

# ***Le reti organizzative***

Andrea Lorenti  
alorenti@poliste.it

# Una prima definizione

Insieme di relazioni relativamente stabili, di natura non gerarchica e interdipendente, fra una serie di attori collettivi, ovvero di organizzazioni di carattere pubblico e privato che hanno in comune interessi e/o norme rispetto ad una politica e che si impegnano in processi di scambio per perseguire tali interessi comuni riconoscendo che la cooperazione costituisce il miglior modo per realizzare i loro obiettivi

*(Boerzel, 1998)*

# Le caratteristiche

Si è in presenza di una rete quando essa:

- Ottiene risultati sia per la singola organizzazione che per la rete nel suo complesso
- Mantiene e sviluppa nel tempo relazioni con l'ambiente entro cui opera
- Sviluppa obiettivi e strategie delle singole organizzazioni della rete che pur non essendo identici riescono a convergere in vista di un obiettivo/interesse comune
- Include organizzazioni che comunicano, cooperano, condividono conoscenza e condividono una comunità, anche nel caso esse competano fra loro

# L'alfabeto delle reti

- I **Nodi** della rete: sono i soggetti/attori che partecipano alla rete, ne rappresentano gli elementi costitutivi, i “pilastri” fondamentali
- Le **connessioni** della rete: sono le relazioni e i legami rilevanti tra i nodi e possono rappresentare, di volta in volta, flussi di materiali o di servizi, flussi di informazioni, o più in generale, relazioni di influenza tra nodi
- La **leadership**: è l'elemento fondamentale per assicurare vitalità e mantenimento alla rete, nelle sue diverse declinazioni ed accezioni (istituzionale ed operativa)

# L'alfabeto delle reti

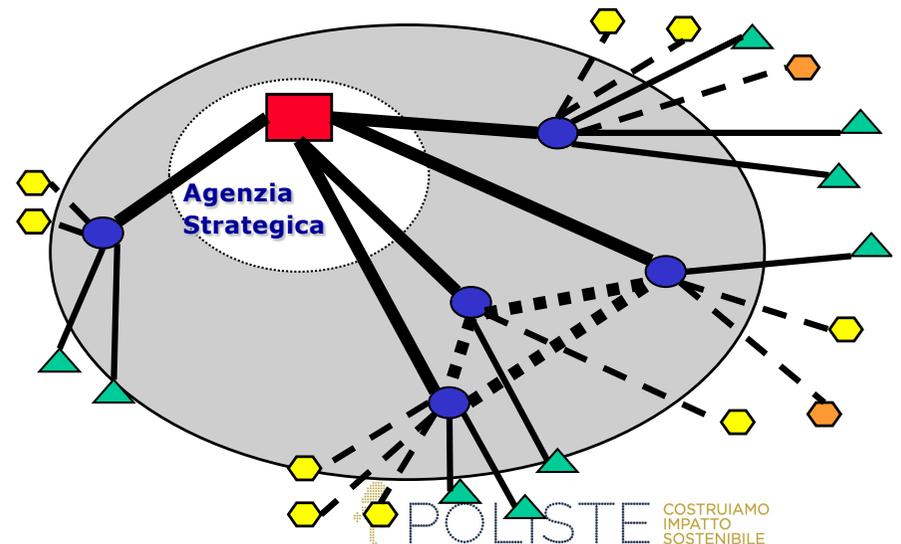
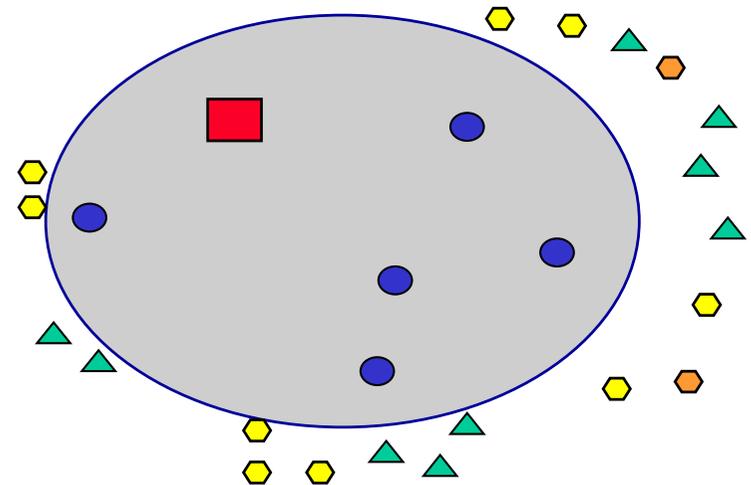
- I **valori** e le **regole** nella rete: rappresentano le “ragioni” della rete e i principali meccanismi operativi
- L' **Agenzia strategica**: è un soggetto che ha il compito di attivare e animare il sistema rete attraverso modalità non gerarchiche di governance.

# La Rete: naturale e governata

- La **rete naturale** rappresenta “un sistema di connessioni e strutture entro cui operano nodi capaci di cooperare fra loro in vista di fini comuni o di risultati condivisi”



- Ci si trova in presenza di una **rete governata**, nel caso in cui soggetti che vi partecipano provvedono in maniera intenzionale a progettare, gestire e mantenere un sistema complesso e strutturato di connessioni



# Perché una rete organizzativa?

La comporta vantaggi:

- Per i singoli partecipanti alla rete. Infatti essi ricavano dei benefici maggiori di quelli che riuscirebbero ad ottenere non facendovi parte
- Per l'attore pubblico. Nell'ottica dell'implementazione delle politiche pubbliche, erogare servizi in una logica di rete rappresenta un'alternativa conveniente e percorribile per evitare di dovere fare “tutto da soli” o affidandosi completamente a terzi

# Ma come si costruisce una rete?

Il processo di costruzione e gestione di una rete organizzativa si articola in 4 fasi principali:

FASE 1: Individuazione dei **nodi** e delle **responsabilità** (“chi fa cosa”)

FASE 2: **Attivazione** della rete (“come farla partire”)

FASE 3: **Animazione** della rete: la leadership (“come farla funzionare”)

FASE 4: **Governo** della rete (“come farla durare”)

# Un suggerimento generale

La costruzione di una rete non si esaurisce in una tecnica o in una metodologia ma in un **processo**:

- sociale, politico, organizzativo
- difficile, non immediato, non scontato negli esiti se non vengono attivate e governate le risorse adatte

***Un specifica tipologia:  
le aggregazioni imprenditoriali***

# Un primo dilemma.....

Collaborazione?

Competizione?

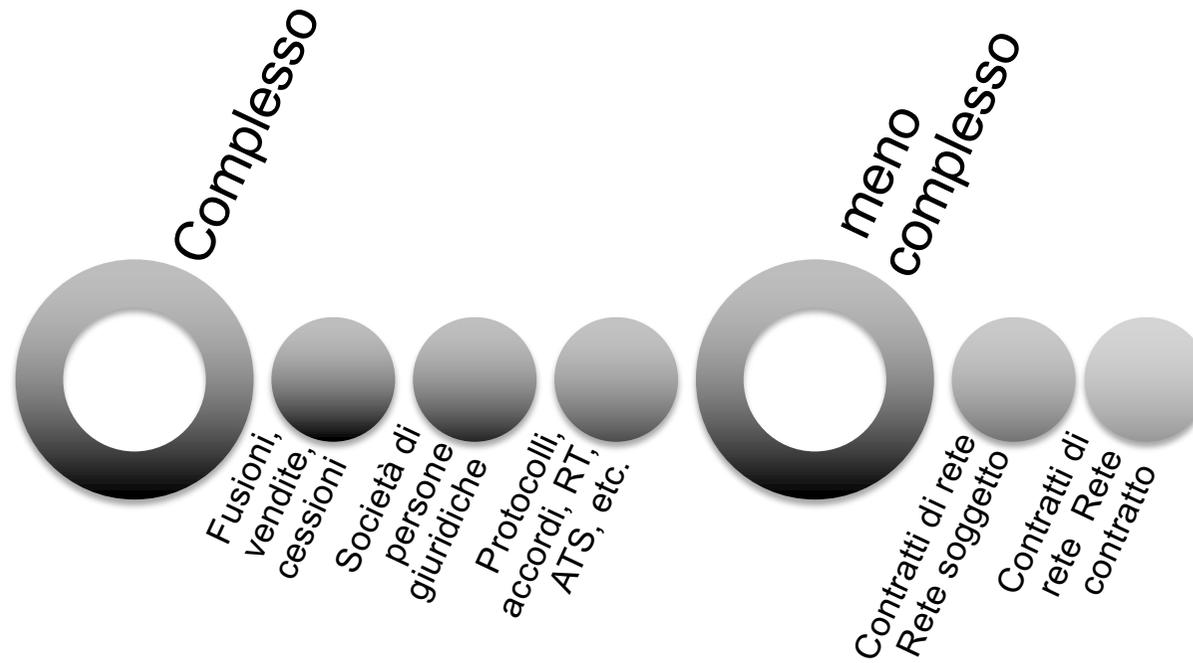
Collaborazione competitiva?

# Una prima certezza

Le imprese micro, piccole, medie e probabilmente anche grandi non crescono e non generano processi di sviluppo territoriale se non attuano processi di aggregazione imprenditoriale.

Nella terza Regione più estesa di Italia e tra le meno popolate questa certezza è ancora più forte. Un'altra certezza è che abbiamo il mare intorno a noi.

# Strumenti di aggregazione: dal complesso al meno complesso



# La rete d'impresa: i contratti di rete

- Aggregazione di imprese;
- Autonomia ed Indipendenza;
- Accordo;
- Finalità: migliorare ed accrescere capacità competitiva, innovativa e reddituale, superando i limiti della piccola dimensione

# Rete Contratto e Rete Soggetto

- **Rete Contratto:** regola i reciproci rapporti fra le imprese senza determinare la nascita di un nuovo soggetto giuridico distinto rispetto alle imprese partecipanti.
- **Rete Soggetto:** Contratto con **fondo patrimoniale** e **organo comune** che sceglie di dare vita ad un **nuovo soggetto giuridico** distinto dai partecipanti con iscrizione separata nella Sezione Ordinaria del Registro delle Imprese.

# I contratti di rete: le convenienze

Legge n.33/2009, art 3,co. 4 ter e 4 quater, e s.m.i - Legge n. 122/2010 – Legge n. 134/2012 – Legge n.221/2012)

## **Flessibilità:**

Pochi paletti per costituire una rete

## **Autonomia negoziale:**

Le regole sono stabilite dagli imprenditori

# I pilastri di una rete d'impresa

- La **condivisione** di un **progetto comune**
- La **fiducia**
- Il **Modello di Business** della rete

# L'essenza del contratto di rete

- ✓ La **motivazione** delle imprese che vogliono crescere ed essere più competitive
- ✓ Gli **obiettivi**
- ✓ Il **programma** di rete
- ✓ Le **regole** di gestione.

# Gli obiettivi ed i vantaggi del fare rete

- Ridurre i costi;
- Implementare la capacità di penetrazione in nuovi mercati nazionali ed internazionali;
- Ampliare il portafoglio clienti;
- Attivare processi di innovazione;
- Condividere know how ed informazioni commerciali;
- Ampliare l'offerta di beni e/o servizi.

# La programmazione

- Programma di Rete
- Business Plan
- Criteri di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

# Alcuni esempi di attività di rete

- Realizzazione di prodotti/servizi complessi
- Offerta integrata dei prodotti/servizi delle singole aziende in un catalogo unico
- fornitura di un servizio completo, o di un impianto chiavi in mano;
- iniziative congiunte per l'ingresso o la gestione di uno o più mercati esteri
- Commercializzazione dei prodotti/servizi delle singole aziende con un marchio collettivo o tramite un nuovo sito internet
- Attività propedeutiche a quelle produttive e/o commerciali come la ricerca tecnologica e di mercato
- Azioni di marketing anche finalizzata alla commercializzazione nei mercati esteri
- Servizi di interesse comune come la logistica, i trasporti, i servizi professionali come quelli contabili, fiscali, legali e finanziari

# Rete Contratto

- Atto pubblico
- L'ingresso di nuovi soggetti o l'uscita di retisti non comporta modifica del contratto e quindi non serve nuovo atto pubblico
- Non nasce un soggetto giuridico e fiscale nuovo ed autonomo rispetto alle imprese partecipanti
- Gli atti posti in essere in attuazione del programma di rete producono effetti giuridici, contabili e fiscali nei confronti delle imprese partecipanti alla rete

# L'organo comune

- L'istituzione di un Organo Comune è **facoltativa**;
- L'Organo comune agisce come **mandatario** della Rete:
  - **Con rappresentanza**: agisce in nome e per conto delle imprese contraenti
  - **Senza rappresentanza**, agisce in nome proprio e per conto delle imprese contraenti

# Fondo Patrimoniale

- Il contratto può prevedere la costituzione di un **Fondo Patrimoniale Comune** costituito dai conferimenti di ciascun partecipante.
- Il fondo patrimoniale è **indivisibile** e gli apporti non sono ripetibili fino allo scioglimento del contratto di rete.
- **Per le obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al programma la rete risponde esclusivamente con il fondo patrimoniale.**

# **Opportunità per la governance della rete: Distacco e Codatorialità**

**D.Lgs.276/2003 come modificato dal D.L 76/2013 convertito nella L. 99/2013**

- L'interesse del distaccante.
- La temporaneità.
- L'esecuzione di una determinata attività da parte del lavoratore distaccato.

**L'interesse della parte distaccante è presunto ed opera automaticamente nell'ambito del contratto di rete.**

# La Codatorialità

Art. 30 D.Lgs 276/2003 (co. 4ter)

La riforma del 2013 permette a due o più imprenditori in rete di essere contitolari di un unico rapporto di lavoro con lo stesso dipendente

- CO - DATORIALITÀ dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso.
- Responsabilità: regole definite nel contratto
- Non si configura automaticamente una responsabilità solidale.

# ***Le reti organizzative***