



## RECOVERY FUND: VALORIZZARE IL CONTRATTO DI RETE NEL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA

***I risultati del 2° Rapporto dell'Osservatorio sulle Reti d'impresa: aumentano crescita, produttività, occupazione e sono strumenti efficaci per affrontare crisi, innovazione e cambiamento***

**Roma, 20 gennaio 2021** – Collaborare fa bene alle imprese e aumenta le possibilità di innovare e affrontare con successo il percorso di uscita dalla crisi pandemica. Questa è la fotografia fornita dal 2° Rapporto dell'Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa realizzato da **InfoCamere, RetImpresa** e Dipartimento di Management dell'**Università Ca' Foscari**. Il contratto di rete rappresenta per le imprese aderenti un'importante opportunità di miglioramento dei risultati in termini di fatturato, occupazione, produttività e redditività, e un efficace strumento per affrontare la crisi e rispondere alle sfide dell'innovazione e del cambiamento. Il focus dell'edizione 2020 è proprio l'analisi della *performance* delle imprese in rete e l'approfondimento di alcuni settori nei quali presentano un elevato tasso di rappresentatività e di crescita come agrifood, costruzioni e l'ambito dei Confidi.

Secondo l'Osservatorio, le reti costituiscono un modello di collaborazione in costante crescita per quanto riguarda i numeri: 6.657 reti registrate in Italia a fine 2020, che coinvolgono 38.381 imprese, con un incremento del 13% (+757 reti) nell'ultimo anno, diffuse in tutte le province italiane e che complessivamente occupano quasi 1 milione di addetti, in gran parte assorbiti dalle aziende medio-grandi (78%). Dall'analisi qualitativa condotta su un campione di 1.633 imprese in rete, operanti prevalentemente nei settori dei servizi (38%) e dell'industria e artigianato (38%), si evidenzia la **correlazione positiva tra l'appartenenza a una rete e la crescita e l'aumento di redditività delle imprese che ne fanno parte**. In particolare, le imprese in rete indagate mostrano migliori risultati 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 nella compagine aggregativa. Migliore conoscenza della gestione e organizzazione della rete, esperienza e vocazione all'innovazione sono le leve capaci di rendere le imprese più preformanti.

*“Dall'Osservatorio emergono segnali incoraggianti, che vanno valorizzati dalle politiche nazionali, soprattutto per il contributo che questo modello di collaborazione partecipata e innovativa può offrire alla costruzione dei progetti previsti dal Piano nazionale di ripresa e resilienza del Next Generation Italia”. È il messaggio lanciato da **Fabrizio Landi, Presidente di RetImpresa**. “Emerge chiaramente come le reti d'impresa non abbiano esaurito la loro spinta competitiva e si siano anzi dimostrate strumento flessibile e resiliente, in grado di aiutare le imprese a fronteggiare il cambiamento, sia quello legato a innovazione e sostenibilità quanto quello causato dagli shock sistemici. Soprattutto – continua Landi - viene riconosciuta la loro funzione solidaristica e anticrisi. Bisogna, pertanto, continuare a credere nelle reti con misure legislative di promozione e sostegno sul piano fiscale, finanziario e lavoristico a partire dal completamento della disciplina sulla codatorialità, su cui attendiamo da mesi un decreto ministeriale, che potrà dare un impulso straordinario alla gestione e alla valorizzazione del capitale umano nelle reti”.*

*“La complessità degli scenari economici e la crescente velocità con cui cambiano le variabili che li governano, rendono sempre più determinante il ruolo dei Big Data per intercettare e prefigurare le possibili traiettorie di sviluppo di un tessuto imprenditoriale”* ha detto il Direttore Generale di InfoCamere, **Paolo Ghezzi**. *“Il Registro delle Imprese delle Camere di Commercio, gestito da InfoCamere, è uno strumento fondamentale su cui costruire una conoscenza più ravvicinata e qualitativamente più solida di fenomeni importanti come quello delle reti d’impresa. Grazie all’Osservatorio Nazionale, questa realtà può essere oggi esplorata e raccontata in modi sempre più efficaci, a beneficio di azioni di policy che meglio rispondano alle esigenze delle imprese”*.

*“Questa seconda edizione dell’Osservatorio sulle Reti d’Impresa ci offre ulteriori conferme ed indicazioni rispetto alle opportunità offerte dai contratti di rete come strumento per sostenere la competitività, l’innovazione, e quindi, la resilienza delle imprese Italiane. Ma risultati indicano in modo chiaro che non tutte le reti sono altrettanto efficaci: il ricorso a strumenti organizzativi e manageriali specifici delle relazioni inter-organizzative sono il fattore discriminante tra le esperienze di successo e quelle di insuccesso. Tale considerazione ha importanti implicazioni sia per le strategie d’impresa e di rete, sia per il futuro indirizzo dei policy maker: è per questo che la prossima edizione dell’Osservatorio sarà orientata ad approfondire la relazione tra elementi strutturali, organizzativi, e resilienza delle imprese”* spiegano **Anna Cabigiosu e Anna Moretti**, docenti del Dipartimento di Management dell’Università Ca’ Foscari Venezia e coordinatrici scientifiche dell’Osservatorio”.

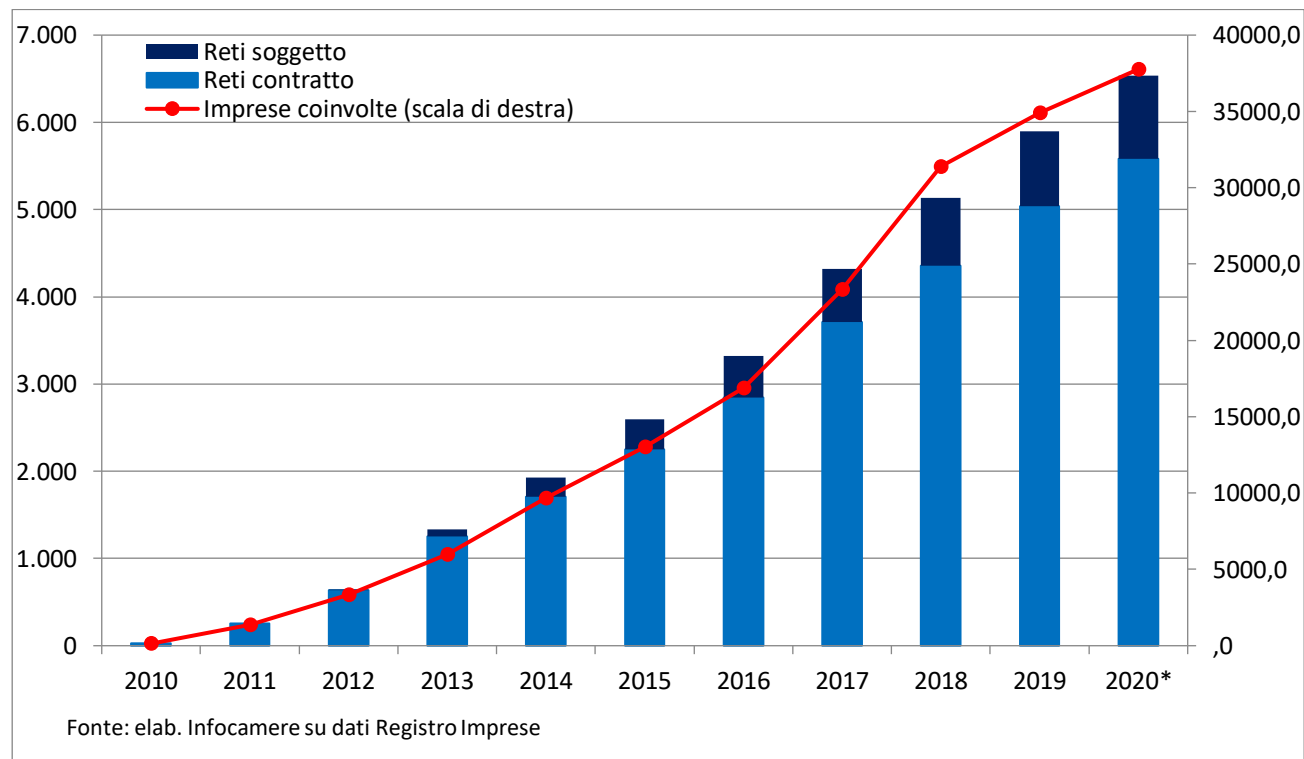
## ABSTRACT

**Il contratto di rete rappresenta un'importante opportunità di miglioramento delle *performance* per le imprese aderenti, in termini di fatturato, occupazione, produttività e redditività, e un efficace strumento per affrontare la crisi e rispondere alle sfide dell'innovazione e del cambiamento.**

È quanto emerge dal Rapporto dell'Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2020, che quest'anno dedica il proprio *focus* – il 2° dalla sua costituzione nel 2018 su iniziativa di InfoCamere, RetImpresa e dell'Università Cà Foscari di Venezia - all'analisi della *performance* delle imprese in rete e all'approfondimento di alcuni settori nei quali le reti presentano un elevato tasso di rappresentatività e di crescita.

## LO SCENARIO DEL FENOMENO E L'IDENTIKIT DELLE IMPRESE IN RETE

Secondo l'Osservatorio nazionale, le reti costituiscono un modello di collaborazione organizzata del *business* in costante crescita per quanto riguarda i numeri (6.657 reti registrate in Italia a fine 2020, che coinvolgono 38.381 imprese) e in grado di incidere positivamente sui risultati economico-finanziari delle imprese. Gli ultimi dati disponibili attestano un incremento del 13% (+757 reti) nell'ultimo anno (in media +63 contratti al mese).



## Contratti di rete e imprese coinvolte per tipologia di contratto

(valori cumulati a dicembre di ogni anno, salvo diversa indicazione)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020*
Reti contratto	25	252	640	1.253	1.711	2.250	2.846	3.708	4.357	5.040	5.579
Reti soggetto			6	81	216	346	474	610	778	860	956
<b>Contratti di rete</b>	25	252	646	1.334	1.927	2.596	3.320	4.318	5.135	5.900	6.535
<b>Imprese coinvolte</b>	137	1.366	3.323	6.001	9.662	13.008	16.893	23.352	31.405	34.911	37.762

\* al 3 novembre

Fonte: elaborazioni InfoCamere su dati Registro Imprese

L'Osservatorio 2020 mette anzitutto in luce come l'andamento del fenomeno, fin dalla sua introduzione nel 2009, rifletta la dinamica delle politiche legislative, nazionali e regionali, che in questi 11 anni ne hanno a fasi alterne accompagnato e incentivato lo sviluppo: dopo un periodo iniziale di crescita esponenziale dei numeri dei contratti registrati, seguito da una fase connotata da ritmi meno sostenuti, il *trend* delle reti vive ora una fase di assestamento, che esprime la maggiore maturità anche sul piano organizzativo e manageriale da parte delle imprese che utilizzano lo strumento e che potrebbe nei prossimi tempi far registrare una accelerazione grazie ad una rinnovata attenzione delle Istituzioni.

L'analisi presentata, basata sulla fotografia scattata da InfoCamere sui dati del Registro Imprese al 3 giugno 2020, descrive un fenomeno composto da oltre 36mila imprese, diffuse in tutte le province italiane, che complessivamente occupano quasi 1 milione di addetti, in gran parte assorbiti dalle aziende medio-grandi (78%). Si tratta prevalentemente di imprese di micro e piccola dimensione (72%), che operano con la forma giuridica delle società di capitali (48%, di cui il 38% circa Srl) e delle imprese individuali (28%), seguite dalle società di persone (15%) e dalle cooperative (9%).

Sotto il profilo della densità imprenditoriale, i contratti di rete aggregano prevalentemente meno di 10 imprese, di cui quasi il 50% è costituito da micro-aggregazioni (2-3 imprese).

Il modello preferito dagli imprenditori si conferma quello più flessibile e senza soggettività giuridica della rete-contratto (86%, 5.265 in valori assoluti), a fronte della forma contrattuale della rete-soggetto (14%, 889 in valori assoluti) che dà vita a un'entità giuridica nuova e diversa dalle imprese retiste.

Rispetto alla precedente rilevazione dell'Osservatorio, il grado di concentrazione geografica delle imprese in rete rimane stabile, con prevalenza delle reti uniregionali (73%) rispetto alle reti pluriregionali (27%), che pure fanno segnare un lieve incremento (+0,5%) sia nella forma delle reti-contratto che delle reti-soggetto. Le reti tendono a svilupparsi nella medesima macro-area geografica, con prevalenza al Nord (41,7%), e a seguire al Sud (21,6%) e al Centro (20%).

Raffinando l'analisi a livello territoriale spiccano le reti tra imprese della stessa provincia (circa il 51%) su quelle che coinvolgono imprese di due province (29%) o di almeno tre province diverse (20%).

Tuttavia, è interessante il caso delle reti interregionali (16,6% del totale), che aggregano imprese di differenti aree geografiche contigue (31% tra Nord-Centro, 25% rispettivamente tra Centro-Sud e Nord-Sud, e 18% trasversalmente tra Nord-Centro-Sud), evidenziando la capacità del contratto di rete di collegare e integrare filiere, sistemi produttivi e competenze differenti che, insieme, consentono alle imprese di ottenere *performance* economiche difficilmente raggiungibili autonomamente.

L'eterogeneità delle interrelazioni in rete trova riscontro anche osservando la composizione settoriale delle imprese: il 63% delle reti esistenti aggrega imprese di diversi settori, anche se tale dato mostra un calo negli ultimi anni a vantaggio della tendenza - e probabilmente della maggiore facilità - degli imprenditori a fare rete tra realtà produttive simili (37% reti uni-settoriali), con meno oneri organizzativi e di coordinamento, al fine principale di superare i limiti del nanismo dimensionale e la frammentazione aziendale. Questo avviene principalmente nel settore agricolo e agroalimentare, molto meno nel terziario avanzato e nel manifatturiero, dove le imprese registrano un elevato livello di complementarità nell'utilizzo del contratto di rete per accrescere la loro competitività.

Per quanto riguarda l'analisi della diffusione delle reti per macro-settori omogenei, sulla base della classificazione delle divisioni di attività economica Ateco in 17 raggruppamenti, è l'agroalimentare il settore *leader* per numero di imprese in rete (22% del totale), seguito da commercio (15%), costruzioni (11%), servizi turistici (10%), meccanica e servizi professionali (entrambe al 6%), trasporti-logistica e servizi operativi (4%). Tuttavia, la maggiore vocazione alla collaborazione in base al numero delle imprese registrate per settore, spetta ai servizi per la salute (300 imprese ogni 10mila registrate) e, più distanziate, alle *utilities* e servizi ambientali (133), alla meccanica (108) e ai servizi ICT (105).

A livello regionale, il Lazio resta la prima regione per numero di imprese in rete (9.112, in prevalenza nella forma della rete-soggetto), concentrando il 25,3% del totale nazionale; seguono a netta distanza la Lombardia (10,2%), il Veneto (7,9%), la Campania (7,6%), la Toscana (6,8%), l'Emilia-Romagna (6,2%) e la Puglia (5,8%), per rimanere tra quelle con oltre 2mila unità aggregate. La maggiore "vocazione retista" va però al Friuli Venezia Giulia (177 imprese ogni 10mila registrate), di poco superiore al Lazio (138) e, con una soglia superiore alle 100 unità ogni 10mila, alla Calabria (117) e alla Valle d'Aosta (106).

## L'ANALISI QUALITATIVA DELLE PERFORMANCE DELLE IMPRESE IN RETE

L'analisi qualitativa condotta su un campione di 1.633 imprese in rete, operanti prevalentemente nei settori dei servizi (38%) e dell'industria e artigianato (38%), evidenzia la **correlazione positiva tra l'appartenenza a una rete e la crescita e l'aumento di redditività delle imprese che ne fanno parte.**

In particolare, le imprese in rete indagate mostrano 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 nella compagine aggregativa, in linea con i risultati positivi emersi anche dalla I° edizione dell'Osservatorio nazionale, che si era soffermata sulla *performance* complessiva della rete, e dai precedenti studi di letteratura sul tema.

Il Rapporto 2020 dell'Osservatorio sottolinea 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 questa forma di collaborazione) e intraprendere un percorso soggetto a un continuo adattamento rispetto all'organizzazione e alla definizione/raggiungimento degli obiettivi, che può anche condurre all'evoluzione verso modelli più strutturati di aggregazione.

**I risultati confermano che per appropriarsi dei benefici derivanti dall'attività di rete è importante, non solo aderire al *network*, ma anche capire come organizzare e gestire la rete.**

Secondo l'Osservatorio, le imprese più performanti appartengono, infatti, a reti *senior*, con più esperienza alle spalle, e organizzate, che hanno sviluppato nel tempo meccanismi di coordinamento formale, un modello manageriale di pianificazione delle attività e *standard* comuni. L'esperienza, da un lato, e gli aspetti organizzativi e manageriali, dall'altro, 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.

D'altra parte, l'Osservatorio rileva che l'esperienza di rete, se protratta oltre una certa soglia temporale e priva di elementi di rinnovamento, rischia di trasformarsi in un aspetto di rigidità delle imprese (*core rigidity* o effetto a U rovesciata), vanificando l'opportunità di apprendimento e di innovazione connaturata alle relazioni inter-organizzative con un conseguente effetto negativo sulla *performance* aziendale.

Il Rapporto 2020 sottolinea, infine, le migliori *performance* in termini di redditività delle imprese che appartengono a una rete-contratto e che perseguono obiettivi di innovazione congiunta.

Si tratta, quindi, di un modello che dopo 11 anni non ha perso la sua attrattività, ma che anzi potrebbe vederla fortemente rilanciata nei prossimi mesi proprio grazie alle caratteristiche di flessibilità e resilienza dello strumento, su cui anche il Legislatore ha puntato in funzione anticrisi, introducendo il contratto di rete di solidarietà.

Il Rapporto 2020 evidenzia le potenzialità di questa nuova modalità di fare rete - che sarà oggetto di futuri approfondimenti dell'Osservatorio - introdotta per sostenere le imprese di filiere colpite da crisi economiche a collaborare per tutelare l'occupazione attraverso una gestione sinergica e flessibile del capitale umano grazie agli istituti del distacco semplificato e della codatorialità. In particolare, l'analisi dell'Osservatorio conferma l'efficacia del distacco/codatorialità rispetto alla crescita delle imprese in rete per fatturato e numero di addetti, suggerendo che la scelta del Legislatore sulle reti di solidarietà (la cui efficacia al momento è limitata al 2021) possa effettivamente rappresentare una possibile risposta alla crisi attuale.

I risultati dell'Osservatorio indicano complessivamente l'opportunità rappresentata dai contratti di rete e dallo strumento della codatorialità per sostenere la ripresa economica e l'occupazione nei prossimi anni, evidenziando alcuni fattori specifici che caratterizzano le reti maggiormente promettenti per il raggiungimento degli obiettivi di competitività e innovazione. Fondamentale sarà per i prossimi anni l'intervento dei policy maker per orientare l'utilizzo efficace di questi strumenti a sostegno delle imprese italiane duramente colpite dalla crisi, e per realizzare alcuni interventi specifici quali, ad esempio, il completamento della disciplina della codatorialità con il previsto decreto del Ministero del Lavoro per la definizione delle modalità per effettuare le comunicazioni obbligatorie agli enti competenti.

## IL FOCUS SULLE FILIERE: IL SETTORE AGROALIMENTARE, DELLE COSTRUZIONI E DEI CONFIDI

Il Rapporto 2020 analizza, infine, alcuni settori ritenuti rappresentativi del fenomeno: l'*agrifood*, che con il 22% del totale delle imprese in rete è la prima filiera per numero di collaborazioni in rete, le costruzioni (11% del totale), che occupano il terzo posto (dopo il commercio con il 15% e prima del turismo con il 10%), e l'ambito dei Confidi – consorzi di garanzia collettiva dei fidi, il principale operatore finanziario a utilizzare il contratto di rete, sia rispetto al totale delle imprese dei servizi finanziari in rete sia rispetto al totale dei confidi esistenti in Italia (oltre il 50% ricorre a questo strumento).

In linea con l'analisi generale, dal Rapporto 2020 emerge che in tutti gli ambiti settoriali considerati la rete-contratto risulta essere la tipologia più utilizzata.

Più in dettaglio, nella **filiera agroalimentare** la rete rappresenta uno strumento per concretizzare l'idea di filiera, consentendo di ovviare alla parcellizzazione del segmento agricolo e di quello industriale e di integrare processi produttivi, *asset* e competenze degli attori della filiera in modo da valorizzarne le complementarità e la competitività sul piano interno e internazionale.

La filiera agroalimentare in rete si dimostra forte da Nord a Sud (8.091 imprese) e si caratterizza per l'elevata propensione ad aggregarsi delle aziende di trasformazione, specie quelle del settore bevande.

Dall'analisi dell'Osservatorio emerge inoltre la tendenza delle reti agroalimentari ad adottare logiche basate sull'informalità e su dinamiche relazionali emergenti, a scapito di un maggiore livello di formalizzazione. Questo approccio agile, se da un lato ha finora rappresentato la principale leva all'uso - e al successo - dello strumento nel settore, dall'altro spinge a ragionare sull'esigenza di introdurre forme di coordinamento e gestione delle reti più organizzate e manageriali, che potrebbero incidere notevolmente sulle stesse *performance* aziendali, orientandole maggiormente all'innovazione e al cambiamento indotto dalla crisi, come dimostrato dai risultati dell'Osservatorio 2020.

Nella **filiera delle costruzioni** le reti sono un fenomeno relativamente giovane, ma diffuso sull'intero territorio nazionale (3.974 imprese), specialmente al Nord, con un maggior uso di questo contratto da parte di imprese impegnate in lavori di costruzione specializzati e nell'edilizia residenziale e non residenziale.

Le imprese delle costruzioni preferiscono il modello della rete verticale (67%) e multisettoriale per integrare diverse fasi della stessa catena del valore e affrontare insieme le sfide della trasformazione tecnologica e digitale e della sostenibilità, dando vita a operatori di mercato più forti contrattualmente nei confronti dei *partner* esterni (52%), nelle attività di promozione e *marketing* (41%), nei processi di innovazione (40%), nella condivisione di acquisti, forniture e tecnologie (38%), oltre che nella partecipazione a bandi e gare (35%).

Le reti del settore mostrano una significativa attenzione agli assetti organizzativi e di *governance* (Organo comune, Presidente, Assemblea) e alla definizione di regole per il funzionamento dell'aggregazione e per il monitoraggio delle *performance*. Da potenziare, invece, sono la capacità

manageriale e i meccanismi di coordinamento dei *network* operanti nel settore, specie sul piano economico finanziario (es. *business plan* di rete).

Con riferimento al mondo dei **Confidi**, la rete rappresenta lo strumento di collaborazione più utilizzato per aumentare l'efficienza ed efficacia operativa, per migliorare le condizioni di accesso al credito, ampliare la gamma di servizi per le imprese associate e per ottenere una maggiore capacità di interazione con e tra diversi *stakeholder* (imprese associate, banche, enti pubblici e autorità di vigilanza). Interessante la motivazione "relazionale" che spiega la scelta del modello a rete da parte dei Confidi, consentendo di sperimentare i vantaggi derivanti dalla crescita dimensionale e organizzativa nella prospettiva di realizzare successivamente forme più intense di aggregazione.

\*\*\*