizzative dedicate (organo comune, team, task force, comitati, manager di rete ecc.); piani operativi; frequenza degli incontri tra i membri. E le reti intervistate dimostrano di avere un sufficiente livello di sviluppo di tali elementi e un buon coordinamento complessivo delle attività congiunte grazie anche ad una elevata etica comportamentale. In particolare, le reti verticali sono quelle in cui gli incontri/interazioni tra i retisti avvengono con più frequenza e che prediligono la condivisione di conoscenze tecniche ed operative, mentre la formalizzazione di strutture organizzative dedicate prevale leggermente nelle reti orizzontali e miste [tab. 4, fig. 6].

mento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate con gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi».

Figura 6 Frequenza degli incontri tra le imprese retiste



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Tabella 4 Gestione delle relazioni tra i membri della rete, valori medi delle risposte per tipologia di rete

Rispetto alla gestione delle relazioni tra i membri della rete, indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:	Reti orizzontali	Reti verticali	Reti miste
La gestione della relazione si basa su rapporti informali (ad es., accordi verbali tra imprese)	3,1	3,1	3,1
La gestione della relazione si basa su rapporti formali (ad es. contratti/accordi tra i membri della rete)	3	3,2	2,8
La relazione tra i partner è di lunga data (oltre i 5 anni)	3,4	3,4	3,1
Le relazioni hanno richiesto la condivisione di conoscenze tecniche ed operative comuni	2,9	3,4	3,2
Il piano operativo della Rete viene aggiornato periodicamente	2,4	2,4	2,6
Il piano operativo della Rete è di medio/lungo termine (oltre 3 anni)	2,6	2,8	2,5
Le relazioni hanno dato vita a strutture organizzative formali congiunte dedicate (organo comune, team, task force, comitati ecc.)	2,3	2,1	2,3
I retisti si sono sempre comportati correttamente durante le negoziazioni	3,8	3,7	3,8
Vi sono state spesso situazioni di significativo disaccordo tra i retisti	1,5	1,3	1,5
Nel complesso, le attività della rete sono ben coordinate	3,6	3,7	3,5

Valori medi delle risposte fornite dalle reti intervistate, su indicazione di un punteggio da 1 (poco d'accordo) a 5 (molto d'accordo)

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Infine, per quanto riguarda la governance, le reti esaminate hanno mostrato la tendenza a non modificare, nel corso dell'esperienza collaborativa, gli originari assetti e i meccanismi di governance (manager di rete, uffici condivisi ecc.), a riprova anche dell'attenzione - preventiva - che le imprese che fanno rete (specie quelle di dimensioni medie e grandi) pongono fin dalla stipula del contratto di rete sulla definizione di un assetto di principi e regole di gestione del network adeguati al raggiungimento degli obiettivi programmati e, quindi, da non modificare nel tempo, salvo speciali esigenze sopravvenute.

2.3 Complementarità delle risorse e performance

Altro tema cruciale per favorire lo sviluppo e la sinergia delle attività lungo la filiera di appartenenza è quello della complementarità delle risorse, intesa come attitudine delle risorse – siano esse ‘tangibili’ o ‘intangibili’ – a essere messe a fattor comune per generare valore aggiunto. Questa caratteristica è sicuramente presente tra attori della stessa filiera e i dati della survey 2021 dimostrano come le reti siano in grado di far leva sulla complementarità delle risorse dei partecipanti nello sviluppo dell’attività aggregata [tab. 5].

Tuttavia, ciò non vuol dire che sia meno delicato il passaggio che porta dalla ‘complementarità’ alla ‘condivisione’ delle risorse. È per questo che le reti generalmente gestiscono questo aspetto molto delicato dell’accordo disciplinandolo il più delle volte direttamente nel contratto di rete.

Tabella 5 Complementarità tra le risorse dei singoli membri, per tipologia di rete

Rispetto alle risorse apportate dai singoli membri alla rete, indichi quanto è d’accordo con le seguenti affermazioni?	Reti orizzontali	Reti verticali	Reti miste
C’è un’alta complementarità tra le risorse tangibili (es. tecnologie di processo, stabilimenti ecc.) dei partner	2,8	2,9	2,7
C’è un’alta complementarità tra le esperienze manageriali dei partner (es. internazionalizzazione, fusioni ecc.)	2,7	2,8	2,7
C’è un’elevata complementarità tra le risorse intangibili, o conoscenze, dei partner (conoscenze di mercato, tecnologiche ecc.)	3,1	3,2	3

Valori medi delle risposte fornite dalle reti intervistate, su indicazione di un punteggio da 1 (poco d’accordo) a 5 (molto d’accordo)

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d’Impresa 2021

Dalle analisi dell’edizione dell’Osservatorio 2021, inoltre, la complementarità di risorse risulta positivamente correlata agli indicatori di performance e di competitività delle reti (Cabigiosu 2021). In questo senso, diversi studi rilevano il legame esistente tra l’appartenenza a una filiera e l’incremento della capacità produttiva, di innovazione e di esportazione delle imprese coinvolte nel relativo sistema di relazioni, formalizzate o meno rispetto a quelle che lavorano in maniera isolata.¹³

13 «È quanto emerge da un universo che conta oltre 3,8 milioni di imprese attive – il 75% del sistema imprenditoriale italiano, occupa più di 12 milioni addetti (71,4% del to-

Tabella 6 Aspetti di soddisfazione connessi alla Coesione della rete, suddivisione per tipologia di rete

Rispetto alla performance della rete indichi quanto è soddisfatto rispetto ai seguenti aspetti:	Reti orizzontali	Reti verticali	Reti miste
La forza competitiva del network	3,1	3,3	2,9
La forza delle relazioni tra i membri della rete	3,5	3,7	3,3
Capacità di gestire conflitti e crisi tra i membri della rete	3,5	3,3	3,4

Valori medi delle risposte fornite dalle reti intervistate, su indicazione di un punteggio da 1 (poco d'accordo) a 5 (molto d'accordo)

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

In particolare, la coesione della rete è positiva qualunque sia la tipologia di rete utilizzata **[tab. 6]** e le imprese partecipanti a reti di filiera verticale fanno registrare valori medi più elevati rispetto alla maggior parte degli item considerati dall'Osservatorio per catturare la performance (ad es., risultati economici positivi, raggiungimento degli obiettivi, crescita di fatturato, quota di mercato e/o dipendenti, nuove competenze, capacità di affrontare gli effetti della crisi) **[tab. 7]**.

Tabella 7 Aspetti connessi alla performance di rete, suddivisione per tipologia di rete

Rispetto alla performance della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:	Reti orizzontali	Reti verticali	Reti miste
La rete genera risultati economici positivi	3	3,2	3,1
La quota di mercato della rete è in crescita	2,5	2,7	2,6
Le vendite generate dalla rete sono in crescita	2,3	2,6	2,3
La rete ha raggiunto i suoi principali obiettivi	2,8	3,2	3
La rete ha accresciuto la competitività dei suoi membri	3	3,2	2,9
La rete ha permesso ai singoli partner di sviluppare nuove competenze	3,3	3,4	3,1
La rete ha permesso ai singoli partner di svolgere internamente e in autonomia alcune attività precedentemente svolte solo in rete	2,2	2,3	2,5

tale economia extra-agricola) e genera 2.500 miliardi di euro di fatturato (78,9% del totale industria e servizi). Il 41% di queste imprese prevede di recuperare i livelli produttivi pre-COVID già entro quest'anno, contro il 36% delle altre aziende. Una quota che sale al 45% per le imprese in filiera che hanno investito nelle tecnologie 4.0 contro il 35% delle altre digitalizzate. Innovazione e export sono tra le leve strategiche su cui puntano per stare sul mercato. Il 62% delle imprese che lavorano insieme ha fatto investimenti per innovare (contro il 38% delle altre) e il 22% esporta, con punte che arrivano al 30% nelle filiere 4.0 (contro il 24% delle altre digitalizzate)» (Centro Studi Tagliacarne 2021).

Rispetto alla performance della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:	Reti orizzontali	Reti verticali	Reti miste
La rete ha permesso ai singoli partner di crescere per fatturato e/o dipendenti	2,5	2,9	2,6
L'appartenenza alla rete ha aiutato le imprese retiste a fronteggiare gli effetti della pandemia	2,6	2,7	2,2

Valori medi delle risposte fornite dalle reti intervistate, su indicazione di un punteggio da 1 (poco d'accordo) a 5 (molto d'accordo)

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Altro aspetto rilevante connesso alla complementarità delle risorse riguarda la crescita della conoscenza e delle competenze nelle imprese retiste.

Il tema delle competenze è fondamentale per lo sviluppo di assetti organizzativi e manageriali in grado di migliorare le performance della rete. Sul punto, la survey 2021 mostra che le reti, in particolare quelle verticali e orizzontali, permettono ai singoli partner di sviluppare nuove competenze e se queste sono complementari la rete è più efficace. Inoltre, l'ordinamento mette a disposizione delle imprese in rete strumenti lavoristici di grande portata, come il distacco semplificato e la codatorialità, che determinano un vantaggio competitivo per la gestione delle nuove competenze e delle risorse umane coinvolte nel progetto comune.

In particolare, la codatorialità rappresenta un'innovazione dirompente nell'organizzazione aziendale del lavoro, poiché sovrverte la tradizionale natura bilaterale del rapporto di lavoro, consentendo a più imprese unite dal contratto di rete di essere contemporaneamente datori di lavoro di uno o più dipendenti. Ciò significa potere assumere insieme un manager dell'innovazione, per l'export o personale qualificato per fare ricerca e innovazione, ottimizzando la gestione aziendale del capitale umano e accrescendo le competenze e la qualificazione professionale nella rete.¹⁴

14 Con riguardo alla codatorialità, si rinvia per approfondimenti al capitolo 6 nel presente volume.

2.4 Aspetti evolutivi della rete e casi di studio: le Reti IOBO, IRENE e WELSTEP¹⁵

L'Osservatorio del 2021 ha proposto una sezione sull'evoluzione della rete nel tempo indagata sotto molteplici aspetti, per cercare di capire se le imprese in rete adattano i loro meccanismi di coordinamento e integrazione in base all'esperienza maturata (Cabigiosu 2021).

L'analisi svolta fa emergere come i risultati più significativi in termini di efficacia la Rete li consegua quando le parti coinvolte decidono di diventare qualcosa di diverso da quello che erano originariamente, evolvendosi così da generare apprendimento e nuove competenze.

Si va, pertanto, affermando un modello dinamico di rete, non come mera somma di parti distinte del sistema produttivo che non modificano i loro comportamenti e obiettivi iniziali - avvantaggiandosi al più di minori costi di produzione (economia di scala e di scopo) - ma come integrazione e ricombinazione di risorse, soprattutto intangibili, tra loro complementari.

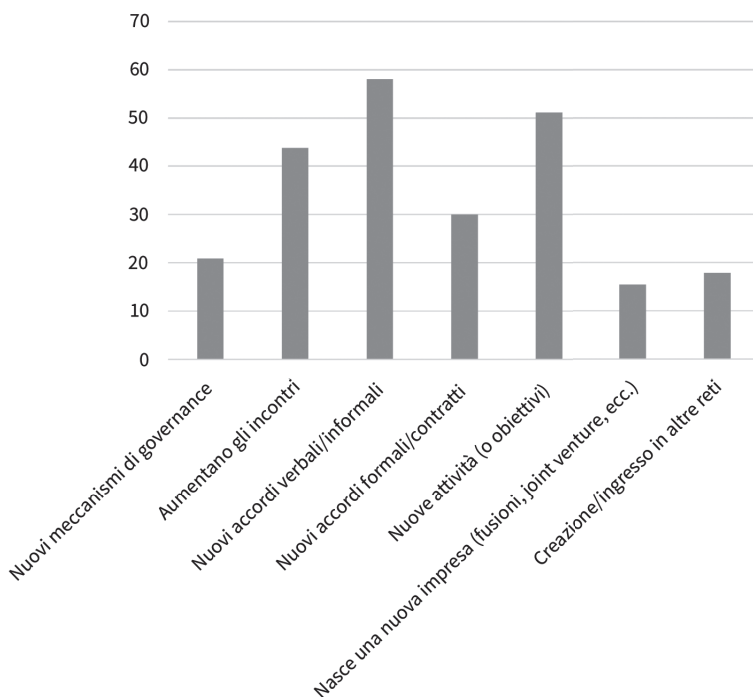
In particolare, i dati della survey 2021 sul campione di 241 reti mostrano che oltre la metà degli intervistati è abbastanza o molto d'accordo nell'affermare che nel tempo sono aumentati gli accordi verbali/informali e sono aumentate le attività e gli obiettivi perseguiti congiuntamente.¹⁶ Oltre il 46% delle reti ha aumentato la frequenza degli incontri e il 30% gli accordi formali/contratti tra le parti.

Una percentuale minore delle reti intervistate ha scelto di migrare verso forme più strutturate di aggregazione, come fusioni o *joint venture* (15%), e il 18% circa ha partecipato ad altre esperienze di rete [fig. 7].

15 I casi di studio illustrati nel presente paragrafo sono basati sulle interviste effettuate da RetImpresa nel periodo luglio-agosto 2022 ai referenti delle reti d'impresa associate IOBO, IRENE e WELSTEP. Le risposte complete alle domande sono riportate nelle schede allegate.

16 Su una scala Likert 1-5 hanno dato una risposta maggiore o uguale a 3.

Figura 7 Abbiamo chiesto alle reti quanto sono d'accordo con le seguenti affermazioni, utilizzando una scala da 1-poco a 5-molto



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Nel complesso, quindi, i dati segnalano una certa propensione a rimanere in rete, ma all'interno di un modello che deve evolvere strutturandosi sul piano organizzativo e delle attività da realizzare (operativo).

A conferma di ciò, i dati suggeriscono la tendenza di almeno una parte delle reti intervistate a modificare e aumentare i loro meccanismi di integrazione e coordinamento per essere più competitive.

Per verificare se le reti che decidono nel tempo di avvicinarsi a forme di collaborazione più stretta e integrata hanno dei risultati positivi in termini di performance, sono stati utilizzati i dati della survey 2021 e la variabile *Aumento dell'integrazione* [tab. 8].¹⁷

17 La variabile è stata creata come media delle variabili standardizzate che catturano l'aumento dei meccanismi di governance, l'aumento degli incontri, l'aumento degli accordi formali e informali. L'alpha di Cronbach è pari a 0,81, ben oltre la soglia rac-

Tabella 8 Misure di performance calcolate come media delle sottostanti variabili

Variabile dipendente	Descrizione
Efficacia della rete ($\alpha=0,7$) <i>Media=3; S.d.=1</i>	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: a. La rete ha raggiunto i suoi principali obiettivi. b. La rete ha accresciuto la competitività dei suoi membri.
Performance di mercato ($\alpha=0,8$) <i>Media=3; S.d.=1</i>	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: a. La rete genera risultati economici positivi. b. La quota di mercato della rete è in crescita. c. Le vendite generate dalla rete sono in crescita.
Aumento dell'integrazione ($\alpha=0,8$) <i>Media=2,2; S.d.=0,94</i>	Indichi quanto è d'accordo con le seguenti informazioni: a. La rete nel tempo si è dotata di nuovi meccanismi di governance (manager di rete, uffici condivisi ecc.) b. Le imprese retiste, nel tempo, hanno aumentato la frequenza dei loro incontri c. Nel tempo sono aumentati gli accordi verbali/informali tra le imprese retiste d. La rete nel tempo si è dotata di nuovi accordi formali/contratti tra i membri della rete

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Per valutare la correlazione tra l'aumento dell'integrazione e la performance è stato usato un modello di regressione lineare con errori robusti e sono stati inseriti i seguenti controlli: rete verticale o orizzontale/mista (variabile dummy), l'essere o meno una rete soggetto (variabile dummy), l'età della rete (misurata come anni dalla sottoscrizione del contratto), il numero di imprese in rete, il numero di imprese grandi e i macrosettori di appartenenza. Nessuna delle variabili di controllo ha una correlazione significativa con l'aumento dell'integrazione con coefficienti inferiori a 0,12.¹⁸ Tutte le variabili sono state standardizzate.

La tabella seguente riporta i risultati ottenuti e mostra una correlazione positiva e significativa tra l'aumento dell'integrazione e l'efficacia e la performance di mercato della rete. Questi dati suggeriscono quindi che le reti che attivano un percorso di aumento dei meccanismi di governance, integrazione e coordinamento mostrano una correlazione positiva con un aumento delle loro prestazioni. Risulta, quindi, utile valutare l'opportunità di rivedere e adeguare

comandata di 0,7. Le due variabili dipendenti utilizzate sono *Efficacia della rete* e *Performance della rete* (Cabigiosu 2021).

18 Ulteriori statistiche descrittive sono disponibili contattando gli autori del capitolo.

periodicamente l'organizzazione della rete. Pur consentendo la rete delle strutture organizzative e di governance molto leggere, portare la rete da meccanismi di transazione più prossimi al mercato a forme più strutturate di gerarchia può essere una scelta appropriata.

Tabella 9 Risultati dell'analisi rispetto a efficacia e performance

	Efficacia della rete	Performance
Aumento dell'integrazione	0,61*** (0,07)	0,61*** (0,08)
Verticale	-0,01 (0,07)	-0,19 (0,15)
Età	-0,03 (0,06)	0,11* (0,07)
Numero di imprese in rete	-0,03 (0,07)	-0,10** (0,05)
Numero di imprese grandi	0,01 (0,03)	-0,03 (0,08)
Rete soggetto	-0,02 (0,03)	0,03 (0,04)
Agroalimentare	0,01 (0,10)	0,11 (0,11)
Servizi	0,09 (0,11)	0,10 (0,13)
Manifattura	0,15 (0,10)	0,05 (0,11)
Costante	-0,00 (0,06)	-0,02 (0,07)
	N= 189 R ² = 0.26	N=180 R ² = 0,25

*** $p < 0,01$; ** $0,01 < p < 0,05$; * $0,05 < p < 0,1$.

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Le analisi dell'Osservatorio trovano conferma nell'esperienza pratica: le reti rappresentano per loro natura un fenomeno transitorio (la durata media di una rete è di 4/5 anni) e in costante evoluzione, che si adatta ai mutamenti del contesto interno ed esterno, al raggiungimento degli obiettivi programmati e al riorientamento del network verso nuovi progetti e traguardi; e ancora, all'ampliamento della compagine collaborativa, così come a percorsi di progressiva trasformazione, integrazione o strutturale aggregazione tra le imprese.

Iniziano ad essere frequenti i casi di imprese di rete che nell'ambito del progetto comune condividono *equity*, acquisiscono partecipazioni incrociate, si fondono o creano nuovi soggetti economici, in sostituzione della rete o al suo interno (ad es., *start-up* gemmate dai progetti svolti in comune che diventano titolari dei risultati del-

la R&I creata o veicolo commerciale delle iniziative della rete), per essere più forti e competitivi sul mercato; si sta inoltre diffondendo una interessante prassi di collaborazione tra le stesse reti d'impresa, in particolare all'interno di *cluster* e distretti produttivi, come step intermedio del percorso di accorpamento e rafforzamento delle istanze del sistema produttivo territoriale o di filiera verso gli interlocutori pubblici di riferimento (amministrazioni centrali, regioni, enti locali, università ed enti formativi, agenzie di sviluppo ecc.), ad esempio in vista della conclusione di accordi di partenariato pubblico-privati allargati e orientati al migliore raggiungimento di obiettivi di interesse comune.

Per analizzare alcuni casi studio, nel presente capitolo vengono presentate tre esperienze di evoluzione delle reti basate sulle interviste effettuate da RetImpresa nel periodo luglio-agosto 2022 ai referenti (manager o responsabile amministrativo/operativo) delle reti d'impresa associate IOBO, IRENE e WELSTEP, allo scopo di indagare obiettivi, caratteristiche e attività delle compagini aggregate, prima e dopo il processo evolutivo 'da rete a forma più strutturata'.¹⁹

Dalle interviste emergono in sintesi due modelli di trasformazione:

- **trasformazione in rete più evoluta** - es. in numero partecipanti, business, governance - come nel caso di: **RETE WELSTEP** e **RETE IOBO**.

- La Rete-contratto **WELSTEP**, operativa dal 2015 in ambito *welfare* (erogazione di piani e offerte di prestazioni e servizi di *welfare* ai dipendenti), ha mantenuto stabili la struttura e gli obiettivi che si era prefissata fin dalla sua costituzione, rafforzandoli e ampliandoli attraverso una continua evoluzione della programmazione operativa e l'implementazione di iniziative e progetti innovativi, in linea con le esigenze del mercato del lavoro e dei dipendenti.

Lo sviluppo del modello di *welfare* condiviso proprio della rete WELSTEP ha consentito di migliorare il clima aziendale, il benessere e la professionalità dei lavoratori, la *retention* e le performance economiche in tutte le imprese coinvolte. In particolare, l'azione coordinata e programmata della Rete negli anni ha: accresciuto il numero di realtà aderenti; avviato progetti condivisi su nuovi strumenti e beneficiari di *welfare*, rafforzando la sua efficacia di intervento e la condivisione di informazioni per l'implementazione di progetti sempre più rispondenti alle esigenze del mercato del lavoro e dei dipendenti (ad es., in ambito di asili nido e tutela della salute).

¹⁹ Per approfondimenti sulle *best practice* di rete riportate nel presente capitolo, si rinvia alla consultazione delle schede allegate.

- La Rete-contratto **IOBO**, operativa dal 2017 nel campo dell'ICT e dell'innovazione sostenibile, dopo aver portato a compimento il programma di rete originario, realizzando importanti progetti di digitalizzazione (Mapperò, ATG e Helpcare), ha rilanciato la propria sfida in rete trasformandosi nell'aprile 2022 in IOBO 2.0.

IOBO 2.0 rappresenta la naturale evoluzione della precedente intesa, con obiettivi ancor più sfidanti, una base associativa più ampia, una governance evoluta e un innovativo modello 'reticolare' di collaborazione interno ed esterno alla Rete. In particolare, nel suo percorso di crescita la Rete IOBO ha: aumentato il numero di imprese aderenti, suddividendole tra membri (che sottoscrivono il contratto) e partner (che collaborano con la rete senza sottoscrivere il contratto di rete); creato una struttura operativa interna in grado di gestire volumi di business maggiori, dotandosi di un manager di rete e di collaboratori qualificati; sviluppato un'attività commerciale per l'offerta di prodotti e servizi delle aziende partecipanti; esteso all'Europa il proprio mercato di riferimento; potenziato il sistema di collaborazioni esterne, stringendo alleanze con attori dell'innovazione (InnexHUB e CSMT) e del sistema produttivo (Confindustria Brescia, RetImpresa) a livello territoriale e nazionale. Da sottolineare come *spin-off* interessante, l'attività della Rete IOBO ha condotto alla nascita di una *start-up* e si propone di creare nuova imprenditorialità per gestire i prodotti e servizi realizzati in rete.

- **trasformazione della rete in società** - di persone, di capitali ecc. - come nel caso della **RETE IRENE**.

- La Rete IRENE, operativa nell'ambito della sostenibilità economica e ambientale e specializzata nella realizzazione di interventi di riqualificazione energetica integrata, nasce come rete-contratto e si trasforma dapprima in rete-soggetto e poi in società benefit (Srl).

La società benefit costituisce la parte *core* del nuovo modello organizzativo e gestionale della rete, dal momento che rappresenta l'organo comune con potere decisionale e detiene la proprietà del marchio e dei servizi costruiti negli anni.

Il percorso di trasformazione in società, avvenuto in un periodo di 7 anni (2013-20), è stata la naturale evoluzione della *mission* iniziale della rete volta a ridurre il fabbisogno energetico degli edifici contribuendo alla promozione di innovazione tecnologica e allo sviluppo sostenibile del territorio con una forte attenzione alle comunità, per garantire il benessere abitativo, sociale e ambientale.

In particolare, negli anni la Rete IRENE ha: modificato le modalità di adesione; esteso la partecipazione alla governance

e potenziato i meccanismi di indirizzo e decisione; adottato un codice etico; rafforzato notevolmente la sua presenza sul territorio con eventi dedicati ai cittadini in collaborazione con le Istituzioni e con il mondo professionale; incrementata la forza lavoro impiegata; esteso la sua operatività dalla Lombardia ad altre regioni; svolto attività di sensibilizzazione e formazione; affiancato all'attività principale una serie di servizi a valore aggiunto quali la consulenza fiscale, il supporto finanziario, la certificazione della qualità realizzativa.

3 Conclusioni

Il sistema produttivo italiano, pur con grandi punte di eccellenza, sconta - anche a seguito della crisi pandemica e della situazione geopolitica aggravata dal conflitto russo-ucraino - una crescente difficoltà a far fronte ai cambiamenti competitivi su scala globale: da un lato, la concorrenza sempre più basata sulla conoscenza e sulla capacità di adattamento alle esigenze del cliente, anche con presidio diretto sui mercati esteri; dall'altro, la rivoluzione tecnologica e digitale, che richiede il ripensamento radicale nel modo in cui le imprese generano e trattengono valore aggiunto al proprio interno.

In questo scenario, in cui si richiede un forte e continuo investimento in innovazione, sia produttiva sia organizzativa, la storica frammentazione delle catene del valore nazionali in una miriade di soggetti imprenditoriali, con scarsi livelli di coordinamento formale lungo le filiere, costituisce, come si è già detto, un vincolo strutturale.

Per contribuire a superare questo vincolo e avviare le imprese italiane verso percorsi di sviluppo e crescita anche dimensionale, si rende necessario ricorrere a forme aggregative di qualità. In questo modo, sarebbe possibile anche sostenere le richieste del mercato made in Italy e favorire il trend di rientro delle produzioni in Italia (*backshoring*) derivante dagli ostacoli logistici e di costo incontrati a livello di approvvigionamento e aggravati dalle tensioni politico-economiche del momento.

Per raggiungere questo obiettivo, bisogna partire dalla progettazione delle strategie imprenditoriali congiunte, degli assetti operativi e di governance, del sistema di *monitoring* dei risultati in funzione degli obiettivi fissati. In altre parole, occorre dare priorità allo sviluppo di un modello organizzativo congiunto di qualità.

Gli impedimenti principali che incontrano gli attori delle filiere nazionali coincidono con le fisiologiche ritrosie che le imprese presentano nel momento in cui si avvicinano alla realizzazione di un'attività in forma aggregata - resistenza al cambiamento, mancanza di coordinamento, carenza di risorse - e il contratto di rete favorisce il superamento di questi ostacoli. Infatti, il modello organizzativo del

contratto di rete è esplicitamente orientato a progetti di investimento comuni tra più soggetti imprenditoriali e finalizzato ad accrescere, attraverso l'aggregazione, il potenziale d'innovazione e, quindi, la loro capacità competitiva (si pensi, ad esempio, ai temi molto attuali della transizione ecologica attraverso l'economia circolare, della trasformazione industriale e della valorizzazione del made in Italy mediante i contratti di sviluppo) (vedi note 5 e 6).

I contratti di rete rappresentano un fenomeno di aggregazione - crescente anche in fasi congiunturali critiche e anzi spontaneamente adottato dalle imprese proprio come strumento di resilienza - che, superando i confini territoriali e settoriali, consente di realizzare una crescita trasversale alle varie filiere e di integrare aziende di diverse dimensioni e categorie.

In particolare, dall'analisi del campione intervistato dall'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa con la survey 2021 emerge come le reti siano idonee a creare sviluppo e valore per PMI e territori, grazie alla flessibilità del contratto di rete e all'adattamento dello stesso alle esigenze dei partecipanti; ad attivare dinamiche volte a rendere il network più solido e organizzato, attraverso l'adozione di specifici strumenti di coordinamento e modelli di governance; a migliorare le performance singole e aggregate, consentendo di mettere a fattor comune risorse complementari.

Questi aspetti e caratteri peculiari del contratto di rete portano a considerare le reti come strumento idoneo ad affrontare il tema dell'evoluzione e della crescita delle filiere sotto molteplici profili (organizzativo e di governance, finanziario/fiscale, lavoristico, tecnologico, economico/valoriale ecc.).

Le analisi dell'Osservatorio sottolineano, infatti, come l'aggregazione in rete significhi per le imprese adottare un approccio dinamico e flessibile (è questa la principale leva che spinge gli imprenditori verso le reti) e intraprendere un percorso soggetto a un continuo processo di adattamento e di evoluzione teso al raggiungimento degli obiettivi comuni attraverso il costante miglioramento degli assetti organizzativi e gestionali interni e dei meccanismi di interrelazione e collaborazione con il mondo esterno. In questo senso, un elemento di valore dello strumento è la continua propensione all'evoluzione delle attività in rete, che in molti casi porta alla transizione verso modelli più avanzati di rete o alla trasformazione in forme integrate e strutturate di società.

Come visto nel presente capitolo, i dati dell'Osservatorio e i casi studio esaminati evidenziano la propensione delle reti a modificare e aumentare i loro meccanismi di integrazione e coordinamento, correlati positivamente alla loro performance, sfociando spesso in realtà più strutturate e stabili - ad esempio verso forme di espansione e rafforzamento che esplorano nuovi segmenti di business, partner/*stakeholder*, forme di gestione delle attività - o addirittura in un nuovo soggetto giuridico (società).

Bibliografia

- Cabigiosu A. (a cura di) (2021). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-574-2>.
- Cabigiosu A.; Moretti A. (a cura di) (2020). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-484-4>.
- CSC, Centro Studi di Confindustria (2021). *Scenari Industriali «La Manifattura al tempo della pandemia. La ripresa e le sue incognite»*. Novembre 2021. https://bit.ly/SI_nov21.
- CSC (2022a). *Congiuntura Flash*. Luglio 2022. <http://bit.ly/3DSrCjF>.
- CSC (2022b). *Rapporti di previsione «Economia italiana ancora resiliente a incertezza e shock?»*. Ottobre 2022. <https://tinyurl.com/bdf6w6pv>.
- Centro Studi Tagliacarne (2021). «L'effetto filiera fa bene alle imprese: il 41% fuori da crisi già quest'anno». 17 agosto 2021. https://www.tagliacarne.it/news/l_effetto_filiera_fa_bene_alle_imprese_il_41_fuori_da_crisi_gia_quest_anno-2632/.
- Confindustria (2022). *L'evoluzione delle filiere italiane tra de-globalizzazione e transizioni tecnologiche. Evidenze dai focus group con il Gruppo Tecnico Filiere e Medie Imprese*. Position paper, 5 aprile 2022.
- Ministero della Transizione Ecologica (2022). *Strategia Nazionale per l'Economia Circolare*. Giugno 2022. https://www.mite.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/PNRR/SEC_21.06.22.pdf.
- RetImpresa (2020). «Un nuovo modello economico: le Reti di Filiera». https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1588092703Paper_reti_filiera.pdf.

Appendice

DA RETE A FORMA PIÙ STRUTTURATA. Best Practice

Dati identificativi della Rete d'Impresa

Denominazione: IOBO 2.0

Sito web: <https://iobo.it>



DESCRIZIONE RETE PRE-EVOLUZIONE

Breve descrizione della Rete

IOBO We digitize

- Forte motivazione ad essere partner delle aziende che vogliono intraprendere un percorso di digitalizzazione
- 4 imprese membri e 6 partner
- 180 dipendenti
- 18mln di euro fatturato
- Rete-contratto
- Area geografica – Italia
- Costituita il 20/10/2017
- Durata 3 anni

Obiettivi/ambito operativo della Rete

- Attività culturali/intrattenimento/terzo settore
- Economie di scala, condivisione acquisti/forniture/strutture/mezzi produttivi/tecnologie/servizi
- Economie di scopo, progetti di filiera, gestione della catena distributiva/supply chain
- Export e internazionalizzazione
- Formazione, progetti di welfare, gestione amministrativa aziendale e risorse umane
- Marketing, comunicazione
- ICT**
- Partecipazione a bandi e appalti, accesso a incentivi e canali di finanziamento pubblici e privati**
- Promozione e sviluppo dell'economia circolare e di progetti di sostenibilità ambientale (efficienza energetica, simbiosi industriale, rinnovabili ecc.)
- Ricerca, Sviluppo, Innovazione (di organizzazione/processi, sistemi di gestione/qualità)**
- Turismo, promozione del territorio/valorizzazione Made in Italy

Attività realizzate

- fatturato generato nel triennio precedente – € 1.600.000
- progetti finanziati a cui abbiamo partecipato – 7
- per un totale investito di € 2.470.000
- prodotti realizzati dalla rete d'impresa – 3 (M-apperò, ATG, HelpCare)
- imprese create – 1 startup (Be2net)

Governance

La rete d'impresa era gestita da:

- comitato di gestione composto dai rappresentanti delle aziende membri
- comitato tecnico per la validazione dei progetti
- manager di rete per coordinare le attività e gestire le relazioni con l'esterno

DESCRIZIONE RETE POST-EVOLUZIONE

La Rete si è trasformata in:

- Società – Specificare tipologia (es. di capitali)
- Rete più evoluta (es. in numero partecipanti, attività, governance)**
- Una o più Reti diverse da quella iniziale (es. ingresso in altre Reti)
- Altra forma di aggregazione/Ente (es. consorzio)

Descrizione del processo di evoluzione

Visto il successo della prima edizione e la richiesta da parte di altre aziende di partecipare la Rete ha deciso di:

- aumentare il numero di aziende suddividendole tra membri (che sottoscrivono il contratto) e partner (che partecipano alla rete in maniera più marginale senza sottoscrivere il contratto di rete);
- creare una struttura interna in grado di gestire volumi di business maggiori;
- sviluppare un'attività commerciale per l'offerta di prodotti e servizi delle aziende membri.

Oggi IOBO è:

Insieme innovazione e sostenibilità

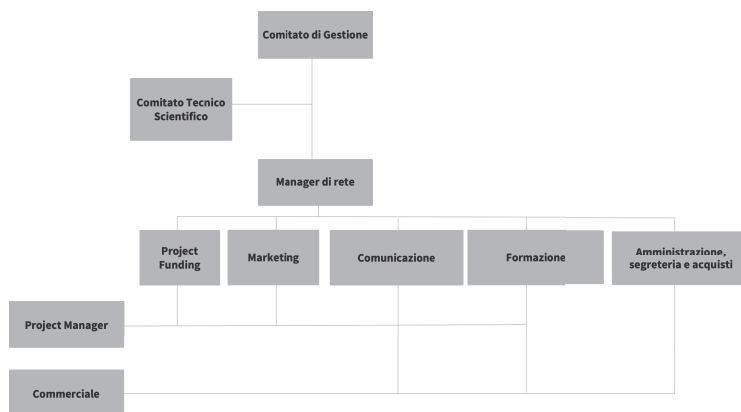
Sviluppiamo soluzioni e progetti innovativi in diversi settori per **migliorare la vita delle persone e i business delle aziende** rendendo attività, prodotti e servizi più efficaci, efficienti, accessibili e sostenibili, **con un impatto positivo sull'ambiente, l'economia, la società.**

- 6 imprese membri e 6 partner
- 350 dipendenti
- 30 mln di euro fatturato
- Rete contratto
- Area geografica – Europa
- Costituita il 13/04/2022

Attività e Modello operativo

La prima attività svolta dalla nuova rete è stata di conoscenza interna per arrivare quindi ad una definizione chiara di chi siamo. Parallelamente abbiamo creato una struttura interna in grado di supportare gli obiettivi più ambiziosi che ci siamo posti sia in termini di fatturato che di attività (immagine sotto).

Attualmente la rete è coinvolta in 2 progetti *smart city* e nella creazione di un servizio per accompagnare le aziende in un percorso di sostenibilità. In questo momento nella rete sono in atto 2 distacchi ed entro fine anno vorremmo attivare il primo contratto in codatorialità.



Prospettive per il futuro e pianificazione attività

Gli obiettivi sono:

- ampliare la rete coinvolgendo aziende sinergiche anche in altre aree geografiche italiane
 - aumentare il portfolio di prodotti e servizi IOBO;
 - creare nuove realtà imprenditoriali per sviluppare nuovi business;
 - prevediamo che entro la fine dell'anno entreranno a far parte della rete d'impresa come partner altre 2 aziende ed entro il 2023 di ulteriori 4;
 - prevediamo di creare un'apposita area all'interno della rete per medie/grandi aziende interessate a collaborare con IOBO;
 - prevediamo che la nuova area commerciale possa generare un *business* che ci aiuterà ad alimentare le attività di ricerca e sviluppo;
 - prevediamo che l'area di formazione ci aiuterà ad individuare nuove risorse umane da inserire in IOBO.
-

DA RETE A FORMA PIÙ STRUTTURATA. Best Practice

Dati identificativi della Rete d'Impresa

Denominazione: RETE IRENE – Imprese per la Riqualificazione Energetica degli Edifici
Sito web: <https://www.reteirene.it/>



DESCRIZIONE RETE PRE-EVOLUZIONE

Breve descrizione della Rete

RETE IRENE nasce come rete contratto nel 15 Aprile 2013 da un'idea imprenditoriale che unisce due settori complementari l'edile e l'impiantistico, per un totale di nr. 13 imprese, unite nel promuovere in modo innovativo e completo gli interventi di riqualificazione energetica degli edifici esistenti.

Inizialmente le attività sono concentrate in Lombardia nelle provincie di Milano, Monza e Brianza, Lecco e Como. La sede è in Rovellasca, Via Como 26. Negli anni IRENE ha modificato le sue modalità di adesione, aprendo la sua Rete anche ai partner industriali tramite contratto di sponsorizzazione e ha spostato la sua sede in via larga 19 a Milano. Nel 2019 IRENE diventa rete soggetto è espande la sua operatività in tutta la Regione Lombardia, Piemonte e Liguria.

Obiettivi/ambito operativo della Rete

- Attività culturali/intrattenimento/terzo settore
- Economie di scala, condivisione acquisti/forniture/strutture/mezzi produttivi/tecnologie/servizi
- Economie di scopo, progetti di filiera, gestione della catena distributiva/supply chain**
- Export e internazionalizzazione
- Formazione, progetti di welfare, gestione amministrativa aziendale e risorse umane**
- Marketing, comunicazione**
- ICT
- Partecipazione a bandi e appalti, accesso a incentivi e canali di finanziamento pubblici e privati
- Promozione e sviluppo dell'economia circolare e di progetti di sostenibilità ambientale (efficienza energetica, simbiosi industriale, rinnovabili ecc.)**
- Ricerca, Sviluppo, Innovazione (di organizzazione/processi, sistemi di gestione/qualità)**
- Turismo, promozione del territorio/valorizzazione Made in Italy
- Altro: Riqualificazione energetica del vetusto patrimonio immobiliare italiano**

Attività realizzate

Il processo iniziale è rappresentato da una forte presenza sul territorio per promuovere la cultura della riqualificazione energetica con eventi dedicati ai cittadini in collaborazione con le istituzioni. Parallelamente inizia anche la collaborazione con ordini/collegi professionali e le principali associazioni di categoria per il confronto/formazione con i professionisti del settore. Negli anni IRENE diventa il soggetto di riferimento in Lombardia per la riqualificazione energetica degli edifici, efficientando numerosi edifici, affiancando ad una attenta progettazione e alle opere di cantiere una serie di servizi al committente quali la consulenza fiscale, il supporto finanziario, i contratti di gestione impianti termici con risparmio garantito e condiviso.

Tra i tanti interventi è stato realizzato a Milano, in Viale Zara 58, il primo «condominio efficiente» nell'ambito della «campagna condomini efficienti tavolo patti chiari» promossa da Legambiente e patrocinata dal Comune di Milano, certificando un risparmio energetico del 41%.

Dal 2016 oltre alla partecipazione a corsi e convegni IRENE realizza un evento annuale con una media di 500 presenze. L'evento è diventato un importante appuntamento del settore per fare un punto della situazione e guardare alle prospettive future. Dal 2019 costituisce con l'Agenzia CasaClima Alto Adige una collaborazione tecnica scientifica per un protocollo di qualità per la riqualificazione energetica dei condomini.

Governance

La Rete viene gestita ed amministrata dal Comitato di Gestione, organo comune e decisionale di IRENE, dove siedono i rappresentanti nominati dalle imprese, il Presidente, il Vice Presidente. Le riunioni avvengono periodicamente coinvolgendo il responsabile commerciale e il responsabile marketing. Oltre allo staff di 4 persone la Rete ha un comitato tecnico scientifico per la ricerca di soluzioni tecnologiche innovative. I professionisti di questo comitato presentano ai principali tavoli istituzionali e di supporto normativo alle attività di riqualificazione energetica.

DESCRIZIONE RETE POST-EVOLUZIONE

La Rete si è trasformata in:

- Società – Specificare tipologia (es. di capitali)
- Rete più evoluta (es. in numero partecipanti, attività, governance)
- Una o più Reti diverse da quella iniziale (es. ingresso in altre Reti)
- Altra forma di aggregazione/Ente (es. consorzio)

Il 19 ottobre 2020 nasce IRENE SRL SOCIETÀ BENEFIT, organo comune del network e prima Società Benefit Nazionale specializzata nella realizzazione di interventi di riqualificazione energetica integrata degli edifici esistenti: un importante traguardo che colloca IRENE ai vertici di un mercato in grande evoluzione, ma con una precisa connotazione che ne contraddistingue la particolare attenzione nei confronti di una committenza sempre più sensibile alle tematiche di sostenibilità economica ed ambientale. Un progetto che nasce da una profonda attenzione al sociale, perché mette le persone al centro quali soggetti attivi del cambiamento per migliorare la qualità dell'abitare privata e comune.

Descrizione del processo di evoluzione

Dopo 7 anni dalla costituzione della Rete la trasformazione in Società Benefit è stata la naturale evoluzione del percorso intrapreso in origine per ridurre il fabbisogno energetico degli edifici. La rete è costituita da imprenditori lungimiranti che già in tempi non sospetti avevano previsto la necessità di rendersi indipendenti energeticamente, come già stavano facendo nel resto di Europa. IRENE SB rappresenta il rafforzamento della volontà di realizzare e partecipare allo sviluppo sostenibile dell'Italia.

IRENE SB è costituita dai soci fondatori di Rete IRENE e rappresenta l'organo comune della Rete con potere decisionale, detiene la proprietà del Marchio e dei servizi costruiti negli anni. Nel luglio 2022 la Rete è costituita da 23 soci e 10 partner industriali, ha realizzato in 2 anni 270mln di euro di lavori con 100 cantieri operativi su 230 previsti entro il dicembre 2023 e un portafoglio finale di circa 400mln di euro.

Attività e Modello operativo

Lo staff originale è passato da 4 a 14 addetti, con un incremento in tutte le attività interne e la creazione di una nuova sezione tecnico fiscale denominata *commissioning* interamente dedicata a seguire le pratiche del Superbonus, che verifica gli incentivi, cura i rapporti con gli istituti di credito e supporta attivamente la pianificazione dei progetti.

Prospettive per il futuro e pianificazione attività

L'obiettivo è un'espansione della Rete in tutto il territorio nazionale, realizzando interventi con le tecnologie più innovative per ottenere degli edifici a zero emissioni. Interventi che possano contribuire a rendere gli edifici efficienti perché non c'è miglior risparmio dell'energia non utilizzata. Per IRENE il futuro deve essere necessariamente sostenibile per garantire il benessere abitativo, sociale e ambientale. Le attività di IRENE saranno volte nel realizzare processi virtuosi e innovativi per consolidare gli obiettivi di riduzione drastica dei fabbisogni energetici. In parallelo proseguirà l'impegno del comitato tecnico scientifico nell'approfondimento delle normative nazionali e comunitarie, e l'intensa attività di comunicazione con lo scopo di diffondere e condividere le buone pratiche della riqualificazione energetica.

DA RETE A FORMA PIÙ STRUTTURATA. Best Practice

Dati identificativi della Rete d'Impresa

Denominazione: WELSTEP

Sito web: n/a



DESCRIZIONE RETE PRE-EVOLUZIONE

Breve descrizione della Rete

La Rete WELSTEP è stata costituita nel 2015 ed è composta da 15 imprese italiane, tutte con sede nel Nord Italia, che hanno sottoscritto un contratto di rete impegnandosi a svolgere quanto oggetto del programma comune.

La sede della Rete si trova presso Rubinetterie Bresciane Bonomi Spa, sita a Gussago (BS), in via Massimo Bonomi 1.

La durata del contratto di Rete è di 10 anni, rinnovabile tramite Assemblea delle Imprese aderenti. La *mission* principale è quella di creare e condividere un approccio innovativo alla ricerca e alla diffusione di pratiche e comportamenti, volti a realizzare contesti lavorativi in cui il benessere e la professionalità dei lavoratori, possano consentire di accrescere la produttività e conseguentemente la competitività delle imprese sul mercato. A tal proposito, infatti, le imprese contraenti condividono la consapevolezza che il *welfare*, come strategia di motivazione del personale e di miglioramento del clima aziendale, possa portare risultati in termini di ridotto assenteismo e migliore produttività, nonché un generale beneficio per le relazioni interne, contribuendo a produrre risultati positivi per la salute delle imprese.

Obiettivi/ambito operativo della Rete

- Attività culturali/intrattenimento/Terzo settore
- Economie di scala, condivisione acquisti/forniture/strutture/mezzi produttivi/tecnologie/servizi
- Economie di scopo, progetti di filiera, gestione della catena distributiva/supply chain
- Export e internazionalizzazione
- Formazione, progetti di welfare, gestione amministrativa aziendale e risorse umane**
- Marketing, comunicazione
- ICT
- Partecipazione a bandi e appalti, accesso a incentivi e canali di finanziamento pubblici e privati**
- Promozione e sviluppo dell'economia circolare e di progetti di sostenibilità ambientale (efficienza energetica, simbiosi industriale, rinnovabili ecc.)
- Ricerca, Sviluppo, Innovazione (di organizzazione/processi, sistemi di gestione/qualità)
- Turismo, promozione del territorio/valorizzazione Made in Italy

Attività realizzate

Le attività della Rete sono volte a potenziare la capacità innovativa e la competitività delle imprese aderenti. L'obiettivo strategico principale è quello di potenziare ed ottimizzare, attraverso un'attività di programmazione coordinata ed elaborata in rete, la capacità di erogare piani ed offerte di prestazioni e servizi di *welfare* ai propri dipendenti per accrescere e consolidare la fidelizzazione dei dipendenti verso le proprie realtà aziendali.

Dalla sua costituzione la Rete è cresciuta, includendo altre due imprese e passando quindi da 13 a 15 realtà aderenti.

Inizialmente solo Rubinerterrie Bresciane aveva un programma *welfare* per i propri dipendenti, ma condividendo le informazioni e la *best practice*, oggi le imprese della Rete che hanno in attivo un Piano Welfare completo sono 8 sulle 15 totali aderenti. Attraverso un unico fornitore, disponibile per le aziende della rete e coordinato da un unico referente, le aziende aderenti possono offrire ai propri dipendenti un piano di *welfare* spendibile in varie aree in linea con la normativa vigente e sempre in evoluzione (*shopping*, rimborsi spese, educazione, rimborsi per salute, area viaggi, area previdenza). Sono state inoltre condivise le informazioni di altri due importanti progetti, che l'azienda Rubinerterrie Bresciane ha già implementato: Progetto Asili Nido con convenzioni tramite strutture presenti sul territorio e Comune per agevolare i dipendenti interessati con il pagamento di parte delle rate; Progetto ANT per la prevenzione dei tumori attraverso l'organizzazione di visite specialistiche per i dipendenti.

Governance

Le imprese partecipanti istituiscono un Comitato Tecnico composto da soggetti designati dalle imprese retiste, nel numero di una persona per ciascuna impresa.

Il Comitato Tecnico svolge un'attività prodromica rispetto all'assunzione delle decisioni da parte dell'Assemblea delle Imprese partecipanti; pertanto al Comitato viene demandato il compito di svolgere attività di mero scambio di informazioni, confronto tra le pratiche e i *know-how* di ciascuna impresa.

Sulla base delle informazioni raccolte e scambiate, delle esigenze registrate e rilevate, nonché delle offerte che vengono formulate, il Comitato Tecnico trasmetterà all'Assemblea delle ipotesi di soluzioni e di piani/attività da realizzare. Compete inoltre al Comitato Tecnico l'attività di controllo, da svolgersi con periodicità semestrale, per monitorare l'avanzamento verso il raggiungimento degli obiettivi previsti.

Il Comitato Tecnico viene presieduto dall'Organo Comune che curerà la trasmissione delle informazioni tra il Comitato Tecnico e l'Assemblea delle Imprese.

DESCRIZIONE RETE POST-EVOLUZIONE

La Rete si è trasformata in:

- Società – Specificare tipologia (es. di capitali)
- Rete più evoluta (es. in numero partecipanti, attività, governance)**
- Una o più Reti diverse da quella iniziale (es. ingresso in altre Reti)
- Altra forma di aggregazione/Ente (es. consorzio)

Gli obiettivi sono rimasti in linea con quelli iniziali, che hanno dato origine alla costituzione della Rete.

Descrizione del processo di evoluzione

Il Progetto di Rete si è evoluto per la sua efficacia, pur mantenendo la sua struttura originaria e i suoi obiettivi costitutivi.

La condivisione di informazioni, *best practice*, obiettivi e risultati ha permesso alle imprese aderenti di sfruttare l'esperienza acquisita sul campo e di implementare progetti di Welfare nelle differenti realtà aziendali, riscontrando sempre commenti positivi dai propri dipendenti. Le iniziative implementate infatti, sono sempre state molto apprezzate e l'adesione elevata fin dalle prime fasi. Inoltre, la continua evoluzione nell'implementazione di iniziative e progetti sempre nuovi e in linea con le esigenze del mercato del lavoro e dei dipendenti, permette alla Rete di essere allineata alle esigenze dei propri dipendenti e di poter conseguentemente migliorare il clima aziendale, la retention e le performance economiche.

Questi sono i motivi per i quali altre imprese hanno deciso di aderire alla Rete e per i quali le imprese aderenti hanno deciso di implementare le iniziative proposte riscontrando peraltro risultati positivi.

Attività e Modello operativo

Le attività in corso sono state descritte nei paragrafi precedenti, lo scopo e gli obiettivi della Rete non sono cambiati nel tempo ma si sono rafforzati e ampliati. Continue iniziative sono state condivise e discusse all'interno della Rete e se giudicate positivamente implementate.

Prospettive per il futuro e pianificazione attività

Le prospettive per il futuro sono di continuare a crescere, includendo altre imprese nella Rete, attraverso la condivisione di iniziative e progetti per il benessere dei propri dipendenti. Implementare progetti di Welfare in tutte le aziende della Rete e iniziare a coinvolgere le imprese nei Progetti Asili Nido e ANT.

6 La codatorialità: quadro regolamentare e prospettive applicative

Carlo La Rotonda
RetImpresa

Abstract Co-employment is the labour law institution that allows companies in a business network contract to jointly hire one or more employees to support the achievement of strategic competitiveness and innovation objectives. Co-employment has been operational since February 2022 thanks to a framework of fixed and transparent rules. This tool will be able to facilitate the entry of managers, the development of new skills and joint training courses in the networks, strengthening the organisational and managerial structures of the collaborating SMEs, with a positive impact on their economic and employment performance and with benefits for workers in terms of professional enrichment, retention and generational handover. If supported by targeted public policies, co-employment is set to revolutionise work organisation and human resources management in business networks, contributing to the evolution of inter-company collaborations towards more efficient, innovative and sustainable models, even in times of recession.

Keywords Labour organisation. Human resources. Joint training. Managerial skills. Network manager.

Sommario 1 La disciplina della codatorialità: genesi ed evoluzione. – 2 La condivisione del lavoro in rete nello scenario internazionale. – 3 La codatorialità nel contesto delle reti d'impresa in Italia e le prospettive di utilizzo. – 4 Conclusioni e proposte di policy.

1 La disciplina della codatorialità: genesi ed evoluzione

La codatorialità è l'istituto giuslavoristico dedicato alle reti d'impresa, che consente a tutte o ad alcune delle aziende aderenti al contratto di rete di assumere congiuntamente uno o più lavoratori secondo la regolamentazione che le stesse possono darsi autonomamente nell'ambito del contratto, ai fini della migliore realizzazione degli obiettivi condivisi nel programma comune di attività.

L'articolo 30, comma 4-ter del d.lgs. 10 settembre 2003, nr. 276, come modificato nel 2013 dal d.l. nr. 76 convertito nella legge nr. 99/2013, oltre a introdurre il c.d. 'distacco semplificato' tra aziende legate da un valido contratto di rete, stabilisce che per queste stesse imprese «è ammessa la codatorialità dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso».¹

La disciplina della codatorialità trova quindi la sua fonte, per un verso, in questa unica norma di legge riempita di contenuto dalle disposizioni attuative emanate nel tempo dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (di seguito, anche solo 'il Ministero del Lavoro') e dagli Enti competenti; per altro verso, nell'autonomia negoziale delle imprese retiste, le quali, al pari di quanto avviene per la maggior parte degli aspetti riguardanti la disciplina e il funzionamento del contratto di rete, possono liberamente definire quei profili di organizzazione e gestione del rapporto di lavoro in codatorialità che non siano espressamente soggetti alla normativa inderogabile di tutela del lavoratore subordinato.

A fronte di una disciplina dai contorni poco definiti, che - come si dirà - ha ingenerato non pochi dubbi interpretativi e applicativi tra gli operatori, elevate sono state fin dall'inizio le aspettative da parte delle imprese per la piena ed efficace attuazione dell'istituto, in virtù della sua portata fortemente innovativa nell'ordinamento lavoristico italiano e, più in particolare, ai fini dell'evoluzione dei modelli di organizzazione del lavoro nelle aziende legate da un contratto di rete. Ciò in ragione del fatto che, in deroga alla tradizionale natura bilaterale delle prestazioni lavoristiche, basata sulla relazione tra un datore e un lavoratore, la codatorialità consente di avere più datori di lavoro (appartenenti alla rete) per uno o più dipendenti.

Di conseguenza, l'individuazione di un chiaro e delimitato peri-

1 Il testo dell'art. 30, co. 4-ter, d.lgs. nr. 276/2003, recita: «Qualora il distacco di personale avvenga tra aziende che abbiano sottoscritto un contratto di rete di impresa che abbia validità ai sensi del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33, l'interesse della parte distaccante sorge automaticamente in forza dell'operare della rete, fatte salve le norme in materia di mobilità dei lavoratori previste dall'articolo 2103 del codice civile. Inoltre per le stesse imprese è ammessa la codatorialità dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso».

metro di disciplina, articolato tra norme di legge e clausole rimesse all'autonomia pattizia, è stata oggetto di un lungo dibattito in dottrina e tra gli operatori economici ed è il risultato di un *iter* che, solo a distanza di nove anni dalla sua introduzione nell'ordinamento, consente alle imprese in rete di sperimentare questa innovativa modalità di assunzione congiunta dei lavoratori.²

Fin dalle prime fasi di studio e approfondimento dell'istituto è, infatti, emersa l'esigenza di completarne la disciplina con la regolamentazione dei profili connessi alla gestione assicurativa e previdenziale della codatorialità, a partire dalle comunicazioni obbligatorie indirizzate agli Enti competenti, *in primis* INAIL e INPS, necessarie per attivare il nuovo rapporto di lavoro. L'assenza di precise regole e procedure al riguardo ne ha di fatto bloccato l'operatività per anni.

L'esigenza di un intervento normativo derivava anche dal fatto che, contestualmente alla previsione della codatorialità, il Legislatore del 2013 aveva introdotto nel citato d.lgs. nr. 276/2003 l'assunzione congiunta per le imprese agricole, anche organizzate in rete,³ rinviando la definizione delle relative modalità operative a un decreto ministeriale, poi emanato a breve distanza di tempo.⁴

Pertanto, per far fronte alla lacuna normativa nella disciplina della codatorialità, mutuando il percorso regolamentare seguito in materia di assunzione congiunta in agricoltura, si è reso necessario, dapprima, l'intervento del c.d. D.L. Rilancio nel 2020 (art. 43-*bis*, d.l. nr. 34/2020), che ha delegato il Ministero del Lavoro a emanare le norme attuative in tema di comunicazioni obbligatorie e, successivamente, il d.m. nr. 205 del 29 ottobre 2021, in vigore dal 23 febbraio 2022, che definisce l'*iter* e la modulistica per procedere alle suddette comunicazio-

2 A sostegno del dibattito e delle sollecitazioni sul tema portate avanti dalle principali associazioni di rappresentanza imprenditoriale, tra cui RetImpresa, lo stesso Osservatorio 2020 ha invitato espressamente i policy maker a completare la disciplina della codatorialità per dare impulso alla gestione e alla valorizzazione del capitale umano nelle reti e sostenere così le imprese italiane colpite dalla crisi.

3 L'art. 9, comma 11, d.l. nr. 76/2013, convertito con modificazioni in legge nr. 99/2013 e s.m.i., ha aggiunto all'art. 31 del d.lgs. nr. 276/2003 i commi da 3-*bis* a 3-*quinquies*. Il nuovo comma 3-*bis* del cit. art. 31 prevede che «le imprese agricole, ivi comprese quelle costituite in forma cooperativa, appartenenti allo stesso gruppo di cui al comma 1, ovvero riconducibili allo stesso proprietario o a soggetti legati tra loro da un vincolo di parentela o di affinità entro il terzo grado, possono procedere congiuntamente all'assunzione di lavoratori dipendenti per lo svolgimento di prestazioni lavorative presso le relative aziende». Il successivo comma 3-*ter* precisa che «L'assunzione congiunta di cui al precedente comma 3-*bis* può essere effettuata anche da imprese legate da un contratto di rete, quando almeno il 40 per cento di esse sono imprese agricole».

4 La disciplina dell'assunzione congiunta in agricoltura, di cui all'art. 31, commi da 3-*bis* a 3-*quinquies*, d.lgs. nr. 276/2003 e s.m.i., è stata resa operativa dal Decreto del Ministro del Lavoro 27 marzo 2014 e da successivi provvedimenti attuativi e interpretativi (Circolare Min. Lav. nr. 35 del 29 agosto 2013; decreto dir. nr. 85 del 28 novembre 2014; Circolare Min. Lav. nr. 7671 del 6 maggio 2015; Circolare INPS nr. 135 del 2 luglio 2015).

ni da parte dell'impresa referente individuata nel contratto di rete.

Il concetto di codatorialità, peraltro, non è nuovo nella giurisprudenza lavoristica, dal momento che i giudici della Suprema Corte hanno in più occasioni riconosciuto, al di fuori del contesto contrattuale delle reti, l'esercizio *de facto* dei poteri direttivi tipici del datore di lavoro da parte di pluralità di soggetti collegati - in particolare nei gruppi di imprese - allo scopo di utilizzare promiscuamente la medesima prestazione lavorativa per realizzare un interesse comune.⁵ In simili contesti giudiziali, volti a dare soluzione a contenziosi lavoristici, la codatorialità è stata intesa come «rapporto di lavoro che vede nella posizione del lavoratore un'unica persona e nella posizione di datore di lavoro più persone», chiamate a rispondere solidalmente delle obbligazioni proprie del datore di lavoro.⁶

È dunque evidente come nella prassi giurisprudenziale la nozione di codatorialità abbia assunto una accezione 'riparatoria' riferita a casistiche 'patologiche' di utilizzo contemporaneo e promiscuo di prestazioni di lavoro da parte di più imprese, nei cui confronti tali prestazioni venivano rese in maniera contestuale e indifferenziata, configurando in capo alle stesse un centro unitario di coordinamento e di imputazione del rapporto di lavoro e connesse forme di responsabilità solidale e concorsuale.

Diversa accezione e valenza assume l'istituto all'interno della disciplina dei contratti di rete, nella quale prevale l'aspetto della trasparenza e dell'organizzazione della prestazione lavorativa per finalità connesse alla realizzazione del progetto comune, in un quadro di garanzia delle regole e di tutela del lavoro che si è andato definendo ad opera del citato d.m. nr. 205/2021 e delle indicazioni operative emanate con successivi provvedimenti dall'Ispettorato Nazionale del Lavoro (di seguito: INL) e dall'INAIL.

Il completamento della disciplina della codatorialità riporta così in una dimensione fisiologica e regolamentata un istituto chiave per assicurare la trasparente, efficace e, al contempo, flessibile gestione del capitale umano nelle reti d'impresa.

Alla luce della genesi e dell'evoluzione normativa sopra descritta, la codatorialità nelle reti d'impresa si configura come un rapporto di lavoro subordinato, creato fin dall'inizio in maniera volontaria e consensuale tra il lavoratore e una pluralità di datori aderenti al contratto di rete.

Il citato d.m. nr. 205/2021 stabilisce le modalità con cui l'impresa referente, individuata nell'ambito del contratto di rete, deve comu-

⁵ Cf., *ex plurimis*, Cass. nr. 25270/2011 e, più di recente, Cass. nr. 3824/2022, Cass. nr. 41417/2021, Cass. nr. 26164/2017, Cass. nr. 12817/2014.

⁶ Sul punto, si vedano, tra le altre, Cass. nr. 3899/2019, Cass. nr. 4274/2004, Cass. 17 maggio 2003, nr. 7727.

nicare in via telematica agli enti competenti - Ministero del Lavoro, INAIL, INPS - l'avvio e gli altri eventi inerenti alle prestazioni lavorative in regime di codatorialità presso le aziende retiste (trasformazione, proroga, cessazione), attraverso l'invio dei modelli Unificati UniRete, al fine di consentire la corretta gestione dei relativi aspetti assicurativi e previdenziali.

Per effetto della intervenuta disciplina attuativa, dal 23 febbraio 2022 le imprese che hanno stipulato un contratto di rete, sia nella forma della rete-contratto che della rete con soggettività giuridica,⁷ possono assumere congiuntamente uno o più lavoratori, effettuando la comunicazione di avvio del rapporto di lavoro in regime di codatorialità mediante la modulistica UniRete predisposta dal Ministero e seguendo le istruzioni operative emanate da INL e INAIL.⁸ Per i rapporti di lavoro in codatorialità - eventualmente - in essere prima del 23 febbraio 2022, l'INL ha anche dettato una disciplina transitoria, indicando in 30 giorni dalla data di entrata in vigore del citato d.m. (quindi entro il 24 marzo 2022) il termine entro cui effettuare le comunicazioni telematiche.

Soffermandoci in questa sede sui principali aspetti della disciplina, vale la pena evidenziare, in linea generale, che qualsiasi impresa in rete può fare ricorso a tale istituto a prescindere dalla forma giuridica (impresa individuale, società di persone, società di capitali, società cooperativa ecc.) e dalla dimensione (micro, piccola, media e grande), a condizione che l'utilizzo del lavoro in codatorialità nell'ambito di un contratto di rete - al pari del distacco semplificato - sia sempre finalizzato alla migliore realizzazione degli scopi e delle attività condivisi tra le parti. A tal fine, le imprese retiste potranno decidere di assumere in codatorialità lavoratori già alle dipendenze di una di esse ovvero nuove figure professionali necessarie al progetto comune.

In astratto non sussistono preclusioni ad ingaggiare in codatorialità qualsiasi tipo di figura professionale; tuttavia, come si preciserà

7 L'INL, con nota prot. nr. 1229 del 16 giugno 2022, ha precisato che le aziende aderenti a una rete dotata di soggettività giuridica possono impiegare in regime di codatorialità sia i lavoratori in forza alla medesima rete-soggetto, sia i dipendenti delle altre imprese retiste, effettuando le relative comunicazioni obbligatorie attraverso il modello UniRete. Per completezza, va aggiunto che la codatorialità è altresì applicabile ai contratti di rete che siano stati stipulati con causale di solidarietà, ai sensi dell'art. 3, co. 4-sexies, d.l. nr. 5/2009, per salvaguardare i livelli occupazionali delle imprese di filiere in crisi. La possibilità di stipulare questa specifica tipologia di rete è stata tuttavia limitata per legge agli anni 2020 e 2021.

8 Oltre alla citata nota INL del 16 giugno 2022 (si veda nota 7), l'Ispettorato era già intervenuto con nota nr. 315 del 22 febbraio 2022 per dare chiarimenti e indicazioni operative su modelli, tempistica delle comunicazioni, profili di inquadramento previdenziale e assicurativo dei lavoratori impiegati in codatorialità, regime di solidarietà dei codatori per l'adempimento degli obblighi connessi al rapporto di lavoro e ambito applicativo delle disposizioni. Da ultimo, si è espresso l'INAIL con la circolare nr. 31 del 3 agosto 2022 in relazione ai profili assicurativi di competenza dell'Istituto.

anche *infra*, la natura e le caratteristiche dell'istituto fanno propendere per una utilizzazione volta a favorire la crescita delle competenze tecniche e manageriali all'interno della rete.

Condizione essenziale per stipulare un valido accordo di codatorialità è che le imprese intenzionate ad assumere il ruolo di codatrici abbiano prima costituito una rete di imprese. Conseguentemente, la durata dell'accordo di codatorialità non potrà superare quella del contratto di rete cui fa riferimento, potendo essere ancorata alla durata del contratto o inferiore ad essa e cessare, quindi, prima dello scioglimento della rete, salvo proroghe.

Al fine del suo perfezionamento, l'accordo di codatorialità richiede sempre il consenso espresso e formale del lavoratore, con il quale definire tutti gli aspetti del trattamento giuridico ed economico del rapporto, tra cui le mansioni da svolgere nella compagine aggregata, fermo il rispetto del regime dello *ius variandi* nel caso in cui il lavoratore risulti già in forza presso una delle imprese retiste.⁹

Il lavoratore in codatorialità avrà contemporaneamente due o più datori di lavoro, quante sono le imprese della rete con cui ha siglato l'accordo (non necessariamente tutte quelle che aderiscono al contratto di rete), e dovrà rendere la propria prestazione lavorativa nei confronti di tutti i codatori.

Come visto, se da un lato vi è ampia libertà applicativa della codatorialità nelle reti di imprese, non incontrando l'istituto vincoli soggettivi di natura giuridica, dimensionale o geografica né limiti connessi alle figure professionali ingaggiabili, dall'altro lato, resta fermo che sul piano oggettivo non è consentito stipulare un contratto di rete al solo fine di condividere o scambiare lavoratori e risorse umane, tanto mediante la codatorialità quanto con il distacco.

In linea con quanto appena rilevato, emerge un interessante spunto applicativo dell'istituto nell'ambito dei gruppi di imprese, laddove la codatorialità potrà valorizzare e rendere trasparente lo svolgimento condiviso di alcune funzioni inter-aziendali, comuni a diverse società del gruppo, ottimizzando la gestione di procedure e di meccanismi omogenei e interdipendenti e migliorando così il coordinamento

⁹ Ai sensi del c.d. *ius variandi* di cui all'art. 2103 c.c. il lavoratore alle dipendenze di un'impresa retista successivamente messo in codatorialità va adibito presso ciascun codatore alle mansioni per le quali è stato assunto dal datore originario o a quelle corrispondenti all'inquadramento superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni riconducibili allo stesso livello e categoria legale di inquadramento delle ultime effettivamente svolte, salva la possibilità di riferire proprio al contratto di rete la modifica degli assetti organizzativi che giustificano l'assegnazione a mansioni inferiori ex art. 2103, co. 2, c.c. In tale ultima circostanza, resta comunque fermo il diritto del lavoratore alla conservazione della categoria di inquadramento e al trattamento retributivo in godimento. Alla definizione delle mansioni si collega anche il regime di tutela dei profili di salute e sicurezza di cui al d.lgs. nr. 81/2008, con eventuale obbligo formativo in caso di mutamento delle mansioni ex art. 2013, co. 3, c.c.

complessivo dell'organizzazione del lavoro nella logica del gruppo, senza incorrere nel rischio di violare le tutele lavoristiche dei dipendenti interessati e di ingenerare illecite fattispecie di somministrazione di manodopera.

Anche in tali casi, la gestione condivisa delle prestazioni di lavoratori presso imprese retiste facenti parte di un medesimo gruppo, in quanto controllate o collegate ai sensi dell'art. 2359 c.c. o aventi il medesimo azionista pubblico o privato, deve ritenersi ammessa nelle forme consentite dalla legge, purché sia funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici e alla realizzazione del programma comune di rete.

Peraltro, la facoltà di «procedere congiuntamente all'assunzione di lavoratori dipendenti per lo svolgimento di prestazioni lavorative presso le aziende appartenenti allo stesso gruppo», come sopra anticipato, è stata espressamente prevista nel mondo agricolo dal citato co. 3-*bis*, art. 31, d.lgs. nr. 276/2003, ed estesa ai sensi del successivo co. 3-*ter* alle reti d'impresa composte per almeno il 40% da imprese agricole (si veda nota 3).

Quanto alla figura e al ruolo del datore di lavoro nei rapporti di codatorialità, alla luce della lettura sistematica della normativa applicabile, si può affermare che tutte le imprese aderenti al contratto di rete che hanno sottoscritto l'accordo di codatorialità con il dipendente coinvolto assumono il ruolo sostanziale di datori di lavoro-codatori, possono esercitare i relativi poteri (direttivi e disciplinari) e sono solidalmente obbligati ad adempiere alle obbligazioni contrattuali e di legge nascenti dal rapporto di lavoro, incluse quelle riguardanti la retribuzione e gli oneri previdenziali e assicurativi.¹⁰

Sul piano della gestione operativa del nuovo rapporto di lavoro nascente all'interno della rete, è necessario che ad una delle imprese codatori venga attribuito, nell'ambito del contratto di rete, il ruolo di datore di lavoro di riferimento, con il compito di eseguire gli adempimenti amministrativi, retributivi, previdenziali e assicurativi, concernenti la gestione del rapporto. La classificazione del datore di riferimento, in virtù del CCNL ad esso applicabile,¹¹ costituisce altresì il parametro per la determinazione del trattamento retributi-

10 Come precisato nella nota INL del 22 febbraio 2022, la strutturazione della posizione datoriale del rapporto di lavoro in termini di parte soggettivamente complessa, a seguito della libera scelta delle imprese retiste di aderire a tale modello e di usufruire delle prestazioni lavorative in codatorialità secondo le regole di ingaggio autonomamente stabilite nel contratto di rete, rende solidale l'obbligazione dei codatori di lavoro e determina nei loro confronti l'applicazione del regime di corresponsabilità retributiva, previdenziale e assicurativa ex artt. 1292 e ss. c.c.

11 Secondo l'INL (cf. la citata nota nr. 315/2022), il CCNL di riferimento è quello che presenta i requisiti di maggiore rappresentatività comparativa nella categoria.

vo, previdenziale e assicurativo del lavoratore posto in codatorialità.¹²

Salvo diversa indicazione delle parti nell'ambito del contratto di rete, il datore di riferimento è normalmente anche il referente per l'assolvimento delle comunicazioni di legge nel sistema UniRete.¹³

Gli ulteriori aspetti connessi al rapporto di lavoro in codatorialità, quali a titolo esemplificativo i criteri di ripartizione del costo del lavoro e dei relativi oneri di gestione tra le aziende codatrici, l'esercizio dei poteri direttivi e disciplinari, sono rimessi all'autonomia negoziale delle parti e definiti nelle c.d. 'regole di ingaggio'.

Trattandosi, in ogni caso, di un istituto ancora 'di frontiera' nel mercato italiano del lavoro e dai contorni applicativi ancora non del tutto chiari ed esplorati, va evidenziata l'importanza che, specie in fase di prima applicazione, potrà avere il ricorso alla procedura di certificazione dei contratti di lavoro di cui agli articoli 75 e ss. del d.lgs. nr. 276/2003. E ciò sia allo scopo di dare soluzione a eventuali situazioni interpretative dubbie che dovessero emergere nella sperimentazione dell'istituto, sia - soprattutto - per offrire alle imprese reti-
ste l'assistenza e le garanzie tipiche della certificazione.

La certificazione dell'accordo di codatorialità, di distacco o delle altre prestazioni lavoristiche dedotte nel contratto di rete, da parte delle commissioni espressamente abilitate, potrà infatti assicurare stabilità e certezza all'accordo stesso e affidamento agli operatori in merito alla corretta ed efficace interpretazione e applicazione di istituti particolarmente innovativi nell'ambito dell'organizzazione del lavoro in rete.¹⁴

12 Il d.m. nr. 205/2021, art. 3, co. 2, ultimo periodo, prevede un meccanismo di maggior tutela per il lavoratore che, per effetto del regime di codatorialità, si ritrovi ad effettuare la prestazione lavorativa per imprese che applicano differenti contratti collettivi. Se nel corso del mese il lavoratore ha reso la propria prestazione prevalentemente in favore di un'impresa retista che applica un CCNL con una retribuzione più elevata, a parità di mansione, rispetto a quella prevista dal contratto del datore di lavoro di riferimento, l'imponibile oggetto di denuncia mensile deve essere adeguato a tale maggiore importo. A tal fine, il datore di riferimento è tenuto ad annotare separatamente ogni mese sul LUL l'impiego orario del lavoratore presso ciascun codatore di lavoro.

13 Nel caso di assunzione in codatorialità di un lavoratore già in forza presso un'impresa retista, il datore di lavoro di riferimento nella comunicazione UniRete coincide sempre con il datore di lavoro originario.

14 La procedura di certificazione determina una presunzione di regolarità del contratto in cui sia dedotta, direttamente o indirettamente, la prestazione di lavoro, opponibile agli enti competenti ad accertarne l'esatta qualificazione, fatta salva l'impugnazione in sede giudiziale ai sensi dell'art. 80 del d.lgs. nr. 276/2003 per motivi di merito (erronea qualificazione, difformità tra il programma negoziale certificato e quello effettivamente realizzato, vizi del consenso).

2 La condivisione del lavoro in rete nello scenario internazionale

Le conseguenze negative della pandemia e della guerra in Est Europa sul sistema di scambi e relazioni internazionali, sui processi produttivi e di approvvigionamento, su tassi di interesse, sui consumi e sull'accesso al credito e, quindi, sulla stessa stabilità economica dei Paesi dell'UE, stanno colpendo gravemente i bilanci di famiglie e imprese e minando la fiducia degli operatori, già alle prese nel decennio precedente con un'economia in forte affanno e con una crescita lenta e volatile.¹⁵

Le forti tensioni di natura economica e finanziaria, in particolare sui prezzi di materie prime energetiche e delle altre *commodity*, unite al grado di incertezza sull'evoluzione del quadro economico e alla necessità di affrontare la doppia transizione verde e digitale, inducono a ripensare anche l'organizzazione del lavoro e della produzione nelle filiere verso modelli di collaborazione tra imprese solidi, integrati e sostenibili, che possano attenuare gli impatti della crisi.

Questi modelli, che in Italia trovano nelle reti di imprese un valido *benchmark*, possono incidere positivamente sulla capacità organizzativa e sulla produttività delle imprese nel mercato, in termini di ottimizzazione dei costi, riduzione degli sprechi, tenuta dell'export e degli investimenti, acquisizione congiunta di competenze e nuove tecnologie, rafforzando dall'interno la solidità e la posizione competitiva delle filiere di eccellenza del *made in Italy* nella nuova configurazione - più corta e regionalizzata - che vanno assumendo le catene globali del valore.

In questa prospettiva, la peculiare legislazione formatasi in Italia sul tema delle reti di imprese, riconosciuta e apprezzata a livello internazionale,¹⁶ mette a disposizione degli imprenditori uno strumento dalle caratteristiche innovative e flessibili che consente loro

¹⁵ Per un approfondimento sull'andamento globale dell'economia italiana e dell'area UE nel contesto bellico e sullo scenario di previsione di fine 2022 e sul 2023, si rinvia a CSC 2022.

¹⁶ La *Relazione per paese relativa all'Italia 2019*, pubblicata dalla Commissione europea nell'ambito del semestre europeo 2019, sottolinea l'importanza di politiche e misure come il contratto di rete che promuovono la conoscenza e la cooperazione tra le imprese, favorendo lo sfruttamento di economie di scala e il miglioramento delle prestazioni delle imprese partecipanti (cf. Commissione europea 2019, 58).

Vale la pena richiamare anche gli approfondimenti sui contratti di rete e le altre forme di cooperazione interaziendale svolti in sede UNCITRAL (United Nations Commission on International Trade Law), ente delle Nazioni Unite che si occupa di armonizzazione del diritto commerciale e che lavora sulla base di gruppi tematici. Il Working Group sulle micro, piccole e medie imprese (WG 1 - Micro, Small and Medium sized Enterprises, MSMEs), su proposta del Governo italiano ha, tra l'altro, approfondito il tema della collaborazione tra imprese e il modello del contratto di rete, nella prospettiva di elaborare uno strumento internazionale di armonizzazione giuridica che regoli la cooperazione tra imprese (cf. UNCITRAL 2019).

di tradurre in concrete strategie industriali e in programmi comuni di attività l'incessante bisogno di crescere e rimanere competitivi, anche in periodi recessivi.

I precedenti rapporti dell'Osservatorio forniscono, a questo proposito, indicatori incoraggianti, confermando, anche durante l'emergenza sanitaria, una percezione mediamente positiva dell'efficacia della rete, della sua performance economica, coesione e capacità aggregante, nonché una forte correlazione tra l'effetto c.d. *shock absorber* dei meccanismi collaborativi, da un lato, la complementarità delle risorse messe a fattor comune e la vicinanza di mercato tra le imprese retiste, dall'altro (intese come condivisione di strategie, partner a monte o a valle della filiera ed esperienze manageriali simili).

L'Osservatorio 2020 ha, in particolare, sottolineato l'importanza di favorire la piena e corretta applicazione di forme di gestione sinergica e flessibile del capitale umano, come il distacco semplificato e la codatorialità nelle reti, per sostenere il raggiungimento degli obiettivi di competitività e innovazione programmati.

Questa combinazione tra innovativi modelli di collaborazione organizzativa e strumenti di condivisione del capitale umano, che in Italia è realtà, trova alcune interessanti manifestazioni a livello europeo, dove, se da un lato non si riscontrano schemi di collaborazione contrattuale stabili e formalizzati come i contratti di rete di diritto italiano, non manca tuttavia l'attenzione per le nuove forme di organizzazione del lavoro.

Tra queste acquista un particolare rilievo il c.d. *employee sharing*, ovvero un modello assimilabile alla codatorialità prevista dall'ordinamento italiano, che si fonda sulla condivisione di un lavoratore tra imprese legate da un qualche rapporto di *business* collaborativo.

Forme di *employee sharing* in Europa hanno cominciato a diffondersi dopo la crisi degli anni 2007-08 per rispondere alle esigenze delle imprese, principalmente PMI, che dovevano gestire esuberanti di personale, volendo, però, preservare per quanto possibile l'occupabilità del proprio capitale umano in vista di una auspicabile ripresa produttiva.

Dopo alcune esperienze sperimentali, l'*employee sharing* è diventata una forma codificata di lavoro che viene utilizzata in diversi Paesi UE come strumento di flessibilità organizzativa e di *retention* dei lavoratori, specie per le imprese medio-piccole.

Ad oggi è diffuso in Francia, Germania, Belgio, Austria, Finlandia, Grecia, Ungheria, Repubblica Ceca e Bulgaria.

Eurofound, l'Agenzia tripartita della Commissione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, ha recentemente svolto uno studio comparato sulle nuove forme di lavoro che si stanno

sviluppando nell'Unione europea,¹⁷ individuando due tipologie principali di *employee sharing*:

- *Strategic employee sharing* (il più diffuso): utilizzato nell'ambito di raggruppamenti di imprese che assumono uno o più lavoratori per impiegarli a rotazione, secondo uno schema simile a quello del lavoro interinale, con la differenza che il rapporto di lavoro instaurato è esclusivo per le imprese del network e che tale network di imprese non ne trae profitto economico.

A livello europeo, questa tipologia viene definita una forma 'cooperativa/collettiva' di gestione del capitale umano (*cooperative HR management/collective staff management*), in cui il lavoratore è assunto con un unico contratto di lavoro a tempo indeterminato dalla rete, considerata quale datore di lavoro esclusivo che impegna in solido le imprese del network.

Tale schema viene utilizzato per tre principali casistiche:

1. per il lavoro stagionale (agricoltura o industria della trasformazione alimentare);
2. per ingaggiare professionalità tecniche specifiche (es. IT, controllo qualità);
3. per lo sviluppo di progetti di innovazione o *start-up*.

Nel tempo l'*employee sharing* strategico, nato per dare sicurezza contrattuale a specifiche forme di precariato, si è affermato come modello in grado di offrire una gestione flessibile del lavoro, nonché di rendere sostenibile e stabile il rapporto con i dipendenti, avvicinandosi alla logica della codatorialità. D'altra parte, questa forma europea di condivisione strategica dei dipendenti, per essere utilizzata, deve essere espressamente prevista dalla normativa nazionale di riferimento, deve essere compatibile con il fabbisogno di personale e con le strategie delle aziende partecipanti e, laddove sia applicabile la contrattazione collettiva, deve garantire ai dipendenti condivisi parità di retribuzione e condizioni di lavoro con le altre tipologie di lavoratori in forza alle imprese coinvolte.

- *Ad-hoc employee sharing* (forma residuale e ammessa solo in Germania, Repubblica Ceca, Lussemburgo e Grecia): è utilizzato nell'ambito di una relazione di business tra due o più imprese per far fronte a temporanee situazioni di difficoltà economica o riduzione dei carichi di lavoro. L'*ad-hoc employee sharing* consente, infatti, a un'impresa che non può mantenere l'occupazione di un lavoratore di trasferirlo temporaneamente presso un'altra impresa, senza interrompere il rapporto. In questo caso, il contratto di lavoro resta in capo al datore di lavoro originario,

¹⁷ Per l'approfondimento di diritto comparato sulle nuove forme di condivisione del lavoro in Europa e nel mondo, si ringraziano la dott.ssa Stefania Rossi e l'avv. Massimo Marchetti dell'Area Lavoro Welfare e Capitale Umano di Confindustria (cf. Eurofound 2015).

ma il lavoratore viene inserito nell'organizzazione dell'impresa destinataria con l'obiettivo di tornare presso il primo datore una volta risolte le difficoltà economiche-occupazionali.

Sempre in un'ottica di comparazione, volgendo lo sguardo al di fuori del contesto dell'UE, forme definite di *co-employment* sono molto diffuse, da oltre trent'anni, principalmente negli Stati Uniti, e più di recente anche in Canada e in Australia.

Si tratta, tuttavia, di tipologie di lavoro assimilabili più al lavoro interinale che alla codatorialità, essendo basate su relazioni trilaterali in cui il lavoratore è assunto da un'impresa che fornisce servizi a un'altra impresa in particolari ambiti (amministrazione e controllo, servizi IT ecc.).

In questi casi, il lavoratore è assunto dall'impresa che presta il servizio e successivamente 'somministrato' a una impresa cliente, che lo impiegherà in maniera esclusiva con responsabilità in solido.

Infine, guardando a Oriente, si segnala che da circa due anni in Cina, come risposta alla crisi pandemica, si stanno sviluppando modelli di business che coinvolgono a livello regionale reti di imprese in relazioni B2B.

Nell'ambito di queste collaborazioni è prevista anche la condivisione del capitale umano, quale elemento di flessibilità organizzativa per rispondere alle fluttuazioni di mercato e preservare le competenze del capitale umano.

Tali collaborazioni, incoraggiate dal governo di Pechino per evitare gli esuberanti di personale, hanno fatto sì che i lavoratori di imprese con la produzione bloccata a causa della pandemia potessero essere trasferiti temporaneamente in imprese che dovevano invece aumentare la propria capacità produttiva.

È interessante notare come questi modelli, pur non assimilabili in senso stretto alla codatorialità, presentano analogie con la *ratio* e con le finalità solidaristiche del contratto di rete con causale di solidarietà, introdotto nel 2020 attraverso i nuovi commi 4-*sexies* e 4-*octies* dell'art. 3, d.l. nr. 5/2009, con l'obiettivo di mantenere i livelli di occupazione nelle filiere in crisi, favorendo sinergie nella gestione del personale tra aziende che intendono collaborare per affrontare insieme l'emergenza. Tuttavia, come noto, la possibilità di utilizzare questa fattispecie di rete è stata limitata agli anni 2020 e 2021 e, al momento, non è stata prorogata, nonostante possa essere ancora molto utile a sostenere la ripresa economica e l'occupazione nei settori maggiormente colpiti dalle crisi in corso.

3 La codatorialità nel contesto delle reti d'impresa in Italia e le prospettive di utilizzo

L'innovazione del lavoro e della sua organizzazione in un sistema articolato di relazioni tra imprese, quale è il contratto di rete, è uno dei

tasselli fondamentali per far evolvere le collaborazioni e con esse i progetti che le guidano verso gli obiettivi programmati.

D'altra parte, se le reti rappresentano uno strumento utile a favorire il coordinamento e l'integrazione delle imprese nell'ambito delle filiere, è essenziale poter disporre di modalità flessibili di coordinamento del lavoro nelle compagini aggregate.

Gli istituti lavoristici sono gli strumenti naturali per gestire il capitale umano nel meccanismo del contratto di rete, mezzo e non fine per realizzare con maggiore qualità, coordinamento ed efficienza gli obiettivi strategici del programma comune di rete, contribuendo *lato sensu* ad affrontare lo storico problema italiano della produttività e del 'nanismo' delle imprese.

Come visto, negli anni il legislatore nazionale ha tenuto conto delle esigenze sopra richiamate: sia dettando modalità semplificate per favorire l'applicazione al fenomeno specifico delle reti di istituti consolidati, come il distacco; sia elaborando misure lavoristiche ad hoc - come la codatorialità - per aiutare le imprese aderenti ai contratti di rete a gestire in maniera congiunta i rapporti di lavoro funzionali alla realizzazione del programma comune.

Le analisi condotte dall'Osservatorio nel 2020 e nel 2021 hanno confermato l'efficacia degli strumenti lavoristici sulla crescita delle imprese in rete per fatturato e numero di addetti, evidenziando l'opportunità rappresentata dai contratti di rete e, in particolare, dall'istituto della codatorialità per sostenere la ripresa economica e l'occupazione nei prossimi anni e per sviluppare nuove competenze.

L'incremento costante dei contratti di rete (8.063) e delle imprese in rete in Italia (44.074)¹⁸ evidenzia l'accresciuta consapevolezza nelle imprese del valore della collaborazione, coinvolgendo sia realtà di micro e piccole dimensioni (per oltre il 72%), sia aziende più strutturate (l'8% circa di dimensioni medie e grandi), tutte potenzialmente interessate a utilizzare la codatorialità. Il restante 20% dei dati non è disponibile.¹⁹ Peraltro, il 19% del totale delle imprese retiste è composto da aziende agricole, che hanno a disposizione anche lo strumento dedicato dell'assunzione congiunta in agricoltura, in presenza dei requisiti di legge.²⁰

18 Fonte: InfoCamere su dati del Registro delle Imprese, al 3 settembre 2022.

19 Le informazioni sulla distribuzione delle imprese retiste per classe di addetti si riferiscono al dato dichiarato dalle imprese tramite Registro delle Imprese nel periodo di agosto 2022.

20 Si tratta di 8.334 imprese con codice Ateco A (Agricoltura, silvicoltura e pesca), che partecipano a 1.808 diversi contratti di rete (dati InfoCamere, 3 settembre 2022). Con riferimento all'assunzione congiunta in agricoltura si rinvia al § 1.

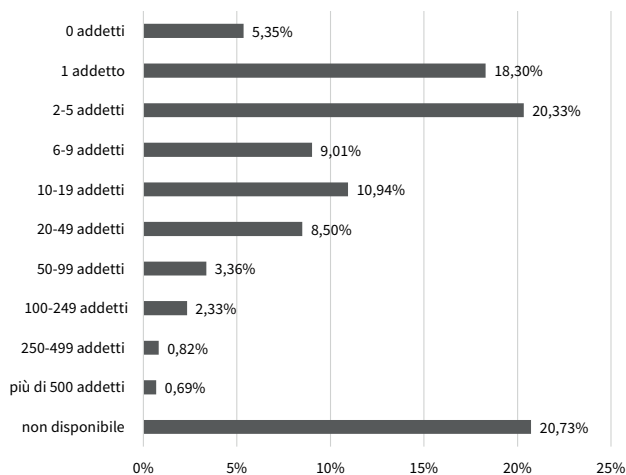
Tabella 1 Imprese in rete con Ateco A «Agricoltura, silvicoltura e pesca» e altre imprese in rete

	Agricoltura, silvicoltura e pesca	Altre imprese in rete	Totale
Imprese in rete	8.334	35.740	44.074
Numero addetti	61.972	1.692.795	1.754.767

Fonte: RED – Reti e Dati, piattaforma di *data analysis* di RetImpresa su dati InfoCamere. I dati sugli addetti sono di fonte INPS, aggiornati al 31 dicembre 2021

Nello specifico, analizzando la distribuzione per classe di addetti delle imprese partecipanti ai contratti di rete, il 53% delle stesse si classifica come micro (da 0 a 9), il 19,5% come piccola (da 10 a 49), il 6% come media (da 50 a 249) e l'1,5% come grande (oltre 250).

Figura 1 Distribuzione per classe di addetti delle imprese in rete al 3 settembre 2022



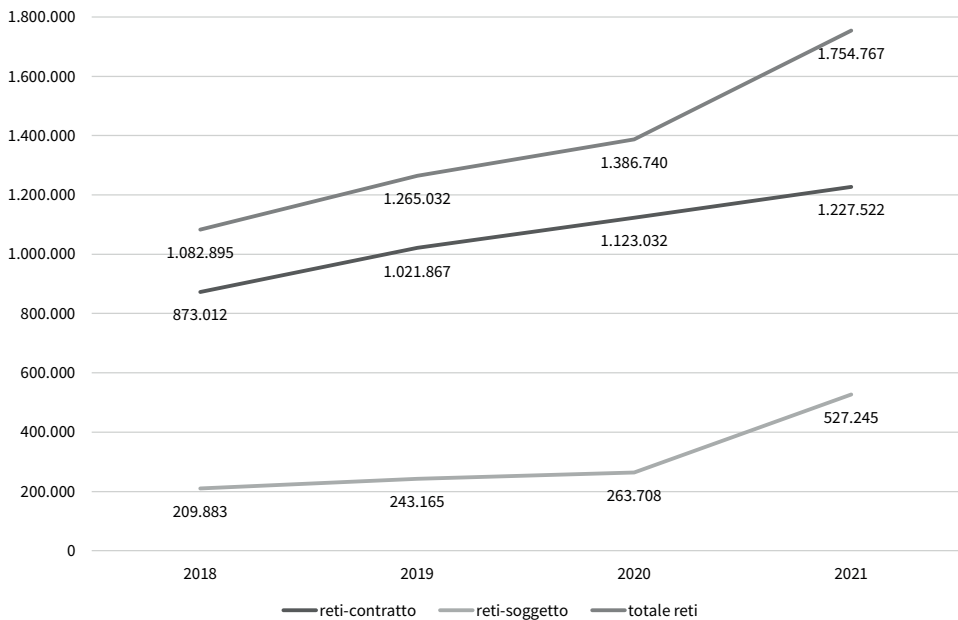
Fonte: RED – Reti e Dati, piattaforma di *data analysis* di RetImpresa su dati InfoCamere

La struttura occupazionale delle imprese in rete, secondo il dato disponibile al 31 dicembre 2021, si compone di oltre 1mln 750mila addetti, per il 99% lavoratori dipendenti prevalentemente occupati presso reti senza soggettività giuridica.²¹

21 Il valore esatto degli addetti totali delle imprese in rete al 31 dicembre 2021, pari a 1.754.767 occupati, è calcolato su una platea di 34.143 imprese (dato disponibile

Se osserviamo il tasso di crescita nell'ultimo triennio (2019-21) delle reti d'impresa (+ 47%), delle imprese coinvolte nei programmi di aggregazione (+ 34,5%) e dei rispettivi livelli occupazionali (+62%), è possibile guardare con ottimismo alle prospettive di utilizzo degli strumenti lavoristici a disposizione.

Figura 2 Trend delle imprese in rete con totale addetti, in valori assoluti, con dettaglio per tipologia di rete, nel periodo (dic. 2018-dic. 2021)



Fonte: RED – Reti e Dati, piattaforma di *data analysis* di RetImpresa su dati InfoCamere. I dati sugli addetti sono di fonte INPS, aggiornati al 31 dicembre 2021

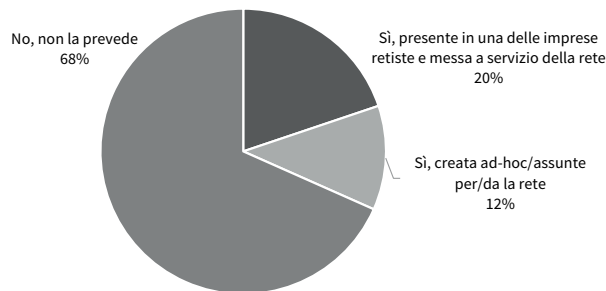
Dalla survey 2021 dell'Osservatorio, su un campione di 237 contratti di rete, emerge che tale opportunità al momento non è stata colta dalle imprese, risultando ancora limitato il ricorso a figure o strumenti di organizzazione del lavoro in rete quali il distacco, la codatorialità, lo *staff leasing* o altro.

di fonte INPS), che corrisponde all'81% del totale delle imprese aderenti a contratti di rete a quella data (pari a 42.231).

In dettaglio, il 68% delle reti rispondenti alla survey ha dichiarato di non prevedere alcuna funzione aziendale o modalità di condivisione del lavoro, il 20% ha messo a servizio della rete la struttura/funzione presente in una delle imprese retiste (si può ragionevolmente ritenere mediante il ricorso al distacco), mentre solo il 12% ha creato una funzione ad hoc o ha assunto risorse umane in rete.

Allo stesso modo, le precedenti indagini dell'Osservatorio hanno evidenziato il limitato impiego della figura del manager di rete all'interno dei meccanismi di coordinamento e di organizzazione tra imprese retiste, sia con riferimento a specifiche filiere esaminate (agroalimentare, costruzioni) che ai fini dell'espletamento di determinati compiti (es. la tenuta delle relazioni con le banche e gli interlocutori finanziari), pur essendo emerso l'impatto positivo che tale figura avrebbe sulle performance economiche delle imprese stesse.

Figura 3 Distribuzione delle risposte a «La rete prevede le seguenti strutture/figure organizzative/funzionali/strumenti di organizzazione del lavoro [distacco/codatorialità/altri (es. *staff leasing*)]»? »?



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Lo scarso grado di utilizzo degli strumenti di condivisione dei lavoratori da parte della grande maggioranza delle reti esaminate può trovare spiegazione - anche - nella sostanziale inapplicabilità della codatorialità nel periodo in cui si è svolta la survey 2021 (giugno-luglio).

Come anticipato, è solo dal 23 febbraio 2022 che le imprese aderenti ai contratti di rete possono sperimentare l'utilizzo di questo innovativo strumento di organizzazione del lavoro, in un quadro di certezza giuridica e di concreta operatività per effetto del d.m. nr. 205/2021 e delle successive istruzioni degli Enti competenti che ne hanno completato la disciplina (si veda § 1).

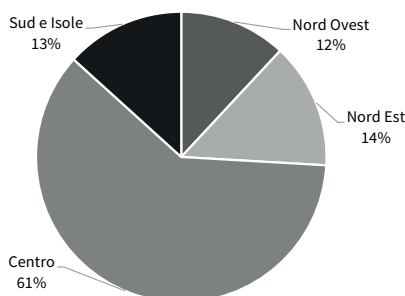
Sulla base dei dati del Ministero del Lavoro, al 9 settembre 2022, il bilancio dei primi sei mesi di applicazione della codatorialità appare positivo: infatti, risultano essere 1.416 le imprese in rete che hanno attivato il rapporto di lavoro in codatorialità mediante il sistema telematico delle comunicazioni obbligatorie UniRete. Sono 264 le aziende

che hanno effettuato l'adempimento in qualità di impresa referente.

Prendendo in considerazione il totale delle reti d'impresa e delle aziende retiste in Italia nello stesso periodo,²² risulta quindi che circa il 3,3% delle reti esistenti sta utilizzando il nuovo istituto lavoristico e che analoga percentuale (3,2%) sta coinvolgendo le imprese retiste nella qualità di codatori di lavoro. Come detto, si tratta di un dato coerente con le aspettative, considerate la natura innovativa e per molti versi ancora inesplorata dello strumento e i pochi mesi avuti a disposizione delle imprese per comprendere e assimilare gli aspetti tecnici della disciplina.

A livello geografico le imprese retiste che hanno attivato la codatorialità sono localizzate in prevalenza nelle regioni del Centro Italia (61%), principalmente nel Lazio (52%), Toscana (4%), Marche (3%) e Umbria (2%); a seguire nel Nord (26%), con prevalenza in Lombardia (8%) e Veneto (8%) e con percentuali più basse in Emilia-Romagna (3%), Piemonte (2%), Trentino-Alto Adige (2%, suddiviso per l'1,3% a Trento e per lo 0,7% a Bolzano), Friuli-Venezia Giulia (1%); infine, nel Sud e nelle Isole (13%), con numeri più elevati in Puglia (5%), quindi Abruzzo (3%), Sicilia (3%) e Campania (2%).

Figura 4 Distribuzione per macro-aree delle imprese che utilizzano la codatorialità (% sul totale)



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali al 9 settembre 2022

Uno scarso utilizzo della codatorialità, con percentuali sotto l'1% e valori assoluti inferiori alle 10 unità si riscontra, al momento, in Valle d'Aosta (0,6%), Calabria (0,3%), Sardegna (0,1%) e Basilicata (0,1%), mentre non risultano clausole codatoriali attive in Molise.

22 8.063 contratti di rete e 44.074 imprese ad essi aderenti, secondo i dati InfoCamere aggiornati al 3 settembre 2022.

Figura 5 Distribuzione per regioni delle imprese retiste che utilizzano la codatorialità

Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Dati aggiornati a settembre 2022

Per quanto concerne l'analisi della propensione regionale all'utilizzo della codatorialità da parte delle imprese in rete presenti nelle regioni italiane, le prime posizioni sono occupate dal Lazio (7%), dal Trentino-Alto Adige (4%) e dalla Valle d'Aosta (4%), con valori sopra la media nazionale; segue un gruppo di regioni formato da Abruzzo, Marche, Puglia, Sicilia, Umbria e Veneto, con pari incidenza percentuale (3%), in linea con il valore medio nazionale.

Tabella 2 Propensione alla codatorialità da parte delle imprese in rete nelle regioni d'Italia

Regione	Imprese che utilizzano la codatorialità	Imprese in rete	% propensione per regione
Abruzzo	40	1.405	3%
Basilicata	2	422	0,5%
Calabria	4	885	0,5%
Campania	28	3.339	1%
Emilia-Romagna	39	2.604	1%
Friuli-Venezia Giulia	10	2.284	0,4%
Lazio	737	9.926	7%
Liguria	20	1.085	2%
Lombardia	114	4.640	2%
Marche	40	1.273	3%
Molise	0	116	0%
Piemonte	29	2.202	1%
Puglia	65	2.518	3%
Sardegna	1	1.064	0,1%
Sicilia	48	1.554	3%
Toscana	51	3.153	2%
Trentino-Alto Adige	29	769	4%
Umbria	33	1.036	3%
Valle D'Aosta	6	158	4%
Veneto	120	3.592	3%
Totale	1.416	44.025*	3%

* Il dato non è disponibile per 49 imprese

Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e InfoCamere. Dati aggiornati a settembre 2022

Ponendo il focus sui vantaggi e sulle concrete prospettive di utilizzo della codatorialità, come accennato nei paragrafi precedenti, tale strumento anzitutto semplifica la gestione del capitale umano nelle reti d'impresa e favorisce la crescita delle competenze manageriali, permettendo ad esempio a più imprenditori, specie PMI, di assumere insieme, dividendone i costi e gli oneri amministrativi, un manager per sviluppare R&I e trasferimento tecnologico nei rapporti con le Università e con gli altri attori dell'innovazione oppure di formare e gestire congiuntamente competenze professionali qualificate necessarie allo sviluppo della filiera o del settore di riferimento (es. figure tecniche abilitanti, team di ricercatori).

Si pensi anche alla possibilità di inserire nell'organizzazione delle aziende retiste figure dedicate, come il responsabile della comunicazione, il responsabile dell'attuazione di piani di internazionalizzazio-

ne e di marketing della rete, o il sustainability manager, incaricato di supportare le strategie di crescita in relazione ai criteri ESG (Environmental, Social and Governance) e alle certificazioni necessarie per operare in filiera oppure di gestire i nuovi modelli di business circolari, ad esempio in campo energetico (comunità energetiche rinnovabili, programmi di efficientamento per *smart cities* o per aree industriali ecc.); e ancora, si pensi all'opportunità di affidare a un manager o a un gruppo di professionalità specializzate il coordinamento delle procedure di gara in una rete che si pone come obiettivo strategico la partecipazione agli appalti pubblici o la gestione della *supply chain* di un grande committente privato.

Senza trascurare il ruolo che la codatorialità può avere nel potenziare le collaborazioni e le attività di coprogettazione tra imprese e professionisti, anche all'interno delle c.d. 'reti miste', dando slancio all'attuazione delle misure del PNRR grazie all'assunzione congiunta di manager dedicati a specifici interventi da realizzare, ad esempio, tramite i contratti di sviluppo e gli altri strumenti finanziari accessibili alle reti.

Oltre al vantaggio economico, dovuto alla suddivisione del costo del dipendente messo a fattor comune, la codatorialità dà inoltre trasparenza e certezza alla gestione delle prestazioni rese in maniera indistinta e contestuale nell'interesse delle diverse imprese codatrici, divenendo così elemento competitivo e di garanzia per il corretto utilizzo della leva della mobilità del lavoro, specie nelle organizzazioni funzionalmente integrate e nei gruppi societari, con riferimento a quelle figure tecniche o apicali ritenute più idonee a favorire la gestione integrata e coordinata delle attività del network.

D'altra parte, la peculiarità della codatorialità, che la distingue dal distacco rendendola ad esso alternativa, risiede nella più ampia libertà negoziale e flessibilità che la stessa assicura alle imprese retiste nel definire le modalità e le condizioni, anche economiche, di utilizzo condiviso del personale in rete, coerentemente con l'organizzazione del lavoro delle singole aziende coinvolte e con gli obiettivi del programma comune.

Infatti, benché accomunati dall'obiettivo di favorire la gestione condivisa delle risorse umane, distacco e codatorialità rispondono a presupposti ed esigenze diverse.

A differenza del distacco, la codatorialità è funzionale a gestire prestazioni di lavoro - è il caso tipico del manager di rete - rese nell'interesse di tutti i datori di lavoro e non rigidamente frazionabili secondo un criterio di suddivisione dell'orario di lavoro.

Ne consegue che, all'interno delle c.d. 'regole di ingaggio', inserite nel contratto di rete o *a latere* nell'accordo di codatorialità, le imprese codatrici definiscono nel dettaglio termini e condizioni del rapporto di lavoro con il dipendente - neo assunto o già in forza presso una delle retiste - potendo, ad esempio: ripartire convenzionalmente

i costi del lavoro tra loro, in modo predeterminato e indipendente dalla effettiva quantità di prestazione resa dal lavoratore a favore di ciascuna di esse; stabilire eventuali limitazioni di responsabilità e regole riguardanti l'esercizio dell'azione di regresso; definire i compiti e i poteri spettanti a ciascun codatore nei confronti del dipendente comune, i doveri reciproci verso quest'ultimo, nonché tutti i profili connessi al rapporto di lavoro (es. durata, categoria e livello di inquadramento, mansioni, contratto collettivo applicato, trattamento giuridico ed economico), fermo restando il vincolo di solidarietà che accomuna tutti i codatori verso le obbligazioni derivanti dal rapporto di lavoro.

4 Conclusioni e proposte di policy

A distanza di oltre nove anni dalla sua introduzione nell'ordinamento è finalmente operativa la codatorialità nelle reti d'impresa, all'esito di un confronto ravvivato dalla costante attenzione di dottrina e giurisprudenza e dalle aspettative degli operatori, e di un percorso normativo che solo negli ultimi anni è giunto a definizione in un quadro di certezza giuridica e di concreta operatività per effetto del decreto ministeriale di fine 2021 e delle prime istruzioni applicative degli Enti competenti.

La codatorialità, con la sua portata fortemente innovativa nell'ordinamento lavoristico italiano, mette a disposizione degli imprenditori che aderiscono ai contratti di rete uno strumento di condivisione delle competenze e del capitale umano funzionale a raggiungere obiettivi di maggiore competitività ed efficienza nella gestione dei *network* collaborativi, accompagnando le fasi di trasformazione dei sistemi produttivi e delle imprese, anche in periodi di recessione.

Questi processi di trasformazione competitiva dell'attività economica, per un verso fisiologici, per altro verso indotti dalle crisi, trovano nel contratto di rete un concreto campo di gioco, nel quale sperimentare percorsi di integrazione di investimenti, tecnologie e mezzi necessari per fare impresa, e negli istituti della codatorialità e del distacco le regole del gioco chiare e semplificate da utilizzare in rete per innovare l'organizzazione del lavoro e collaborare allo sviluppo di formazione, competenze e managerialità.

Le novità legislative in tema di codatorialità e di distacco confermano come il lavoro sia sempre più fattore determinante per la concreta attuazione delle finalità della collaborazione su cui si basa il contratto di rete.

Va segnalato che anche a livello internazionale non manca l'attenzione per nuove forme di organizzazione del lavoro, tra cui lo *strategic employee sharing* in vigore in alcuni Paesi dell'UE, o di condivisione della forza lavoro sulla base di ragioni economiche, come avviene negli Stati Uniti, o per finalità solidaristiche e di tutela occupaziona-

le, come nel caso della Cina.

La combinazione tra innovativi modelli di organizzazione della collaborazione interaziendale, come i contratti di rete, e di coordinamento del lavoro, come la codatorialità, resta però una peculiarità tutta italiana.

I numeri costantemente in crescita dei contratti di rete (+47% nel triennio 2019-21) e i primi dati sui rapporti di lavoro attivati in regime di codatorialità (1.416 imprese in posizione di codatori all'interno di 264 contratti di rete) rappresentano segnali positivi e tangibili dell'affermazione delle reti come ambiente naturale della collaborazione, nel quale si creano occasioni di lavoro per le figure professionali più esperte così come per i giovani in formazione o in ricerca. Si tratta di dati e segnali coerenti con le aspettative, considerata l'innovatività dello strumento e il poco tempo a disposizione delle imprese per assimilarne gli aspetti tecnici della disciplina, che permettono di guardare con ottimismo alle prospettive di utilizzo dei nuovi modelli.

La codatorialità potrà infatti aiutare le imprese a generare nuove idee, a coniugare il progresso tecnologico con l'acquisizione di competenze tecniche e manageriali funzionali ad affrontare la transizione verde e digitale, dando concreta e più efficace attuazione alle finalità alla base del programma comune di rete, senza trascurare l'esigenza di condividere i costi di profili qualificati cui difficilmente le piccole imprese o le *start-up* potrebbero accedere (manager per l'internazionalizzazione, per il marketing, per la sostenibilità, team di ricercatori ecc.).

La creazione di un percorso comune di investimento in competenze tecnologiche e digitali, la condivisione dei costi di formazione o l'assunzione di personale qualificato sono indicati come elementi chiave per il successo delle politiche pubbliche orientate alla doppia transizione anche dai principali organismi europei e internazionali. Sul punto, le recenti raccomandazioni elaborate dall'OCSE nel progetto *Incentivizing Business' Investment in Skills in Italy* (OECD 2022), invitano espressamente ad adottare un nuovo strumento di politica pubblica che possa contribuire all'investimento in competenze nelle micro, piccole e medie imprese e che faccia leva sulle collaborazioni tra aziende, privilegiando i contratti di rete «per un contesto di trasformazione industriale che richiede un investimento congiunto in tecnologia e competenze».²³

23 Il progetto *Incentivare l'Investimento in Competenze delle Imprese Italiane*, approvato nel 2019 su iniziativa del Ministero dello Sviluppo Economico (MiSE) e da Invitalia, si colloca nell'ambito del Programma di Sostegno alle Riforme Strutturali (SRSP) della DG Reform della Commissione europea. Il Gruppo di lavoro OCSE dedicato all'elaborazione di strumenti di politica pubblica per lo sviluppo di competenze 4.0 che faccia leva sulle reti d'azienda e/o sulle filiere produttive, composto dai rappresentanti del Ministero dello Sviluppo Economico, di Invitalia, OCSE, della DG Reform della Commissione europea e

Il mix tra la formula organizzativa delle reti d'impresa e gli strumenti di gestione condivisa del lavoro (codatorialità e distacco, ma anche somministrazione, apprendistato, *staff leasing*, consulenze) si presta, quindi, a supportare la crescita manageriale delle piccole imprese, il trasferimento di know-how lungo le filiere, percorsi di ristrutturazione delle competenze mediante azioni mirate di *upskilling* e *reskilling*, e le stesse politiche attive del lavoro, in una logica di integrazione tra imprese di aree geografiche (*cluster*, distretti) e filiere produttive anche diverse e interconnesse. Tutto ciò apporta vantaggi alle imprese, ma anche ai lavoratori coinvolti a vario titolo nel progetto di rete, poiché genera nuove specializzazioni, arricchimento professionale, salvaguardia dell'occupazione e accelerazione del passaggio generazionale.

Per contribuire al raggiungimento degli obiettivi sopra indicati e per dimostrare la propria utilità ai fini della crescita competitiva, manageriale e del capitale umano nelle imprese in rete, come accade per tutte le novità legislative, anche la codatorialità necessita di un periodo di sperimentazione e di monitoraggio attuativo. Tale periodo sarà necessario a consolidare una prima prassi applicativa, che possa essere di riferimento e dare certezza alle imprese, in conformità alle indicazioni interpretative e operative fornite dal Ministero del Lavoro e dalle altre Istituzioni competenti e grazie anche al ricorso a meccanismi di assistenza e garanzia come la certificazione dei contratti di lavoro.

Allo stesso modo, sarà opportuno porre in essere politiche di sostegno per le imprese in rete intenzionate ad assumere in codatorialità manager e altre figure professionali funzionali al raggiungimento degli obiettivi di competitività delle imprese, agendo, da un lato, sul piano della contrattazione collettiva, ad esempio valorizzando l'utilizzo in sede di rinnovo del contratto nazionale dei dirigenti, dall'altro lato, mediante incentivi mirati quali, ad esempio:

- forme di decontribuzione per i lavoratori assunti in codatorialità;
- agevolazioni fiscali, come un credito d'imposta rafforzato per attività di natura formativa volte alla riqualificazione o all'accrescimento delle competenze del personale condiviso in rete;
- voucher per i *temporary manager* assunti in codatorialità.

In questo scenario, le policy pubbliche potrebbero anche rilanciare strumenti di politica attiva del lavoro, come il contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca, promuovendone un utilizzo agevo-

dagli esperti di diverse Istituzioni pubbliche e private, tra cui RetImpresa-Confindustria, si è riunito periodicamente nei mesi di settembre-dicembre 2021. Le Raccomandazioni elaborate dal GdL sono state presentate nel corso dell'evento tenutosi il 27 gennaio 2022 e sono disponibili nel sito: <https://www.oecd.org/els/emp/skills-and-work/adult-learning/incentivarelinvestimentoincompetenzedelleimpreseitaliane.htm>.

lato - in termini amministrativi ed economici - all'interno delle imprese aderenti a contratti di rete, in modo da favorire il passaggio generazionale e l'occupazione di giovani figure professionali nelle diverse aziende che condividono progetti in rete.

Bibliografia

- Alvino, I. (2021). «Contratto di rete e diritto del lavoro: un bilancio delle funzioni e delle potenzialità del contratto di rete a otto anni dal varo del distacco semplificato e della codatorialità». *Lavoro Diritti Europa*, 3.
- Alvino, I.; La Rotonda, C. (in corso di stampa). «Contratto di rete e codatorialità: il lavoro come fattore di aggregazione e crescita delle medie, piccole e microimprese». *SINAPPSI - Connessioni tra ricerca e politiche pubbliche*, 3-2022.
- Cabigiosu, A. (a cura di) (2021). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-484-4>.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di) (2020). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.
- Commissione europea (2019). *Relazione per paese relativa all'Italia 2019 comprensiva dell'esame approfondito sulla prevenzione e la correzione degli squilibri macroeconomici*. SWD (2019) 1011 final, Bruxelles. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/2019-european-semester-country-report-italy_it.pdf.
- CSC, Confindustria Centro Studi (2022). *Rapporti di previsione. L'Economia italiana alla prova del conflitto in Ucraina*, 31 marzo 2022. <https://tinyurl.com/2wm8rk7m>.
- CSC; ISTAT; RetImpresa (2017). *Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese*. Novembre 2017. https://www.retipresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1589214048Analisi_delle_Reti_17_11_2017.pdf.
- Eurofound (2015). *Eurofound Report on New Forms of Employment*. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1461en.pdf.
- OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development (2022). *Incentivizing Business' Investment in Skills in Italy: Recommendations for Two Public Policy Instruments*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/els/emp/skills-and-work/adult-learning/business-investment-skills-italy-full-EN.pdf>.
- RetImpresa (2018). *Guida alle Reti d'Impresa. Manuale operativo sul Contratto di Rete per Imprenditori, Professionisti ed Esperti*. Febbraio 2018. <https://www.assolombarda.it/servizi/industria-innovazione-e-qualita/documenti/guida-alle-reti-dimpresa-1>.
- UNCITRAL, United Nations Commission on International Trade Law (2019). *Report of the Colloquium on Contractual Networks and Other Forms of Inter-firm Cooperation* (New York, 25-26 March 2019). A/CN.9/99. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/V19/038/94/PDF/V1903894.pdf?OpenElement>.

7 Il contratto di rete all'interno di un gruppo: il caso Together More di Reale Group

Antonio Proto

Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract The network contract is a tool dedicated to small businesses to carry out joint projects while maintaining their legal and operational autonomy. The case examined, on the other hand, refers to a group where the companies are legally connected and the parent company has the power of direction and coordination to drive the group towards the realisation of a common project. In this case, the network model is not alternative to the group, but complementary, with the aim of improving the involvement and cooperation between the companies of the group.

Keywords Network contract. Group. Insurance groups. Matrix organisational model. Reale Group.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Reale Group. – 3 Together More. – 4 Conclusioni.

1 Introduzione

Il contratto di rete nasce come strumento per consentire alle piccole e medie imprese di collaborare per la realizzazione di progetti comuni che richiedono risorse e competenze non disponibili a livello individuale (Cabigiosu 2021, 43; Pitingaro, Corsini 2021, 25 ss.), mantenendo la propria autonomia giuridica e operativa (Meruzzi 2012).

Nel settore finanziario la rete rappresenta un modello adottato dagli intermediari di minore dimensione:

- per competere con gli intermediari più grandi, che adottano il modello del gruppo, perseguendo una strategia di diversificazione produttiva senza dover sostenere gli investimenti necessari per acquisire il controllo di altri operatori; è questo il caso delle banche di credito cooperativo, che offrono alla propria clientela determinati servizi attraverso accordi distributivi con intermediari specializzati (Baravelli 2003, cap. 24);¹
- per beneficiare delle economie di costo derivanti da un aumento della dimensione senza essere soggetti a norme di vigilanza più stringenti e come fase preliminare per sperimentare gli effetti di una eventuale aggregazione; è questo il caso dei confidi minori (Proto 2020).

Il modello di rete, caratterizzato da un rapporto di collaborazione paritetica fra le imprese aderenti, è perciò alternativo al modello di gruppo, che si basa su relazioni gerarchiche fra capogruppo e controllate.

Il caso in esame, invece, vede l'utilizzo di un contratto di rete (Together More) per la realizzazione di un programma comune all'interno di un gruppo, il gruppo assicurativo Reale Group. La coesistenza dei due modelli rappresenta un caso di particolare interesse, poiché il gruppo utilizza il contratto di rete nonostante la capogruppo disponga di un potere di direzione e coordinamento che consentirebbe di attuare lo stesso programma, anche considerando che i rapporti partecipativi fra capogruppo e controllate sono di fatto totalitari [fig. 1].

Un ringraziamento al dott. Massimo Luvì, condirettore generale di Reale Mutua Assicurazioni e direttore generale di Banca Reale S.p.A., e al dott. Paolo Melis, Direzione Claims e Service Management di Blue Assistance S.p.A., per le informazioni fornite. Resta inteso che la responsabilità di quanto scritto è esclusivamente dell'autore.

1 Per esempio, sono 243 le banche di credito cooperativo che distribuiscono i servizi assicurativi del gruppo Assimoco (<https://www.assimoco.it/assimoco/gruppo/chiamo/partner-intermediari.html>).

2 Reale Group

Reale Group è un gruppo² che adotta una strategia di diversificazione produttiva e geografica:

- esercita l'attività assicurativa nei rami danni e vita, l'attività di bancassicurazione (in collaborazione con Credem), l'attività bancaria e offre servizi di assistenza e *welfare* a famiglie e imprese;
- opera in Italia, Spagna e Cile.

L'attività assicurativa è dominante (90% del totale delle attività);³ in base ai premi complessivi, il gruppo si colloca al 10° posto nella graduatoria dei gruppi assicurativi italiani (4° nei rami danni e 14° nei rami vita) (ANIA 2022b).

Del gruppo fanno parte inoltre alcune imprese che svolgono attività strumentali (gestione del patrimonio immobiliare del gruppo e I&CT) [fig. 1].

La capogruppo, Reale Mutua Assicurazioni, è una mutua assicuratrice,⁴ la più importante delle tre mutue operanti in Italia (ANIA 2022a, 56); nel 2021 la capogruppo assume la qualifica di società benefit,⁵ con l'obiettivo dichiarato di creare valore per tutti gli stakeholders, coerentemente con la natura mutualistica dell'attività e con la strategia di sostenibilità adottata a livello di gruppo.

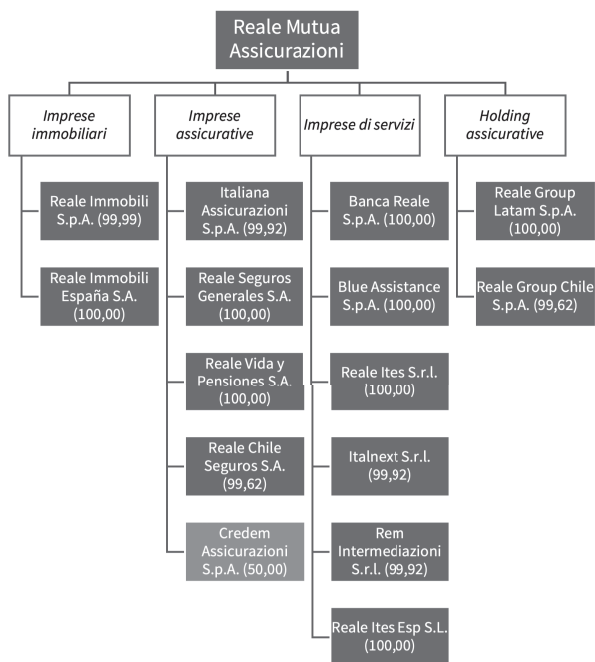
2 Gruppo iscritto nell'albo dei gruppi assicurativi tenuto dall'IVASS.

3 Reale Group 2022, 308-9.

4 Le mutue assicuratrici, o società di mutua assicurazione (artt. 2546 ss. c.c.), sono società nelle quali lo status di socio si acquisisce mediante la stipula del contratto assicurativo. Poiché tali società rientrano nell'ambito mutualistico, il premio versato dai soci/assicurati sarà, a parità di condizioni (copertura assicurativa ecc.), inferiore a quello versato alle altre imprese di assicurazione. Oltre ai contributi, ossia i premi versati dai soci, la società mutua istituisce, al momento della costituzione, un fondo di garanzia da utilizzare nel caso in cui il patrimonio non sia sufficiente all'adempimento delle prestazioni assicurative.

5 Le società benefit, istituite con la legge di stabilità per il 2016 (l. nr. 208/2015), sono società che, «nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse» (co. 376). Tali finalità, indicate nell'oggetto sociale, «sono perseguite mediante una gestione volta al bilanciamento con l'interesse dei soci e con l'interesse di coloro sui quali l'attività sociale possa avere un impatto» (co. 377).

Figura 1 Reale Group - Struttura societaria



Fonte: Reale Group 2022, 10

3 Together More

Together More ('Insieme di più') viene adottato nel 2016 come *pay-off* del gruppo⁶ per sintetizzare la natura mutualistica dell'attività e l'attenzione a tutti gli stakeholders; in particolare, si intende sottolineare l'importanza dell'operare insieme per realizzare gli obiettivi e i programmi del gruppo, valorizzando le risorse e le competenze presenti al suo interno. Il contratto di rete è stipulato nel 2017, con l'adesione della capogruppo e delle principali controllate italiane (Italiana Assicurazioni, Banca Reale, Blue Assistance, Reale Immobili, Reale Ites).

Il contratto ha come obiettivo il rafforzamento della competitività nei settori assicurativo, bancario, immobiliare e dei servizi per rispondere ai bisogni dei soci, assicurati e clienti in modo più inno-

⁶ Il *pay-off* è una breve frase collocata sotto il logo dell'impresa, che rappresenta la sua identità rendendo riconoscibile e attrattivo il brand nel mercato. Riassume i valori dell'impresa ed esprime un impegno dell'impresa nei confronti dei clienti.

vativo, efficiente ed efficace. Per il raggiungimento dell'obiettivo il programma di rete prevede:

1. l'ideazione, lo sviluppo, la gestione, la commercializzazione di prodotti assicurativi e bancari, oltre alla fornitura dei servizi post-vendita ad essi connessi;
2. la gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare delle imprese al fine di rendere più capillare la distribuzione sul territorio dei prodotti e anche a supporto dello sviluppo territoriale delle imprese;
3. il rafforzamento della presenza sul territorio di riferimento di ciascuna impresa;
4. l'offerta di servizi maggiormente diversificati da parte di ciascuna impresa;
5. lo sviluppo della presenza di ciascuna impresa in mercati nuovi;
6. lo sviluppo di strategie comuni di lavoro finalizzate a:
 - a. innovare le tecnologie e le metodologie di lavoro;
 - b. razionalizzare l'organizzazione aziendale;
 - c. monitorare e contenere i costi;
 - d. ottimizzare l'impiego e la valorizzazione delle risorse umane;
 - e. potenziare la formazione dei dipendenti.

Il programma di rete non si riferisce quindi a un progetto specifico, ma riguarda l'attività del gruppo nel suo complesso; il contratto di rete è uno strumento per aumentare il coinvolgimento delle controllate nell'attuazione della strategia di gruppo, favorendo la condivisione di competenze e lo scambio di risorse, la cogenerazione di idee e l'avvio di progetti congiunti, e per creare un'«identità di gruppo», cioè una cultura aziendale comune.

Il contratto di rete determina un cambiamento della struttura organizzativa: alla dimensione verticale, di tipo gerarchico, basato su relazioni di controllo, si aggiunge quella orizzontale, basata sulla rete; il risultato è una struttura a matrice costruita secondo una logica di processo, che mira a migliorare il coordinamento fra le società del gruppo, superando l'orientamento al prodotto per porre al centro i bisogni del cliente/socio a cui offrire adeguate soluzioni assicurative e finanziarie (*Customer Centricity*).⁷ Si ottiene così un maggiore coinvolgimento delle *legal entities* nel raggiungimento degli obiettivi di gruppo e si sfruttano le sinergie derivanti dalla collaborazione e interazione fra il personale delle controllate, anche grazie alla

⁷ «Reale Group ritiene, da sempre, che la vicinanza, la lealtà e la dedizione verso i propri Soci/Assicurati e Clienti sia il riflesso del concetto di mutualità che, a sua volta, risponde alla necessità di stabilire un forte vincolo fra il Gruppo e i territori in cui opera» (Reale Group 2022, 153).

codatorialità,⁸ che consente la condivisione di personale, e quindi di competenze, fra le diverse società del gruppo.

La nuova struttura organizzativa è strumentale all'avvio del *Group Transformation Program*, un programma che «mira a raccordare il contributo di tutte le aree aziendali verso l'ottimizzazione, la gestione e l'innovazione dei processi in modo da rendere più efficiente l'operatività attuale e sviluppare modelli di business futuri»;⁹ tale struttura [fig. 2] si articola in quattro direttrici verticali, corrispondenti alle aree di business (Auto, Danni non auto, Vita, Welfare) e otto direttrici orizzontali, riferite ad altrettante aree tematiche (Amministrazione, Customer Experience, Data Science,¹⁰ Digital Process Transformation, Innovation,¹¹ IT, Pagamenti, Reti e distribuzione). Ogni direttrice ha un responsabile che delega, per ogni incrocio della matrice, alcuni rappresentanti, con l'obiettivo di ideare e realizzare progetti innovativi condivisi; sia i responsabili che i delegati appartengono a tutte le società del gruppo aderenti alla rete. L'attività del *Group Transformation Program* è diretta da un *Executive Committee*, che dipende dallo *Steering Committee di Trasformazione*, composto da gran parte dei membri del Comitato di Direzione di Gruppo, che valuta i progetti presentati e decide la copertura dei budget.

8 Per codatorialità si intende l'utilizzo da parte delle imprese in rete dello stesso lavoratore dipendente, che quindi svolge la propria attività lavorativa contemporaneamente per due o più datori di lavoro (d.l. nr. 5/2009, art. 3, co. 4-ter e sexies).

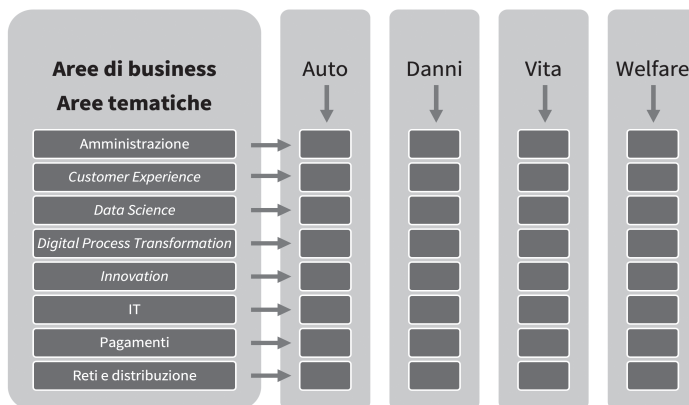
9 Reale Group 2022, 18.

10 «Nel 2021 sono state attivate più di 20 iniziative, gestite all'interno di 18 gruppi trasversali in tutto il Gruppo che hanno coinvolto in maniera diretta oltre 50 risorse. Dalla sua creazione (2019) a oggi, il *Data Science CoE* ha completato 8 progetti (4 in Italia e 4 in Spagna), fornendo più di 60 soluzioni alle necessità del business» (Reale Group 2022, 179).

11 La strategia di *digital innovation* del gruppo comprende sei aree di intervento:

- *Corporate Venturing*: selezione e valutazione di opportunità di investimento in start-up (non solo assicurative);
- *Ecosistemi e Partnership*: identificazione e sviluppo di partnership strategiche;
- *Reale Lab 1828*: individuazione delle strategie e tecnologie più rilevanti per il futuro dell'assicurazione e dei servizi connessi;
- *Digital Factory*: gestione della trasformazione digitale del Gruppo, miglioramento della *Customer Experience* dei clienti e dell'efficienza dei processi attraverso la realizzazione di soluzioni digitali innovative; nel 2021 sono stati creati 11 digital team (9 in Italia e 2 in Spagna) che hanno coinvolto circa 70 membri provenienti dalle diverse realtà del Gruppo; la *Digital Factory* ha sperimentato nuove metodologie di lavoro (*Design Thinking, Agile, Scrum, Lean*) e realizzato una nuova App Clienti che integra componenti di Intelligenza Artificiale;
- *Data Science Centre of Excellence (CoE)*: sperimentazione e implementazione di nuove tecnologie e processi al fine di ottenere un «nuovo valore aggiunto dai dati»;
- *Digital e Omnichannel*: sviluppo del business digitale delle compagnie assicurative, supportando i canali tradizionali e/o agevolando eventuali accordi con distributori terzi mediante l'utilizzo di processi digitali (Reale Group 2022, 17-18, 179).

Figura 2 Struttura organizzativa a matrice



Dal suo avvio, nel 2021, il programma ha coinvolto circa cento dipendenti del gruppo e ha prodotto 13 progetti, approvati e finanziati, molti dei quali destinati a essere realizzati nel 2022; tali progetti riguardano tutte le aree di business [tab. 1].

Tabella 1 I progetti del Group Transformation Program

Area di business	Progetto
Danni	<ol style="list-style-type: none"> Sviluppo di prodotti modulari Valutazione degli impatti del <i>climate change</i> 3+4 Raccolta di informazioni tramite intelligenza artificiale (AI) ed <i>External Data Collection</i> Digitalizzazione del processo di ispezione tecnica per i rischi industriali
Welfare	<ol style="list-style-type: none"> Digitalizzazione dei processi assuntivi (polizze retail) Digitalizzazione dei processi assuntivi (polizze corporate) Ottimizzazione dei flussi comunicativi tra le imprese di assicurazione del gruppo e Blue Assistance Revisione del portale per la liquidazione delle polizze salute Revisione del <i>datawarehouse</i> aziendale (EDW) per i sinistri salute e le teste delle polizze collettive salute
Auto	<ol style="list-style-type: none"> Ridefinizione dell'applicativo di assunzione e nuova versione del portale di quietanzamento Rilascio di un <i>front-end</i> unico di gruppo
Vita	<ol style="list-style-type: none"> Progettazione di un <i>workflow</i> per la gestione del processo di emissione e pagamento delle polizze di investimento emesse da Italiana Assicurazioni

4 Conclusioni

Together More rappresenta un caso particolare nel panorama delle reti, posto che il contratto di rete è uno strumento prevalentemente utilizzato da imprese di piccola dimensione per avviare progetti congiunti conservando la propria autonomia giuridica e operativa.

In questo caso, invece, la rete è utilizzata come strumento organizzativo complementare al modello del gruppo, basato su relazioni gerarchiche, con l'obiettivo di creare un network di relazioni per aumentare il coinvolgimento e la collaborazione trasversale fra le controllate nella realizzazione di progetti finalizzati all'attuazione della strategia di gruppo. Si tratta inoltre di uno strumento destinato, in prospettiva, alla realizzazione di progetti che coinvolgano ulteriori soggetti, anche esterni al gruppo.

Va infine rilevato che il contratto di rete esaminato rappresenta un caso di successo, visto che viene rinnovato annualmente, a dimostrazione del suo impatto positivo sul clima aziendale e sull'operatività del gruppo.

Bibliografia

- ANIA, Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici (2022a). *L'assicurazione italiana 2021-2022*. Roma: ANIA. <https://www.ania.it/documents/35135/439653/LAssicurazione-Italiana-2021-2022.pdf/a0c22e5c-b2ab-0de7-0cba-5f9a5ebdb949?t=1665565932075>.
- ANIA (2022b). *Premi del lavoro diretto italiano 2021*. Roma: ANIA. <https://www.ania.it/documents/35135/388830/ANIA+Premi+de+l+lavoro+2021-22+X+WEB.pdf/195fc487-bb5f-d1a0-a650-e27f38fa6054?t=1657696099978>.
- Baravelli, M. (2003). *Strategia e organizzazione della banca*. Milano: Egea.
- Cabigiosu, A. (2021). «Caratteristiche, nascita ed evoluzione dei contratti di rete». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 35-46. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-574-2/002>.
- Meruzzi, G. (a cura di) (2012). *Il contratto di rete - Dalla teoria giuridica alla realtà operativa*. Milano. <https://tinyurl.com/4xcjf5np>.
- Pitingaro, S.; Corsini, S. (2021). «I contratti di rete: un'analisi descrittiva attraverso i dati del Registro Imprese». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 15-34. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-574-2/001>.
- Proto, A. (2020). «Le reti di confidi». Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di), *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2020*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 85-96. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-484-4/005>.
- Reale Group (2022). *Bilancio consolidato integrato 2021*. <https://tinyurl.com/ydbxvphx>.

8 Il report 'combinato' delle reti: il caso Interbau

Chiara Saccon

NOIS - Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract There are two fundamental problems that arise in network studies concerning valuation: the level of analysis and the valuation criteria. For business networks, the most appropriate level of analysis is the higher level that encompasses the whole network and one possible valuation criterion is that which comes from the accounting system for the preparation of financial statements and, in particular, the combined financial statements. This is also the orientation of international accounting regulation as well as the behaviour of a network of companies taken as a reference.

Keywords Performance. Valuation. Level of analysis. Combined financial statements.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Il livello di analisi nei contratti di rete. – 3 Il report combinato di rete. – 4 La Rete Interbau. – 5 Conclusioni.

1 Introduzione

La valutazione della performance delle organizzazioni reticolari è un importante capitolo della letteratura sui network ancorché non compiutamente scritto. Comunque si definisca la performance di una rete, infatti, il dibattito sulla stessa e la sua misurazione risulta ancora ampiamente aperto. La complessità insita nella prospettiva di

valutazione è riconducibile a due aspetti in particolare, che attengono ai criteri di valutazione della performance e alla scelta del livello di analisi (Sydow, Milward 2003). Gli uni e gli altri dipendono dalla finalità assegnata alla valutazione.

Per quanto riguarda il primo aspetto, i criteri impiegabili nella valutazione della performance di una rete sono innumerevoli e possono riguardare l'efficacia, l'accountability, il valore delle relazioni, i costi/benefici, la soddisfazione del cliente, la capacità di innovazione, la flessibilità strategica, le esternalità (Sydow, Milward 2003, 8). Anche i cosiddetti criteri economico-finanziari, basati sulla produzione di informazioni di derivazione contabile e rappresentate nei bilanci, contribuiscono a esprimere misurazioni di performance della rete. Collegati sono anche gli indicatori derivanti dall'analisi degli stessi bilanci che consentono l'espressione di valori sintetici e relativi, di ROE, ROI, ROS ecc., facilmente comparabili nel tempo e nello spazio.

L'importanza della rappresentazione contabile risiede nella sua capacità di rispondere alle esigenze conoscitive degli stakeholder qualora consistano in informazioni sulle risorse gestite dalla rete, materiali e immateriali, sulla situazione finanziaria, sul fatturato, sulla dinamica dei costi e sui risultati economici della stessa.

Diversi sono gli stakeholder della rete ai quali le informazioni economico-finanziarie sono destinate per le opportune valutazioni di convenienza. Non solo gli investitori, i creditori, i fornitori, i clienti ma anche le imprese che intendano partecipare, o uscire, dal network oppure lo Stato per le decisioni relative ad azioni di supporto e di intervento.

Il secondo aspetto di rilievo è il livello di analisi cui riferire l'indagine sulla performance. L'attenzione può focalizzarsi sulla singola unità di rete, alla quale pare gli studi si dedichino maggiormente (Turrini et al. 2010), oppure sul network complessivo. L'attenzione della ricerca al solo livello individuale di unità è giustificata dalla difficoltà e dall'elevato costo di attuazione collegati sia alla raccolta dei dati da ciascuna unità della rete che alla determinazione dell'impatto sulla rete nel suo complesso. La facilità, per contro, di attribuire i risultati alle attività delle singole unità porta a ritenere che il miglioramento nella performance delle singole imprese sia riconducibile al successo del network nella sua totalità (Turrini et al. 2010, 530).

Similmente, anche gli studi sulle reti di imprese italiane scelgono il livello individuale di analisi quando descrivono l'impatto, positivo e significativo, del contratto di rete sulla performance delle singole imprese aderenti. Scarseggiano invece gli studi che analizzano la performance complessiva della rete (Cabigiosu, Moretti 2019, 80-1). Ad essere privilegiata è dunque la misurazione dei benefici privati delle imprese retiste rispetto ai benefici comuni a tutte le componenti del network.

Accanto alle posizioni che privilegiano il livello organizzativo di analisi, tuttavia, non mancano ricerche che affermano l'importan-

za prevalente del livello superiore. Molti studi sulla valutazione delle reti, riguardanti il problema del livello di analisi, affermano che la valutazione può e deve essere affrontata a diversi livelli di analisi (Sydow, Windeler 1998; Turrini et al. 2010; Hakansson, Krauss, Lind 2010; Sydow, Milward 2003).

Da un punto di vista contabile, la performance delle singole unità della rete, che riflette i benefici derivanti dalla partecipazione all'aggregazione, rappresenta il risultato di un sistema di valori parziale appartenente a un sistema superiore. La misurazione della performance dell'intera rete si ottiene, in linea di principio, dalla somma delle performance delle unità, grazie all'espressione uniforme delle informazioni contabili. Il risultato collettivo della rete sarà influenzato anche dagli effetti economici della cooperazione e delle interdipendenze tra le imprese.

Secondo la letteratura sulla valutazione dei network, il livello di analisi appropriato dipende in larga misura dallo scopo della valutazione della rete, tuttavia, nel caso delle informazioni economico-finanziarie, la presenza simultanea di entrambi gli insiemi di dati, sia a livello di unità che di network, consente di ottenere un quadro conoscitivo più completo, significativo e utile (Sydow, Milward 2003, 4). Nelle reti dunque l'efficacia organizzativa dovrebbe essere integrata da una valutazione dell'efficacia a livello di rete (Sydow, Windeler 1998).

L'aggregazione dei bilanci delle imprese a livello di rete, inoltre, fa crescere tra le unità del network la consapevolezza economico-finanziaria, ovvero la comprensione e la percezione della redditività, della posizione finanziaria e dell'entità delle risorse gestite dalla rete. La singola impresa sarà in grado di valutare la propria posizione specifica e relativa nell'organizzazione complessiva e di confrontare i risultati economici e finanziari della rete nel corso del tempo.

2 Il livello di analisi nei contratti di rete

L'insieme di imprese unite da un contratto di rete presenta un'articolazione a tre livelli: il livello della singola unità, il livello di struttura della rete e il livello del network nella sua interezza.

Nell'attuale quadro di regolamentazione nazionale la produzione di bilanci obbligatori nell'ambito delle reti si manifesta a questi diversi livelli. Il primo livello è quello delle singole imprese, attraverso la presentazione dei bilanci individuali redatti da ogni unità secondo il dettato del codice civile. Un ulteriore e secondo livello, introdotto dalla normativa sul contratto di rete, è quello della rete di imprese, cioè del soggetto superiore rispetto alle unità che compongono il network che è chiamato a redigere il bilancio della rete. Tale rendiconto esprime la situazione della gestione comune attribuibile alla rete e non l'operatività complessiva di tutte le retiste considerate

insieme. La disciplina nazionale del contratto di rete richiede la presentazione obbligatoria di questa informazione economico-finanziaria alle sole reti soggetto, dotate cioè di soggettività giuridica. La dimensione aggregata e complessiva di terzo livello dell'insieme delle retiste, invece, non è attualmente considerata dalla previsione normativa e dunque la presentazione di un bilancio combinato, o aggregato, di network può avvenire solo in via volontaria.

Il principio della valutazione della convenienza rappresentativa per ogni entità, e dunque anche della meta-entità rete, proposto dalla regolamentazione contabile internazionale (IASB 2018) potrebbe contribuire ad ampliare e ridefinire, almeno in termini potenziali, la comunicazione finanziaria della rete. Il terzo livello di informazione risponde alle esigenze di una rappresentazione completa e rilevante della rete, sia per rispondere alle esigenze manifestate dagli stakeholder esterni che a fini gestionali interni, per una valutazione più ampia e ragionata della performance della rete che tenga conto degli effetti della gestione comune sulla situazione del network nel suo complesso.

Uno dei problemi collegati alla rappresentazione dei network è l'identificazione dei confini degli stessi cioè dell'insieme delle unità che effettivamente lo compongono. La delimitazione risulta difficile perché i confini sono sfocati in quanto non è sempre agevole comprendere la partecipazione sostanziale alla rete da parte di un'impresa. L'assenza di legami partecipativi e di una configurazione giuridica della rete complica l'identificazione del suo perimetro.

In questi casi, secondo la previsione internazionale, è il fabbisogno informativo degli stakeholder a definire i confini della rete (IASB 2018, § 3.14).

La questione tuttavia non si pone per le reti nazionali che, derivando da un contratto di rete, manifestano una chiara definizione dell'insieme da rappresentare.

3 Il report combinato di rete

Il report combinato di rete fornisce una rappresentazione economico-finanziaria, di derivazione contabile, dell'insieme delle imprese retiste. È espressione del terzo livello, e più completo, di analisi del fenomeno, quello riferito alla rete propriamente detta, rete come insieme di imprese.

La produzione del bilancio combinato avviene attraverso appunto la combinazione dei bilanci delle unità appartenenti alla rete, di tratta una particolare modalità di accostamento dei documenti contabili che persegue un fine meta-informativo.

Nella letteratura e prassi contabile sono conosciute altre tipologie di raccolta dati che conducono al bilancio aggregato e al bilancio consolidato. Il bilancio aggregato è solitamente inteso come un

documento contabile interno che riporta la somma grezza dei dati economico-finanziari che compaiono nei bilanci delle entità che compongono un gruppo aziendale e risulta propedeutico al bilancio consolidato. Il bilancio consolidato, infatti, deriva dai dati aggregati depurati degli effetti dell'operazione di consolidamento delle consociate e dell'eliminazione delle transazioni reciproche.

Il bilancio combinato si posiziona, negli aspetti tecnici, in una via di mezzo tra i due bilanci richiamati sopra, poiché riporta la somma dei dati dei bilanci individuali depurati delle sole operazioni infragruppo o, più correttamente, infra-rete. La combinazione contabile riflette le caratteristiche proprie del fenomeno che è chiamata a rappresentare, il quale si presenta come un'organizzazione piatta e orizzontale, nel senso di *non equity based*, dove il legame tra le unità deriva dal contratto di rete e le attività volte a conseguire gli obiettivi espressi nello stesso.

La fondatezza teorica del prospetto combinato è difficile da valutare secondo le impostazioni aziendali che richiamano l'esistenza di una direzione unitaria, tuttavia è agevole intravedere corrispondenza e validità nella logica anglosassone e internazionale che orienta la produzione di informazioni economico-finanziarie attraverso la considerazione degli user, cioè dei soggetti cui l'informazione è destinata e le cui esigenze conoscitive determinano gli output del sistema contabile (e il sistema stesso).

La regolamentazione contabile internazionale prevede che i bilanci forniscano informazioni utili per i processi decisionali degli stakeholder, investitori e creditori in particolare, dell'entità oggetto di rappresentazione contabile (IASB 2018, § 1.2). Nella prospettiva internazionale l'entità rete di imprese, cui si riferisce il report combinato, può chiaramente intendersi come una *reporting entity*, come cioè un'entità che si ritiene debba rappresentarsi attraverso una documentazione contabile. Secondo gli IFRS anche un'entità alla quale non viene riconosciuta una configurazione giuridica e che risulta costituita da più unità è una *reporting entity*. Qualora non sia obbligata a una rendicontazione complessiva può, in via volontaria, preparare il bilancio di rete (IASB 2018, § 3.10). Nel caso di entità articolate in più unità non collegate tra loro da relazioni di controllo è ai «combined financial statements» che l'entità rete redige ai fini informativi (IASB 2018, § 3.12).

L'attenzione manifestata dalla previsione contabile internazionale verso l'opportunità di redigere il bilancio combinato dei network non trova corrispondenza in letteratura dove l'interesse per il tema è pressoché assente. È la prassi invece a dare un contributo in tal senso attraverso manuali di natura professionale.

Nonostante il bilancio combinato non sottenda costruzioni teoriche di rilievo, si presta a fornire informazioni di una certa rilevanza e nell'utilità delle informazioni che fornisce sta l'accettazione da parte della regolamentazione internazionale.

4 La Rete Interbau

Il bilancio della Rete Interbau¹ che si discute in queste pagine è un bilancio combinato di rete di terzo livello. Interbau è una rete soggetto e dunque redige anche il bilancio di rete richiesto dalla normativa, tuttavia, in una logica volontaria e orientata al mercato, presenta un prospetto ulteriore per dare una visione di insieme della rete.

La Rete Interbau è composta da ventisei imprese e opera nei settori dell'edilizia, delle infrastrutture, dell'ambiente, dell'impiantistica e della sicurezza. La rete è stata costituita nel 2014 con lo scopo di accrescere, sia individualmente che collettivamente, la competitività delle imprese aderenti sui mercati nazionali ed internazionali.

La partecipazione a gare d'appalto per l'esecuzione di lavori pubblici, sia in ambito nazionale che internazionale, richiede alla rete di seguire procedure che perseguono il rispetto dei principi di trasparenza, concorrenza e meritocrazia. L'informazione economico-finanziaria è un aspetto della trasparenza sulla quale la rete conta molto e, in tale prospettiva, la presentazione di un rendiconto che dia evidenza della posizione finanziaria, patrimoniale e della performance economica dell'intera rete costituisce un importante contributo. Una valutazione completa della struttura aggregata da parte della committenza passa attraverso un'analitica ponderazione dei fattori che qualificano le singole imprese ma anche, e soprattutto, attraverso un'analisi dell'intero sistema che dia conto dei complessivi assetti produttivi, commerciali, finanziari e patrimoniali. La disponibilità di informazioni che conferiscano sostanza e concretezza ai legami di collaborazione tra retiste consente una più ragionata valutazione della concessione del credito da parte degli enti finanziatori con effetto positivo sui finanziamenti alla rete.

Le misurazioni che agevolano la valutazione dell'operatività della rete nel suo complesso riguardano gli incrementi di fatturato, la contrazione dei costi, la produttività degli investimenti, i risultati in termini di ROE, ROI e ROS di rete. Anche le consistenze patrimoniali, sia materiali che immateriali, lo stato finanziario e l'importo totale di patrimonio netto a disposizione del network costituiscono informazioni di rilievo per l'espressione di giudizi sullo stato di salute e le prospettive di andamento futuro.

La redazione del bilancio combinato per la Rete Interbau risponde dunque a fabbisogni specifici degli user che concorrono a definire, nella sua completezza, la stessa entità che viene rappresentata, come richiesto dalla regolamentazione internazionale, e che dalla rete devono ottenere informazioni rilevanti e attendibili.

1 Si ringrazia il dott. Fiorenzo Da Ros, fondatore della Rete Interbau, per la generosa disponibilità in termini di tempo e di materiali.

La terminologia usata dalla rete per il rendiconto riprende quella tradizionale dei bilanci di gruppo e cioè 'bilancio consolidato' dimostrando quanto poco sia conosciuto il bilancio combinato tra gli operatori economici, in linea con la carenza di letteratura in materia. Tuttavia, in assenza di partecipazioni di controllo, in una situazione orizzontale senza legami partecipativi, è pur vero che i risultati di un bilancio consolidato coincidono con quelli di un bilancio combinato.

Nel tentativo di rendere maggiormente rilevante, attendibile, nonché analitica, l'informazione contabile, Interbau distingue, nelle quote degli elementi di bilancio, la parte ascrivibile alle attività della rete e la parte relativa all'operatività delle imprese. Così il fatturato è distinto nella quota generata dal network e la quota generata dall'attività individuale delle retiste al di fuori della rete.

I prospetti del bilancio combinato Interbau seguono la normativa nazionale nella forma e nel contenuto, come si evince anche dalla nota integrativa, mentre si può dire soddisfino le raccomandazioni della regolamentazione internazionale nell'offerta informativa volontaria. Il problema dei confini della meta-entità da rappresentare non si pone per l'esistenza del perimetro delimitato dal contratto di rete e non se ne fa infatti menzione nella nota integrativa poiché sono le imprese del contratto a essere le unità combinate sotto il profilo economico-finanziario. Tuttavia la richiesta della regolamentazione internazionale per un'area di 'combinazione' basata sulle esigenze conoscitive degli user viene comunque soddisfatta perché gli stessi sono interessati alle sorti della rete identificata dal contratto con la quale interagiscono. In assenza di pronunciamenti nazionali i principi internazionali potrebbero orientare la predisposizione dei bilanci combinati per alcune realtà aziendali in forma di aggregazione.

Mentre la Rete Interbau è rete soggetto e obbligata alla presentazione di informazioni economico-finanziarie almeno di primo e secondo livello, le reti contratto non sono vincolate a farlo. Si tratta però di una tipologia di rete che domina la situazione nazionale e che vede una netta prevalenza, pari all'85% delle reti (RetImpresa 2021). Data l'estensione del fenomeno, sarebbe opportuna l'osservazione delle raccomandazioni internazionali da parte di queste *reporting entity*. Una diffusa rendicontazione di rete, oltre ai vantaggi in termini informativi per gli stakeholder, consentirebbe alle imprese di sperimentare un'utile condivisione di dati e una crescita della cultura sull'informazione economico-finanziaria. Inoltre, le informazioni che emergono dal bilancio combinato forniscono una prima base conoscitiva per valutare la strategia della rete e la sua continuità in una prospettiva di medio-lungo termine (Corvino, Mancini 2008, 27).

5 Conclusioni

Il reporting contabile, nella forma del bilancio combinato, rappresenta una significativa fonte di informazioni per la valutazione delle reti da parte di stakeholder esterni ma anche interni alla rete stessa. È indubbia la sua adeguatezza tra i criteri di valutazione emersi in letteratura. Attraverso l'evidenza dell'ammontare complessivo delle risorse impiegate e dei risultati ottenuti si soddisfano i fabbisogni informativi, di natura economico-finanziaria, necessari per i diversi processi decisionali. Agli importi totali del bilancio combinato si possono poi convenientemente rapportare i valori espressi nei bilanci individuali delle singole retiste per una comparazione relativa e dimensionale. Dai bilanci si evincono misure di performance economica, in termini di fatturato, costi e risultato, di performance patrimoniale in termini di solidità e copertura, nonché di equilibrio finanziario. Sul fronte dell'incertezza nel livello di analisi, il focus sul livello complessivo, il terzo, garantisce la completezza e la rilevanza delle valutazioni del network. Nella rappresentazione economico-finanziaria della rete ciò significa aggregare a sistema i valori dei bilanci delle unità ottenendo il report combinato, come auspicato anche dalla regolamentazione internazionale.

In questo quadro la scelta della Rete Interbau, attraverso la redazione del report combinato di terzo livello, manifesta una posizione evoluta nella valutazione del network in un contesto generalizzato di scarsa attenzione alla preparazione, utilizzo e condivisione di dati contabili significativi.²

² Si vedano i risultati relativi alla redazione dei bilanci di un campione di reti di impresa nel 2021 (Saccon 2021).

Bibliografia

- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2019). «La performance dei contratti di rete attraverso l'analisi delle caratteristiche organizzative e strutturali». Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2019*. Milano: Pearson, 77-91.
- Corvino, A.; Mancini, D. (2008). «Il controllo della governance nelle aggregazioni di aziende: il bilancio combinato». *Controllo di gestione*, 2, 27-33.
- Hakansson, H.; Krauss, K.; Lind, L. (2010). *Accounting in Networks*. London: Routledge; Taylor and Francis.
- IASB, International Accounting Standards Board (2018). *The Conceptual Framework for Financial Reporting*. London: IFRS Foundation.
- RetImpresa (2021). *Indagine RetImpresa "Il 2020 in Rete"*. Marzo 2021. <https://www.retimpresa.it/indagine-retimpresa-il-2020-in-rete/>.
- Saccon, C. (2021). «La comunicazione economico-finanziaria delle reti». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 47-52. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-574-2/003>.
- Sydow, J.; Milward, H.B. (2003). «Reviewing the Evaluation Perspective: On Criteria, Occasions, Procedures, and Practices». https://www.wiwiwiss.fu-berlin.de/fachbereich/bwl/management/sydow/media/pdf/Sydow_Milward__2003_-_reviewing_the_evaluation_perspective.pdf.
- Sydow, J.; Windeler, A. (1998). «Organizing and Evaluating Interfirm Networks: A Structurationist Perspective on Network Processes and Effectiveness». *Organization Science*, 9(3), 265-84. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.3.265>.
- Turrini, A.; Cristofoli, D.; Frosini, F.; Nasi, G. (2010). «Networking Literature About Determinants of Network Effectiveness». *Public Administration*, 88(2), 528-50. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01791.x>.

Conclusioni

Anna Cabigiosu

NOIS / CAMI - Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Dopo 12 anni dalla sua introduzione, il contratto di rete continua il suo percorso di crescita e diffusione (+ 47% nel triennio 2019-21), un dato che può essere letto come un segnale di fiducia degli imprenditori nei vantaggi della collaborazione in rete.

I dati del Registro Imprese confermano anche per il 2022 un consolidamento delle micro-reti, una crescita delle reti interregionali e interprovinciali e tra imprese dello stesso settore. Si tratta di una tendenza che si registra soprattutto nel settore agroalimentare, mentre si osserva una diffusa presenza di imprese del terziario avanzato, a conferma di un elevato livello di complementarietà con altri settori di attività, in particolare con il comparto manifatturiero.

L'Osservatorio 2022 ha anche sviluppato un'analisi per macro-aree geografiche. I risultati dell'analisi evidenziano che le imprese reti si concentrano soprattutto nel Centro, in ragione della maggior diffusione di micro e piccole imprese, ma è il Nord Ovest a presentare il maggior numero di addetti, data la più elevata diffusione di imprese di medio-grandi dimensioni.

I dati mostrano inoltre una spiccata vocazione per l'agroalimentare sia tra le reti del Mezzogiorno che del Nord Est, mentre nelle regioni del Centro è il commercio a prevalere su tutti gli altri setto-

ri. L'edilizia raggiunge un'incidenza piuttosto marcata tra le imprese del Nord mentre le aziende del Centro e del Mezzogiorno propendono maggiormente per i servizi turistici. Infine, l'analisi evidenzia che le imprese retiste del Nord Ovest privilegiano la forma della società di capitale, il Nord Est si caratterizza per una diffusa presenza delle società di persone mentre nel Centro-Sud prevale la vocazione per le aziende individuali.

L'Osservatorio, utilizzando i dati del Registro Imprese ha riscontrato nel 2021 una crescita dei risultati economico finanziari delle imprese in rete superiori rispetto alla media del quadriennio precedente. Complessivamente, oltre il 65% delle quasi 16.000 imprese analizzate ha registrato un incremento dei ricavi, del valore aggiunto, e del valore delle immobilizzazioni. Distinguendo per macro-aree, il Nord Ovest registra la maggior percentuale di imprese che hanno registrato un miglioramento di ricavi (69%) e valore aggiunto (72%), mentre Sud e Isole registrano la percentuale più alta di imprese che hanno migliorato la misura delle immobilizzazioni rispetto al passato (64%). Generalmente, la misura delle immobilizzazioni, proxy dello sforzo di investimento delle imprese retiste, è quella che registra minori percentuali di incremento rispetto al passato. Anche nel caso degli indicatori sulla profittabilità d'impresa (ROI, ROE, ROA, ROS) la maggioranza delle imprese retiste ha registrato un miglioramento dei quattro indicatori, complessivamente circa il 56%. La macro-area Sud e Isole è quella con le percentuali più alte di imprese che hanno registrato un miglioramento di tutti e quattro gli indicatori: il 56% delle imprese per quanto riguarda ROA, il 55% per il ROE, il 57% per il ROI, e il 60% per il ROS. Seguono il Centro e, con differenze trascurabili, le due macro-aree del Nord.

Rispetto alla performance legata alla capacità della rete di sviluppare nuovi prodotti e servizi, l'Osservatorio ha esplorato l'adozione di logiche di open innovation nelle reti. Il primo risultato che emerge dalla nostra analisi è che all'aumentare del numero e dell'importanza delle relazioni per l'open innovation che si instaurano tra la rete e i suoi partner esterni aumenta il numero di innovazioni introdotte dalla rete, anche se, con specifico riferimento alla variabile che cattura la propensione all'innovazione della rete, se aumenta ulteriormente il numero di collaborazioni e l'importanza di ciascuna di queste, la propensione all'innovazione della rete tende a diminuire sia perché la rete esaurisce la spinta innovativa che la caratterizza sia per il fatto che si crea ridondanza e dipendenza dalle risorse attuali riducendo le risorse per lo sviluppo di altre relazioni, oppure al fatto che si creano potenziali effetti di *free-riding* o di sovraccarico rispetto alla capacità di gestire un numero molto elevato di partner esterni.

Nel complesso i risultati sopra riportati dell'Osservatorio 2022 confermano i dati di trend positivi sulla crescita e performance delle reti e delle imprese in rete enfatizzando la necessità di capire come

organizzare le reti per massimizzare il loro potenziale affinché un'efficace gestione delle reti possa avere un ruolo sempre più rilevante rispetto alla capacità di crescita e sviluppo della nostra economia.

Le analisi condotte sui dati della survey 2021 mostrano reti con una contenuta dimensione media, che nascono da una pregressa conoscenza reciproca, alimentata da un rapporto fiduciario tra i partner e che consente di gestire la collaborazione mediante un assetto organizzativo snello, flessibile, basato prevalentemente su meccanismi di tipo relazionale e informale generalmente poco costosi. Un buon coordinamento e l'assenza di situazioni di disaccordo o conflitto di interessi caratterizzano la maggior parte delle nostre reti. In sintesi, si può affermare che le reti analizzate si dotano di una governance assimilabile al clan o gruppo, più che alla gerarchia o al mercato. Sono invece ancora una minoranza le reti che adottano soluzioni strutturali più formali, adatte a gestire esigenze di collaborazione più complesse, forse anche a causa della pandemia e dello scenario economico e internazionale complesso. A riguardo, l'Osservatorio 2022 conferma che le reti che generano risultati economici positivi sono correlate positivamente all'importanza dei meccanismi di coordinamento formali e informali tra imprese retiste, incontri frequenti e meccanismi di monitoraggio e gestione della relazione coerentemente con quanto emerso nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio. Sempre in questa direzione l'Osservatorio ha anche permesso di identificare una correlazione positiva tra le reti che hanno deciso di modificare e aumentare i loro meccanismi di integrazione e coordinamento e la loro performance. Le reti possono infatti trasformarsi e aumentare i loro sforzi di coordinamento, incontri e strutture di governance. L'Osservatorio propone a riguardo tre casi di reti che hanno affrontato questo passaggio e ci permettono di esemplificare come e perché questo avviene.

Non solo l'organizzazione e coordinamento delle reti rileva per comprenderne funzionamento e performance, ma le reti possono essere esse stesse strumenti di coordinamento e governance. La storica frammentazione delle catene del valore nazionali in una miriade di soggetti imprenditoriali, con scarsi livelli di coordinamento formale lungo le filiere, costituisce un vincolo e un limite strutturale e strategico soprattutto all'aumentare della turbolenza e dell'incertezza dell'ambiente competitivo. Per questa ragione l'Osservatorio 2022 ha approfondito lo specifico ruolo dei contratti di rete per il coordinamento delle filiere. Infatti, il modello organizzativo del contratto di rete è esplicitamente orientato a progetti di investimento comuni tra più soggetti imprenditoriali e finalizzato ad accrescere, attraverso l'aggregazione la loro capacità competitiva. Questi aspetti e caratteri peculiari del contratto di rete portano a considerare le reti come strumento idoneo ad affrontare il tema dell'evoluzione e della crescita delle filiere sotto molteplici profili (organizzativo e di governan-

ce, finanziario/fiscale, lavoristico, tecnologico, economico/valoriale ecc.). I dati dell'Osservatorio 2021 evidenziano la propensione delle reti verticali a frequenti incontri/interazioni tra i retisti, all'utilizzo di sistemi di monitoraggio informali e alla condivisione di conoscenze tecniche e operative.

Nella direzione di un accrescimento delle risorse condivise va anche l'introduzione dell'istituto della codatorialità che l'Osservatorio descrive e discute per permettere a imprenditori e policy maker di familiarizzare con questo strumento. La codatorialità mette a disposizione delle reti uno strumento di condivisione delle competenze e del capitale umano funzionale a raggiungere obiettivi di maggiore competitività ed efficienza nella gestione dei network collaborativi, anche in periodi di incertezza, turbolenza e recessione. La rete diventa un concreto campo di gioco, nel quale sperimentare percorsi di integrazione innovativi per fare impresa e gli istituti della codatorialità e del distacco confermano come il lavoro sia sempre più fattore determinante per la concreta attuazione delle finalità della collaborazione su cui si basa il contratto di rete e delle reti come ambiente naturale della collaborazione, nel quale si creano nuove occasioni di lavoro sia per le figure professionali più esperte sia per i giovani.

I numeri sui rapporti di lavoro attivati in regime di codatorialità (1.416 imprese in posizione di codatori all'interno di 264 contratti di rete) rappresentano segnali positivi e tangibili e coerenti con le aspettative, considerata l'innovatività dello strumento e il poco tempo a disposizione delle imprese per assimilarne gli aspetti tecnici della disciplina.

Ma se l'istituto della codatorialità aiuta le reti a condividere risorse e capitale umano, la rete può essere uno strumento efficace anche all'interno di un gruppo di imprese, suggerendo che non solo le imprese in rete possono aumentare il loro livello di coordinamento e integrazione ma anche che realtà più strutturate possono beneficiare di strumenti snelli come la rete. La rete Together More rappresenta un caso particolare nel panorama delle reti dove la rete è utilizzata come strumento organizzativo complementare al modello del gruppo, basato su relazioni gerarchiche, con l'obiettivo di aumentare il coinvolgimento e la collaborazione trasversale fra le controllate nella realizzazione di progetti finalizzati all'attuazione della strategia di gruppo, e destinati a coinvolgere ulteriori soggetti, anche esterni al gruppo.

Infine, l'Osservatorio 2022 suggerisce l'importanza di produrre una rendicontazione capace di produrre informazioni sulla performance della rete e capace quindi di orientare la scelte strategiche della rete. L'Osservatorio 2022 spiega come una diffusa rendicontazione di rete per tutte le reti di imprese, oltre ai vantaggi in termini informativi per gli *stakeholder*, consentirebbe alle imprese di sperimentare un'utile condivisione di dati e che le informazioni che emer-

gono dal bilancio combinato fornirebbero una prima base conoscitiva per valutare la strategia della rete e la sua continuità in una prospettiva di medio-lungo termine.

In conclusione, l'Osservatorio 2022 conferma la crescita delle imprese in rete e delle reti e una crescita dei risultati economico finanziari delle imprese in rete superiori rispetto alla media del quadriennio precedente, che coinvolge tutta la nostra penisola da Nord a Sud.

In questo contesto l'Osservatorio 2022 ci aiuta a capire come le nostre imprese stanno imparando a fare rete e a collaborare in rete:

- il coordinamento formale e informale, gli incontri frequenti, i meccanismi di monitoraggio e gestione della relazione sono centrali nelle scelte delle reti e positivamente correlati alle loro performance;
- le reti fanno rete con partner esterni per migliorare le loro performance innovative;
- le reti permettono di aumentare il coordinamento delle nostre filiere storicamente troppo frammentate;
- le reti cambiano e mutano i loro meccanismi di coordinamento ed integrazione fino ad evolvere verso forme più strutturate correlate a risultati di performance migliori;
- la rete entra dentro gruppi di imprese per aiutare realtà più strutturate a ritrovare flessibilità e agilità rispetto a progetti specifici;
- le reti permettono ai nostri imprenditori di condividere e acquisire il personale necessario al raggiungimento dei loro obiettivi attraverso l'istituto della codatorialità.

In questo quadro che racconta di imprese e reti performanti emerge la necessità di aumentare il seppur crescente numero di reti e di imprese in rete per elevare l'impatto che la rete può avere sulla crescita del nostro territorio e fare questo investendo sulla diffusione di informazioni sulle reti, sulla formazione e consulenza dedicate per aiutare i nostri imprenditori ad aumentare la loro conoscenza e consapevolezza rispetto a questo strumento.

Studi e ricerche sulle reti d'impresa

1. Cabigiosu, Anna; Moretti, Anna (a cura di) (2020). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*.
2. Cabigiosu Anna (a cura di) (2021). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021*.

Shiro Echo is a recyclable, biodegradable, FSC™ certified paper. It is produced with 100% renewable green energy and zero emissions thanks to the neutralisation of the unavoidable residual CO².

