

Il contratto di rete nel settore delle costruzioni

Carlo La Rotonda, Arianna Lupo e Lucia Pace

RetImpresa

Sommario 1 Introduzione. – 2 Presentazione del contesto e della metodologia di analisi. – 3 L'analisi quantitativa e qualitativa dei contratti di rete nella filiera delle costruzioni. – 3.1 I principali aspetti quantitativi e dimensionali della filiera in rete. – 3.2 I principali aspetti qualitativi delle reti operanti nella filiera. – 3.3 Focus Accesso al Credito. – 4 Conclusioni

1 Introduzione

La competizione globale e le sfide dell'innovazione, della sostenibilità, della sicurezza e della qualità che sta affrontando il nostro tessuto produttivo, amplificate dagli effetti derivanti dall'emergenza COVID-19, spingono le aziende, specie di minori dimensioni, a modificare il proprio modello competitivo e ad aprirsi alla collaborazione per ottenere attraverso meccanismi aggregativi massa critica, know-how, risorse e, più in generale, i benefici delle economie di scala e di scopo che tipicamente sono in grado di realizzare le sole imprese di medie e grandi dimensioni.

Con il contratto di rete le imprese possono infatti accedere ai vantaggi generati dalla condivisione di strumenti, macchinari, competenze e investimenti e dalla collaborazione progettuale ed esecutiva su iniziative imprenditoriali congiunte, senza dovere acquisire tutti questi *asset* autonomamente all'interno della singola azienda, riducendo sia i costi che il rischio del fare impresa e, soprattutto, le inefficienze e il *time to market*.

Attraverso i vari modelli possibili la rete rappresenta una strategia vincente e sufficientemente flessibile per raggiungere una pluralità di obiettivi.

Guardando alle tipologie di rete nel settore delle costruzioni, come vedremo, è molto diffuso il modello delle reti verticali o di filiera, costituite da imprese - non concorrenti - operanti nelle diverse fasi della filiera (dall'approvvigionamento, alla progettazione, costruzione, impiantistica, marketing, alle fasi di fornitura finale, distribuzione e assistenza, fino a quelle di recupero e riciclo dei rifiuti). Queste reti realizzano una collaborazione integrata sul piano delle specializzazioni produttive e delle competenze, rivolta ad esempio a progetti di ricostruzione, rigenerazione urbana, efficientamento energetico, con l'obiettivo di creare una catena logistica integrata o di coordinare le diverse fasi di un ciclo produttivo, nell'ambito della *supply chain* del cliente/committente.

Un secondo modello di aggregazione nella filiera delle costruzioni è la rete di tipo orizzontale, composta da imprese omogenee, dello stesso settore merceologico o di settori complementari (es. meccanica, elettronica, ingegneria, composito ecc.), talvolta anche in concorrenza tra loro (es. reti tra aziende di progettazione, immobiliari, di ingegneria, impiantistica), che trovano convenienza ad aggregarsi per realizzare economie di scala e aumentare i volumi di business. Spesso sono reti prive di governance complessa, che perseguono finalità di acquisto/approvvisionamento (*co-purchase*), di produzione (*co-production*), di coordinamento logistico, di commercializzazione e marketing (*co-market*), di formazione per certificazioni di prodotto/processo ecc.

Nel settore delle costruzioni sono inoltre diffuse anche le reti miste, che presentano aspetti delle due tipologie precedenti e solitamente mirano alla condivisione di know-how esistente o allo sviluppo di nuove conoscenze e competenze mediante attività di R&S o la messa in comune di fattori produttivi e investimenti.

Il presente capitolo ha, dunque, l'obiettivo di fornire una fotografia del fenomeno delle reti d'impresa nel settore delle costruzioni, a partire dall'analisi dei risultati della *Survey* 2019 dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa (Cabigiosu, Moretti 2019; di seguito anche solo: '*Survey*' e 'Osservatorio'), riferiti alle sole imprese appartenenti a questa filiera rispetto al totale del campione indagato (nr. 52 reti sulle 327 rispondenti alla *Survey*), e sulla base del raffronto con l'andamento e la rilevanza del fenomeno nella filiera delle costruzioni analizzati a livello nazionale sull'universo dei contratti di rete registrati in Italia (dataset InfoCamere, 3 giugno 2020).

La scelta di elaborare un focus sul comparto delle costruzioni è legata sia alla percentuale significativa di reti del settore rispondenti alla *Survey* (circa il 16%), sia ai numerosi vantaggi del ricorso al modello organizzativo e gestionale della rete per le imprese della filiera. Questa medesima valutazione ha motivato anche la scelta di RetImpresa e ANCE (Associazione nazionale costruttori edili), di realizzare nei primi mesi del 2020 la Guida operativa *Le Reti d'impre-*

sa nella filiera delle costruzioni,¹ con cui vengono fornite indicazioni pratiche su come articolare un progetto di rete tra imprese delle costruzioni e come sfruttarne al meglio, anche in chiave anti-crisi, strumenti e potenzialità (accesso a tecnologie e risorse, economie di scala e di scopo, crescita dimensionale, gestione flessibile del lavoro, gare d'appalto).

I contenuti di questo capitolo riprendono dunque alcuni aspetti - tra cui un focus sul credito - illustrati nella suddetta *Guida*, aggiornandone contenuti ed elaborazioni rispetto al dataset dell'universo-reti. Per ogni approfondimento sugli altri profili di interesse in materia di reti di imprese della filiera delle costruzioni si rinvia pertanto alla citata Guida.

2 Presentazione del contesto e della metodologia di analisi

Come anticipato, il presente focus rappresenta la sintesi di un lavoro di analisi rispetto alla diffusione del fenomeno aggregativo nella filiera delle costruzioni e alla valutazione di alcuni aspetti che contraddistinguono le reti della filiera.

La filiera è stata classificata prendendo in esame i codici Ateco delle principali attività riconducibili al mondo delle costruzioni - come riportati nella seguente tabella - dai tradizionali settori della progettazione e costruzione di edifici (edilizia residenziale e non residenziale), della costruzione di opere di ingegneria civile (quali strade, autostrade, ponti, gallerie, ferrovie, porti ed altre opere idrauliche ecc.), alle attività complementari costituite dai lavori di costruzione specializzati (tra cui, demolizione e preparazione di cantieri, installazione di impianti elettrici, idraulici, ascensori e altri servizi, finitura e completamento degli edifici), della fabbricazione di materiali per l'edilizia (vetro e prodotti in vetro, prodotti in ceramica, mattonelle e prodotti in terracotta, cemento e gesso ecc.) fino alle attività immobiliari (vendita, acquisto e affitto di immobili, altri servizi immobiliari, attività di agenti immobiliari per conto terzi ecc.).

¹ La Guida operativa *Le Reti d'impresa nella filiera delle costruzioni* realizzata da RetiImpresa e ANCE, in collaborazione con l'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa, è stata pubblicata a giugno 2020 (su dati InfoCamere al 31 gennaio 2020).

Tabella 1 Classificazione della filiera delle costruzioni (codici Ateco a 2 digit)

CODICE ATECO	DESCRIZIONE
C 23	Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi
F 41	Costruzione di edifici
F 42	Ingegneria civile
F 43	Lavori di costruzione specializzati
L 68	Attività immobiliari

Nella prima parte del capitolo (§ 3.1) vengono presentati i principali dati quantitativi della filiera in rete, prendendo in esame la banca dati InfoCamere sull'universo dei contratti di rete (sia reti-contratto sia reti-soggetto) iscritti presso il Registro delle Imprese delle Camere di Commercio al 3 giugno 2020.²

Nella seconda parte (§§ 3.2 e 3.3) sono illustrati alcuni aspetti qualitativi che caratterizzano la filiera in rete, emersi valutando gli esiti della *Survey* condotta nei mesi di giugno e luglio 2019 dall'Osservatorio su un campione di 327 reti,³ attraverso le risposte fornite dalle rispettive imprese capofila. Osservando il suddetto campione, sono state individuate 52 reti della filiera delle costruzioni (16% del campione), di cui solo una dotata di soggettività giuridica.

3 L'analisi quantitativa e qualitativa dei contratti di rete nella filiera delle costruzioni

3.1 I principali aspetti quantitativi e dimensionali della filiera in rete

La filiera delle costruzioni conta, al 3 giugno 2020, 4.055 imprese in rete impegnate in 1.449 contratti di rete, a cui partecipano anche altre 9.820 imprese che operano in filiere diverse. Il peso della filiera nell'universo delle reti è quindi significativo, costituendo circa l'11% del totale delle imprese raggruppate in rete a livello nazionale, percentuale che aumenta se si considerano esclusivamente le reti-contratto, le quali sono composte per il 12% da imprese della filiera.

² In base a tali dati, sono presenti sul territorio nazionale 36.042 imprese raggruppate in 6.154 contratti di rete.

³ Nel campione che ha risposto alla *Survey* dell'Osservatorio risultano 320 reti-contratto e 7 reti-soggetto.

Nel dettaglio, sono 3.085 le imprese del settore costruzioni aggregate tramite reti-contratto (il 76% del totale della filiera), 970 tramite reti-soggetto. Questa tendenza trova conferma se osserviamo la ripartizione dei 1.449 contratti di rete della filiera tra le due tipologie esistenti di rete: l'80% assumono la forma della rete-contratto, il 20% quella della rete dotata di soggettività giuridica. Si tratta peraltro di valori in linea con il trend nazionale del fenomeno.⁴

Tabella 2 Distribuzione delle imprese della filiera delle costruzioni, dei contratti di rete e dei partner di altre filiere per tipologia di contratto (con e senza soggettività giuridica)

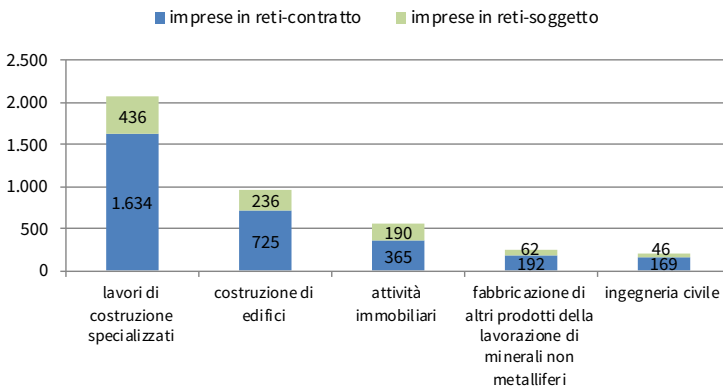
	Imprese della filiera in rete	Contratti di rete	Imprese di altri settori coinvolte
Reti-contratto	3.085	1.154	4.314
Reti-soggetto	970	295	5.506
Totale	4.055	1.449	9.820

Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

Esaminando le imprese della filiera in base al settore di attività Ateco, emerge che la gran parte (51%) è impegnata in *Lavori di costruzione specializzati*, il 24% in *Costruzione di edifici* e il 14% in *Attività immobiliari*. A seguire le imprese operanti nel campo della *Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione dei minerali non metalliferi* (6%) e dell'*Ingegneria civile* (5%). Nel grafico seguente si può osservare la componente di imprese della filiera distinte per tipologia di contratto.

⁴ Sul totale di 6.154 contratti di rete circa l'86% - vale a dire 5.265 - assume la forma della rete-contratto, mentre le restanti 889 la forma della rete dotata di soggettività giuridica propria (dati InfoCamere al 3 giugno 2020).

Figura 1 Distribuzione in valori assoluti delle imprese in rete della filiera delle costruzioni per settori di attività (Ateco 2007)



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

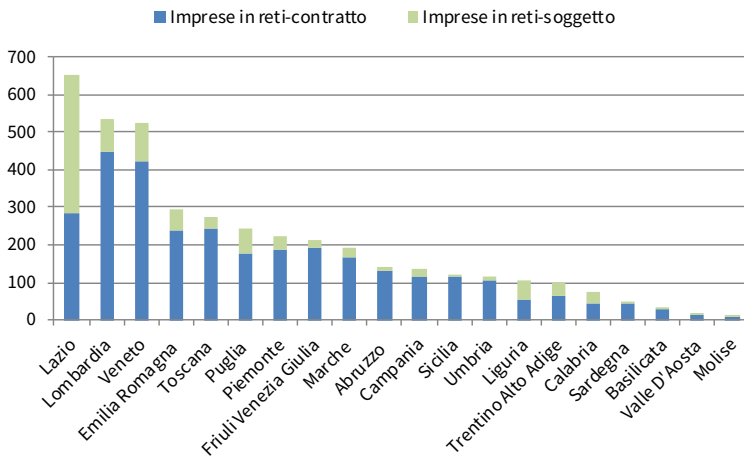
Le reti della filiera sono presenti sull'intero territorio nazionale, con un peso più rilevante delle imprese residenti al Nord, che rappresentano il 50% del totale delle imprese della filiera in rete. Al Centro e al Sud e Isole, invece, sono distribuite rispettivamente il 30% e il 20% delle imprese della filiera.⁵

A livello regionale, il Lazio (654 imprese) è la prima regione per numero di imprese della filiera in rete - e anche l'unica in cui prevale il modello della rete-soggetto - seguita da Lombardia (537) e Veneto (526). Leggermente distanziate, ma con oltre 200 imprese della filiera in rete, l'Emilia-Romagna (293), la Toscana (276), la Puglia (244), il Piemonte (223) e il Friuli Venezia Giulia (212).⁶ In fondo alla classifica, con meno di 100 imprese in rete, Calabria (74), Sardegna (50), Basilicata (31), Valle d'Aosta (14) e Molise (7).

⁵ Osservando i dati in maniera distinta per tipologia di contratto di rete, si nota che al Centro Italia risiede un numero maggiore di imprese di filiera che partecipano a reti-soggetto (45%) rispetto a quelle partecipanti a reti-contratto (26%), al Nord invece risiede il 52% delle imprese in reti-contratto (e il 40% in reti-soggetto), mentre al Sud risiedono il 22% di imprese di filiera che partecipano a reti-contratto e il 15% di quelle partecipanti a reti-soggetto.

⁶ Prendendo in esame solo le imprese in reti-contratto, che rappresentano la prevalenza delle imprese della filiera aggregate, si nota che la prima regione per numero di imprese delle costruzioni in rete è la Lombardia (450), seguita da Veneto (422), Lazio (286), Toscana (243), Emilia-Romagna (237) e Friuli Venezia Giulia (194).

Figura 2 Distribuzione delle imprese della filiera costruzioni per regioni e per tipologia di rete



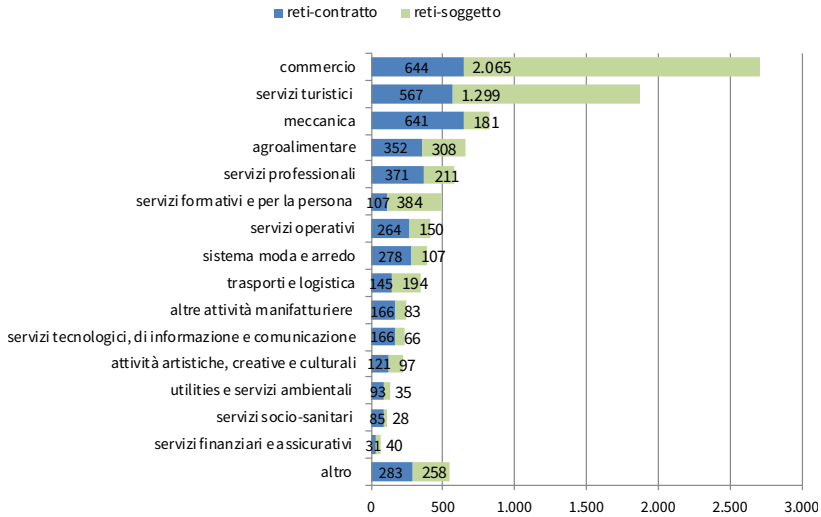
Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

Sul piano dei rapporti di collaborazione con imprese di altri ambiti produttivi, dall'analisi dei dati emerge la natura multisettoriale e trasversale della filiera delle costruzioni: nell'ambito dei 1.449 contratti di rete riconducibili a questa filiera sono coinvolte, infatti, quasi 14 mila imprese (*rectius*: 13.875), di cui 4.055 appartenenti al mondo delle costruzioni e 9.820 ad altri comparti [fig. 3].

In particolare, le imprese delle costruzioni tendono a stringere stabili collaborazioni di rete con le imprese del *commercio* (28%) e dei *servizi turistici* (19%), prevalentemente nella forma della rete-soggetto, e a seguire con imprese della *meccanica* (8%), dell'*agroalimentare* (7%) e dei *servizi professionali* (6%), dei *servizi formativi e per la persona* (5%), dei *servizi operativi* e del *sistema moda e arredo* (entrambi con il 4%).

La scarsa rilevanza del livello di *partnership* con imprese del settore dei *trasporti e logistica* (3%) e dei *servizi ambientali* (1%) induce a ritenere ancora limitata la diffusione di reti tra imprese operanti nel campo delle costruzioni che perseguono obiettivi di economia circolare e di simbiosi industriale.

Figura 3 Macro-ambiti delle imprese con cui collaborano in rete le imprese della filiera costruzioni



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

3.2 I principali aspetti qualitativi delle reti operanti nella filiera

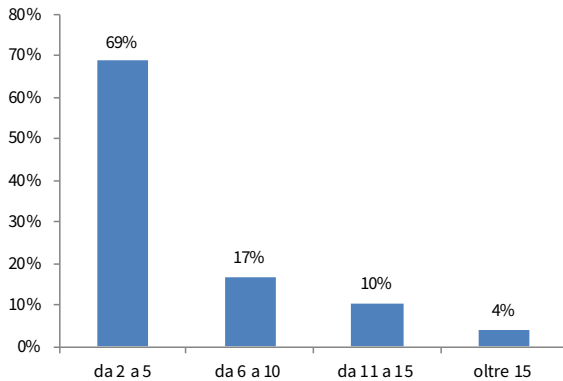
Dai risultati della *Survey* 2019 dell'Osservatorio su un campione di 52 reti appartenenti alla filiera delle costruzioni (pari al 16% del totale delle 327 reti intervistate),⁷ è stato possibile ricavare interessanti informazioni su natura, genesi, obiettivi, assetti organizzativi, governance e performance delle reti d'impresa operanti nella filiera, in particolare rispetto agli obiettivi di innovazione, marketing e comunicazione.

Va anzitutto precisato che l'analisi qualitativa si riferisce pressoché esclusivamente alle reti-contratto, dal momento che una soltanto delle reti della filiera delle costruzioni appartenente al campione della *Survey* è dotata di soggettività giuridica.

⁷ Ai fini dell'indagine sugli aspetti qualitativi, la classificazione della filiera delle costruzioni è stata estesa a codici Ateco oltre i 2 digit (fino a 4 digit), ottenendo un maggiore livello di dettaglio e includendo alcune categorie di imprese della filiera che altrimenti sarebbero state escluse. Nel dettaglio, oltre ai codici Ateco riportati nella tab. 1 (vedi *supra* § 2), sono stati considerati i seguenti: 16.21 *Fabbricazione di fogli da impiallacciatura e di pannelli a base di legno*; 16.22 *Fabbricazione di pavimenti in parquet assemblato*; 16.23 *Fabbricazione di altri prodotti di carpenteria in legno e falegnameria per l'edilizia*; 22.23 *Fabbricazione di articoli in plastica per l'edilizia*; 71.1 *Attività degli studi di architettura, ingegneria ed altri studi tecnici*.

Le reti del settore costruzioni mostrano di essere un fenomeno relativamente giovane e dinamico, almeno sotto il profilo della effettiva operatività (l'82% del campione dichiara di avere avviato le attività congiunte solo negli ultimi 3 anni, in particolare il 40% nell'ultimo anno), e quindi ancora poco conosciuto e utilizzato dal tessuto economico di riferimento, con una composizione prevalente che va da 2 a 5 imprese.⁸

Figura 4 Distribuzione di frequenza delle risposte alla domanda «Quante imprese partecipano attualmente alle attività della rete?»



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2019

Dal campione intervistato, in linea con l'andamento rilevato sul totale delle reti sottoposte alla *Survey*,⁹ emerge che i 2/3 delle imprese del settore (67%) preferiscono aggregarsi in reti verticali, con aziende che operano lungo la stessa catena del valore ma con diverse tipologie di prodotti o servizi, mentre la restante parte è suddivisa in reti orizzontali (19%) tra imprese dello stesso settore merceologico o di ambiti complementari per finalità di condivisione e di economie di scala, e in reti miste (14%).

⁸ Sulla base delle risposte alla *Survey* del campione di imprese in rete del settore costruzioni, la composizione prevalente della rete varia da 2 a 5 imprese (69%). Nel 17% dei casi partecipano alla rete da 6 a 10 imprese, mentre solo nel 14% dei casi le reti sono composte da oltre 10 imprese. Queste informazioni relative alla composizione riflettono l'assenza di soggettività giuridica delle reti esaminate, dal momento che anche a livello nazionale (al 3 giugno 2020) il numero medio delle imprese che partecipano alle reti è più che doppio nelle reti soggetto (13 imprese in media in ciascuna rete) rispetto alle reti-contratto (5 imprese per rete).

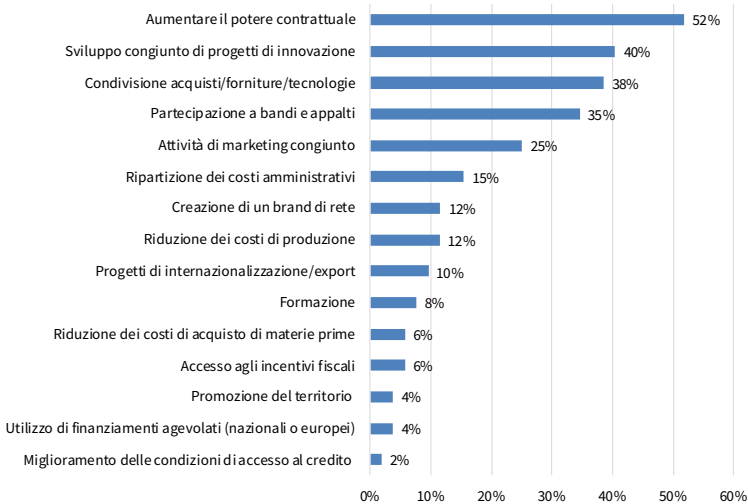
⁹ Il 60% del campione di 327 reti rispondenti alla *Survey* 2019 risulta essere composto da reti verticali, il restante 40% suddiviso in parti uguali tra reti orizzontali e miste.

I principali obiettivi alla base della scelta di fare rete - spesso coesistenti nella stessa aggregazione - risultano essere il rafforzamento della capacità contrattuale nei confronti dei partner esterni (52%), le azioni di promozione, *branding* e marketing (complessivamente, 41%), lo sviluppo di progetti di innovazione (40%), la condivisione di acquisti, forniture e tecnologie (38%), la partecipazione a bandi e gare (35%), la riduzione dei costi aziendali per l'acquisto di materie prime, la produzione e gli adempimenti amministrativi (complessivamente, 33%).¹⁰

Poco significativo, invece, il ricorso allo strumento aggregativo per l'utilizzo di finanziamenti agevolati (4%) e per il miglioramento delle condizioni di accesso al credito (2%); in tale ultimo caso specie in ragione della scarsa attenzione che ancora oggi gli istituti di credito riservano alla valutazione qualitativa dei progetti imprenditoriali in rete (sul punto, cf. *infra* § 3.3). Non si è invece manifestato l'interesse delle reti-campione della filiera delle costruzioni verso obiettivi di *welfare* e di economia circolare, a conferma dell'esigenza di dover lavorare ancora molto su questi aspetti per rafforzare tra gli imprenditori la consapevolezza e la convenienza che il benessere dei lavoratori e la sostenibilità del business determinano in termini di crescita culturale e di competitività economica.

10 Secondo l'Istat (*Censimento permanente delle imprese 2019: Primi risultati*, <https://www.istat.it/it/files//2020/02/Report-primi-risultati-censimento-imprese.pdf>), l'attivazione di relazioni fra imprese, in quasi tutti i macrosettori, è legata alla necessità di agevolare le possibilità di accesso a nuovi mercati o segmenti di mercato (per circa il 37% delle imprese di industria e commercio e il 31% di quelle di costruzioni e terziario), o a finalità di contenimento dei costi di produzione, in particolare per le unità industriali e delle costruzioni (con percentuali comprese tra circa il 30 e il 35%).

Figura 5 Distribuzione di frequenza delle risposte alla domanda
«Qual è stato l'obiettivo principale che ha motivato l'avvio della rete?»



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2019

Particolare importanza ai fini dell'efficacia dei progetti gestiti in rete rivestono le caratteristiche strutturali e l'assetto organizzativo-gestionale di cui il network si dota fin dall'inizio: si tratta della capacità delle imprese della rete di darsi un'organizzazione stabile e coerente rispetto agli obiettivi da raggiungere, una disciplina chiara e trasparente dei ruoli e delle responsabilità dei retisti, regole di funzionamento sia riguardo ai rapporti interni alla rete che nei confronti dei potenziali partner e degli *stakeholder* esterni.

In questo senso, una percentuale significativa delle reti della filiera delle costruzioni dichiara di essersi dotata già in fase di avvio di strutture organizzativo-decisionali istituite ad hoc, come l'Organo comune (nel 44% dei casi), il Presidente (38%) e l'Assemblea delle imprese partecipanti (38%). Quasi un terzo del campione afferma di avere assunto ex novo o condiviso risorse interne di singole imprese della rete, con il ruolo di manager di rete (29%), di segreteria amministrativa (31%), mentre minore è la percentuale di utilizzo di figure quali il responsabile della comunicazione (16%) o commerciale (12%). Circa un terzo del campione (31%) dichiara inoltre di utilizzare strumenti di flessibilità

organizzativa del lavoro dedicati, come il distacco e la codatorialità.¹¹

Sulla base di tali evidenze empiriche si rende necessario rafforzare i percorsi di crescita manageriale nelle reti di imprese, accompagnati dalla previsione di strumenti organizzativi e gestionali di natura finanziaria (es. *export credit*, *voucher temporary manager* per l'*export*, la finanza o l'innovazione, *plafond* dedicati), lavoristica (es. piena attuazione della codatorialità) e formativa (percorsi formativi specializzati che facciano crescere l'offerta di queste figure qualificate), senza i quali le reti rischiano spesso di rimanere solamente progetti 'sulla carta'.

Con riferimento all'assetto patrimoniale della rete, l'83% del campione risulta non avere istituito un fondo patrimoniale comune,¹² optando per una organizzazione economico-finanziaria interna più leggera. Tra le reti che invece fanno ricorso al fondo comune (17%), meno della metà (6%) dichiara di aver pianificato il regime di contribuzione al fondo, lasciando massima flessibilità alla rete in funzione del verificarsi delle specifiche esigenze operative - e di spesa - della compagine aggregata.

La creazione di un fondo patrimoniale può tuttavia rappresentare un valore aggiunto - e una garanzia - per la rete, specie nei rapporti esterni con fornitori, committenti e istituti finanziari, laddove il fondo sia coerente e adeguato (anche nell'ammontare) alle finalità del programma comune di rete.

Tuttavia, le reti del settore costruzioni ancora denotano un ridotto livello di maturità nella pianificazione e gestione economico-finanziaria delle attività di rete, dal momento che solo il 15% del campione intervistato prevede un *business plan* di rete. In soli 2 casi le reti della filiera rispondenti alla *Survey* dichiarano poi di redigere il bilancio previsto per le reti-soggetto, mentre il 21% delle reti intervistate adotta altre forme - volontarie - di rendicontazione contabile dell'attività comune, quali ad esempio un report economico-finanziario annuale.

Tali limiti sul piano della trasparenza finanziaria rischiano di incidere negativamente sulla sostenibilità economica dei programmi di rete, dal momento che l'accesso alla liquidità necessaria per supportare i piani di investimento dipende dalla disponibilità di informazioni economico-finanziarie dettagliate e affidabili, che consentano

11 L'efficacia dell'istituto della codatorialità, introdotto nell'ordinamento nel 2013 con esclusivo riferimento ai contratti di rete (art. 30, co. 4-ter, d.lgs. n. 276/2003), è rimessa all'emanazione da parte del Ministero del Lavoro di un decreto che disciplini le necessarie istruzioni tecniche e operative per procedere alle comunicazioni da parte delle imprese presso cui si svolgeranno le prestazioni in codatorialità nei confronti degli Enti competenti (su tutti, Inail e Inps). Tale decreto è atteso entro la fine del 2020.

12 Tale scelta è per legge obbligatoria solo nel caso delle reti con soggettività giuridica, che in tali casi devono istituire anche l'Organo comune.

ai finanziatori di valutare al meglio la rete e il sottostante progetto imprenditoriale.

Per consentire di misurare l'avanzamento verso gli obiettivi strategici condivisi, come prescritto dalla normativa sul contratto di rete, il 60% delle reti della filiera delle costruzioni dichiara di aver implementato un sistema di monitoraggio interno, che nel 46% risulta essere di natura informale, nel 14% formalizzato in un documento. La restante parte del campione (40%) non adotta invece alcun meccanismo di monitoraggio.

La discreta presenza di sistemi di monitoraggio delle performance nelle reti della filiera fa ben sperare in ordine alla capacità del contratto di rete di essere riconosciuto come utile strumento per organizzare e gestire programmi imprenditoriali comuni, nonché per verificarne periodicamente il livello di implementazione rispetto, da un lato, al raggiungimento di obiettivi strettamente economici da parte delle imprese aderenti al network (*in primis*, ottimizzazione dei costi aziendali e/o aumento dei fatturati); dall'altro, a raccogliere le sfide competitive dettate dal contesto esterno (a partire da quelle della trasformazione digitale, dell'economia circolare e della sostenibilità), che richiedono di misurare le performance per poter dimostrare il raggiungimento degli obiettivi prefissati (si pensi al tema dell'*end of waste*, ai vincoli imposti per la riduzione di sprechi ed emissioni, all'uso più efficiente delle risorse).

Tuttavia, è bassa la percentuale delle reti della filiera delle costruzioni che si sono dotate di regole per ripartire i benefici dell'attività di rete (29%), a fronte del prevalere di un atteggiamento orientato a mantenere informali e non organizzate le modalità con cui le imprese del network partecipano alla percezione dei vantaggi derivanti dall'attività congiunta.

Queste carenze nei meccanismi di coordinamento dell'azione della rete andrebbero pertanto colmate, per assicurare alla rete un assetto complessivo efficace, coeso e allo stesso tempo flessibile, basato su strutture organizzative comuni ma snelle, sulla pianificazione periodica delle attività e degli aspetti economico-finanziari, su procedure - più o meno formali - di coordinamento e di scambio di conoscenza tra i partecipanti e su sistemi di monitoraggio delle performance coerenti con l'impianto e l'evoluzione dell'aggregazione.

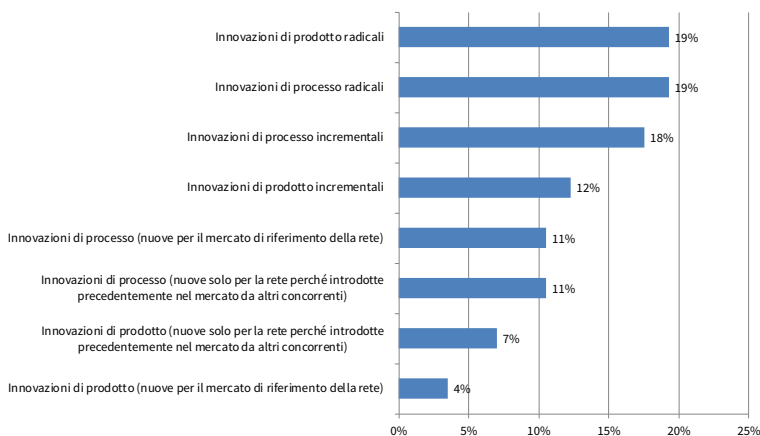
Per quanto riguarda la definizione delle regole di entrata e di uscita (volontaria e obbligatoria) dalla compagine aggregata, la maggior parte delle reti del campione dell'indagine ha disciplinato fin dall'avvio della rete specifici criteri funzionali a consentire l'ingresso di nuovi membri (54% delle risposte), quali ad esempio il possesso di requisiti dimensionali, settoriali, di certificazioni, ai quali talvolta (21% dei casi) è stato affiancato anche l'obbligo di versare un contributo economico iniziale. Analoghe risultanze emergono con riferimento alla previsione di clausole di recesso ed esclusione dalla rete,

che nel 75% dei casi sono state regolate fin dall'inizio. Nel 25% delle risposte, invece, le reti della filiera non hanno adottato alcuna previsione volta a disciplinare l'entrata o l'uscita dei membri dalla rete.

Osservando le performance delle reti della filiera delle costruzioni rispetto agli obiettivi di innovazione, l'analisi svolta mostra una scarsa attenzione agli investimenti in risorse umane e materiali per finalità di crescita della propria capacità innovativa: solo il 10% di queste reti possiede personale specificamente dedicato ad attività di R&S e solo il 25% di esse ha investito economicamente in tali attività.

Sul piano dei risultati dell'innovazione, nel triennio 2016-2018 risulta che il campione delle reti della filiera intervistato ha realizzato innovazioni radicali (completamente nuove rispetto a precedenti soluzioni) sia di prodotto (19%) sia di processo (19%), seguite da innovazioni incrementali (cioè migliorative dello stato dell'arte esistente) di processo (18%) e di prodotto (12%). Le innovazioni di processo realizzate, in pari misura (11%), presentano inoltre carattere di novità assoluta per il mercato di riferimento della rete o sono nuove per la rete ma non per il mercato in quanto già introdotte da realtà concorrenti.

Figura 6 Distribuzione di frequenza delle risposte alla domanda «Nel triennio 2016-2018, quante delle seguenti innovazioni sono state introdotte dalla rete?»

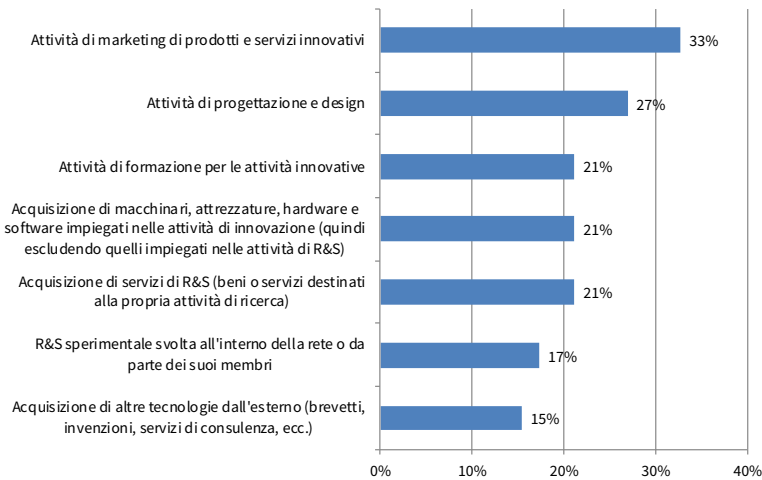


Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2019

Sempre con riguardo agli investimenti nel triennio 2016-2018, il campione di reti della filiera delle costruzioni dichiara di aver investito prevalentemente nell'attività di marketing di prodotti e servizi innovativi (33%) e nella progettazione e design (27%). Seguono con la medesima percentuale (21%) gli investimenti in formazione sull'in-

novazione, l'acquisizione di beni materiali e immateriali (macchinari, hardware e software) impiegati in attività innovative, e l'acquisizione di beni e i servizi destinati ad attività di R&S; chiudono la classifica le reti che hanno sostenuto spese per attività di R&S sperimentale (17%) e per acquisire tecnologie e consulenze esterne (15%).

Figura 7 Distribuzione di frequenza delle risposte alla domanda «la rete ha investito in una o più delle seguenti attività in almeno uno degli anni del triennio 2016-2018?»



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2019

Infine, con riguardo alla capacità della rete di perseguire efficaci strategie e obiettivi di marketing e comunicazione, va anzitutto rilevato che nel 37% dei casi esaminati le reti del settore costruzioni hanno adottato un marchio o altro segno distintivo comune e che nel 31% dei casi dichiarano di dare visibilità esterna all'entità aggregata. Sembra pertanto prevalere la tendenza delle reti del settore a sfruttare poco la leva della comunicazione per promuovere la compagine nel mercato come soggetto unitario.

D'altra parte, sono nettamente in maggioranza le reti della filiera (81%) che preferiscono utilizzare marchi e loghi delle singole aziende per promuovere le attività svolte in forma aggregata, in modo da preservare nel mercato l'autonomia, l'identità e la storia imprenditoriale di ciascuna componente della rete.

Queste risultanze trovano conferma nella percentuale di reti del comparto costruzioni che indica con quale frequenza utilizza strumenti di comunicazione social o tradizionali per dare visibilità all'esterno alla compagine. Solo il 6% delle reti del campione usa i siti In-

ternet (sia della rete sia della singola azienda) con cadenza almeno settimanale, mentre prevale il ricorso al proprio sito Internet aziendale se si guarda a una prospettiva temporale più ampia (87% del campione). In generale, il 50% delle reti del campione utilizza il sito Internet della rete e solo il 31% usa il social network di rete, a fronte di una percentuale maggiore (50%) di imprese della rete che preferisce usare i propri social network aziendali con finalità di marketing.

Al contrario, rispetto allo scarso utilizzo anche di tutti gli altri strumenti di pubblicità e comunicazione, resiste il ricorso ai mezzi tradizionali, come eventi e fiere, per promuovere la rete e le singole aziende che la compongono (complessivamente nel 50% dei casi).

3.3 Focus Accesso al Credito

Avviare un modello di business di rete significa anzitutto effettuare una pianificazione delle attività comuni da svolgere e del correlato fabbisogno finanziario. Questa pianificazione è essa stessa 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 degli strumenti più adeguati ai reali fabbisogni.

In questa ottica, la *Survey* 2019 dell'Osservatorio contiene una sezione dedicata al rapporto reti - sistema finanziario, che in questa sede viene ripresa mettendo a fuoco le principali risposte fornite dalle reti operanti nel settore delle costruzioni.

In primo luogo, tra le 52 reti appartenenti alla filiera delle costruzioni,¹³ si rileva che solo una ha richiesto finanziamenti/servizi dedicati, ottenendoli, e che si è trattato di finanziamenti agevolati concessi da enti regionali, anziché di credito bancario, destinati a investimenti per l'innovazione (tali evidenze sono in linea con quelle fornite dal campione complessivo) (cf. Cabigiosu, Moretti 2019, 110).

Ciò evidenzia sostanzialmente che esiste un problema di scarsa domanda di finanziamenti e servizi dedicati correlata a una scarsa offerta del sistema bancario, limitata a poche banche di grandi dimensioni. Per questo motivo, è importante rafforzare la *partnership* con gli intermediari finanziari e costruire servizi *tailor-made* per le reti.

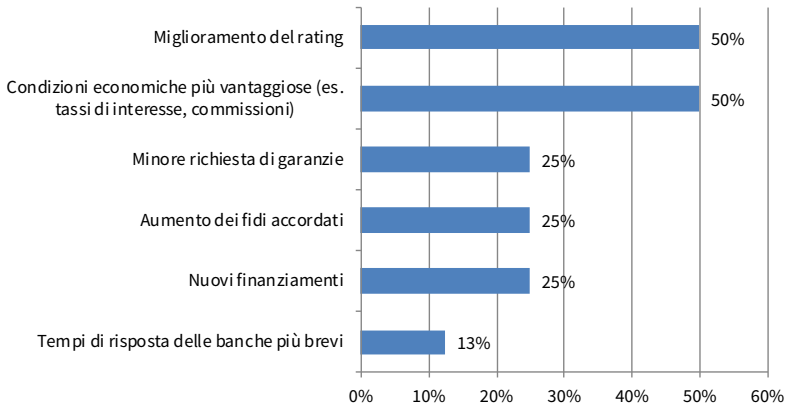
Inoltre, delle 52 reti esaminate solo il 15% dichiara che la partecipazione alla rete ha migliorato l'accesso al credito delle singole imprese (% leggermente più alta rispetto a quella del campione complessivo, che è pari al 12,2%). Tra i fattori di miglioramento, metà

13 Per un corretto inquadramento della filiera delle costruzioni analizzata nel presente paragrafo, si rinvia alle precisazioni contenute nella nota 7.

del campione segnala condizioni economiche più vantaggiose e miglioramento del merito di credito (c.d. *rating*), mentre un quarto degli intervistati riscontra effetti positivi in termini di minore richiesta di garanzie, di aumento dei fidi accordati e nell'accesso a nuovi finanziamenti.

Il dato riferito al miglioramento del *rating*, in particolare, presuppone che l'appartenenza a una rete sia effettivamente riconosciuta dal comparto finanziario come un valore aggiunto. Questo dimostra che è percorribile - nonostante sia ancora poco diffuso - l'approccio di mettere a sistema questo valore aggiunto e valutare i rischi in maniera aggregata, arrivando così a calcolare il '*rating* di rete'.

Figura 8 Distribuzione di frequenza delle risposte alla domanda «Quali sono gli aspetti nell'accesso al credito che sono migliorati grazie alla partecipazione alla rete?»



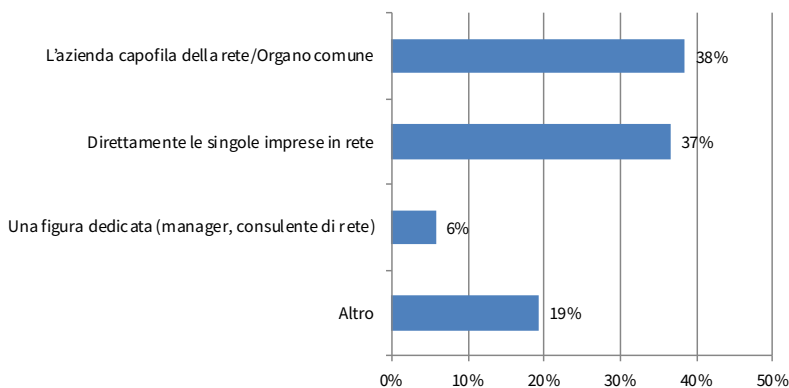
Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2019

Con riferimento alla gestione dei rapporti con le banche per finalità connesse all'attività di rete, il 38% del campione di reti della filiera delle costruzioni esaminato dall'Osservatorio dichiara che è l'impresa capofila/Organo comune a curarne i rapporti, mentre per il 37% la gestione dei rapporti con le banche è in capo a ogni singola impresa aderente al network. Più bassa è la percentuale delle imprese che dispongono di una figura dedicata alla gestione di tali rapporti (6%). Questo dato evidenzia come tra le imprese del comparto costruzioni in rete sia necessario rafforzare la funzione aziendale competente in materia di credito e rapporti con le banche e, più in generale, la loro capacità manageriale.

A riprova di questo, nel constatare comunque che nel campione complessivo della *Survey* è ancora più bassa la percentuale di re-

ti che dispongono di una figura dedicata (4%), è tuttavia proprio in quest'ultima casistica che si registra una maggiore percentuale di reti che dichiarano un miglioramento dell'accesso al credito (cf. Ca- bigiosu, Moretti 2019, 112).

Figura 9 Distribuzione di frequenza delle risposte alla domanda
«Chi gestisce i rapporti con le banche per i finanziamenti e servizi alla rete?»



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2019

4 Conclusioni

Le reti d'impresa nella filiera delle costruzioni rappresentano un fenomeno relativamente giovane ma diffuso sull'intero territorio nazionale, in particolare al Nord, con oltre 4 mila imprese (l'11% del totale nazionale delle imprese in rete) coinvolte in 1.449 contratti di rete, in prevalenza secondo lo schema privo di soggettività giuridica, che resta l'opzione preferita dagli imprenditori (per il 76%). Queste reti, che aggregano in larga parte (75%) imprese che effettuano attività di lavori di costruzione specializzati e di costruzione di edifici, nonché imprese immobiliari (14%), si caratterizzano per la loro natura 'verticale', integrando diverse fasi della *supply chain* o della catena del valore di un determinato prodotto finale, e multisettoriale, attivando collaborazioni con svariate imprese (quasi 10 mila) di altri comparti, *in primis* quelli del commercio, dei servizi turistici e della meccanica.

I contratti di rete si stanno, dunque, dimostrando particolarmente efficaci per valorizzare le competenze e il know-how delle imprese italiane della filiera delle costruzioni, per accorciare la filiera e gestire le catene di fornitura rispetto a committenti pubblici e pri-

vati, per efficientare processi interni e accrescere l'innovazione e la capacità di affermarsi nei mercati internazionali.

In termini di obiettivi, infatti, dalla *Survey* è emerso che nella filiera delle costruzioni si fa rete prevalentemente per rafforzare la propria capacità contrattuale nei confronti dei partner esterni (52%), per finalità di promozione e marketing commerciale, (41%), di innovazione (40%), per condividere acquisti, forniture e tecnologie (38%), partecipare a bandi e gare (35%), efficientare la gestione aziendale e ridurre costi e adempimenti (33%). È carente, al contrario, l'attenzione verso obiettivi di *welfare* e di economia circolare, che pure costituiscono leve fondamentali per la crescita competitiva della filiera, incidendo direttamente sul benessere dei lavoratori e sulla sostenibilità del business.

Sul piano prettamente qualitativo, i contratti di rete della filiera delle costruzioni mostrano una discreta cura per gli assetti organizzativi e di governance, contemplando fin dall'inizio strutture decisionali congiunte (Organo comune, Presidente, Assemblea), regole per il funzionamento della compagine aggregata (es. per l'entrata e l'uscita dal network, nel 75% dei casi esaminati) e per il monitoraggio delle performance (60%). Da potenziare invece la capacità manageriale dei network operanti nelle costruzioni (il 29% fa ricorso al manager di rete, solo il 6% dispone un responsabile per i rapporti con il sistema creditizio), specie mediante strumenti organizzativi e gestionali di natura finanziaria (es. *voucher temporary manager*, *plafond* dedicati), lavoristica (es. piena attuazione della codatorialità) e formativa, così come vanno rafforzati i meccanismi di coordinamento interno tra i partner di rete (es. per lo scambio di informazioni, la ripartizione dei benefici) e di supporto alla pianificazione e gestione economico-finanziaria delle decisioni di rete.

Sul fronte patrimoniale, infatti, le reti del settore prediligono una organizzazione economico-finanziaria interna leggera (solo il 17% ha un fondo patrimoniale comune), che solo in pochi casi prevede il *business plan* di rete (15%) o forme di rendicontazione contabile delle attività (21%). Questi aspetti vanno necessariamente migliorati per rafforzare l'organizzazione, gli assetti operativi e la trasparenza economico-finanziaria della rete nel suo complesso e, con essa, la capacità di sostenere investimenti e attrarre finanziamenti a supporto dei progetti imprenditoriali condivisi.

Per quanto riguarda le performance delle reti della filiera delle costruzioni rispetto agli obiettivi di innovazione e marketing, l'analisi svolta fa emergere l'esigenza di aumentare gli sforzi investendo maggiormente, da un lato, in R&S (sia su risorse umane che su attività), su cui pure le imprese del campione hanno dichiarato positivi risultati in termini di innovazioni (radicali e incrementali, di prodotto e di processo) realizzate nel triennio 2016-2018; dall'altro lato, in strategie di comunicazione e marketing più integrate tra i partner di

rete (si tende ancora a preferire canali e modalità di comunicazione individuali, anziché collettive) per promuovere la rete nel mercato come soggetto unitario, e diversificate quanto agli strumenti (*online* e social accanto a quelli tradizionali).

Con riferimento all'accesso al credito, il modello di business in rete anche per il settore delle costruzioni - così come per gli altri comparti a cui appartengono trasversalmente le reti - va progettato, realizzato e gestito con una chiara e dettagliata pianificazione degli obiettivi da raggiungere e degli strumenti da utilizzare, tra cui in particolare le fonti di finanziamento e i canali di approvvigionamento.

Su quest'ultimo punto, sarebbe opportuno sperimentare con uno o più partner finanziari i modelli applicabili all'intero *business network*, con l'obiettivo di favorire l'accesso delle imprese in rete a finanziamenti pubblici e privati e ad agevolazioni (per investimenti, tecnologie 4.0, attività di ricerca e sviluppo, tutela IPR, *export*, sostenibilità), nonché di migliorare i flussi informativi tra le reti e gli *stakeholder* esterni (finanziatori/soggetti istituzionali/altri soggetti in *partnership* con la rete), anche grazie al ricorso a strumenti di valutazione automatici e digitalizzati.

Infatti, dalla *Survey* condotta dall'Osservatorio emerge chiaramente, con riferimento tanto all'universo delle reti intervistate quanto al campione rappresentativo della filiera delle costruzioni, che esiste un problema di scarsa domanda di finanziamenti e servizi dedicati correlata a una scarsa offerta del sistema bancario, limitata a poche banche di grandi dimensioni. Per questo motivo, occorre fare uno sforzo maggiore per far evolvere l'attuale livello di *partnership* delle reti con il comparto finanziario attraverso strumenti e servizi finanziari dedicati, una crescita delle competenze e del profilo manageriale da ambo i lati e un approccio innovativo di valutazione del merito creditizio della rete, che vada oltre quello della singola impresa per raggiungere uno stadio di 'valutazione aggregata'.

È necessario, in altri termini, introdurre meccanismi che agevolino la 'finanza di progetto di rete', per superare la tradizionale logica della 'finanza di soggetto' e valorizzare nel rapporto con gli *stakeholder* pubblici e privati l'analisi di caratteristiche quantitative e qualitative dell'attività di rete, oltre che la solvibilità delle singole imprese aderenti.

In linea con questo scopo, si segnala che RetImpresa sta sviluppando il progetto *Reference*, finanziato da Fondirigenti,¹⁴ per creare un modello che individua gli indicatori più rappresentativi della

14 Fondirigenti G. Taliercio è il Fondo interprofessionale per la formazione continua dei dirigenti, nato nel 1998 su iniziativa di Confindustria e Federmanager per favorire la diffusione della cultura manageriale nel Paese. Per approfondimenti sul progetto *Reference* si rinvia al seguente link: <https://www.retimpresa.it/reference/>.

qualità di rete per consentire, attraverso un processo digitalizzato di posizionamento del network rispetto al livello ottimale di tali indicatori, l'autovalutazione' della rete stessa.

Ci troviamo, in conclusione, di fronte a un modello vincente per caratteristiche e potenzialità, che si affianca senza sostituirsi ai tradizionali strumenti di collaborazione tipici nel settore delle costruzioni (RTI, ATI e consorzi) e che può fare la differenza nel costruire relazioni fiduciarie e sinergie stabili nel tempo, superando alcuni tradizionali limiti (dimensionali, organizzativi, tecnologici e finanziari) e la frammentazione tipica della filiera delle costruzioni, a favore della creazione di operatori più forti, specie tra piccole imprese, e pronti ad affrontare le sfide della trasformazione tecnologica e digitale, della sostenibilità e dell'internazionalizzazione.

Bibliografia

- ANCE (2020). *Osservatorio Congiunturale sull'industria delle costruzioni - Gennaio 2020*. <http://www.ance.it/search/ultimenotizie.aspx?docId=38210&id=16&pid=11&pcid=12>.
- ANCE; RetImpresa (2020). *Le Reti d'impresa nella filiera delle costruzioni*. Giugno 2020. <https://www.retimpresa.it/guida-operativa-le-reti-dimpresa-nella-filiera-delle-costruzioni/>.
- Banca d'Italia (2019). *L'economia delle regioni italiane*. Dicembre.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di) (2019). *Osservatorio nazionale 2019 sulle reti d'impresa*. Milano: Pearson.
- CSC Confindustria; Istat; RetImpresa (2017). *Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese*. Novembre.
- RetImpresa (2018a). *Guida alle Reti d'Impresa. Manuale operativo sul Contratto di Rete per Imprenditori, Professionisti ed Esperti*. Febbraio.
- RetImpresa (2018b). *Indagine sul fabbisogno finanziario della Rete. Report dei risultati*. Ottobre.

