

**SCUOLA ESTIVA DI SVILUPPO LOCALE
"SEBASTIANO BRUSCO"
UNDICESIMA EDIZIONE**

Intervento **Valentina Pacetti** (Università di Milano Bicocca)

Titolo: **"Le potenzialità del contratto di rete in ambito territoriale"**

La mia proposta è di cominciare con una veloce presentazione di che cos'è il contratto di rete, che non credo sia del tutto inutile, dato che si tratta di uno strumento recente. Poi vi propongo una classificazione dei modelli di rete che abbiamo prodotto e che trovate, naturalmente, nel libro (Negrelli e Pacetti 2016). Vorrei provare infine a presentare alcuni dei casi di successo che abbiamo visto recentemente nella nostra attività di ricerca, in modo da coniugare teoria e pratica, come nella migliore tradizione della scuola di Sviluppo Locale Sebastiano Brusco.

Come dicevamo, il contratto di rete è uno strumento normativo recente, nel senso che è l'ultimo arrivato, ma si va ad aggiungere ad altri che già esistono come le ATI e i consorzi. Si tratta quindi di uno strumento per l'aggregazione di imprese che ha delle caratteristiche che in qualche modo lo distinguono da tutto quello che era già a disposizione delle imprese.

La prima parte della mia relazione riguarda i contratti di rete in Italia: che cosa sono i contratti di rete e che diffusione hanno avuto dal momento della loro introduzione. I dati che presenterò sono tutti disponibili sul sito di "InfoCamere".

Caratteristiche del contratto di rete

Devo ammettere che quando ho cominciato a occuparmi dei contratti di rete, l'ho fatto con un certo scetticismo, perché la cosa che mi sentivo dire più di frequente è che era uno strumento "leggero e flessibile": come a voler dire alle imprese: "non vi preoccupate, fatte una rete, tanto non siete costretti a fare niente di diverso da quello che facevate prima". Questo mi lasciava un po' perplessa, perché la totale assenza di vincoli mi pareva un limite sia nei confronti della capacità di impegno delle imprese, sia nei confronti dei possibili effetti positivi dell'aggregazione.

In realtà, osservando e studiando i casi, questo scetticismo è progressivamente venuto meno. Vediamo perché.

Il contratto di rete è effettivamente uno strumento leggero e flessibile però vale la pena di sottolineare qualche aspetto. È vero che si tratta di una collaborazione potenzialmente poco vincolante, che però prevede che sia definito in modo esplicito l'obiettivo comune degli attori che decidono di cooperare. Inoltre, per sua natura, il contratto di rete prevede una formalizzazione della collaborazione: le imprese devono mettersi attorno a un tavolo, decidere qual è l'obiettivo della rete e firmare un contratto. Può sembrare poco, ma in realtà si tratta di elementi che possono fare la differenza.

Vediamo allora che cosa vuol dire "leggero e flessibile".

“Leggero” vuol dire, nella visione espressa da tutti gli interlocutori che abbiamo contattato, che non impone di modificare o di limitare le attività dell’impresa, o in generale dell’organizzazione, che entra a far parte del contratto di rete. Ogni membro della rete può continuare a fare quello che faceva fino al giorno prima, anche dopo essere entrato a far parte di una rete. In questo senso, è uno strumento molto poco vincolante, che quindi rende più facile cominciare a cooperare.

Il contratto di rete è poi “flessibile” da moltissimi punti di vista. Innanzitutto, è flessibile rispetto al contenuto e agli obiettivi, perché i contratti di rete possono avere gli obiettivi più diversi: si può costituire una rete per commercializzare insieme i propri prodotti, per accedere a mercati internazionali, per costituire un catalogo comune o anche solo un volantino in cui pubblicizzare marchi e prodotti; si può costituire una rete per fare insieme degli acquisti, per l’approvvigionamento di materiali o di servizi; oppure si può decidere di realizzare insieme un nuovo prodotto, o addirittura di investire in ricerca e sviluppo. Insomma, dagli obiettivi più semplici a quelli più complessi.

Da questa variabilità degli obiettivi deriva anche la flessibilità relativa al tipo di collaborazione: le imprese possono collaborare solo sulla parte finale del processo produttivo, quindi sulla commercializzazione dei prodotti, oppure, in modo più complesso, su tutto il processo produttivo, integrando i rispettivi processi o gli investimenti in ricerca e sviluppo, eccetera. Il tipo di collaborazione può quindi essere diverso, e prevedere un diverso coinvolgimento: ci sono casi in cui i dipendenti possono non sapere neanche che l’impresa entra a far parte di un contratto di rete, altri in cui sono tutti coinvolti nella trasformazione che investe l’organizzazione.

Ne derivano quindi flessibilità rispetto a intensità e frequenza delle relazioni: ci sono casi in cui si può vedere una volta al mese, una volta all’anno, tutte le settimane o anche tutti i giorni. Il contratto di rete non pone alcun vincolo da questo punto di vista, come neppure dal punto di vista delle dimensioni della rete. Ovviamente ci devono essere almeno due membri per costituire una rete, però non ci sono ulteriori vincoli da questo punto di vista, e le reti possono essere indifferentemente piccole o anche molto grandi.

Un ulteriore elemento di flessibilità riguarda la durata del contratto: il contratto quando viene sottoscritto ha una scadenza, che può essere individuata a totale discrezione dei contraenti. Il contratto può naturalmente anche essere rescisso prima della sua naturale scadenza, oppure essere rinnovato.

Ci sono altri due aspetti che meritano qualche attenzione, e che forse sono i più importanti dal punto di vista giuridico. Il primo riguarda il fatto che il contratto di rete può avere o non avere personalità giuridica. Esiste una distinzione, in questo senso, tra “reti contratto” e “reti soggetto”: nelle prime prevale, in un certo senso, l’autonomia dei contraenti, mentre nelle seconde la rete può agire anche come un nuovo attore collettivo, con una propria partita Iva. Si tratta di un aspetto interessante anche dal punto di vista teorico, perché riflette quanto si dice in letteratura a proposito della distinzione tra “rete di imprese” e “impresa-rete” (Pichierrri 2011).

Il secondo aspetto rilevante dal punto di vista della forma giuridica riguarda la possibilità per la rete di avere o non avere un fondo comune dedicato esclusivamente alle attività comuni.

Nell’analisi empirica, indagare le ragioni per cui si opta per un contratto con o senza personalità giuridica è stato molto interessante, perché ha messo in luce un aspetto per me controintuitivo, ossia che spesso gli interessati dichiarano di optare per la formula relativamente più “rigida” nei casi caratterizzati da minore fiducia. Può sembrare strano, ma questo in qualche modo sottolinea che il bisogno di vincolare reciprocamente i comportamenti deriva da un’assenza di fiducia, mentre quando i contraenti già si conoscono e lavorano insieme, la necessità di controllarsi a vicenda è meno forte.

Come dicevamo, il contratto di rete è stato introdotto nel 2009 e ha subito una serie di modifiche e perfezionamenti successivi, quindi c'è un'evoluzione legislativa, ella quale non possiamo però tenere conto nel dettaglio in questa sede.

Tra le cose che vale la pena di sottolineare c'è il fatto che il contratto di rete prevede la possibilità di introdurre un "manager di rete", quindi una persona che gestisce le relazioni tra i membri della rete, oppure le relazioni della rete con il mercato o con altri soggetti istituzionali. L'introduzione del manager di rete può quindi consentire, a un livello un po' più sofisticato, di introdurre competenze di tipo manageriale all'interno di reti spesso costituite da piccole e piccolissime imprese, che soffrono da questo punto di vista, dei limiti tipici delle imprese minori. Il fatto di avere a disposizione della rete una persona che parli inglese, che conosca i mercati, che conosca le evoluzioni tecnologiche o, che so, il mercato cinese, può fare la differenza.

In alcune regioni sono stati attivati dei corsi per manager di rete, anche per neolaureati (che sono stati quindi inseriti nel mercato del lavoro facendo questo tipo di attività), con la possibilità quindi di introdurre nella rete competenze più elevate, come quelle di un laureato.

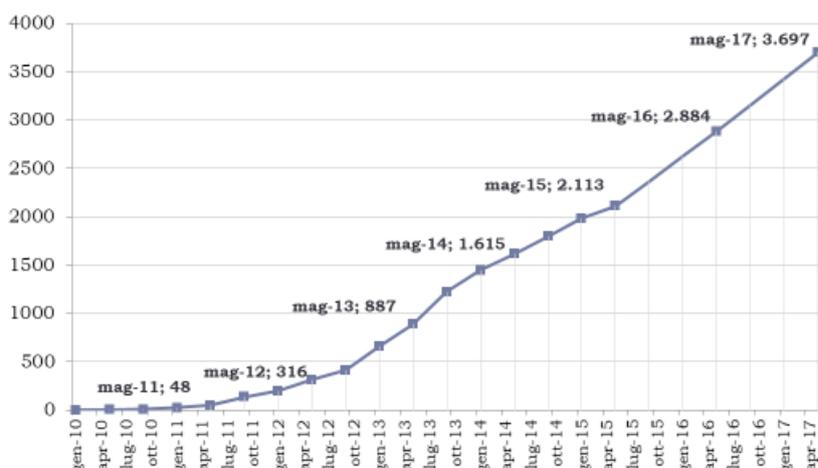
Il contratto di rete ha introdotto anche la possibilità della co-datorialità, quindi la possibilità di assumere personale in modo congiunto da parte dei membri della rete. Anche questo è molto interessante, ad esempio, nel caso di professionalità molto qualificate e quindi particolarmente costose per la singola impresa, come un tecnico della qualità, per fare un esempio, che può essere assunto non come dipendente della singola impresa, ma come dipendente della rete.

L'ultimo elemento che propongo, più che una caratteristica del contratto di rete, è una suggestione ricavata da una discussione con i giuristi del lavoro. Per i nostri interlocutori, uno degli aspetti più interessanti del contratto di rete è la possibilità di introdurre un nuovo livello intermedio di contrattazione collettiva, e quindi che la rete si possa costituire anche come livello di contrattazione, per un confronto tra le parti sociali. Non abbiamo sviluppato questo aspetto, ma mi sembra interessante segnalarlo come possibile percorso di sviluppo.

Diffusione e caratteristiche dei contratti di rete in Italia

Per comprendere se lo strumento che abbiamo descritto funziona o meno, la prima cosa che possiamo fare è osservarne la diffusione. Guardando i dati messi a disposizione da InfoCamere, sembrerebbe uno strumento di successo, perché il numero di contratti di rete sottoscritti dalle imprese continua a crescere.

Numero contratti (valori cumulati, gen. 2010 – mag. 2017)



Nel primo grafico ho inserito numero di contratti. Quello che vedete è il valore cumulato, quello che si ottiene aggiungendo al totale i nuovi contratti che vengono firmati. La cosa interessante da osservare è il modo in cui cresce questa curva: lo strumento è stato introdotto nel 2009, che non è proprio l'anno ideale per introdurre innovazioni di questo tipo, con la crisi che si sta dispiegando. Ad ogni modo, all'inizio, ovviamente, il contratto di rete è uno strumento che non si conosce, e la curva cresce molto lentamente, però poi parte, e la cosa interessante è che cresce in modo più forte dopo 2012/2013, che è il momento in cui vengono meno i primi incentivi. Nella fase iniziale, infatti, erano stati messi a disposizione delle imprese degli incentivi di tipo fiscale, che consentivano un consistente risparmio sugli investimenti fatti attraverso un contratto di rete. Quando questo incentivo viene tolto, tuttavia, i contratti di rete, anziché avere una depressione, crescono ancora di più. Possiamo dire quindi che la diffusione dello strumento aumenta man mano che esso viene conosciuto dalle imprese.

Il grafico si ferma a maggio 2017, con 3697 contratti sottoscritti. Il dato aggiornato a luglio (l'ultimo aggiornamento è del 3 luglio) è già salito a 3869. Insomma, si fa fatica a stare dietro ai dati, perché i contratti di rete continuano a crescere.

Numero imprese aderenti (serie mag. 2010 – mag. 2017)

	Numero	Incremento annuale
mag-10	12	
mag-11	215	203
mag-12	1.508	1.293
mag-13	3.807	2.299
mag-14	6.813	3.006
mag-15	10.651	3.838
mag-16	14.305	3.654
mag-17	18.556	4.251

Infatti, se guardate il secondo grafico, la cosa interessante dell'andamento del numero di imprese coinvolte in contratti di rete non è tanto l'incremento annuale continuo, ma il fatto che si tratta di un incremento esponenziale: il numero di nuovi contratti, e quindi di imprese coinvolte, cresce ogni anno in modo più consistente.

Quindi possiamo dire, anche se con le dovute cautele, che il contratto di rete è uno strumento di successo, perché le imprese lo stanno usando.

I dati ci consentono di vedere, entro certi limiti, anche che cosa stanno facendo le imprese con questo strumento, come lo usano, a quali scopi, eccetera.

Per prima cosa, possiamo cominciare a guardare come sono fatte le reti che assumono la forma del contratto. È un po' complicato dire qualcosa degli obiettivi della rete, perché nel database al quale facciamo riferimento c'è una descrizione spesso generale degli obiettivi, e non è facile fare delle analisi articolate. A partire dagli obiettivi dichiarati delle reti, però, possiamo cominciare ad individuare alcune strategie ricorrenti. I primi sono la commercializzazione e l'approvvigionamento, quindi la volontà di rivolgersi al mercato in modo congiunto, sia che si tratti di procurarsi materie prime e servizi, sia che si tratti della vendita comune dei prodotti dei membri della rete. Quest'ultima spesso si traduce in internazionalizzazione, nel senso di export, ossia nella volontà di vendere all'estero i propri prodotti.

Naturalmente un altro termine ricorrente è quello di "innovazione", ma spesso si tratta di contratti che hanno come obiettivo il coordinamento della produzione che avviene all'interno di una filiera.

Per quanto riguarda le dimensioni, la dimensione media è di 4,9 imprese per contratto. Ce ne sono alcune con molti soggetti, ma si tratta di eccezioni. Tendenzialmente le reti sono più piccole.

Un aspetto che mi ha stupito è che le reti soggetto, che sono numericamente molto inferiori rispetto alle reti contratto, sono generalmente più grandi (con una media di 7,1 imprese per contratto). Possiamo ipotizzare che la necessità di tenere insieme tanti soggetti suggerisca una maggiore formalizzazione delle regole.

Un'ulteriore informazione della quale possiamo tenere conto è la collocazione geografica delle imprese: i soggetti che entrano a far parte di una rete sono vicini o sono lontani? Tra le reti sottoscritte fino ad ora c'è una netta prevalenza delle reti intra-regionali: il 75% delle reti sono costituite da imprese appartenenti alla stessa regione. Secondo noi un dato così evidente può essere interpretato come un effetto perverso delle politiche regionali di incentivazione dei contratti di rete, perché le politiche di promozione e di incentivazione dei contratti di rete sono state sino ad ora esclusivamente di carattere regionale, e quindi con confini corrispondenti a quelli della regione che emana il bando. Ne consegue che, dal momento che gli incentivi sono messi a disposizione delle imprese regionali, l'ingresso nella rete di una organizzazione esterna a quella regione non è incentivato, perché questa non otterrebbe comunque il finanziamento o il servizio messo a disposizione. Questa nostra ipotesi sembra confermata dal fatto che, tra le regioni che noi abbiamo osservato, in Piemonte, che è la regione in cui ci sono meno incentivi per i contratti di rete, questo rapporto risulta sostanzialmente invertito: il 75% delle reti piemontesi sono reti "lunghe", cioè coinvolgono anche soggetti non piemontesi, mentre solo il 25% sono reti "corte" intraregionali.

Un ultimo aspetto interessante riguarda la presenza di reti "omogenee" o "eterogenee". I nodi della rete sono simili tra loro o sono diversi? I dati ci dicono che nella maggior parte dei casi i nodi sono diversi tra loro, e che le reti sono quindi eterogenee, e da diversi punti di vista: innanzitutto non si tratta solo di imprese (anche se la maggior parte dei nodi sono imprese), ma entrano a far parte dei contratti di rete anche centri di ricerca, università e quant'altro. Non ci sono limiti da questo punto di vista e sono molto

Created with an evaluation copy of Aspose.Words. To discover the full versions of our APIs please visit: <https://products.aspose.com/words/>

interessanti casi in cui la rete diventa strumento di interazione tra ambiti di vita istituzionale diversi. Anche noi abbiamo fatto parte di un contratto di rete come Università di Milano – Bicocca, insieme a varie associazioni, proprio per un progetto di ricerca sulle aggregazioni delle imprese.

Le reti sono eterogenee anche per dimensioni (spesso abbiamo, dentro una stessa rete, imprese più grandi e imprese più piccole), e per settore o attività (le imprese appartengono a settori diversi oppure, quando appartengono allo stesso settore, si dedicano ad attività diverse o complementari).

Quest'ultimo aspetto suggerisce la presenza di diverse modalità di aggregazione e di diverse relazioni tra i soggetti che entrano a far parte di una rete. Questo ci ha incuriosito, e, non avendo a disposizione i dati necessari per sviluppare la questione, abbiamo deciso di approfondire il tema dei contratti di rete facendo degli studi di caso, quindi andando a vedere da vicino alcune esperienze di contratto di rete. Naturalmente i casi di successo sono quelli più facili da studiare, perché sono più disponibili a raccontare la loro storia, quindi la maggior parte di quelli di cui vi parlerò sono casi di successo.

Morfologia delle reti e studi di caso

A partire da alcuni degli elementi appena richiamati e dagli studi di caso, abbiamo prodotto una tipologia di modelli di rete. Ci siamo resi conto che a partire dagli obiettivi dell'aggregazione e dalla struttura della rete era possibile individuare dei modelli di rete sostanzialmente diversi tra loro.

La tipologia che trovate nel libro che ho citato in apertura è composta da tre tipi di rete. Mi sto tuttavia progressivamente convincendo dell'opportunità di inserire un quarto modello, che inizialmente non avevamo considerato perché esiguo dal punto di vista quantitativo, che è il modello delle reti per la promozione del territorio.

Cominciamo dai primi tre modelli: la "rete a connessione orizzontale per il mercato", la "rete verticale per la produzione", le "reti generative per l'innovazione", **ai quali vedremo se è il caso di aggiungere questo quarto modello.**

Come vedete, anche per la definizione dei tipi ho usato queste due dimensioni: l'obiettivo e la struttura della rete.

Nel primo modello l'obiettivo è il mercato, quindi, come dicevamo, la commercializzazione o l'internalizzazione dei mercati, oppure, ancora più semplice, l'approvvigionamento comune (forse il modo più semplice per ottenere economie di scala: acquistare insieme l'energia elettrica o i contratti telefonici, che sono uguali per tutti e relativamente poco strategici). Si tratta senza dubbio del tipo di aggregazione più semplice da attivare, ed è infatti anche il modello più diffuso. La collaborazione più facile, perché non richiede in alcun modo di modificare le attività ordinarie dei soggetti che decidono di entrare a far parte della rete.

Le varie imprese che sottoscrivono il contratto continuano a svolgere ciascuna la propria attività, ad esempio a realizzare ciascuna il proprio prodotto, e collaborano per costruire un nuovo canale di accesso al mercato, ad esempio attraverso la realizzazione di un catalogo comune che consenta di proporre in modo congiunto i vari prodotti. Questo modello lo abbiamo chiamato "orizzontale perché, rispetto all'obiettivo della rete, tutti i nodi stanno sullo stesso piano.

Le reti orizzontali per il mercato sono le più semplici da costituire, e quindi anche quelle più sensibili alle politiche di incentivazione.

Il secondo modello lo abbiamo chiamato “rete verticale per la produzione”, perché ripropone il modello della filiera di produzione, in cui le imprese sono connesse in modo verticale rispetto al processo produttivo. Molto spesso all’interno di queste reti è facile individuare un’azienda leader, che è la cosiddetta testa di filiera. Non sono rari, tuttavia, i casi in cui il leader resta formalmente al di fuori dalla rete, ma spinge perché i fornitori si organizzino in un contratto di rete, incrementando il coordinamento in vista della relazione con il cliente principale. L’obiettivo della rete, in questo caso, è coordinare la produzione. L’attività non è innovativa, ma il contratto di rete definisce un confine, e formalizza quindi l’appartenenza alla filiera.

Il terzo tipo è decisamente meno frequente, perché prevede una collaborazione più difficile, finalizzata all’innovazione, che prevede di sostenere insieme anche gli investimenti in ricerca e sviluppo o quelli connessi alla realizzazione di un nuovo prodotto. È chiaro che il livello di fiducia che ci deve essere tra i soggetti che decidono di fare una cosa del genere è un po’ diverso rispetto a quello previsto nei casi precedenti.

Abbiamo chiamato queste reti “generative” perché, a differenza di quanto avviene negli altri tipi di rete, prevedono spesso la creazione di una nuova struttura organizzativa (un nuovo centro di ricerca, un nuovo reparto, una nuova struttura organizzativa per la produzione di qualcosa che prima non c’era, di un prodotto, componente o servizio nuovi).

Tra i casi che abbiamo studiato c’è, ad esempio, una rete che nasce per produrre un nuovo lampione Led autopulente per l’illuminazione pubblica. Abbiamo quindi un imprenditore che, a partire da questa idea innovativa, dal progetto del lampione, decide di mettere in rete un certo numero di imprese che contribuiscono alla realizzazione di questo nuovo prodotto, invece di creare una sua impresa per produrre il lampione.

Si tratta di casi meno numerosi rispetto a quelli che ricadono negli altri due modelli, ma senza dubbio di casi particolarmente interessanti, e particolarmente coerenti con gli obiettivi del legislatore. Si tratta di reti in genere più eterogenee delle altre, che spesso coinvolgono anche centri di ricerche e università.

Il dubbio a proposito dell’opportunità di introdurre un quarto modello deriva dalla constatazione che all’interno del database ci sono delle reti particolarmente ampie, che hanno come obiettivo una più generica promozione territorio. Penso ad esempio al caso degli stabilimenti balneari di Viareggio, che non riesco a far rientrare in alcuna delle fattispecie fin qui esaminate. Mi pare quindi che si tratti di un modello sostanzialmente differente dai precedenti, sul quale vale la pena probabilmente di fare un ragionamento.

Conclusioni

Per concludere, una delle cose a mio avviso più interessanti emerse dallo studio dei casi empirici è quella che ho chiamato l’“osmosi” tra i modelli, cioè il fatto che, studiando questi casi a qualche tempo di distanza, si scopre che le imprese che si sono associate per un certo motivo cominciano a fare insieme anche delle cose che non erano previste all’interno degli obiettivi del contratto. Si aggregano per vendere insieme i rispettivi prodotti e dopo due o tre anni nel catalogo, tra i vari prodotti, c’è un prodotto nuovo, che prima non facevano e che è il risultato della collaborazione tra le imprese. Quindi, in questo caso, ad esempio, si passa da una rete orizzontale per il mercato a una rete addirittura generativa che fa ricerca e sviluppo.

I contratti di rete si rivelano quindi importanti proprio come “pratiche di capitale sociale”, che non a caso è quello che abbiamo scelto come sottotitolo del libro. Il fatto stesso di formalizzare la rete è importante: gli imprenditori sono costretti a vedersi, a confrontarsi, a definire l’obiettivo della collaborazione, ad andare

Created with an evaluation copy of Aspose.Words. To discover the full versions of our APIs please visit: <https://products.aspose.com/words/>

insieme dal notaio. Sono cose che, anche se possono sembrare banali, contribuiscono a strutturare una relazione e creano le condizioni e le basi per la fiducia necessaria a sviluppare collaborazioni più complesse. In tutti i casi le imprese che decidono di sottoscrivere un contratto di rete dispongono di una dotazione minima di capitale sociale, che consente loro di accedere all'aggregazione. È praticando la collaborazione, tuttavia, che si producono livelli in qualche modo inattesi di capitale sociale, di fiducia tra i membri della rete. Questo consente alle imprese di fare, attraverso la rete, cose a volte molto più complicate rispetto a quelle che la rete doveva fare inizialmente.



Created with an evaluation copy of Aspose.Words. To discover the full versions of our APIs please visit: <https://products.aspose.com/words/>