

## 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.

## 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 esteri<sup>1</sup> e per alcune scelte di delocalizzazione, dovute in particolare a politiche di riduzione dei costi. Questi fattori pena-

---

<sup>1</sup> 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),<sup>2</sup> 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,<sup>3</sup> 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 pubblici<sup>4</sup> 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 circolare<sup>5</sup> e i contratti di sviluppo.<sup>6</sup>

**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, repairing, 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.<sup>7</sup>

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.<sup>8</sup>

---

**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.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> 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:

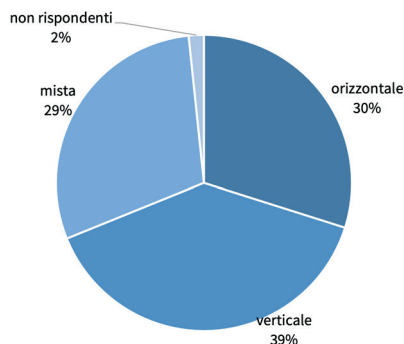
- **reti verticali/di filiera (*supply chain*):** l'insieme degli attori e delle funzioni da essi svolte che, operando prevalentemente in settori diversi ma nell'ambito della stessa filiera, concorrono alla formazione e al trasferimento di un prodotto sino allo stato finale di utilizzazione (consumatore): 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 miste<sup>10</sup> [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].

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



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

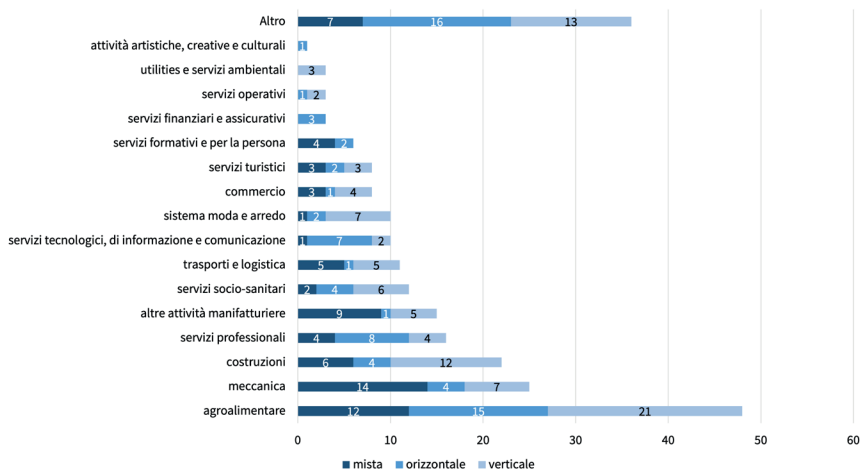


Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Dall'analisi emergono i seguenti aspetti principali:

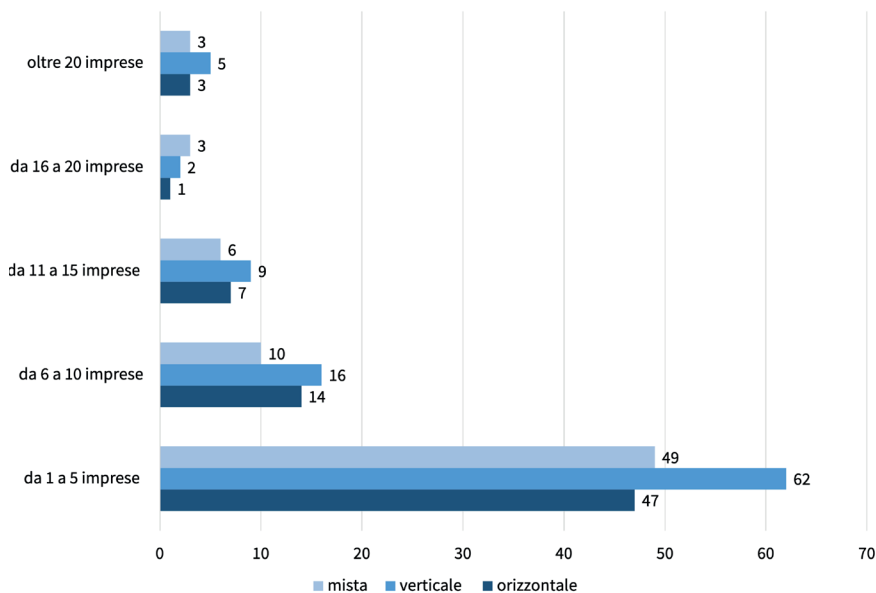
- le reti verticali, che per definizione ricalcano maggiormente l'articolazione delle filiere, risultano prevalenti nel campione;
- il comparto agroalimentare è quello maggiormente popolato da reti di ogni tipologia, in prevalenza reti verticali, seguito dalla meccanica e dalle costruzioni; tale aspetto 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

<b>Rispetto al mercato dei singoli membri della rete, indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:</b>	<b>Reti orizzontali</b>	<b>Reti verticali</b>	<b>Reti miste</b>
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

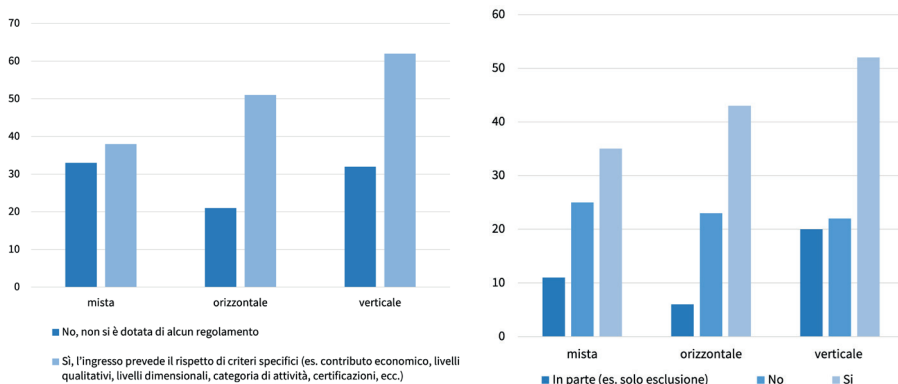
A favorire il superamento delle resistenze alla collaborazione<sup>11</sup> - comuni sia al processo di aggregazione in rete che allo sviluppo di filiere efficienti - nel modello gestionale delle reti occorre il fattore della flessibilità organizzativa, da un lato, a rassicurare le singole imprese coinvolte 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].

<sup>11</sup> 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

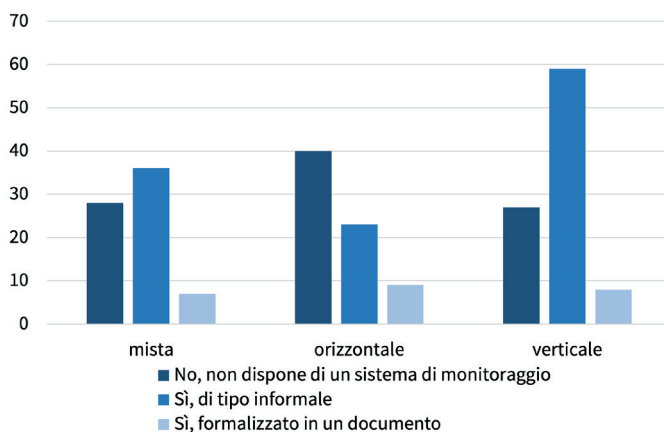
Sempre sul piano del coordinamento dei rapporti, assume rilevanza ai fini dell'efficacia della rete la capacità delle imprese di ripartire i vantaggi ottenuti grazie all'azione sinergica in maniera corretta e coerente rispetto al ruolo da ciascuna ricoperto nel network. A questo proposito, dall'Osservatorio 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),<sup>12</sup> così come di meccanismi di distribuzio-

<sup>12</sup> 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

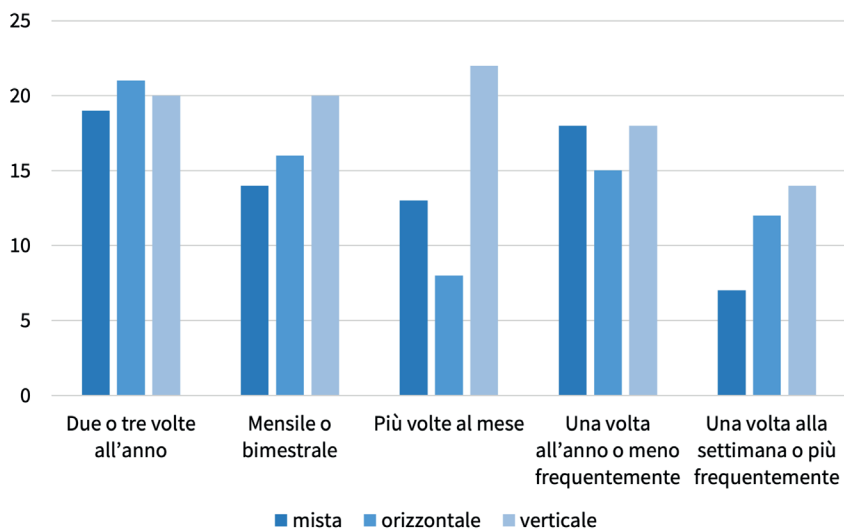


Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

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

<b>Rispetto alla gestione delle relazioni tra i membri della rete, indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:</b>	<b>Reti orizzontali</b>	<b>Reti verticali</b>	<b>Reti miste</b>
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

<b>Rispetto alle risorse apportate dai singoli membri alla rete, indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?</b>	<b>Reti orizzontali</b>	<b>Reti verticali</b>	<b>Reti miste</b>
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.<sup>13</sup>

**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

<b>Rispetto alla performance della rete indichi quanto è soddisfatto rispetto ai seguenti aspetti:</b>	<b>Reti orizzontali</b>	<b>Reti verticali</b>	<b>Reti miste</b>
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

<b>Rispetto alla performance della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:</b>	<b>Reti orizzontali</b>	<b>Reti verticali</b>	<b>Reti miste</b>
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).

<b>Rispetto alla performance della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:</b>	<b>Reti orizzontali</b>	<b>Reti verticali</b>	<b>Reti miste</b>
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 sovverte 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.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> 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 WELSTEP<sup>15</sup>

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.<sup>16</sup> Oltre il 46% delle reti ha aumentato la frequenza degli incontri e il 30% gli accordi formali/contratti tra le parti.

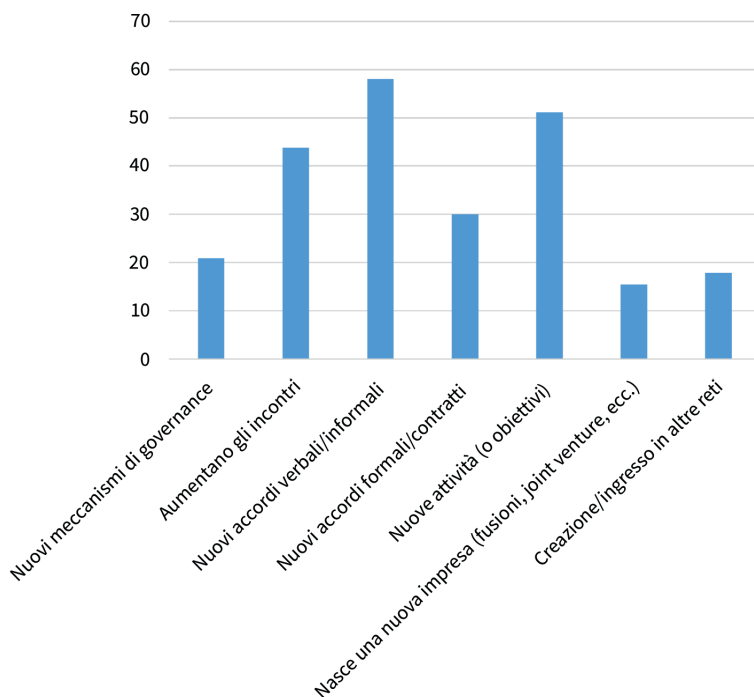
Una percentuale minore delle reti intervistate ha scelto di migrare verso forme più strutturate di aggregazione, come fusioni o *joint venture* (15%), e il 18% circa ha partecipato ad altre esperienze di rete [fig. 7].

---

**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].<sup>17</sup>

**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
	Tutte le variabili utilizzano una scala da 1-poco a 5-molto oppure 'non applicabile'
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.<sup>18</sup> 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

	<b>Efficacia della rete</b>	<b>Performance</b>
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 <sup>2</sup> = 0.26	N=180 R <sup>2</sup> = 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'.<sup>19</sup>

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).

---

<sup>19</sup> 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](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/](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](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](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

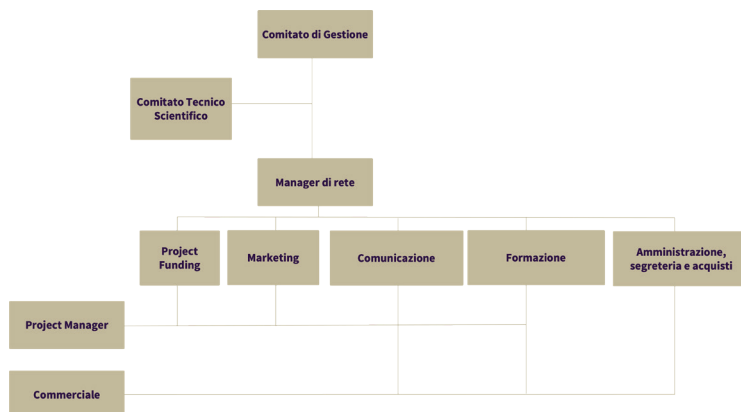
Sviluppiamo soluzioni e progetti innovativi in diversi settori per **migliorare la vita delle persone e i business delle aziende** rendendo attività, prodotti e servizi più efficaci, efficienti, accessibili e sostenibili, **con un impatto positivo sull'ambiente, l'economia, la società.**

- 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 presenziano 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 Rubinerterre 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 Rubinerterre 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.

---