

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

Antonio Proto

Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

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

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

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

## 1 Introduzione

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

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

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

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

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

---

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

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

## 2 Reale Group

Reale Group è un gruppo<sup>2</sup> che adotta una strategia di diversificazione produttiva e geografica:

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

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

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

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

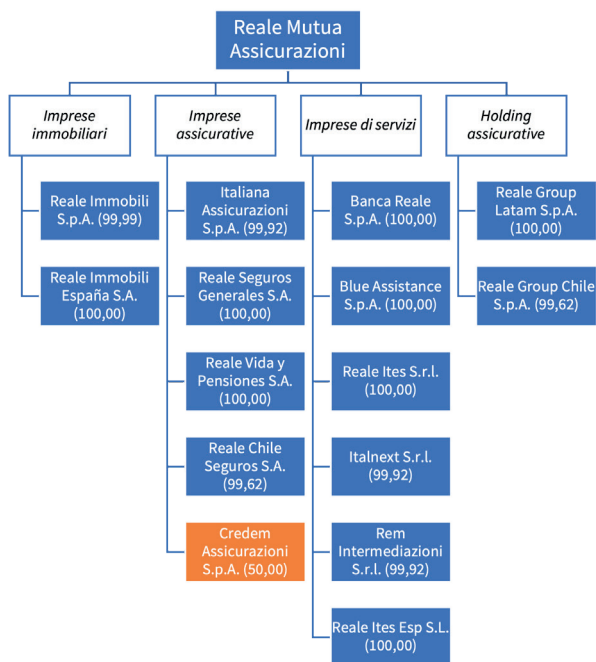
<sup>2</sup> Gruppo iscritto nell'albo dei gruppi assicurativi tenuto dall'IVASS.

<sup>3</sup> Reale Group 2022, 308-9.

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

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

Figura 1 Reale Group - Struttura societaria



Fonte: Reale Group 2022, 10

### 3 Together More

Together More ('Insieme di più') viene adottato nel 2016 come *pay-off* del gruppo<sup>6</sup> per sintetizzare la natura mutualistica dell'attività e l'attenzione a tutti gli stakeholders; in particolare, si intende sottolineare l'importanza dell'operare insieme per realizzare gli obiettivi e i programmi del gruppo, valorizzando le risorse e le competenze presenti al suo interno. Il contratto di rete è stipulato nel 2017, con l'adesione della capogruppo e delle principali controllate italiane (Italiana Assicurazioni, Banca Reale, Blue Assistance, Reale Immobili, Reale Ites).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

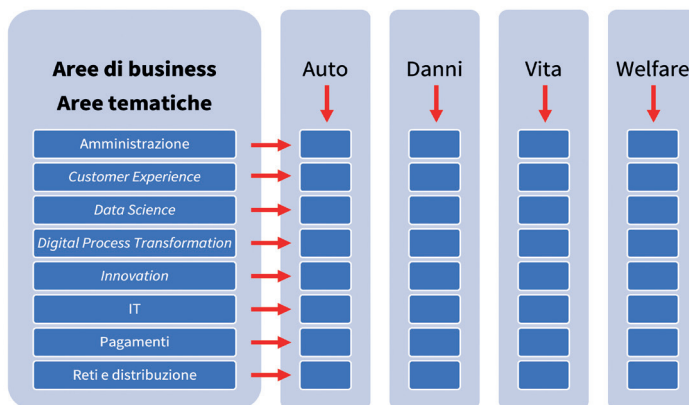
**9** Reale Group 2022, 18.

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

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

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

Figura 2 Struttura organizzativa a matrice



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

Tabella 1 I progetti del Group Transformation Program

Area di business	Progetto
Danni	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo di prodotti modulari</li> <li>Valutazione degli impatti del <i>climate change</i></li> <li>3+4 Raccolta di informazioni tramite intelligenza artificiale (AI) ed <i>External Data Collection</i></li> <li>5. Digitalizzazione del processo di ispezione tecnica per i rischi industriali</li> </ol>
Welfare	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Digitalizzazione dei processi assuntivi (polizze retail)</li> <li>7. Digitalizzazione dei processi assuntivi (polizze corporate)</li> <li>8. Ottimizzazione dei flussi comunicativi tra le imprese di assicurazione del gruppo e Blue Assistance</li> <li>9. Revisione del portale per la liquidazione delle polizze salute</li> <li>10. Revisione del <i>datawarehouse</i> aziendale (EDW) per i sinistri salute e le teste delle polizze collettive salute</li> </ol>
Auto	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Ridefinizione dell'applicativo di assunzione e nuova versione del portale di quietanzamento</li> <li>12. Rilascio di un <i>front-end</i> unico di gruppo</li> </ol>
Vita	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Progettazione di un <i>workflow</i> per la gestione del processo di emissione e pagamento delle polizze di investimento emesse da Italiana Assicurazioni</li> </ol>

## 4 Conclusioni

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

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

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

## Bibliografia

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