RetImpresa Servizi

FEBBRAIO 2021

RetImpresa fondirigenti

Reference

Valuta la qualità della tua Rete

Analisi e *scoring* della qualità delle reti d'impresa

REPORT FINALE DEI RISULTATI

RetImpresa Servizi

FEBBRAIO 2021

Reference

Valuta la qualità della tua Rete

RetImpresa fondirigenti

Analisi e *scoring* della qualità
delle reti d'impresa

REPORT FINALE DEI RISULTATI

INDICE DEI CONTENUTI

1

LA VALUTAZIONE QUALITATIVA DELLE RETI D'IMPRESA

1.1 Analisi di Contesto 5

1.2 Genesi del Modello di Valutazione della Qualità delle Reti 8

1.3 Sviluppi dei Modelli per l'Aggregazione 10

2

REFERENCE: SVILUPPO E TESTING DELLA WEB APP

2.1 Struttura dello Strumento 13

2.2 Flusso di funzionamento 17

2.3 Laboratori: Sintesi dei Risultati 19

2.4 Elaborazioni Grafiche della Fase di Testing 21

3

MATERIALI DI COMUNICAZIONE 25

1

LA VALUTAZIONE QUALITATIVA DELLE RETI D'IMPRESA

1.1. ANALISI DI CONTESTO

Le reti d'impresa rappresentano un fenomeno giuridico-economico in costante evoluzione e crescita, nonché un innovativo e moderno strumento di politica industriale considerate le loro caratteristiche di flessibilità e trasversalità.
Dai dati InfoCamere a fine febbraio 2021 le reti continuano a mostrarsi un fenomeno imprenditoriale vivace e in crescita nonostante la crisi: **6.801 contratti di rete** (+ 63 contratti in media al mese nel 2020) **per 39.042 imprese coinvolte** (+ 289 nuove imprese aggregate in media al mese nel 2020) con un incremento del 13% (+757 reti) rispetto al 2019.

Attraverso il contratto di rete le imprese, senza perdere la loro autonomia e indipendenza, possono mettere a sistema le competenze e le risorse necessarie per:

- realizzare investimenti che singolarmente non sarebbero in grado di sostenere;
- aumentare l'efficienza nei rispettivi processi produttivi;
- incrementare la propria forza contrattuale e migliorare l'offerta di beni e servizi nei mercati;
- potenziare le competenze specialistiche e manageriali e, più in generale, migliorare l'efficienza e la flessibilità nella gestione del capitale umano;
- accrescere la diversificazione delle fonti di finanziamento.

Le reti d'impresa, nel contesto italiano, trovano il loro naturale spazio operativo nelle **filiere**, di qualsiasi ambito produttivo ed estensione geografica.
Il modello di *business* delle reti, introdotto 11 anni fa dal DL n. 5/2009 con l'obiettivo di aiutare le MPMI a fare massa critica e rafforzare la propria capacità innovativa e competitiva nel mercato, si dimostra particolarmente utile a sostenere le attività economiche delle principali filiere produttive nazionali. A fronte di *shock* sistemici come quello attuale provocato dalla pandemia e, più in generale, dei cambiamenti strutturali dettati dai *megatrend*, quali la transizione ecologica e la rivoluzione tecnologica, le reti possono infatti aiutare le filiere a fronteggiare la ripresa e la resilienza del tessuto economico italiano, storicamente caratterizzato da elevata frammentazione, ridotta dimensione e approccio gestionale familiare.

In proposito, l'**Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa**, composto da InfoCamere, RetImpresa e Università Cà Foscari Venezia, nel suo ultimo **Report 2020** – pubblicato al seguente LINK – analizza il modello di business della rete, nelle sue diverse forme e obiettivi, come antidoto alla "resistenza al cambiamento", che spesso deprime e irrigidisce attività con grandi potenzialità. Tale chiave di lettura evidenzia come le relazioni inter-organizzative consentano opportunità di scambio e di crescita per le imprese coinvolte, ne rafforzino la capacità di rispondere al cambiamento, alla crisi e all'esigenza di innovare e di innovarsi. Proprio come avvenuto nelle diverse fasi dell'attuale pandemia, laddove diverse collaborazioni spontanee motivate dalla necessità di fronteggiare l'emergenza sono state poi formalizzate attraverso accordi e contratti di rete, consolidando in un meccanismo stabile e di prospettiva il valore sotteso alla collaborazione inter-imprenditoriale.

In particolare, le imprese in rete del campione indagato dall'Osservatorio nazionale - vale a dire oltre 2.000 realtà coinvolte in 327 *network* collaborativi - hanno fatto registrare **migliori *performance* in termini di fatturato e valore della produzione (35% del campione), di ROI**

(25% del campione) e di numero addetti (30% del campione) nel triennio successivo all'ingresso in rete (v. Figura 1), in linea con i risultati positivi emersi anche da precedenti studi (2017) sul tema realizzati da Istat e Centro Studi Confindustria insieme a RetImpresa[1].

Il Report 2020 dell'Osservatorio, anche attraverso alcuni *focus* settoriali (in particolare, agroalimentare e costruzioni, rispettivamente il 1° e il 3° comparto per numero di imprese in rete a livello nazionale), conferma sul piano empirico:

- da un lato, la propensione delle imprese ad attivare esperienze strutturate in forma congiunta - anche in collaborazione con altri settori e filiere complementari - per essere più competitive, sviluppando nuovi progetti, pianificando insieme attività di ricerca/innovazione e investimenti, condividendo risorse e competenze, integrando l'offerta di beni e servizi o i processi produttivi, ecc.

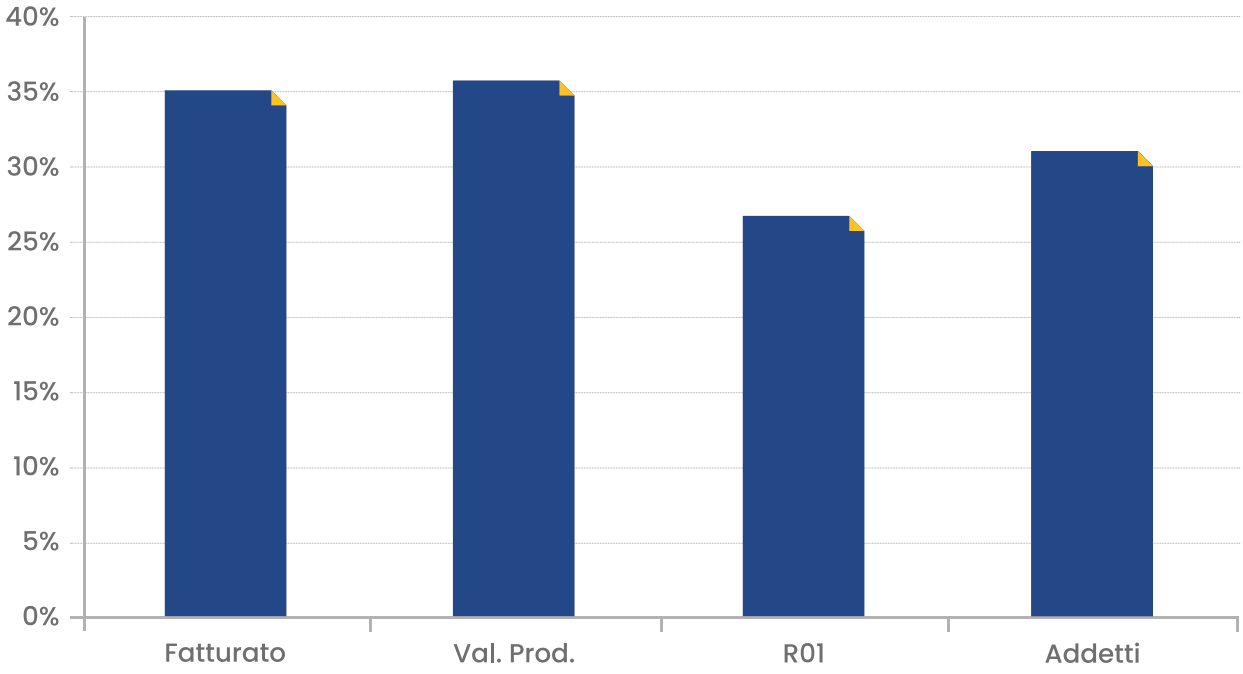
- dall'altro, come la crisi economica in atto abbia stressato l'esigenza delle stesse imprese di collaborare e di "fare rete" per non mancare l'obiettivo dell'adattamento evolutivo dei propri modelli di *business* ai mutati comportamenti di acquisto da parte dei consumatori, alla domanda di beni e servizi del mercato e, più in generale, alle sfide della transizione digitale ed ecologica sostenibile.

La natura flessibile e trasversale del contratto di rete consente di affrontare il tema dell'evoluzione e della crescita delle filiere sotto molteplici profili (es. organizzativo e di *governance*, finanziario/fiscale, lavoristico, tecnologico), mantenendo un necessario collegamento e coordinamento tra questi aspetti, in linea con la strategia unitaria condivisa dalle imprese coinvolte nel percorso aggregativo.
Il citato Rapporto 2020 dell'Osservatorio nazionale sottolinea come l'aggregazione in rete significhi per le imprese adottare un approccio dinamico e flessibile che, laddove supportato da adeguate competenze manageriali, è in grado di accompagnare le imprese accomunate dal programma di rete nel percorso di adattamento rispetto all'organizzazione e al raggiungimento degli obiettivi prefissati.
In generale e anche in tutti i settori specificamente approfonditi nel Rapporto, emerge come ci sia ancora ampio margine di miglioramento per le imprese in rete rispetto all'adozione di meccanismi più strutturati di *governance* e coordinamento, di definizione degli obiettivi e di monitoraggio rispetto al raggiungimento di questi ultimi.
D'altra parte, il contratto di rete rappresenta di per sé un modello di organizzazione e gestione dell'attività d'impresa in forma congiunta orientato al monitoraggio dei risultati, dal momento che richiede come obbligatoria - per espressa previsione di legge (art. 3, co. 4-ter, lett. b del DL n. 5/2009) - l'indicazione delle modalità concordate tra i partecipanti alla rete per misurare l'avanzamento verso gli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della loro capacità competitiva.
In una prospettiva di lungo periodo che guardi oltre la fase emergenziale e che punti alla ripresa e al rilancio del sistema produttivo, la priorità è dunque **sostenere la crescita organizzativa e dimensionale delle imprese, il riequilibrio della loro struttura finanziaria**, anche attraverso una più ampia diversificazione delle fonti alternative al credito bancario e una maggiore patrimonializzazione (es. *bond, private equity, venture capital*). E questo può avvenire

[1] TSi veda CSC Confindustria-Istat-RetImpresa. *Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese*. Novembre 2017.

solo stimolando la collaborazione e le aggregazioni tra imprese a dotarsi di **adeguati livelli di competenze tecniche e manageriali, oltre che di risorse economico-finanziarie**.
Se il Report 2020 dell'Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa ha analizzato le *performance* delle singole imprese appartenenti alle realtà aggregate, il **Report 2019**, basato sullo stesso campione di reti rispondenti alla *survey* condotta da InfoCamere (327 reti per oltre 2.000 aziende coinvolte), si era focalizzato sulle *performance* della rete nel suo complesso e sulla sua capacità di raggiungere gli obiettivi per cui è stata costituita. Sul punto, i risultati emersi dal Rapporto 2019 suggeriscono che la capacità della rete di raggiungere i propri obiettivi (efficacia), la forza competitiva e organizzativa della rete (coesione) e i risultati economici della rete (*performance* di mercato) sono raggiunti dalle aggregazioni nelle quali è stimolato lo scambio di conoscenza e il coordinamento interno.
Le reti che hanno avviato un'attività di monitoraggio strutturata ottengono *performance* migliori rispetto alle altre. In particolare, emerge come all'aumentare del numero di imprese aderenti alla rete il monitoraggio sia una pratica organizzativa necessaria per sostenere la *performance* delle attività collettive, richiamando ancora una volta la rilevanza del controllo per contrastare comportamenti opportunistici e come occasione di apprendimento.

Figura 1. *Percentuale di imprese che hanno migliorato la performance dall'entrata in rete*



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020

In linea con queste considerazioni, la letteratura prevalente in materia di reti di imprese concorda nel ritenere che tale strumento negoziale necessiti di essere affiancato da tutta una serie di strumenti organizzativi e manageriali senza i quali la rete rischierebbe di non prendere mai veramente vita, e di rimanere solamente un progetto, privo degli auspicati effetti positivi sui fatturati e sui livelli occupazionali delle imprese che vi partecipano[2].

[2] Tra gli altri, si rinvia a Cabigiosu, A. & Moretti, A., *Il contratto di rete: caratteristiche, genesi ed efficacia dello strumento* (a cura di), Milano-Torino: Pearson Italia 2018.

Da queste stesse analisi e indagini emerge altresì che il contratto di rete possa riuscire a far compiere un passo in avanti importante verso una maggiore "managerializzazione" delle strategie nelle imprese italiane.
Tuttavia, al momento, le evidenze empiriche dimostrano che è ancora molto bassa la percentuale di reti che fa ricorso al ***manager* di rete**. Secondo il Rapporto 2019 dell'Osservatorio nazionale, solo un quarto del totale del campione indagato (25%) decide di dotarsi di un manager e, in tali casi, si tratta in prevalenza di reti verticali (ovvero quelle dove le imprese partner operano in diverse fasi della stessa catena del valore), che hanno una maggiore interdipendenza tra membri e quindi una maggiore necessità di coordinamento.
Un maggiore ricorso a figure manageriali nei *network* di imprese si riscontra nei tempi più recenti, nei quali si è assistito a una diffusione di tali professionalità grazie anche a percorsi formativi specializzati. Di conseguenza, è possibile ritenere che al crescere dell'offerta di queste figure manageriali, aumenti anche l'attenzione delle reti verso tale tipo di scelta organizzativa e verso la sua efficacia, soprattutto sul piano della gestione dinamica della rete.

1.2 GENESI DEL MODELLO DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLE RETI

Avviare un modello di *business* di rete significa, anzitutto, dotarsi di un'organizzazione coerente con gli obiettivi del progetto comune, definire strategie di attività e tradurle in relativi piani operativi.
Dal momento che nella rete l'impresa mantiene indipendenza e autonomia rispetto alla propria attività principale, **risulta cruciale il ruolo di integrazione del *management* per l'ideazione e l'attuazione di strategie competitive e per attivare quel coordinamento e quelle relazioni necessarie tra gli attori del sistema allargato** (es. in filiera).
Questa pianificazione preventiva e le successive attività di monitoraggio e aggiornamento della stessa sono il valore aggiunto per la rete nel suo complesso e per le singole imprese che ne fanno parte, laddove troppo spesso nella maggioranza delle imprese, soprattutto micro e piccole, è carente proprio l'attività di analisi strutturale finalizzata alla valutazione dei rischi e delle opportunità dell'attività collaborativa.
Tale modello di *business* aggregato, data la complessità legata alle diverse attività economiche e alla pluralità di imprese coinvolte, necessita quindi di un approccio di **"gestione di sistema"**, che sia strutturato ma allo stesso tempo agile e flessibile, che sappia accompagnare i vari processi e le varie fasi dell'attività della rete attraverso la "progettazione" e il successivo adattamento degli aspetti di carattere gestionale, sia politico-strategici che organizzativo-operativi, alle dinamiche evolutive del contesto interno ed esterno alla rete, in modo da poter essere valorizzati da qualificate figure manageriali.

Il Report 2020 dell'Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa conferma che **le imprese più performanti appartengono a reti con più esperienza alle spalle e organizzate, che hanno sviluppato nel tempo meccanismi di coordinamento formale, standard comuni e un modello**

manageriale di pianificazione delle attività e di monitoraggio dei risultati, aggiornandosi e rinnovandosi in funzione degli obiettivi da realizzare e delle condizioni di contesto.
D'altra parte, il Rapporto dell'Osservatorio evidenzia anche come l'esperienza di rete, se protratta oltre una certa soglia temporale e priva di elementi di rinnovamento, possa talvolta trasformarsi in un aspetto di rigidità delle imprese (*core rigidity* o effetto a U rovesciata), potendo avere anche un impatto negativo sulla loro *performance*: in altri termini, collaborazioni tra imprese di eccessiva durata e poco resilienti al cambiamento possono mettere a rischio l'opportunità di apprendimento e di innovazione connaturata alle relazioni inter-organizzative, a meno che non intervengano delle buone pratiche di rinnovamento o una ridefinizione degli obiettivi specifici, così come percorsi di progressiva trasformazione, integrazione o strutturale aggregazione tra le imprese: dall'osservatorio privilegiato di Confindustria e RetImpresa, iniziano infatti ad essere frequenti i casi di imprese di rete che nell'ambito del progetto comune condividono *equity*, acquisiscono partecipazioni incrociate, si fondono o creano un nuovo soggetto economico, più forte e competitivo sul mercato.

In estrema sintesi, sia l'esperienza, sia gli aspetti organizzativi e manageriali, incidono sulla capacità della rete di aggiornarsi e rinnovarsi in funzione degli obiettivi da realizzare e delle condizioni di contesto, consentendo così alle imprese retiste di ottenere benefici.
In questo contesto, quindi, occorre **poter disporre, da un lato, di adeguate competenze manageriali** che siano in grado di guidare i *network* di imprese verso direttrici di evoluzione organizzativa e strategica e di sviluppo economico, per essere costantemente in linea con i fabbisogni e le esigenze del mercato; **dall'altro, di uno strumento concreto che consenta di valutare la qualità del progetto di rete**, sia alle stesse reti per un'autodiagnosi da un punto di vista organizzativo, strategico ed economico, sia ai diversi *stakeholder*, pubblici e privati con cui la rete stabilisce costantemente contatti e relazioni (es. PA, banche, fornitori e altri *partner* commerciali).

L'obiettivo del progetto *"Reference – Valuta la qualità della tua Rete"* è quello di sviluppare una ricerca sul tema "qualità di rete" attraverso un'attività di analisi concreta su reti operative e, in particolare, sugli *asset* più idonei a farne emergere il valore aggiunto, al fine di favorire l'accesso delle imprese in rete a finanziamenti pubblici e privati e ad agevolazioni (per investimenti, I4.0, attività di ricerca e sviluppo, tutela IPR, export) nonché di creare un modello valutativo che consenta di migliorare i flussi informativi tra le reti e gli *stakeholder* esterni, rendendo valutabile e riconoscibile la qualità del progetto condiviso.
Per fare questo, l'analisi ha puntato sugli elementi "intangibili" dell'attività di rete, ossia quelle variabili qualitative più caratterizzanti della rete – ivi compresa la disponibilità di idonee professionalità manageriali – al fine di elaborare un sistema replicabile di *scoring* delle reti da sperimentare in futuro con uno o più *partner* tecnologici/accademici/finanziari.
Dall'idea progettuale, sostenuta e finanziata da Fondirigenti, è nato quindi uno strumento concreto di auto-valutazione del Progetto di rete, definito **"Modello di Valutazione della Qualità di Rete – MVQR"**, idoneo a favorire questa "gestione integrata" e a supportare i *manager* di Rete sia nella fase di progettazione delle azioni per lo sviluppo sia in quella successiva di gestione, monitoraggio e miglioramento del sistema-rete.

In questo senso, **il Modello di Valutazione della Qualità di Rete intende fornire al manager/referente uno strumento per "misurare" il valore aggiunto dell'aggregazione**, generato dalle attività immateriali di tipo organizzativo, manageriale e strategico che la caratterizzano e farlo emergere a beneficio dei partecipanti alla rete e dei suoi diversi *stakeholder*, pubblici e privati (es. Amministrazioni ed enti pubblici, finanziatori, fornitori, altri *partner* commerciali).

Questo significa anche migliorare la comunicazione tra le reti e gli *stakeholder* esterni e favorire l'accesso a opportunità di *business*, finanziamenti e agevolazioni, facendo leva sulla riconoscibilità del valore aggiunto "immateriale" (si pensi a reti con *start-up* la cui attività non è ancora efficacemente misurabile, ma per le quali sono già identificabili i fattori qualitativi potenzialmente di successo).
In questo modo, il *manager* di rete è in grado di individuare, sulla base dell'autodiagnosi generata dal Modello, azioni di miglioramento rispetto ai propri obiettivi e di tarare i propri strumenti gestionali sulla base di punti di forza e debolezza della rete secondo un sistema di gestione sempre più improntato alla progettazione "su misura" dei piani strategici e operativi.

1.3 SVILUPPI DEI MODELLI PER L'AGGREGAZIONE

Il tema della **qualità delle reti**, oggetto del progetto, si presta a diversi sviluppi futuri.
Il primo potrebbe riguardare l'**accesso alle fonti di finanziamento e ai canali di approvvigionamento di capitale**, per cui risulta fondamentale che la rete sia in grado innanzitutto di auto-valutare le potenzialità del progetto di rete, i mezzi di cui dispone e quelli di cui ha bisogno, mappando i propri punti di forza e quelli di miglioramento (es. requisiti di accesso agli strumenti di agevolazione, merito di credito delle imprese retiste) e nondimeno di far percepire il proprio valore aggiunto all'esterno.

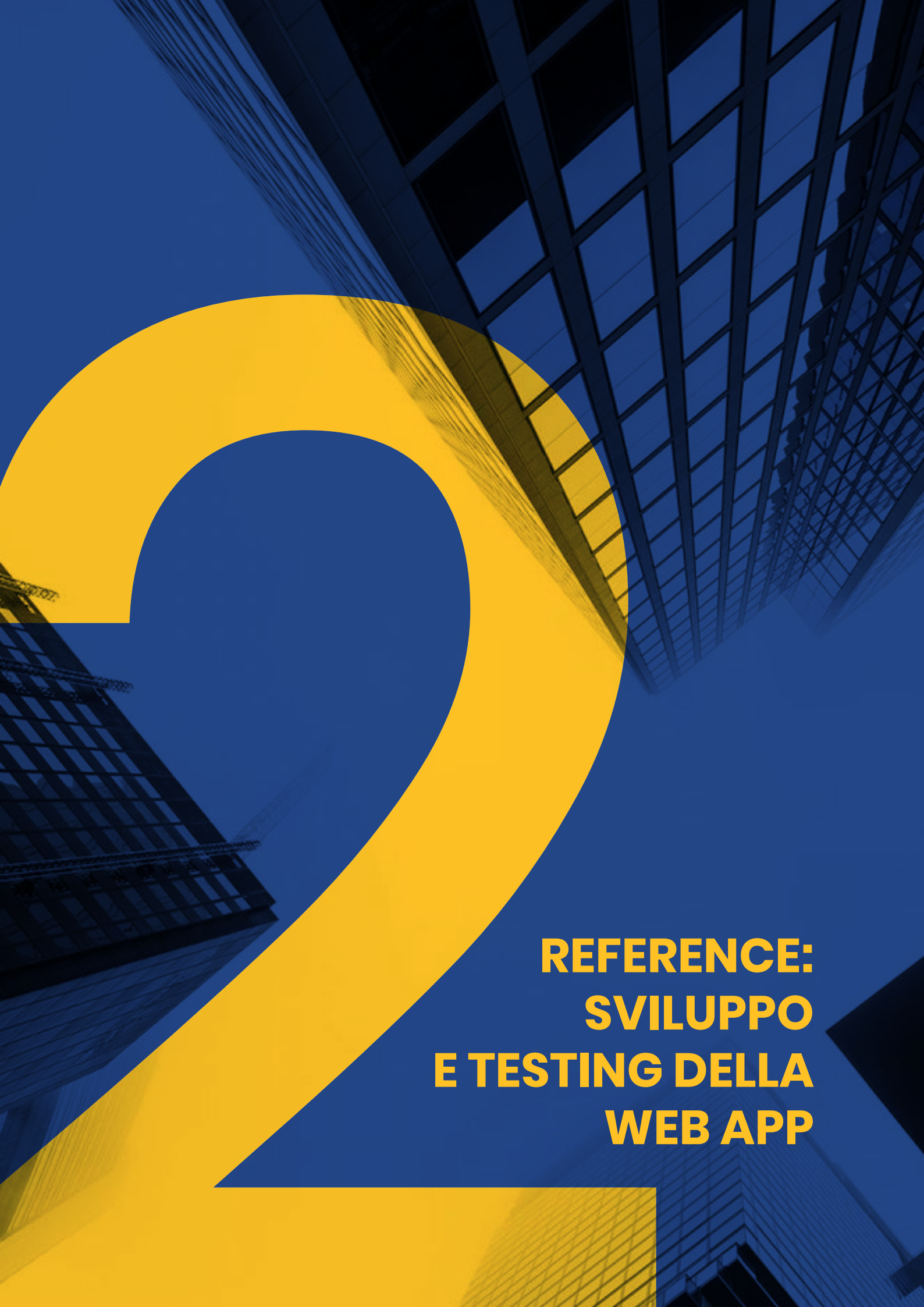
Infatti, con riferimento specifico al comparto finanziario, dalle indagini empiriche effettuate su un campione di reti operanti sul territorio nazionale[3], emerge che l'attuale livello di *partnership* con gli operatori del settore è insufficiente nonostante il grande interesse delle imprese in rete a rafforzare l'attività attraverso un supporto finanziario mirato e prodotti *taylor-made*.
Per raggiungere questo obiettivo è senza dubbio fondamentale sviluppare modelli di analisi di tipo quantitativo (es. prospetti economico-finanziari/*business plan* per misurare la sostenibilità del programma congiunto) a cui andrebbe poi affiancato il modello qualitativo. L'analisi di tipo qualitativo è, come noto, una delle componenti - insieme a quella di tipo quantitativo e fondamentale nei rapporti con le banche - della valutazione del merito creditizio, ossia il *rating* bancario, in quanto riesce a cogliere e valorizzare aspetti assenti o non emergenti dai prospetti numerici.

Rimanendo sempre sull'analisi qualitativa, è chiaro che il MVQR costituisce uno schema di base che potrà essere oggetto di integrazioni e modifiche laddove dovessero emergere ulteriori esigenze e aspetti rilevanti, sotto forma di "fattori di qualità", per una rappresentazione più dettagliata del progetto di rete.

[3] Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019, cap. 8 "I rapporti con le banche e l'accesso al credito"; RetImpresa, Indagine sul fabbisogno finanziario della Rete. Report dei Risultati (ottobre 2018).

In questo senso, il Modello - come si vedrà meglio in seguito - è stato sviluppato in maniera modulare e quindi consente a regime di creare delle interfacce ad hoc a integrazione dello schema di base, che potrebbero costituire altrettanti *spin-off* del progetto pilota, ad esempio allo scopo di introdurre ulteriori fattori (o criteri di valutazione) da tenere in considerazione in base agli "obiettivi" che si prefigge la rete oppure di approfondire l'efficacia dei sistemi di misurazione analizzando se e come i fattori di qualità incidano sul raggiungimento degli obiettivi di rete.

Infine, sulla base delle evidenze ed esigenze emerse nella fase di *testing* (v. *infra*), la mappatura delle competenze emerge come *step* propedeutico all'aggregazione, finalizzato a testare la "propensione alla collaborazione" della singola impresa che voglia attivare un percorso di rete.
In questo senso, potrebbe essere interessante costruire e applicare un modello formativo e di indirizzo che riesca in maniera strutturata a far emergere gli elementi che favoriscono oppure ostacolano la capacità collaborativa di un'impresa, con l'obiettivo di creare sin da subito i presupposti e le condizioni per un "*business* aggregato di qualità". Allo stesso modo, si potrebbe valutare l'opportunità di condurre un'analisi dei modelli di interazione e cooperazione tra imprese esistenti e/o applicati a livello internazionale, per elaborare, attraverso un'azione di studio e *benchmarking*, un modello di collaborazione per le imprese che intendano costruire reti e partenariati internazionali.



2

REFERENCE: SVILUPPO E TESTING DELLA WEB APP

2.1 STRUTTURA DELLO STRUMENTO

Per rendere affidabili le informazioni provenienti dall'autovalutazione che propone il Modello e quindi fornire garanzia di credibilità agli utilizzatori dello strumento - interni alla rete o esterni – RetImpresa Servizi, società controllata da RetImpresa (l'Agenzia nazionale del sistema Confindustria che segue, promuove e sostiene lo sviluppo delle reti sin dal loro ingresso nell'ordinamento nazionale), ha declinato operativamente il progetto attraverso lo sviluppo di uno "strumento web" a cui fosse associato un sistema di valutazione "qualificato", nel rispetto dei fattori chiave di fiducia, trasparenza, sicurezza e identità.

Da questo processo è nato ***Reference*, strumento concreto di digitalizzazione del processo di valutazione della qualità delle reti d'impresa**, basato su un sistema affidabile e il cui *output* è validato da RetImpresa attraverso la propria esperienza e *know how* sulle reti.
Nella costruzione del Modello, si è partiti da una ***checklist* di variabili qualitative volte a mappare gli *asset* intangibili e fondamentali di Rete**, da sottoporre sotto forma di questionario alle imprese. Il questionario contiene gli elementi qualitativi più significativi per raggiungere uno stadio di **"valutazione aggregata"** e fa emergere come la rete non sia la mera somma della partecipazione delle singole imprese, ma un modello di organizzazione e gestione congiunta di iniziative imprenditoriali capaci di generare valore aggiunto.
L'individuazione, selezione e sistematizzazione di tali criteri/indicatori qualitativi, testati con le reti-campione (v. *infra*), è stata un'attività cruciale per ottenere un metodo di analisi che consentisse una valutazione significativa e attendibile.
L'esigenza di completezza e di dettaglio di rappresentazione è stata bilanciata con l'esigenza di snellezza, chiarezza e fruibilità del Modello nell'interesse di un agevole utilizzo dello stesso da parte del *manager* di rete.

L'output del Progetto Reference è uno strumento operativo di "autodiagnosi" per le reti d'impresa e di supporto all'analisi per una loro valutazione qualitativa, presentato sotto forma di *survey* a risposta multipla:

- ✓ di facile accesso in quanto erogato in forma elettronica attraverso un *software* applicativo sviluppato ad hoc sulla base del metodo di ranking elaborato;
- ✓ fruibile in forma gratuita sui principali *device* (pc, *notebook*, *smartphone*) da parte di imprenditori e *manager* di rete.

Come anticipato, è previsto un ruolo di supporto da parte di RetImpresa sia nella compilazione del questionario – qualora richiesta dall'utilizzatore – sia nella lettura e invio del Report, che viene trasferito al *manager*/imprenditore che ha utilizzato il Modello.

Reference si compone di due macro-sezioni, contenenti ciascuna un set di indicatori da considerare per completare l'analisi e per l'attribuzione del giudizio (*scoring criteria*):

1. **Sezione Imprese partecipanti alla Rete**
   La "Sezione Imprese partecipanti alla Rete" ha la funzione di far emergere le caratteristiche delle imprese che fanno parte della rete in oggetto di valutazione (anagrafica impresa capofila/referente: forma giuridica, classe dimensionale, settore attività, fatturato, numero dipendenti). *Tale Sezione non è oggetto di ponderazione ai fini della valutazione*.

2. Sezione Rete

La "Sezione Rete" è la parte qualificante per la costruzione del sistema di attribuzione del punteggio di *Reference (scoring system)* e ha la funzione di far emergere caratteristiche e potenzialità dell'attività di rete, attraverso la risposta alle domande dei moduli di seguito indicati:

✓ **Descrizione di base**

Il modulo individua gli elementi essenziali di costituzione della Rete e di avvio del progetto (es. tipologia verticale/orizzontale/mista, caratteristiche del contratto per oggetto, durata e obiettivi, rapporti preesistenti tra i partecipanti, tra cui ordini, commesse, *equity*, altre *partnership*, benefici di appartenenza alla rete, quali economie di scala o di scopo, rafforzamento di mercato, sviluppo commerciale, diversificazione del *business*, altro).

Questo modulo non è oggetto di ponderazione ai fini della valutazione.

✓ **Organizzazione del Progetto di Rete**

Il modulo mira a descrivere le modalità con cui vengono definite la *mission* e le esigenze dell'organizzazione e ne viene promossa la realizzazione (es. presenza d imprese leader, indagini di mercato, previsione di piani strategici e operativi, piani di comunicazione e di branding, ingresso nuovi soci, regole recesso/esclusione, regole di risoluzione delle controversie e di scioglimento).

✓ **Governance e Management**

Il modulo intende esplicitare come vengono strutturate sul piano formale l'organizzazione interna alla rete e la gestione delle attività per assicurare l'efficacia dei processi (es. assemblea, organo di gestione, presidente, *manager* di rete, comitati tecnici, *advisory board,* etc.).

✓ **Processi e Risorse**

Il modulo fa emergere le modalità operative e le risorse, umane e finanziarie, di cui si è dotata la Rete per gestire e migliorare i processi di integrazione/collaborazione tra le retiste e attuare efficacemente le strategie e le attività previste (es. pianificazione strategica delle attività, utilizzo di piattaforme e gestionali condivisi, sistemi qualificazione/certificazione integrati, misure di organizzazione del lavoro, *monitoring* dei risultati, fondo patrimoniale, rendicontazione contabile, *business plan*).

✓ **Comunicazione**

l modulo intende illustrare la prassi e le procedure utilizzate dalla Rete per gestire i flussi informativi tra le imprese partecipanti e le modalità con cui la Rete comunica con i soggetti esterni (es. tecnologie, piattaforme per lo scambio di dati e informazioni, siti internet, pubblicità tramite social media e/o strumenti di comunicazione tradizionale, quali giornali, riviste di settore, tv, radio, adozione di segni distintivi e/o marchi di rete incluse le relative strategie di sviluppo e tutela).

✓ **Rapporti e Partnership**

Il modulo analizza le caratteristiche e finalità dei rapporti e delle *partnership* della rete con soggetti esterni (es. clienti, fornitori, partner tecnologici, istituzionali, finanziari, università, associazioni).

✓ **Performance**
Il modulo ha ad oggetto l'individuazione degli obiettivi strategici della rete e la previsione di un sistema di monitoraggio del loro raggiungimento sulla base di specifici criteri di misurazione (es. incrementi di fatturato, nuovi mercati e clienti raggiunti, innovazioni, quote export, eventi realizzati, progetti presentati, bandi di gara aggiudicati).

Reference è stato strutturato, anche grazie alle modifiche apportate a seguito dei laboratori con le reti *target* del progetto, attraverso la predisposizione di domande a risposta multipla. A ciascuna risposta è assegnato un punteggio, che cresce proporzionalmente al peso che la risposta in questione assume in termini di valore aggiunto alla qualità del progetto di rete, anche tenendo conto dei diversi obiettivi dell'attività aggregata.
Dopo aver definito il set di indicatori da considerare nel questionario, è stato necessario definire il sistema di attribuzione del punteggio (*scoring system*).
Lo *scoring system* è diversificato a seconda dei tre obiettivi di *business* che la rete rispondente può selezionare all'inizio del questionario, su un set di 10 obiettivi possibili (v. Tabella 1).

Tabella 1 *- Obiettivi strategici dell'attività di Rete*

N°	PRINCIPALI OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATTIVITÀ DI RETE
1	Attività culturali/intrattenimento/Terzo settore
2	Economie di scala, condivisione acquisti/forniture/strutture /mezzi produttivi/tecnologie/servizi
3	Economie di scopo, progetti di filiera, gestione della catena distributiva/*supply chain*
4	*Export* e internazionalizzazione
5	Formazione, progetti di *welfare*, gestione amministrativa aziendale e risorse umane
6	*Marketing*, comunicazione
7	Partecipazione a bandi e appalti, accesso a incentivi e canali di finanziamento pubblici e privati
8	Promozione e sviluppo dell'economia circolare e di progetti di sostenibilità ambientale (efficienza energetica, simbiosi industriale, rinnovabili, ecc.)
9	Ricerca, Sviluppo, Innovazione (di organizzazione/processi, sistemi di gestione/qualità)
10	Turismo, promozione del territorio/valorizzazione *Made in Italy*

Lo *scoring system* è stato poi associato a una scala di valutazione (*scoring scale*) che indica il livello di qualità del progetto di rete. La scala di valutazione prevede i seguenti livelli di qualità del progetto o **"*Benchmark* qualitativo"**:

D INSUFFICIENTE

C BASSO

B SUFFICIENTE

A MEDIO-ALTO

S ELEVATO

Figura 2 *- Scoring scale di Reference*

Parte integrante del modello è la produzione di un ***Report* Digitale**, che presenta un riepilogo della composizione della rete e riporta poi il ***benchmark*** realizzato dall'impresa appartenente al *network*, mostrando graficamente con *spider-graph* e parti visive l'andamento dell'attività aggregata per ciascun modulo/indicatore qualitativo considerato.

Nel dettaglio, il Report finale contiene:

- Anagrafica della rete e delle singole imprese
- Riepilogo delle risposte
- *Benchmark* complessivo, collegato all'obiettivo indicato dal *manager*/referente di rete come principale (*l'app* richiede, infatti, la selezione di tre obiettivi, distinti tra principale e secondari)
- *Benchmark* collegati agli altri due obiettivi indicati come secondari
- Punteggio ottenuto per ciascuno dei 6 moduli ponderati, rappresentato attraverso due grafiche diverse (grafici a ragnatela e bande) e differenziato per ognuno dei tre obiettivi indicati
- Possibile personalizzazione del *Report* con inserimento del logo della rete
- Condivisione del *Report* attraverso riconversione della pagina *web* in PDF
- *I-frame* collegato al Report, che può essere scaricato e inserito come referenza nel sito web della Rete o delle imprese ad essa aderenti

2.2 FLUSSO DI FUNZIONAMENTO E TECNOLOGIA

Lo sviluppo del *software* alla base dell'applicativo riporta un diagramma di flusso strutturato per garantirne il corretto funzionamento.

Si tratta di *decision-point* variabili a seconda delle risposte date. Di seguito il processo logico - riportato graficamente in tab. 2 - con tutti gli step validativi:

1. Registrazione sulla *web-app* (come imprenditore/*manager* di rete);

2. Compilazione dei moduli, ognuno dei quali avrà non più di 10 domande;

3. Riepilogo, *check* ed invio delle risposte date;

4. Il *manager* di rete non riceve subito il risultato, che viene visionato prima da RetImpresa per assicurare:
   - **a.** l'esistenza del richiedente e l'esclusione di eventuali *SPAM* (es *test*, rete inesistente);
   - **b.** conformità del risultato rispetto alle risposte fornite;
   - **c.** opportunità di un confronto con il *manager* di rete per ulteriori e future azioni di sviluppo della rete stessa.

5. Una volta approvato il *benchmark* viene reso noto al *manager* di rete con una notifica via mail che lo rimanda ad una pagina della *web-app*;

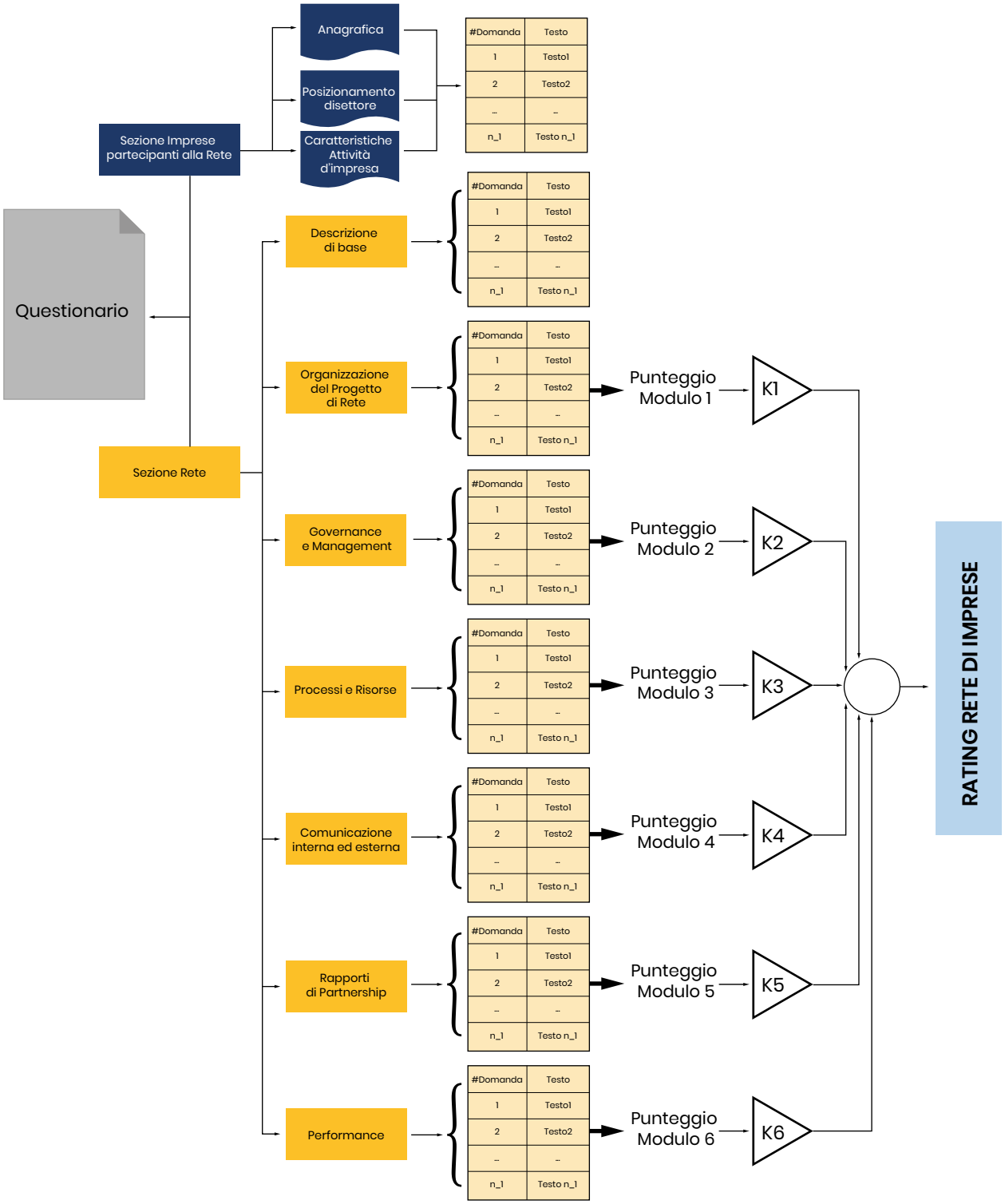
6. Nella *web-app* il *manager* di rete consulta il Report, con l'indicazione del risultato ottenuto – *benchmark* in forma qualitativa sia per l'obiettivo di rete primario che per i secondari- visionando anche il risultato di ogni singolo modulo ponderato compilato;

7. Nella *web-app* il *manager* di rete trova il report che spiega il risultato ottenuto (in forma qualitativa) e visiona anche il risultato di ogni singolo modulo compilato;

8. All'interno dell'applicazione il *manager* avrà a disposizione uno strumento per la condivisione di un bollino (*e-frame*) da porre sul sito web della rete o delle singole imprese ad essa aderenti, che mostrerà in forma sintetica il proprio risultato (es. dal valore minimo D al valore massimo S);

9. Per gli utenti pubblici al *click* sul bollino si viene rimandati in una pagina (*landing*) dove sono spiegati:
   - **i.** Cosa fa il modello di valutazione della qualità delle reti
   - **ii.** Quali sono i giudizi qualitativi associati ai risultati
   - **iii.** CTA per fare compilare il modello e ottenere il proprio *rating*

Tabella 2 *– Processo logico di funzionamento della web-app*



2.3 LABORATORI: SINTESI DEI RISULTATI

L'algoritmo precedentemente illustrato è stato oggetto di una prima fase di *alpha-test* da parte di RetImpresa, che ha condotto alla realizzazione di una demo *online* di Reference da far testare in versione beta a un target di reti di imprese selezionate come campione nel Progetto. I test sono stati oggetto di **12 laboratori con singole reti** in cui è stato possibile per lo staff di RetImpresa Servizi interagire direttamente con gli Imprenditori/Referenti/*Manager* di rete, attraverso una *video-call* della durata media di un'ora circa nella quale l'intervistato, assistito nel track del questionario, ha utilizzato *l'app* e condiviso *real time* impressioni, suggerimenti e spunti. Le 12 reti-campione, indicate di seguito con un identificativo volto a garantire la privacy, sono state individuate tenendo conto dell'eterogeneità non solo dei settori in cui operano, ma anche degli obiettivi e finalità dell'attività (v. Tabella 3).

Tabella 3 *- Riepilogo caratteristiche reti-test*

Identificativo Rete	Tipologia Rete	Natura giuridica Rete	Durata contratto (anni)	Numero imprese aderenti	Anno avvio attività rete
Alfa	orizzontale	rete contratto	12	5	2020
Beta	orizzontale	rete contratto	11	15	2012
Gamma	orizzontale	rete soggetto	10	6	2018
Delta	mista	rete soggetto	-	2	2014
Epsilon	orizzontale	rete contratto	6	2	2015
Zeta	orizzontale	rete contratto	2	8	2012
Eta	orizzontale	rete contratto	6	7	2019
Teta	orizzontale	rete cotratto	5	5	2020
Iota	mista	rete cotratto	20	19	2019
Kappa	orizzontale	rete cotratto	20	3	2011
Lambda	orizzontale	rete cotratto	16	5	2014
Mi	mista	rete soggetto	35	3	2015

La realizzazione delle simulazioni dell'utilizzo di *Reference* attraverso i laboratori ha consentito, quindi, di raccogliere e consolidare i *feedback* di miglioramento dell'app emersi.
Il *beta-test* ha evidenziato, in particolare, la *user-experience*, intesa come esperienza di utilizzo dell'app, e la *user-satisfaction*, intesa come percezione dell'*app* da parte del rispondente, entrambe analizzate in termini di chiarezza del testo, completezza delle domande, nonché efficacia e rappresentatività del *Report* digitale, delle risultanze in esso espresse e del suo *layout grafico*.
In merito alla ***user-experience***, è stato riscontrato nella totalità del campione analizzato un *hype* alto e costante per tutta la durata del test, che ha prodotto *feedback* più che soddisfacenti. In primo luogo, è stata colta appieno la finalità del progetto in termini di "autodiagnosi "dell'attività aggregata e miglioramento della comunicazione interna ed esterna alla rete.

Infatti, la maggioranza degli intervistati ha evidenziato come l'utilizzo di Reference risponda a più di una funzionalità, fungendo da:

- ✓ *report* **"consuntivo"** del percorso di rete svolto
- ✓ modalità di **"rappresentazione"** del posizionamento della rete
- ✓ opportunità **"progettuale"** per puntare all'eccellenza, facendo leva sui punti di forza per far evolvere le aree di miglioramento

Con riferimento alla **struttura dell'*app***, è stato evidenziato che sia la suddivisione per "modulo tematico" del questionario che il *layout* grafico del Report finale rendono semplice, logico e intuitivo il percorso di risposta. In ogni caso, sono emerse numerose proposte di miglioramento, legate per lo più alla formulazione del testo di alcune domande o all'integrazione di alcune risposte per meglio rappresentare l'eterogeneità del mondo delle reti.
La ***user-satisfaction*** risulta elevata per la totalità del campione, sia per la parte meramente testuale e/o grafica sia per gli spunti di riflessione a cui lo strumento fa da leva. Condivisa anche la scelta di non commentare il *benchmark* finale con una parte testuale, mantenendo solo l'impatto visivo dei grafici, in quanto è stato ritenuto più adeguato un eventuale confronto interattivo con il Manager di rete per interpretare i risultati alla luce delle peculiarità della rete analizzata e per le possibili azioni di implementazione e miglioramento.

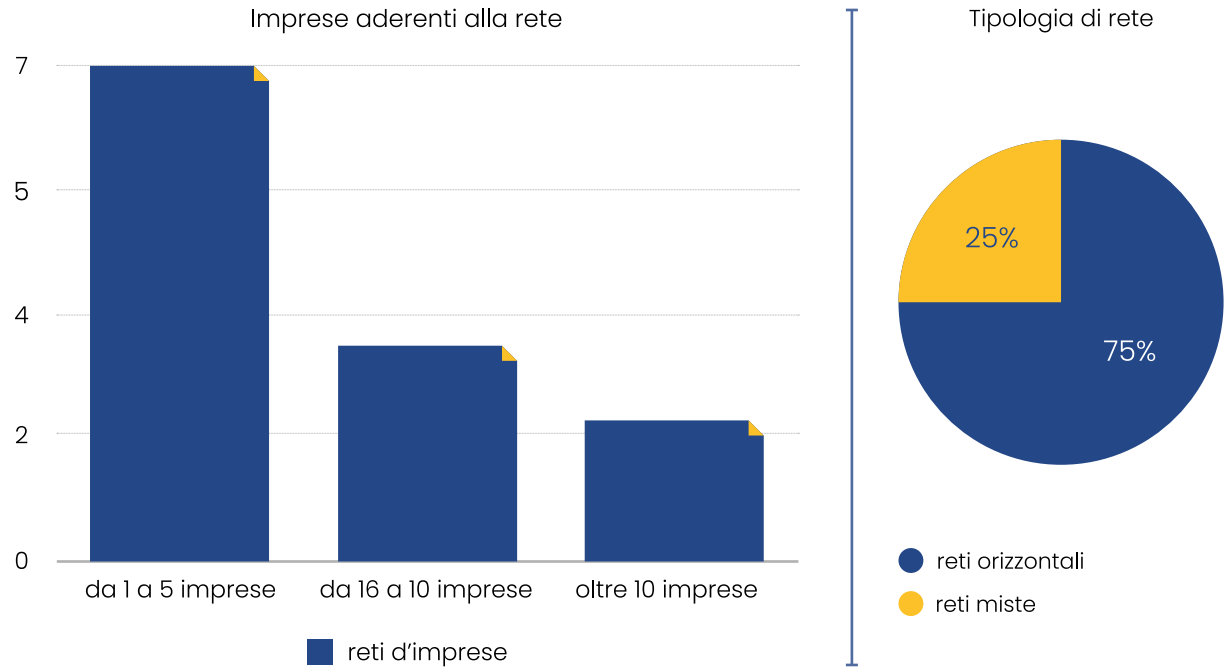
Inoltre, con riferimento alla fruibilità e condivisione dei contenuti dell'*app*, è emersa l'esigenza di disporre di un riepilogo delle risposte al questionario e dei contenuti del *Report* digitale in versione pdf - oltre che come *web page* - e di valutare le modalità più appropriate per una sua diffusione *on-line* (es. risultati in versione *mobile*, pubblicazione sul sito del *Report*, inserimento del logo di rete).
I laboratori hanno dato vita anche a spunti e idee per sviluppi futuri dell'*app* sia in termini di struttura che di utilizzo di *Reference*. Ad esempio, è stato suggerito di sviluppare interfacce integrative del modello di base, che consentano di customizzare il modello in base alla tipologia di rete (contratto/soggetto, generazione fatturato/valore, *focus* d'attività specifici es. innovazione, sostenibilità, internazionalizzazione).

Infine, è stata evidenziata la necessità che il modello qualitativo affianchi un prospetto economico-finanziario aggregato dell'attività per poter disporre di una sorta di "passaporto" di presentazione della rete comprensivo della parte quantitativa, oltre che qualitativa, che ne determinerebbe con più facilità l'accesso a opportunità di sviluppo ed espansione, anche attraverso finanziamenti, agevolazioni e investimenti da parte di soggetti terzi.
Il paragrafo seguente illustra le principali elaborazioni grafiche che riprendono e sintetizzano graficamente i risultati più significativi dei laboratori.

2.4 ELABORAZIONI GRAFICHE DELLA FASE DI TESTING

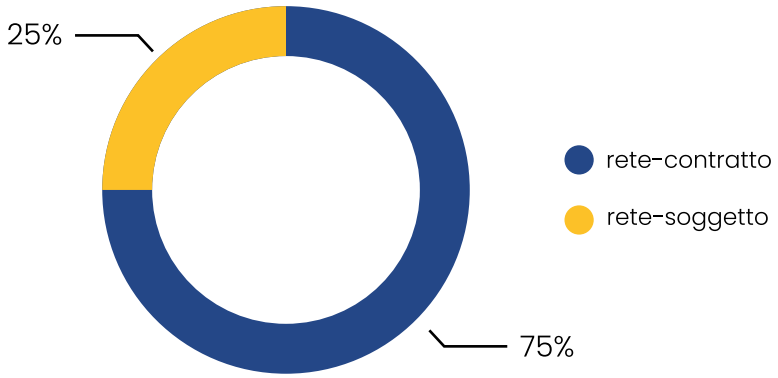
Il campione di riferimento, rappresentato dalle reti target che hanno utilizzato la Piattaforma Reference durante la fase di *Laboratorio*, è composto da 12 reti (10 originariamente selezionate alle quali se ne sono aggiunte due ulteriori). Ognuna di esse **aggrega in media 7 imprese** (7 reti comprendono da 1 a 5 imprese partecipanti, 3 reti da 6 a 10 imprese partecipanti e 2 reti oltre 10 imprese partecipanti).
La **rete orizzontale è la tipologia prevalente** (75%), il restante 25% è rappresentato da reti miste, mentre non sono presenti reti verticali.

Figura 3 *- Numero di imprese aderenti alle reti-test e Tipologia della rete*



Inoltre, 9 reti su 12 si configurano come **reti-contratto (75%)**, mentre il 25% è rappresentato da reti con soggettività giuridica.

Figura 4
Percentuale di reti-contratto e reti-soggetto



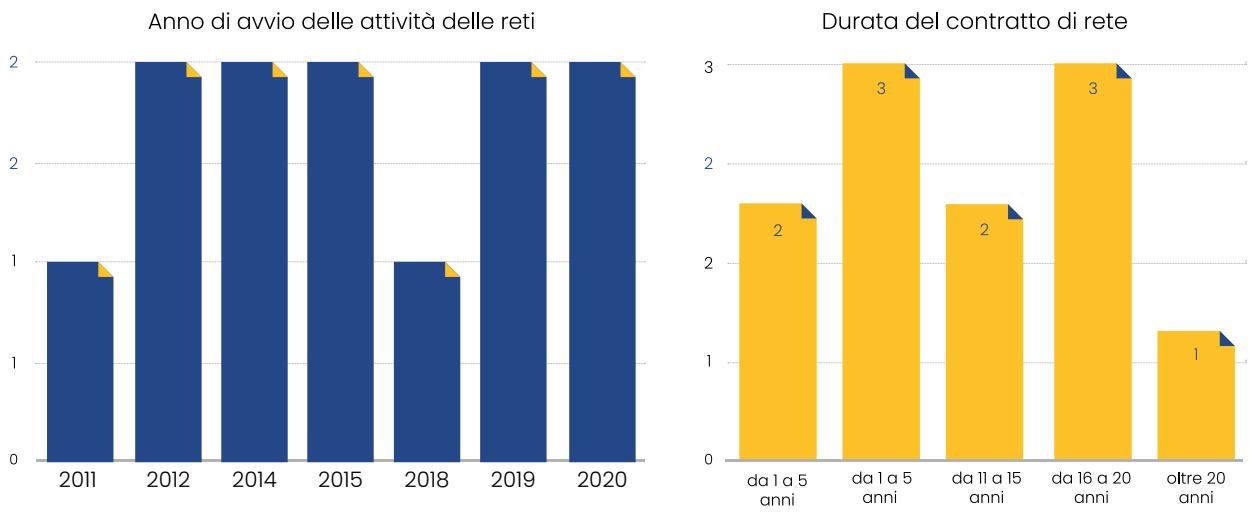
Dall'analisi è anche emerso che la rete è lo strumento che consente di formalizzare precedenti rapporti di collaborazione nel 75% dei casi esaminati.
Il campione di reti esaminate risulta eterogeneo in relazione alla provenienza settoriale: le reti *target*, infatti, operano in **diversi settori**. Ciò consente di confermare che l'interesse verso il tema della "qualità" è esteso ad ogni ambito di attività, dalla meccanica ai servizi ICT, dall'agroalimentare ai servizi ambientali (v. tab. 4).

Tabella 4 *- Settore di appartenenza delle reti-test*

Macro-settore	Reti d'imprese
Meccanica	3
Costruzioni	2
Agroalimentare	2
Servizi ICT	2
Altre attività manufatturiere	1
Servizi professionali	1
Servizi ambientali	1

Anche per quanto riguarda **l'anno di avvio delle reti**, il campione risulta eterogeneo, comprende, infatti, sia reti con una attività decennale sia reti più recenti, avviate nell'ultimo anno (1 rete avviata nel 2011, 2 reti nel 2012, 2 reti nel 2014, 2 reti nel 2015, 1 rete nel 2018, 2 reti nel 2019, 2 reti nel 2020).
In relazione alla **durata del contratto** si riscontrano diverse casistiche: da accordi a breve termine, tra 1 e 5 anni, fino ad accordi a lungo termine, con una durata che va oltre i 20 anni (2 reti con durata contratto tra 1 a 5 anni, 3 reti con durata contratto tra 6 a 10 anni, 2 reti con durata contratto tra 11 e 15 anni, 3 reti con durata contratto tra 16 e 20 anni, 1 rete con durata contratto oltre i 20 anni).

Figura 5 *- Anno di avvio delle attività e Durata del contratto di rete*



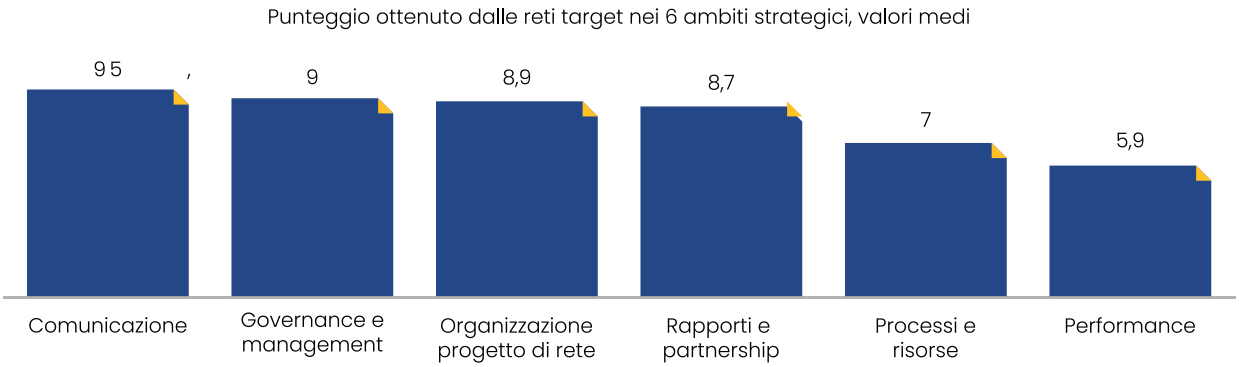
Con riferimento al **principale obiettivo** che la rete persegue, *Export e internazionalizzazione* rappresenta il più diffuso all'interno del campione (3 reti), seguito da *Ricerca, Sviluppo e Innovazione* (2 reti), *Formazione, progetti di welfare, gestione amministrativa e risorse umane* (2 reti) ed *Economie di scala, condivisione acquisti/forniture/strutture/mezzi produttivi/tecnologie/servizi* (2 reti). Inoltre, 1 rete è orientata a piani di *Marketing, commercializzazione, comunicazione*, 1 rete è focalizzata su *Partecipazione a bandi e appalti, accesso a incentivi e canali di finanziamento pubblici e privati* e 1 rete su *Promozione e sviluppo dell'economia circolare e di progetti di sostenibilità ambientale*.

Figura 6 *- Obiettivo principale dell'attività comune dichiarato dalle reti-test*

In base alle risposte al questionario fornite dalle reti, la piattaforma *Reference* calcola un punteggio in ognuno dei 6 ambiti strategici considerati (organizzazione, *governance*, processi, comunicazione, *partnership*, *performance*), al fine di avere una visione chiara dell'andamento della rete.

Emerge che, in media, la comunicazione è l'ambito più performante (9,5 su 10), seguito da *governance* (9/10), *organizzazione progetto di rete* (8,9/10) e *rapporti e partnership* (8,7/10); presentano margini di miglioramento più ampi gli ambiti correlati a *processi e risorse* (7/10) e alla *performance* (5,9/10).

Figura 7 *– Punteggio (medio) delle reti-test nei 6 moduli considerati*



Infine, in relazione allo *Score* qualitativo calcolato dalla piattaforma e differenziato in base ai 3 obiettivi indicati dalla rete intervistata, sono **5 le reti che hanno ottenuto il punteggio massimo (S)**, tutte con obiettivi principali diversi (*Marketing, commercializzazione, comunicazione; Promozione e sviluppo dell'economia circolare e di progetti di sostenibilità ambientale, Ricerca, sviluppo, innovazione; Formazione, progetti di welfare, gestione amministrativa e risorse umane; Economie di scala, condivisione acquisti/forniture/strutture/mezzi produttivi/tecnologie/servizi*).

A seguire, **2 reti hanno ottenuto "A"** (obiettivi principali: *Formazione, progetti di welfare, gestione amministrativa e risorse umane e Export e internazionalizzazione*); altre **3 reti target hanno ottenuto "B"** (una rete con obiettivi principale *Ricerca, sviluppo e innovazione* e due reti orientate ad *Export e internazionalizzazione*); **2 reti hanno ottenuto "C"** (una con obiettivo *Partecipazione a bandi e appalti e accesso a incentivi e canali di finanziamento pubblici e privati e un'altra centrata su Economie di scala, condivisione acquisti/forniture/strutture/mezzi produttivi/tecnologie/servizi*); nessuna delle reti intervistate ha ottenuto lo score minimo (D).

Obiettivo/Score	D	C	B	A	S
Marketing, commercializzazione, comunicazione	-	-	-	-	1
Partecipazione a banvdi e appalti accesso a incentivi e canali di finanziamento pubblici e privati	-	1	-	-	-
Promozione e sviluppo dell'economia circolare e di progetti di sostenibilità ambientale	-	-	-	-	1
Ricerca, Sviluppo, Innovazione	-	-	1	-	1
Formazione, progetti di welfare, gestione amministrativa aziendale e risorse umane	-	-	-	1	1
Economie di scala, condivisione acquisti/forniture/strutture/mezzi produttivi/tecnologie/servizi	-	1	-	-	1
Export e internazionalizzazione	-	-	2	1	-

MATERIALI DI COMUNICAZIONE

3

I materiali utilizzati nel progetto *Reference* sono stati realizzati seguendo la *brand image* iniziale e sfruttando diversi tipi di comunicazione per garantirne la massima efficacia. Nel lavoro svolto sono state applicate diverse scelte stilistiche dovute alla segmentazione del *target* e alla sua collocazione.

Si è passati infatti da uno stile tecnico ad una comunicazione emozionale, utilizzando anche richiami più giornalistici sia con i contenuti video che con articoli riportati. Nel dettaglio sono stati realizzati:

- Video di promozione. Nel video di promozione, disponibile a questo link, è stato utilizzato uno *storytelling* emozionale che ha consentito una comunicazione trasversale con un effetto di marketing indiretto, utile per aumentare la visibilità.

- *Tutorial*. In questo contenuto viene utilizzato uno stile di narrazione tecnico per chiarire il funzionamento delle varie sezioni che compongono *Reference*. Il *tutorial* è reperibile a questo link.

- Intervista. Dai contenuti del *webinar* è stata ricavata "intervista" - visibile a questo link - per avere una panoramica generale dell'iniziativa.

- *Landing Page*. L'intera iniziativa è stata raccolta nella *landing page* di *Reference*, raggiungibile a questo link, per racchiudere i materiali di comunicazione in un unico contenitore fruibile per tutti gli utenti del web.

- Rassegna Stampa. Nel corso delle varie fasi di progetto, sono state prodotte notizie su *Reference* che hanno aumentato la visibilità del prodotto.

Di seguito i link ad una selezione delle principali notizie uscite in merito:
L'Imprenditore, **unindustria.na.it**, **confindustria.venezia.it**, ***save the date* primo *webinar***, ***follow up webinar***, **presentazione risultati**.

Reference
Valuta la qualità della tua Rete

È UN PROGETTO PROMOSSO DA

CONFINDUSTRIA

FEDERMANAGER

FINANZIATO DA

fondirigenti

REALIZZATO DA

RetImpresa Servizi

RetImpresa Servizi è la società di RetImpresa - l'Agenzia di Confindustria per le aggregazioni e le reti di imprese, *leader* di mercato nei servizi di consulenza per la creazione di *network* imprenditoriali.
Nata nel 2011 con l'obiettivo di aiutare gli imprenditori che intendono costituire contratti di rete, RetImpresa Servizi dispone di un mix di competenze, *know-how* e professionisti per la realizzazione di contratti di rete e di altre forme di aggregazione rispondenti a tutte le esigenze degli operatori economici.
La Società ha negli anni sviluppato progetti di rete strategici, grazie a un'offerta di servizi ampia e innovativa: formazione, *matching* di rete, comunicazione, consulenza organizzativa, manageriale, legale e contrattuale, assistenza ai bandi, *help desk* per la gestione delle reti.
RetImpresa Servizi affianca gli imprenditori che intendono affrontare in forma congiunta le sfide competitive e del cambiamento e le situazioni di crisi, supportandoli in tutte le fasi del percorso aggregativo: dalla progettazione alla creazione, fino alla implementazione e alla gestione organizzativa e operativa della rete.
La società si è consolidata come riferimento di qualità ed eccellenza nella consulenza alle reti in ambiti strategici, tra cui *supply chain*, logistica, trasporti, meccanica, turismo e *agrifood*, sistema moda, scienze della vita, edilizia, energia e ambiente, welfare e tanti altri. Per maggiori informazioni su servizi, settori di attività e progetti di RetImpresa Servizi, consultate il sito.

Hanno coordinato e contribuito alla realizzazione del progetto per RetImpresa:

Carlo La Rotonda
Lucia Pace
Riccardo Rotundo
Arianna Lupo
Laura Pilone

La parte tecnologica e grafica è stata sviluppata e realizzata da
Selda Informatica Scarl.

Si ringraziano per la collaborazione
Barbara Palazzi e ***Giorgio Neglia*** di Fondirigenti.

Un ringraziamento particolare ai referenti delle reti di impresa target
coinvolti nei laboratori di progetto:

Angelo Marchetti (Edinnova)
Lucia Riboldi (Giunca)
Leonardo Odorizzi (La Grande bellezza italiana)
Gaetano Mele (Happy network)
Daniela Fantozzi (I.D.E.A.)
Claudia Tovaglieri (Italian Technology Center)
Emiliano Lomazzi (Moto Factory Italia)
John Bertazzi (Rete Irene)
Gianluca Spallotta (Rete Italiana Disinfestazioni)
Guido Rambelli (Vinità Italia)
Vincenzo De Caro (Rete XMED)

Reference

Valuta la qualità della tua Rete

Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma

Tel. 06 5903592 - 06 5903367

e-mail: retimpresa.servizi@confindustria.it - PEC: retinsiemesrl@legalmail.it

P.IVA/CF 11488281004

www.retimpresa.it/societa/