

L'obiettivo di sviluppo di un Paese evoluto sta nella creazione di valore sociale, e non esclusivamente economico, attraverso processi sostenibili che, accompagnando tutta la catena del valore di un'impresa, siano in grado di soddisfare i bisogni dei vari *stakeholder*, ma anche più ampi bisogni sociali, generando benessere per le famiglie, i territori, la collettività. Il valore sociale è quello che si è generato verso la comunità, attraverso migliori condizioni di vita, cure per il miglioramento dell'impatto ambientale dell'attività produttiva, ovvero il valore dell'intangibile che l'azienda o il Gruppo crea nel medio-lungo periodo, non misurabile con criteri economico-finanziari e ancora difficilmente valutabile in termini di performance.

Nel rapporto di corresponsabilità non possono di certo mancare le istituzioni pubbliche che, da parte loro, possono promuovere azioni volte a favorire un contesto favorevole allo sviluppo della RSI principalmente attraverso incentivi premianti e di stimolo al comportamento socialmente responsabile delle imprese, come previsto nel piano nazionale sulla RSI del governo italiano, ma anche con forme di riconoscimento per l'impegno aziendale e la piena consapevolezza del ruolo sociale dell'impresa, in una prospettiva che guardi alla sostenibilità di lungo periodo del sistema in cui viviamo. In questa direzione va letto il recentissimo decreto Mef-Mise sul rating di legalità attribuito alle imprese per la concessione di finanziamenti da parte delle pubbliche amministrazioni e in sede di accesso al credito bancario.

Ma le amministrazioni pubbliche possono al contempo incidere fortemente a livello educativo e formativo, promuovendo programmi didattici mirati su questi temi già dalla scuola per trasmettere ai giovani l'importanza dell'associazionismo nell'economia e nel sociale e della cultura tecnica e professionale, generando in loro un impegno diverso in termini di innovazione verso quelle organizzazioni nelle quali andranno ad operare.

Il tema della corresponsabilità è strettamente collegato al ruolo sociale dell'impresa che richiederebbe, come si è detto, un'attività di sensibilizzazione, informazione e formazione non solo rivolta ai giovani, ma ben più ampia, permeando di più la consapevolezza delle istituzioni e della società civile sul ruolo di innovazione sociale che la crisi, come si evince dall'indagine realizzata, ha reso ancor più evidente.

In un contesto nel quale gli Stati hanno difficoltà a mantenere i sistemi di welfare, le aziende possono esercitare un crescente ruolo sociale, in particolare, intervenendo con servizi che la finanza pubblica ha sempre più difficoltà a garantire, quali ad esempio tutto il filone relativo alla conciliazione vita lavoro, al supporto alle madri che lavorano, all'assistenza agli anziani, all'assistenza sanitaria.

Le prospettive devono essere rivolte a incidere in modo più efficace sulla creazione o sul recupero di un rapporto più virtuoso tra la funzione economica delle aziende e lo sviluppo di una società più coesa, incentrato sul riconoscimento dei valori etici, culturali, di solidarietà e di salvaguardia delle risorse naturali.

La responsabilità sociale è la preconditione per costruire una società fondata sulla corresponsabilità dei singoli protagonisti; una corresponsabilità che, attraverso la capacità di progettare insieme il futuro della comunità e dei territori, potrà favorire sempre più una forte legittimazione sociale del mondo delle imprese.

Un altro punto nevralgico nei modelli di *governance* è costituito dalle risorse umane, che rappresentano sempre più un asset strategico dell'impresa, al pari e forse più di credito ed export. Cresce la consapevolezza che non c'è responsabilità sociale se le persone non sono al centro di questo processo. La centralità delle risorse umane è sempre più uno dei pilastri fondamentali della RSI nelle prospettive della sostenibilità, con specifico riguardo all'impegno delle aziende verso i

propri dipendenti e nell'investimento sul capitale umano, come il trend sull'investimento in formazione e sulle iniziative di corporate welfare dimostrano. Un impegno che si rivolge verso alcune priorità: garantire sicurezza e salute sul posto di lavoro; offrire pari opportunità, condizioni di *work-life balance* e valorizzazione del *diversity management*; coinvolgere i dipendenti nella cultura e nella gestione della sostenibilità; trasferire i principi della RSI a dipendenti e collaboratori, attraverso iniziative formative mirate e rafforzando la cooperazione tra imprese ed università; realizzare iniziative formative mirate allo sviluppo qualitativo delle competenze e delle conoscenze professionali degli occupati.

L'orientamento di impegno prioritario verso i dipendenti e l'investimento sul capitale umano dell'azienda ha storicamente fatto parte delle politiche di RSI nel nostro paese, ma oggi, complice anche la crisi finanziaria e il suo grave impatto economico e sociale, si è sicuramente accresciuta da parte delle imprese la consapevolezza della necessità, per competere, di disporre di risorse umane con elevate competenze e un'alta specializzazione.

Occorre anche considerare che il potenziamento e l'adeguamento delle competenze delle persone e l'offerta di migliori opportunità di apprendimento a tutti i livelli rappresentano una delle strategie indicate dall'UE per superare la crisi. Solo investendo sul capitale umano è infatti possibile costituire una forza lavoro altamente specializzata e flessibile che sappia rispondere alle esigenze dell'economia globale. La RSI può svolgere un ruolo importante in tale ambito e l'impegno dovrà essere ulteriormente sviluppato: dalle politiche occupazionali alle pratiche di sicurezza sul lavoro e al welfare aziendale, alla formazione e alla crescita professionale dei dipendenti e all'attivazione di iniziative, anche volontarie, a favore della "non discriminazione" e dell'inclusione.

Si può affermare che, così come è accaduto nei sistemi educativi e formativi - nei quali le persone sono diventate il fulcro delle politiche e dei percorsi - anche nella responsabilità sociale d'impresa si rende indispensabile avvicinare e coinvolgere le persone con i loro stili di vita e con le loro esigenze alla sostenibilità, in modo che questa sia realmente calata nella dimensione quotidiana.

Nei sistemi di istruzione e formazione, sia rivolti ai giovani che agli adulti, il cambiamento di ottica nell'ultimo decennio è stato infatti radicale, con il passaggio da una storica e radicata focalizzazione sull'insegnamento a una più mirata trasmissione di "saperi", che mette al centro la persona che apprende ad apprendere al di là dei singoli contenuti disciplinari. Si è iniziato a porre più l'attenzione al percorso educativo del soggetto, nelle sue mille sfaccettature, quale fulcro del processo di apprendimento, con i suoi bisogni, percorsi individualizzati e personalizzati in virtù delle singole necessità e dei differenti traguardi da perseguire. L'insegnante diventa quindi un facilitatore dell'apprendimento sulla base delle esigenze manifestate dai soggetti, non più un mero strumento di trasferimento delle conoscenze. Tutto è mediato dalla persona, unica nella sua individualità, e il ruolo del formatore è quello di creare le condizioni entro le quali essa può arricchire sé stessa.

Da qui una stretta correlazione tra i principi del *lifelong learning*, che la Commissione dell'Unione europea ha cercato di diffondere in Europa, e le prospettive di sviluppo di questo tema, che richiedono ancora forti e innovativi interventi.

Si assiste a un riconoscimento, anche nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa, che il futuro della sostenibilità passa necessariamente attraverso le persone. Ciò richiede naturalmente una forte capacità di ascolto da parte delle organizzazioni, oltre che di dialogo e confronto con i diversi *stakeholder*, con l'obiettivo di condividere e rendere trasparenti le proprie scelte, per aumentare al contempo la propria credibilità e reputazione.

Tra i diversi *stakeholder* interni ed esterni all'azienda, le risorse umane rappresentano senza dubbio un interlocutore chiave per far leva anche su altri pubblici rilevanti e, infatti, l'orientamento di impegno prioritario verso i dipendenti e l'investimento sul capitale umano dell'azienda, si delinea sempre più come un asset strategico per le imprese e per le stesse prospettive della responsabilità sociale d'impresa, in una visione prospettica di medio e lungo periodo.

I due temi dell'investimento formativo realizzato da parte delle imprese per la valorizzazione del proprio capitale umano e delle iniziative di Corporate Welfare - adottate per rispondere ai bisogni dei dipendenti e a quelli delle loro famiglie in ambiti che hanno una rilevanza sociale - rivestono un particolare interesse per il Ministero del Lavoro.

I risultati della ricerca realizzata dall'ISFOL confermano queste aree di impegno prioritario, di valorizzazione del capitale umano e di soddisfazione dei dipendenti, di investimento che va al di là delle stesse competenze necessarie a migliorare la produzione e la competitività dell'impresa, per orientare i dipendenti verso funzioni sempre più professionali da una parte più facilmente spendibili nel mercato del lavoro, dall'altra che possono interessare la persona per la sua crescita individuale e di rapporto con il territorio.

Con particolare riferimento all'investimento formativo, sono state analizzate le iniziative di formazione realizzate verso lo *stakeholder* "dipendenti", con specifico riguardo alle diverse figure professionali coinvolte nelle attività formative, ed è stato anche affrontato il tema dei percorsi individuati per favorire il passaggio di esperienza tra giovani e adulti e l'interscambio generazionale.

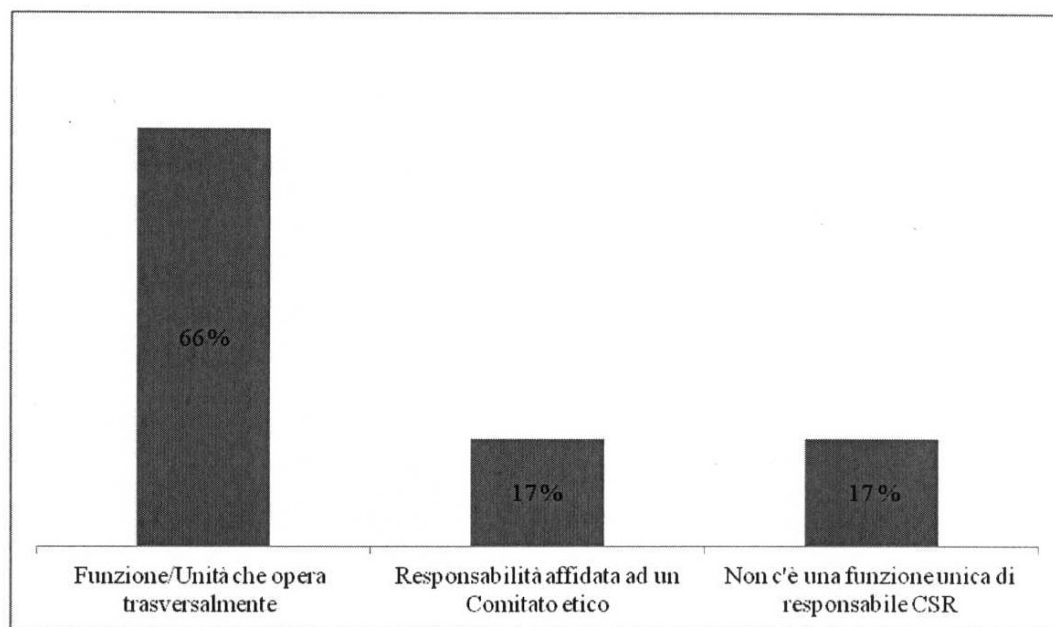
L'indagine ha inoltre analizzato, nell'ambito della *governance* della CSR, le modalità di coinvolgimento dei dipendenti nell'approccio e nel processo di sostenibilità e le differenti modalità di organizzazione della funzione CSR all'interno delle aziende intervistate.

Per quanto concerne il modello di coinvolgimento dei dipendenti nell'approccio alla sostenibilità, la ricerca ha inteso analizzare se nel processo di business sostenibile siano coinvolti tutti i dipendenti o soltanto i vertici aziendali, il top management e, nel caso in cui tutto il personale sia coinvolto, conoscere attraverso quali modalità. Le soluzioni adottate dalle imprese intervistate - che, si ricorda, sono sia imprese multinazionali e grandi che PMI - risultano abbastanza diversificate, in quanto in alcuni casi vengono coinvolti tutti i dipendenti, mentre in altri soltanto i vertici aziendali. Inoltre, quando è coinvolto tutto il personale, le modalità sono sia di sola informazione, sia di informazione e sensibilizzazione, sia di pieno coinvolgimento nella scelta delle attività di CSR da realizzare.

Anche nel caso delle modalità di organizzazione della funzione CSR all'interno delle aziende, le scelte operate, pur tra le stesse grandi imprese, coprono un ampio ventaglio di modalità organizzative, ad eccezione dell'affidamento di questa funzione al direttore del personale e all'amministratore delegato/direttore generale, non operata da nessuna delle imprese coinvolte nell'indagine. In particolare, come si evince dalla seguente figura 4.3:

- nel 66% dei casi analizzati la funzione/unità opera trasversalmente ai diversi dipartimenti,
- nel 17% dei casi si tratta di una responsabilità affidata ad un Comitato etico appositamente creato,
- nel 17% dei casi non c'è una funzione unica di responsabile CSR.

Figura 4.3 - Le modalità di organizzazione della funzione CSR in azienda val. %



Fonte: Elaborazioni ISFOL, 2014

Per quanto riguarda invece il tema del Corporate Welfare, ovvero di una cultura di impresa volta alla valorizzazione del capitale umano e alla soddisfazione dei dipendenti, l'indagine ha analizzato come questa risponda ai bisogni dei lavoratori e a quelli delle loro famiglie in ambiti che hanno una rilevanza sociale, ossia che rappresentano anche una riconosciuta esigenza della collettività. Sono state pertanto analizzate le molteplici iniziative messe in campo dalle imprese intervistate negli ambiti del sostegno all'istruzione, del sostegno al reddito, della tutela pensionistica, della salute, previdenza, assistenza, del *time saving*, della conciliazione tra lavoro e famiglia.

Un tema, quest'ultimo, talmente "sentito" a livello comunitario che il 2014 è stato proclamato l'anno europeo della conciliazione tra vita professionale e vita familiare; conciliazione che rientra a pieno titolo nell'ambito delle più ampie iniziative di Corporate Welfare adottate da molte delle imprese del nostro paese.

Il quadro delle iniziative di Corporate Welfare adottate risulta molto ricco, gli ambiti specifici sono decisamente articolati e variano nelle diverse esperienze, anche se si riscontra una certa concentrazione su alcune iniziative, tra tutte quelle analizzate nei suddetti contesti.

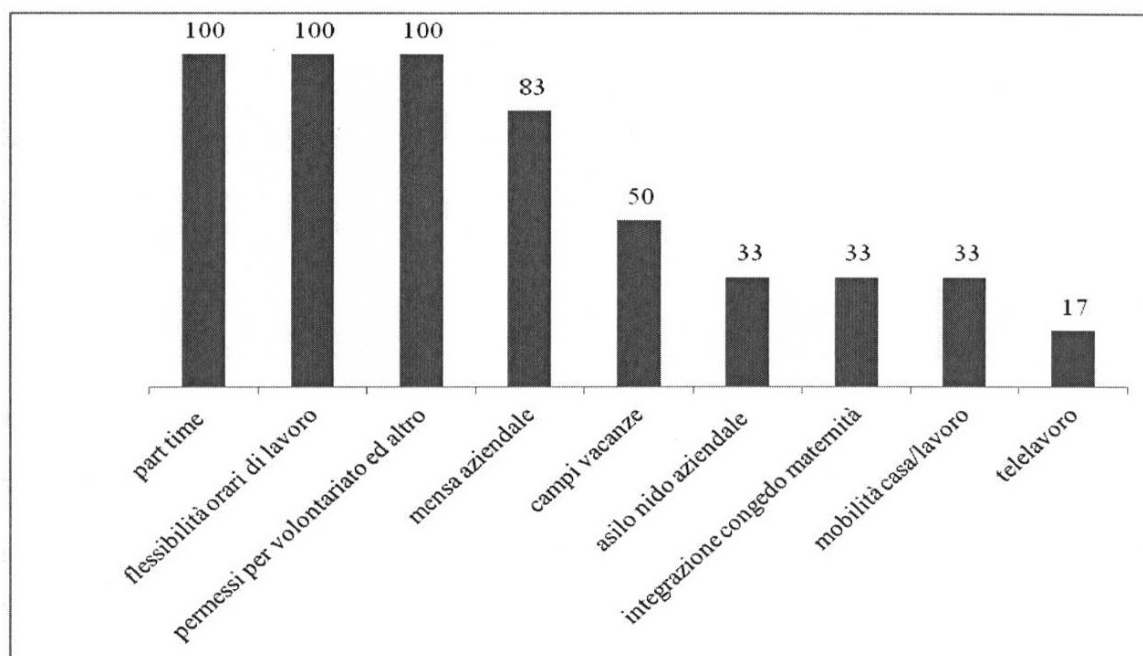
Entrando nel merito dei singoli ambiti, per quanto concerne in primo luogo le specifiche iniziative adottate per la conciliazione tra tempi di lavoro e tempi dedicati alla famiglia, riportate nella figura 4.4, dall'indagine si evince come tutte le imprese coinvolte abbiano attivato forme di part time verticale o orizzontale, adottato flessibilità negli orari di lavoro (in entrata, in uscita, in pausa pranzo), previsto permessi per esigenze particolari, quali ad esempio il volontariato.

Emerge anche una forte concentrazione sulla presenza di una mensa aziendale (83%), soprattutto da parte delle imprese di dimensione medio-grande, ed una presenza nel 50% dei casi di campi vacanze.

Le iniziative di integrazione facoltativa del congedo di maternità o paternità e quelle volte a favorire la mobilità tra casa e lavoro hanno entrambe un'incidenza percentuale del 33%.

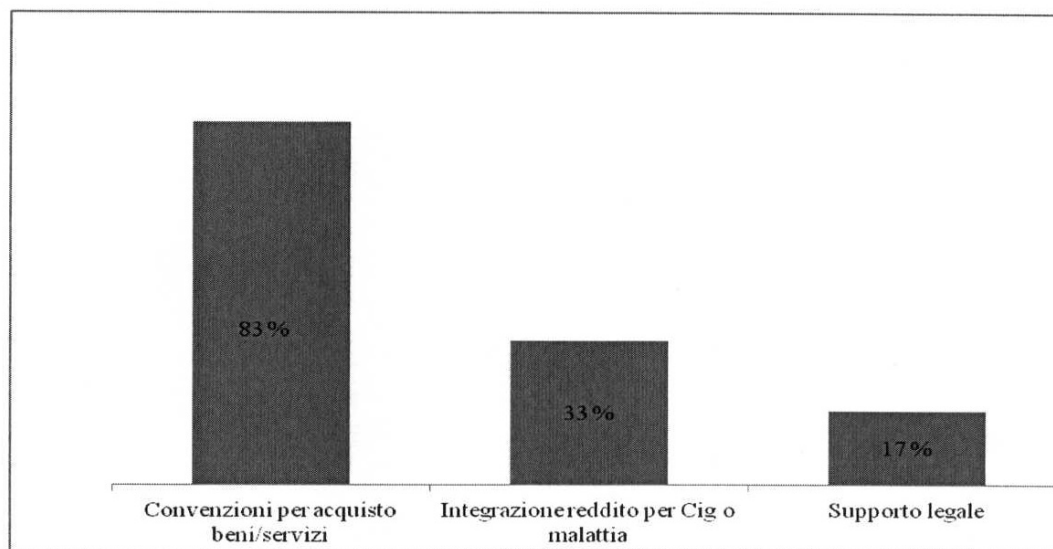
È interessante rilevare che nessuna impresa intervistata ha attivato un servizio di *baby sitting* per favorire la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, così come nessuna ha adottato forme di *job sharing*.

Figura 4.4 - Le specifiche iniziative aziendali per la conciliazione tra lavoro e famiglia (val.%)



Fonte: Elaborazioni ISFOL, 2014

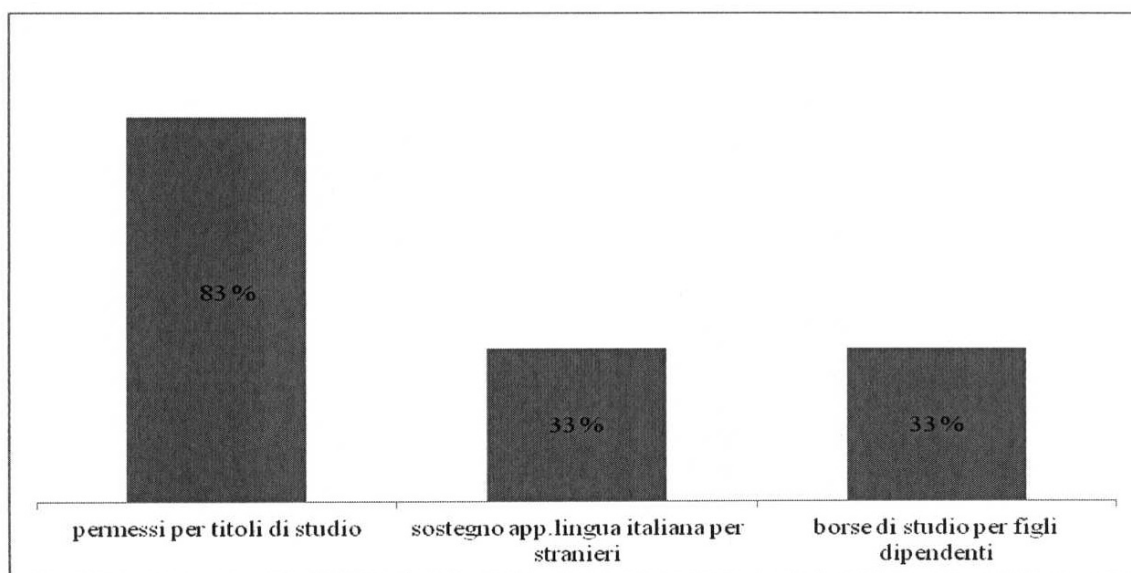
Un secondo ambito del corporate welfare indagato è rappresentato dalle misure a sostegno del reddito, nelle quali si riscontra una forte concentrazione di iniziative sulle convenzioni per l'acquisto di beni o servizi (83%), mentre l'integrazione del reddito in caso di CIG e malattia prolungata rappresenta il 33%, ed il supporto legale per problemi personali il 17%, come evidenziato nella figura 4.5.

Figura 4.5 - Le specifiche misure aziendali di sostegno al reddito (val.%)

Fonte: Elaborazioni ISFOL, 2014

Con riferimento, invece, alle iniziative di tutela pensionistica, il 50% delle imprese intervistate ha previsto forme di previdenza integrativa.

Inoltre, per quanto riguarda le specifiche misure aziendali volte a sostenere un quarto ambito del corporate welfare, quello dell'istruzione, la figura 4.6 evidenzia come l'83% delle imprese intervistate abbia previsto permessi per facilitare il conseguimento di titoli di studio, mentre non sono stati erogati buoni libri per i figli dei dipendenti e il sostegno all'apprendimento della lingua italiana per stranieri e l'erogazione di borse di studio per i figli dei dipendenti rappresentano entrambi il 33%.

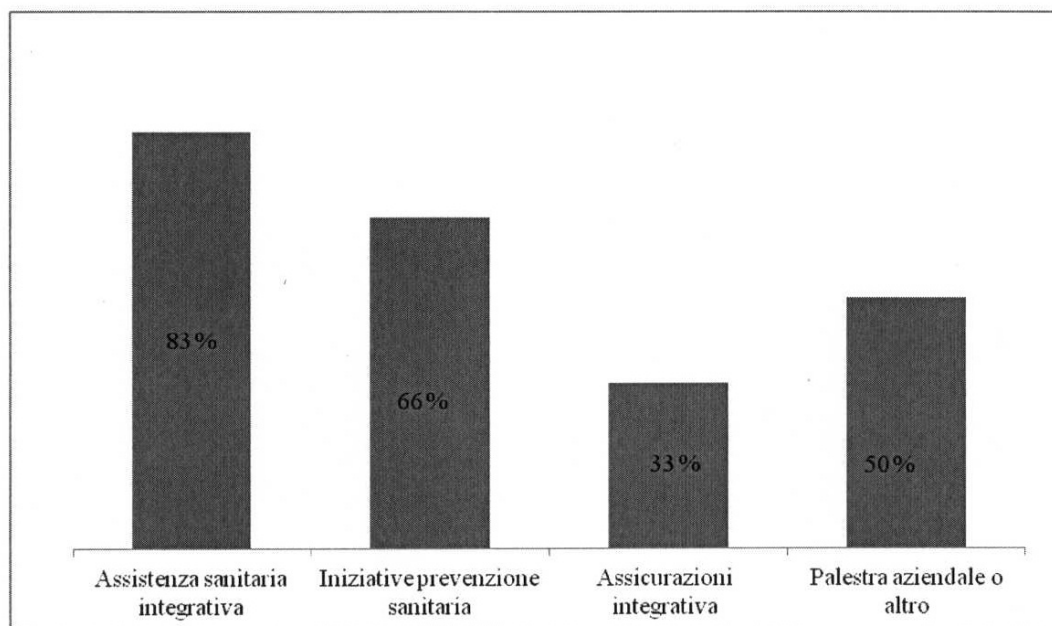
Figura 4.6 - Le specifiche iniziative aziendali nell'ambito del sostegno all'istruzione (val.%)

Fonte: Elaborazioni ISFOL, 2014

Nell'ambito delle misure a sostegno della salute, previdenza ed assistenza, l'iniziativa sulla quale si concentra la maggiore adesione da parte delle imprese intervistate è l'assistenza sanitaria integrativa (83%), come si evince dalla figura 4.7. Le iniziative di prevenzione sanitaria costituiscono il 66%, le strutture aziendali dedicate per i dipendenti quali palestra o altro (es. campo da tennis) sono presenti nel 50% dei casi, l'assicurazione integrativa rappresenta il 33%.

È da segnalare che, nell'ambito delle iniziative di salute, previdenza e assistenza, non risulta attivata da nessuna delle imprese intervistate una borsa ore per l'assistenza degli anziani e ciò sorprende, in un paese come il nostro, caratterizzato da una delle più elevate percentuali in Europa di 65-79enni e di ultra 80enni sulla popolazione totale.

Figura 4.7 - Le specifiche iniziative aziendali nell'ambito della salute, previdenza, assistenza (val.%)



Fonte: Elaborazioni ISFOL, 2014

Infine, grazie alle misure attivate nell'ambito del *time saving*, i dipendenti delle imprese intervistate possono usufruire di un servizio di assistenza 730 (66%), di un parcheggio dedicato (66%) e di un supporto al disbrigo di pratiche personali (33%).

Il modello che si delinea è quindi quello di una forte integrazione tra assistenza aziendale e assistenza pubblica, con l'adozione di importanti iniziative che riguardano i dipendenti delle imprese ma al contempo i territori e la società civile in cui l'azienda, anche di dimensioni minori, opera.

Con specifico riguardo alle micro, piccole e medie imprese, si sta concludendo un'ulteriore ricerca dell'ISFOL⁵¹ sulla responsabilità sociale nelle PMI, che approfondisce in particolare il tema chiave delle risorse umane quale pilastro della sostenibilità, affrontando la complessa problematica

⁵¹ I risultati di questa nuova indagine saranno disponibili all'inizio del 2015.

dell'emersione della formazione implicita e dell'innovazione sociale nelle imprese di dimensioni minori, con analisi sull'impegno delle PMI tanto nelle attività formative – formali e non formali – rivolte ai propri dipendenti, quanto nelle iniziative di welfare aziendale.

4.3 Contratti di rete: vitalità, modelli di funzionamento e modalità di sviluppo delle competenze

4.3.1 Vitalità dei Contratti di rete e sostegno pubblico

La crisi economica ha accelerato la consapevolezza delle imprese di dover ricorrere a nuovi strumenti per superare i limiti strutturali che ne ostacolano la crescita. Le PMI e in qualche caso anche imprese più grandi, comprese quelle operanti nei distretti, hanno scelto di aprire a forme di cooperazione e di aggregazione tra loro, al fine di cimentarsi su nuove sfide e introdursi in nuovi mercati. Tra queste forme di collaborazione lo strumento del Contratto di rete ha riscontrato da subito un vivo interesse, assistendo ad una crescita a ritmo sostenuto, nell'arco di pochi anni, del numero di contratti sottoscritti: alla fine del 2010 i Contratti di rete non superavano le 50 unità, mentre a luglio di quattro anni dopo hanno raggiunto quota 1.728, coinvolgendo più di 8.600 imprese⁵².

Le motivazioni sono diverse e interessano sia le componenti strutturali del fare impresa che quelle strategiche, annoverando: l'abbattimento dei costi delle forniture, l'acquisizione di certificazioni di qualità, una maggior flessibilità operativa, un miglior utilizzo delle risorse produttive, il potenziamento dei canali di vendita, l'ampliamento dell'offerta dei prodotti, l'implementazione di innovazioni tramite lo sviluppo di progetti congiunti, l'acquisizione di competenze attraverso la collaborazione tra imprese, una maggiore creatività nell'ideazione di nuovi orientamenti di crescita, azioni congiunte di sviluppo delle risorse umane.

In generale, le imprese italiane sono state costrette a rivedere la loro modalità operativa e la loro organizzazione, a partire dalle relazioni commerciali con il territorio, ampliandole e andando oltre i confini locali, per adottare una forma a rete e cercare nuove forme di alleanze per avviare attività di ricerca, innovazione, distribuzione e internazionalizzazione, per rispondere così alle mutevoli esigenze di mercato e dei nuovi consumatori.

I Contratti di rete sono stati promossi in attuazione della CE (2008) 394 del 25 giugno 2008 con cui la Comunità europea invitava gli Stati membri ad intervenire a favore dello sviluppo delle PMI. Questo strumento, inteso a superare le forme di collaborazione sviluppate nei distretti, ha raccolto il consenso per lo più di medie e piccole imprese, a riprova che la finalità di promuovere la crescita dimensionale delle piccole imprese sembra essere stata colta dagli imprenditori.

La regione in cui sono stati sottoscritti il maggior numero di Contratti di rete⁵³ è la Lombardia che a marzo del 2014 contava 1.564 imprese aggregate, seguita dall'Emilia Romagna con 907 e dalla Toscana con 689. Circa la metà delle imprese in rete sono collocate in queste regioni. Si

⁵² Fonte: RetImpresa dato aggiornato ad ottobre del 2014

⁵³ 4° Osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti di impresa, Marzo 2014. Le otto regioni sono: Basilicata (102), Friuli Venezia Giulia (108), Liguria (106), Trentino Alto Adige, Sicilia, Calabria, Molise e Valle d'Aosta. Consultabile all'indirizzo http://www.retimpresa.it/phocadownload/credito/IntesaSanpaolo/4_osservatorio_intesasnpaolo%20-%20reti%20dimpresa-marzo%202014.pdf

posizionano in un'area moderatamente attiva l'Abruzzo e il Veneto, intorno a quota 500 e il Lazio con 408 imprese. Meno attive le seguenti regioni: Marche (276), Piemonte (250), Puglia (247), Campania (193), Sardegna (183) e Umbria (172).

A determinare la crescita del numero dei contratti di rete, a livello locale, hanno contribuito anche i bandi a sostegno delle imprese e delle reti di impresa promossi dalle Regioni, finalizzati ad incentivare l'internazionalizzazione, l'innovazione e la produzione. In particolare spicca l'attività della regione Abruzzo che nel 2013 con un bando per "l'agevolazione dei progetti di innovazione e di internazionalizzazione dei contratti di rete", ha fortemente promosso l'associazione delle imprese con una buona risposta da parte degli imprenditori. In tal senso il Contratto di rete dimostra di essere uno strumento di politica industriale cui le amministrazioni centrali e regionali possono ricorrere per promuovere aggregazioni produttive e percorsi comuni per lo sviluppo delle imprese centrati su internazionalizzazione, innovazione e ricerca. In questa direzione si incentivano le stesse imprese, oltre che alla collaborazione, alla integrazione delle risorse produttive, dei servizi e del know-how soprattutto in funzione di nuovi progetti di business.

Da uno studio effettuato da Gruppo Impresa, RetImpresa, Conferenza delle Regioni e delle Provincie Autonome⁵⁴, si evidenzia che le scelte di aggregazione delle imprese risultano influenzate dalla politiche regionali. Nel quadriennio 2010-2013 sono state finanziate 490 richieste di agevolazioni di imprese tramite i Contratti di rete. Circa il 40% dei contratti sottoscritti al momento della rilevazione risultano infatti beneficiari di contributi regionali per un valore complessivo di 92 milioni di euro. Di converso, questo risultato dimostra come la maggioranza dei Contratti di rete (che non hanno ricevuti contributi pubblici) rispondano ad un bisogno reale delle imprese di organizzarsi per migliorare le proposte commerciali e crescere nel mercato, preservando le rispettive peculiarità in un quadro di collaborazione.

I finanziamenti regionali non sono stati comunque a beneficio esclusivo delle reti di impresa; infatti, di 77 provvedimenti regionali esaminati, solo 15 hanno previsto interventi esclusivamente rivolti a tale forma di aggregazione tra imprese. La maggior parte delle risorse sono state destinate a forme di collaborazione più diffuse e collaudate, quali i Consorzi e le ATI.

Il periodo analizzato è compreso tra il 2011 e il 2013. In questi anni le politiche regionali hanno mirato a promuovere due finalità, lo *sviluppo produttivo e territoriale* e la *ricerca, sviluppo e innovazione*. Sul primo obiettivo i finanziamenti concessi al 2011 ammontavano a circa 2,1 miliardi di euro. Per lo stesso periodo le risorse concesse sul versante innovazione sono state pari a 554,7 milioni, circa un quarto del primo; tenendo conto che si tratta della metà dei provvedimenti regionali (39 sui 77 complessivi), l'ammontare degli stanziamenti sembra evidenziare un atteggiamento di incertezza delle amministrazioni rispetto a tale finalità. I provvedimenti sono stati in effetti utilizzati da imprese retiste che avevano finalizzato la loro aggregazione ad obiettivi di innovazione non singolarmente realizzabili.

Un'ulteriore area d'intervento delle agevolazioni regionali, non considerata tra le misure più strategiche anche in termini di contenuti volumi di agevolazioni concesse, ha riguardato il sostegno all'*internazionalizzazione*, che costituisce una delle leve più condivise tra le imprese "retiste". Gli investimenti delle imprese in questa direzione spaziano dalla partecipazione a fiere, all'affidamento di ricerche di mercato, piuttosto che all'organizzazione di una rete commerciale, in breve impegni più o meno onerosi che le imprese singolarmente non possono affrontare, ma che in una strategia di rete può dar luogo a nuove importanti opportunità.

⁵⁴<http://www.cliclavoro.gov.it/approfondimenti/Documents/Contratti%20di%20Rete.%20Le%20regioni%20a%20favore%20delle%20reti%20dimpresa.pdf>

La Regione che maggiormente si è impegnata nel sostegno alle reti di impresa è stata la Toscana con 11 provvedimenti emanati, seguono il Lazio, la Lombardia e le Marche con 7.

Altri bandi di livello nazionale specificatamente orientati alle reti di impresa sono stati emanati quest'anno dal Ministero dei Beni Culturali, per l'affidamento di contributi alle imprese in rete operanti nel turismo, e dal Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali per potenziare la produttività, aumentare la capacità produttiva, favorire l'internazionalizzazione, accrescere la competitività, far nascere start-up e creare nuova occupazione. Inoltre il Ministero dello Sviluppo Economico, oltre ai finanziamenti agevolati destinate alle reti, ha promosso un bando di 500 milioni di euro destinato alle regioni del sud (Calabria, Sicilia, Campania e Puglia) promuovendo l'innovazione, lo sviluppo di energie rinnovabili e la realizzazione industriale di programmi di ricerca. Il bando ha destinato maggiori risorse agli investimenti nel settore energetico per un importo di 300 milioni di euro. Agli altri due interventi sono stati assegnati 100 milioni di euro ciascuno.

4.3.2 Proprietà e dinamiche delle Reti di imprese

In una rete i partner non hanno la stessa funzione e i rapporti sono regolati sulla base della tipologia di intervento. Tra le tipologie di rete possiamo distinguere le *reti centrate*⁵⁵, denominate anche *a stella*, e le *reti simmetriche*⁵⁶.

Con *reti centrate* si intende un network in cui un'impresa in particolare, che gode di una posizione contrattualmente favorevole su altre, in genere più piccole o comunque a questa strategicamente subordinate, promuove l'aggregazione e si fa carico del coordinamento e della funzione di regolazione degli scambi. In questo modello di rete il sistema di relazioni risponde a strategie individuate dall'impresa centrale, la quale mette a sistema le *core competence* di ogni nodo della rete, aumentando i legami di partnership tra le imprese con produzioni complementari, per individuare e realizzare così la migliore offerta di rete. Questa tipologia di strategia è realizzata con l'esternalizzazione dei processi produttivi, attraverso una catena di collaborazioni fidelizzate e durature con fornitori, che finiscono per condividere rischi e investimenti. In questo sistema, l'azione fondamentale dell'impresa centrale consiste nel progettare e coordinare gli assetti reticolari, assegnando a ciascun partner le linee strategiche da seguire, oltre che trasmettere agli stessi quella visione di network quale sistema in grado di competere nei mercati, in luogo della singola impresa. Quando, oltre queste funzioni l'impresa centrale svolge il ruolo di stimolo dello sviluppo di competenze dei partner incoraggiandone l'innovatività, essa viene definita *impresa intelligente*. In qualche caso l'impresa centrale diventa "virtuale", assumendo solo la funzione di coordinamento e affidando alla rete la gestione di tutto il processo produttivo.

Alle reti centrate, si contrappongono altre tipologie di rete in cui la posizione delle varie imprese coinvolte, pur in presenza di un'impresa guida, presentano un maggiore grado di simmetria, almeno ex-ante, con una certa autonomia. In questo caso gli accordi di collaborazione vengono stipulati al fine di sfruttare i vantaggi delle reciproche complementarietà come, ad esempio, la

⁵⁵ Nella teoria organizzativa le reti centrate e simmetriche vengono individuate rispettivamente come reti segregate e integrate. La rete *segregata* definita anche *a stella* è coordinata da una unità centrale che sviluppa relazioni bi-direzionali con imprese che tra loro sviluppano apprezzabili accordi di collaborazione. Viceversa, la rete *integrata* si caratterizza per la presenza di intense relazioni tra tutti i nodi della rete. Anche in questa tipologia di rete può esserci la presenza di un'impresa leader, che in virtù di competenze, risorse capacità di coordinamento svolge un ruolo di pianificatore della rete.

⁵⁶ Ricciardi Antonio (2003), *Reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*. Franco Angeli

leadership tecnologica e il posizionamento in particolari mercati. Queste reti prendono forma attraverso fasi successive non pianificabili. Solitamente non è chiaro il processo in atto ma una maggior consapevolezza si acquisisce quando si passa alla progettazione dell'intero network.

Questo processo, favorito dalla continuità delle relazioni e da un buon sistema di informazione, comunicazione e apprendimento, può dar luogo a tre tipologie di reti di imprese: le reti informali, le reti preordinate e le reti pianificate.

Nelle *reti informali*, in cui spicca il ruolo dell'impresa guida, non ci sono sistemi, anche semplici, di gestione e controllo della cooperazione. Queste reti tendono ad evolvere in forme più organizzate quando il ruolo dell'impresa guida diventa marcato.

Le reti *preordinate* rappresentano l'evoluzione delle reti informali; la struttura mostra uno sforzo di razionalizzazione per un migliore funzionamento. I partner della rete sono stabili e selezionati da un'impresa "centrale", con l'obiettivo di perseguire una crescita comune cui ogni impresa contribuisce. A tal fine ogni nodo della rete deve avere caratteristiche di stabilità e di sviluppo potenziale sulle condizioni tecnico-produttive, in grado di garantire standard qualitativi dei prodotti e il potenziale innovativo della rete. In questa modalità le relazioni sono ancora bidirezionali, mancano ancora comunicazioni tra le imprese capaci di influenzamento reciproco.

Nelle *reti pianificate* si elaborano progetti di medio lungo periodo che necessitano di modalità organizzative permanenti. L'impresa guida svolge la funzione di strutturare e governare le relazioni tra i partner, di stimolare lo sviluppo delle conoscenze, diffondendo in rete le competenze di ciascuno e coordinandone i contributi. Gli interventi dell'impresa guida sono pianificati e volti alla valorizzazione dell'offerta delle imprese. La rete pianificata è in questo modo capace di promuovere la crescita, di far fronte alla progettualità di nuove iniziative, grazie alla capacità di coordinamento dell'impresa guida e alla qualità del lavoro svolto dalla rete dei partner. Inoltre, la stabilità e l'efficienza della rete dipende dall'efficienza economica e produttiva, dalla capacità di innovazione e di problem solving delle imprese, ma soprattutto dalla capacità di gestione e relazione dell'impresa guida.

In sintesi, il modello della Rete di imprese mostra coerenza con una concezione dell'economia basata sulla conoscenza e sul suo sviluppo, che richiede forme di integrazione che superano la competizione e la differenziazione. Attraverso la rete, le imprese conseguono una migliore efficienza produttiva e significative economie di scala, ma la capacità competitiva è costituita anche da una più importante propensione delle risorse umane a scambiare informazioni, individuare e realizzare nuove soluzioni e collaborare al proprio interno così come con altre organizzazioni sia produttive che istituzionali.

Le imprese si basano sull'utilizzo dell'apprendimento e delle conoscenze. Le conoscenze impiegate nella produzione sono, in parte, il risultato di sedimentazioni di saperi originati nel tessuto sociale e non solo: essendo radicate nelle relazioni le conoscenze sono dinamiche, ovvero si rinnovano creando significato all'interno dei sistemi che li hanno generati, in funzione degli schemi interpretativi attivati dagli individui e delle conoscenze pregresse dei singoli e del sistema sociale. Pertanto, la produzione in azienda è la parte osservabile dei processi di conoscenza condivisa e implementata in quel singolo contesto produttivo, ma anche del territorio e del contesto in cui si sono sviluppate.

In un sistema complesso come è la rete di imprese l'effetto globale delle strategie non è direttamente derivabile dalle strategie individuali o dalle strategie perseguite dagli accordi tra le imprese, che sono finalizzate al miglioramento del sistema, ma dall'insieme di interazioni degli

agenti del sistema, individui e organizzazioni e dai loro effetti prodotti nel contesto, in esito all'articolato processo di produzione che è, al contempo, anche di apprendimento collettivo di sistema.

Se l'apprendimento si costruisce attraverso la comunicazione con l'esterno, con la rete di fornitori, con la rete commerciale oppure con i rapporti che le imprese intrattengono con i centri di ricerche attivi nell'area e nelle relazioni con gli amministrazioni locali, la nuova configurazione delle Reti di impresa valorizza tanto più questa dimensione di crescita delle professionalità interne, nel quadro delle sinergie produttive e nella dinamica dello sviluppo dell'identità della rete. Le reti, nella costruzione dell'offerta maggiormente rispondente alle richieste di un mercato in costante cambiamento, ridefiniscono i propri confini operativi, riarticlando le relazioni tra le diverse organizzazioni che la compongono e talvolta includendo nuovi soggetti (come previsto dalla natura stessa del Contratto di rete). Le mutevoli reti di relazioni interne ed esterne costituiscono pertanto occasioni di scambio di *know-how* che permettono di andare oltre ai canali formali e non formali di sviluppo delle competenze, con una maggiore valorizzazione della componente informale dell'apprendimento

La rete, come "sistema multiagente", deve essere capace di mantenere una relazione di funzionalità tra struttura e finalità: l'apprendimento per la rete di imprese può essere visto come la capacità di realizzare mutamenti strutturali e funzionali al mantenimento e miglioramento delle prestazioni dell'intero sistema retista. Una variazione della struttura di sistema potrebbe comportare una variazione di assetto interno, dei *role-set* attribuiti agli agenti, di riorganizzazione del processo di apprendimento, di risposta della rete e dei *pattern* di relazioni esterne.

Sullo sfondo di questo scenario in divenire, in cui le reti d'impresa sperimentano forme identitarie eterogenee, si muovono le PMI caratterizzate su produzioni a basso contenuto tecnologico. Negli ultimi anni, sulla spinta della congiuntura economica del Paese, la situazione comincia a diversificarsi e, in diverse aree territoriali, si assiste ad un progressivo se pur timido orientamento delle imprese all'acquisizione di nuove tecnologie, alla sperimentazione di nuovi modi di produrre, alla promozione di nuovi prodotti e servizi alla clientela.

D'altra parte è abbastanza diffuso il dato che la categoria degli imprenditori di piccole imprese è restia a dedicare tempo e risorse all'aggiornamento delle competenze di tipo imprenditoriale e manageriale, anche quando queste sono gratuite e finalizzate ad implementare le capacità di profilo, quindi in funzione di un miglioramento del proprio business. A partire da questo dato si pone come area problematica la questione della formazione e dello sviluppo di nuove competenze in modo generalizzato nelle PMI, sia per i livelli operativi/tecnici che manageriali.

Le occasioni di sviluppo di queste imprese risiedono nella capacità del titolare di cogliere i vantaggi dello stare in rete e di usare l'opportunità di innovare grazie alle risorse di cui la rete dispone tra i soggetti pubblici e privati che ne fanno parte, oltre che nella possibilità di ampliare i mercati impegnandosi nella produzione di manufatti innovativi, possibilmente completamente nuovi, in una logica di filiera con i partner della rete. L'adesione degli imprenditori ad una rete presuppone una disponibilità a gestire il proprio output in termini di posizionamento complessivo nella catena del valore.

Le reti di relazioni formali ed informali adottate sono formule organizzative che consentono di acquisire risorse finanziarie e conoscitive. In tal modo vengono poste le condizioni per l'acquisizione di competenze, di informazioni e di risorse, da cui si può ipotizzare un circuito di apprendimento.

Il peso che assume la capacità di auto-organizzazione delle imprese di reagire al quadro di instabilità dei mercati e, in modo specifico, la capacità di rinnovamento delle imprese del manifatturiero del nostro Paese, che negli ultimi anni ha perso capacità competitiva e quote importanti di mercato, portano ad osservare il sistema delle reti di impresa e i processi di gestione degli apprendimenti in essi incorporati, come una fase di trasformazione che non può essere esclusa dalla lettura dei bisogni del sistema produttivo. Ciò serve, non solo per comprendere le modalità prevalenti di auto-organizzazione del lavoro nelle imprese aggregate, ma soprattutto per leggere le dinamiche che interessano la gestione delle risorse umane e delle competenze specifiche dentro i processi di innovazione delle imprese coinvolte nello strumento organizzativo del Contratto di rete.

Quindi affinché le potenzialità che le reti di imprese esprimono emergano, occorre individuare: quali siano i punti di snodo dei processi di conoscenza, i modi in cui si trasmettono i saperi strategici per la produzione aggregata, in quale modo sia possibile intervenire nell'azione di ottimizzazione delle conoscenze e della loro messa in opera, per valutare e identificare gli strumenti idonei a sostegno delle risorse umane (imprenditori e personale) finalizzate allo sviluppo delle capacità che favoriscono e sostengono il lavoro all'interno di organizzazioni complesse quali le reti di impresa.

A tal fine ISFOL e RetImpresa hanno concordato un'indagine di tipo qualitativo, realizzata nel 2014, al fine di conoscere in generale come si orientano le reti nella gestione delle risorse umane, e in particolare come si organizzano sui temi relativi alla formazione, ai processi di condivisione del know-how e ai bisogni di nuove competenze degli imprenditori. La ricerca si basa sull'analisi di dieci Contratti di rete che hanno consolidato nel corso degli anni esperienze lavorative, attività e progetti di lavoro in comune più o meno estese nel tempo.

4.3.3 Prime valutazioni dei casi

Una dimensione delle reti risulta particolarmente determinante per la forma organizzativa della stessa ed è l'*interdipendenza delle risorse*. Più imprese possono produrre beni adottando risorse e processi complementari e dunque operare nello stesso contesto, con reciproca dipendenza, ma conservando una proprietà separata delle risorse, come è nel caso delle reti verticali che operano nella stessa catena di generazione del valore. In questo caso l'interdipendenza prevede demarcazioni e le imprese conservano un'ampia parte della produzione originaria, prescindendo dal carico di lavoro della rete. Oppure le imprese possono scegliere di integrare le risorse e condividerle fino a forme di integrazione molto ampia, tanto da stabilire relazioni tra sistemi di produzione della conoscenza e qualche volta anche delle risorse umane. Questo tipo di forte interdipendenza è ricorrente nelle reti di tipo orizzontale, in cui le tipologie di imprese presenti potrebbero essere concorrenti per ambito di mercato, mentre nella forma di impresa retista hanno trovato una collocazione facendo leva sulle eccellenze di produzione.

Un'ulteriore puntualizzazione deve essere fatta sui cosiddetti *nodi* che compongono la rete, sulla natura dei soggetti coinvolti e sulla loro interconnessione nella rete e sulle modalità organizzative.

I casi che sono stati finora osservati differiscono tra loro per queste dimensioni. Dove la dimensione del know-how distintivo, per proporre la rete sui nuovi mercati, assume una funzione preminente su tutti gli altri obiettivi della rete, gli sforzi delle imprese a collaborare sono investiti di tanti significati, compreso quello di impegnarsi per "fare la propria parte". La modalità di organizzazione è di interdipendenza, con condivisione di risorse, e le imprese che aderiscono fanno

che per realizzare l'obiettivo di produzione, individuato dalla rete e sottoscritto, possono solo impegnarsi su quanto è progettato e atteso dalla catena produttiva della rete.

Ciò significa che ogni snodo/impresa necessita di determinare il posizionamento sulla catena del valore attraverso la produzione di eccellenza che detiene e, al contempo, di investire nell'implementazione di innovazioni, sia di processo che dei prodotti, rendendo indispensabile sostenere l'acquisizione e il radicamento di nuove competenze e, in funzione di ciò, reinterpretare i ruoli manageriali, al fine di gestire i cambiamenti non più contestualizzabili nel perimetro della singola impresa ma nella più articolata organizzazione della rete.

Rientrano in questo quadro diversi casi di rete di imprese, che operano con modalità simmetriche. In particolare, in 3 reti di imprese del settore manifatturiero operanti nella metalmeccanica di precisione si è rilevata una fase informale, più o meno estesa nel tempo, in cui le imprese cooperavano già prima della costituzione formale, attraverso accordi commerciali. In tutti e tre i casi l'azienda leader, che ha promosso la costituzione della rete, ha focalizzato le attività di produzione con relazioni di interdipendenza produttiva dopo un attento studio dei processi delle singole imprese. Questo studio è stato effettuato in diversi modi: in un caso tramite la mappatura delle competenze distintive e attraverso la certificazione di qualità della produzione di rete. In un altro caso è stato fatto ricorso all'ingegnerizzazione di una produzione di rete, ottenuta impiegando solo le eccellenze produttive di ogni nodo che ne fa parte, quindi del know-how di rete.

Nel terzo caso l'impresa leader ha ricostruito una filiera di produttori nella componentistica per la motoristica. Le imprese di questa rete avevano già operato in passato come fornitori per un noto marchio internazionale produttore di moto, che da qualche anno aveva cambiato fornitori, rivolgendosi ad altri paesi. L'obiettivo è stato quindi di individuare un'offerta sulla componentistica prodotta a costi più bassi e con una buona qualità, al fine di attirare l'interesse della grande azienda e tornare ad essere i fornitori. Un ulteriore valore aggiunto dell'offerta è costituito dal fatto di assicurare all'azienda la fornitura di più componenti rapportandosi più semplicemente con un unico referente, l'impresa leader, in grado di interpretare le esigenze tecniche, trovare con le imprese della rete la migliore realizzazione della soluzione e del relativo prodotto, assicurando al committente una più veloce soluzione del problema.

Per le imprese che prendono parte alle iniziative di rete è chiaro quanto sia indispensabile conoscere quali siano i processi produttivi e quali le eccellenze padroneggiate delle altre imprese retiste, perché nella proposta commerciale per un nuovo cliente può venire utile estendere quella lavorazione di interesse. Quindi l'azienda leader può essere maggiormente coinvolta nei processi commerciali, ma nei casi in cui il know-how della produzione è diffuso, tra i nodi della rete, anche le stesse imprese possono portare altri clienti e prevedere con le altre imprese forme di integrazione di produzione, dei relativi saperi e delle *core competence*, tramite la regia dell'impresa leader.

Per le imprese retiste non sempre conoscere i processi di produzione è sinonimo di partecipazione e di condivisione di conoscenze; come abbiamo visto da questi casi, ciò è in relazione alle modalità organizzative della rete e si accompagna anche ad un certo stile di leadership. Nel caso della rete che ha centrato la politica commerciale nel miglior prezzo praticabile non si fa riferimento all'implementazione delle conoscenze interne, che rimangono di interesse specifico delle singole imprese. Mentre, negli altri due casi, è avvertita in modo significativo l'esigenza di un lavoro mirato sulle risorse umane, poiché una buona performance di rete è ottenibile se c'è un'eccellenza del know-how complessivo. In un caso, in particolare, sono state evidenziate esigenze di migliorare le capacità di gestione dei titolari; nell'altro sono state

concordate all'interno della rete esigenze formative riferite ad alcuni profili tecnici su particolari lavorazioni delle imprese.

In sintesi, da questi tre casi emerge che le reti di impresa che riescono a puntare sulla valorizzazione del capitale interno di conoscenze hanno la consapevolezza che questa deve essere disponibile in prima battuta nei ruoli e nelle funzioni che diventano di snodo nel funzionamento della produzione di rete, per procedere verosimilmente ad una formazione sul campo, per le funzioni cui collaborano. I bisogni di formazione e di competenze sono infatti rivolti in un caso agli imprenditori, probabilmente per migliorare la gestione e l'organizzazione della produzione aggregata, nel secondo caso a figure tecniche specialistiche che assicurano alcuni standard qualitativi della produzione; quindi, ogni rete ha bisogni specifici legati alla realizzazione degli obiettivi di rete. Pertanto, gli interventi devono essere ritagliati all'interno dei processi di produzione che sono concordati nelle singole reti, in relazione all'insieme di output legati al processo e alla produzione.

Un ulteriore caso di rete contribuisce a chiarire quest'ultima osservazione. Una rete di imprese di recente costituzione (gennaio 2014), operante nel settore turistico, ha realizzato prima della sottoscrizione del contratto, un percorso formativo su diverse tematiche diretto ai titolari delle strutture alberghiere. Tale percorso era finalizzato a fare emergere la loro idea imprenditoriale di offerta, per arrivare a condividere una proposta di ricezione comune alla rete, partendo dalla costruzione di una visione condivisa dei potenziali che le strutture ricettive possono offrire in termini di esperienze culturali e di valorizzazione del territorio. In breve, di formulare un prodotto immateriale che fosse la somma dei valori aggiunti che ogni impresa potesse offrire integrata all'offerta culturale espressa dal territorio.

Attraverso questo percorso è stato possibile verificare la sostenibilità dei contributi delle singole imprese al progetto e quindi la sua sostenibilità d'insieme. Inoltre, è stata l'occasione per gli imprenditori di discutere tecnicamente degli strumenti con cui è possibile sostenere il progetto e di soppesare l'impegno, anche finanziario, che richiede il lavoro di rete.

La formazione in questo caso ha permesso una crescita del valore delle singole offerte dei servizi e la conquista di una identità forte di prodotto immateriale, per offrire un sistema di esperienze ed emozione che il turista può ricordare.

In conclusione, le reti sono di per sé occasioni profonde di messa in comune di *know-how* attraverso modalità informali di apprendimento che scaturiscono dai processi di lavoro tra il personale delle diverse imprese che le costituiscono. Si tratta quindi prevalentemente di formazione sul campo, *on the job*, in cui il ricorso alla formazione strutturata è riservato a specifiche necessità di apprendimento correlate all'introduzione di novità, incluso l'avvio dell'esperienza di rete, nelle procedure e nei processi di lavoro.

Un possibile apporto fattivo della formazione va quindi individuato in interventi mirati, *tailor-made*, ritagliati sui processi di integrazione e sviluppo delle relazioni tra le imprese della rete e i nuovi mercati di riferimento. E' possibile che il sostegno delle amministrazioni regionali possa non raggiungere gli obiettivi di efficacia di cui le reti necessitano; ne è caso esemplare la fattispecie in cui le reti coinvolgono soggetti al di fuori dei confini regionali, sulla base di filiere "lunghe" sia di produzione che di approvvigionamento di *know-how*, in particolare quando quest'ultimo ha a che fare con nuove frontiere dell'innovazione. In questa direzione può assolvere ad una importante funzione di complemento il ruolo dei Fondi paritetici interprofessionali, per loro natura meno legati da vincoli territoriali nella programmazione di iniziative a supporto dello sviluppo delle imprese.

Capitolo 5***Gli strumenti di finanziamento per la formazione continua******5.1 Lo stato di attuazione finanziario e fisico dei progetti di formazione continua***

Lo stato di avanzamento finanziario e fisico dei progetti di formazione continua fa riferimento a due fonti distinte: i dati finanziari sono infatti desunti dal sistema informativo centrale MonitWeb, mentre quelli fisici sono ricavati dai RAE 2013, in quanto nel sistema MonitWeb i dati fisici non sono disponibili per l'intero territorio nazionale⁵⁷.

Come è noto, gli interventi di formazione continua, pur essendo presenti in tutti gli Assi dei Programmi, si concentrano all'interno dell'Asse Adattabilità. Se infatti si considera il complesso dei singoli Assi, i dati finanziari (impegni e pagamenti) relativi alla tipologia progettuale "formazione continua" mostrano che questo tipo di intervento nell'Asse Adattabilità raggiunge valori percentuali di poco inferiori al 90% sia per le regioni dell'Obiettivo CRO che per quelle dell'Obiettivo CONV (tab. 5.1).

Tabella 5.1 - Attuazione finanziaria della tipologia di progetto "Formazione continua" per Asse (dati aggiornati al 31.12.2013)

Assi	Impegni	Pagamenti	% Impegni	% Pagamenti
Adattabilità	626.254.921,29	474.211.438,83	89,4	89,2
Occupabilità	50.561.105,35	38.573.130,33	7,2	7,3
Inclusione sociale	5.336.676,38	4.790.905,81	0,8	0,9
Capitale umano	15.239.879,68	11.199.714,97	2,2	2,1
Transnazionalità	1.121.023,50	819.552,20	0,2	0,2
Assistenza Tecnica	2.210.675,26	1.874.527,97	0,3	0,4
Formazione per occupati - totale Obiettivo CRO	700.724.281,45	531.469.270,10	100,0	100,0
Adattabilità	91519208,89	81473377,07	87,3	87,8
Occupabilità	11731607,96	9957430,95	11,2	10,7
Capitale umano	922209,4	752537,96	0,9	0,8
Transnazionalità	627416	606386	0,6	0,7
Formazione per occupati - totale Obiettivo CONV	104.800.442,25	92.789.731,98	100,0	100,0
Formazione per occupati - totale FSE	805.524.723,70	624.259.002,08		

Fonte: elaborazioni ISFOL su dati MonitWeb (MEF-Igrue)

Di conseguenza, l'analisi che segue si concentrerà quasi esclusivamente sull'Asse Adattabilità, anche in considerazione del fatto che, per i dati d'attuazione fisica, non si dispone del dettaglio relativo alla tipologia formativa "formazione continua".

⁵⁷ La fonte dei dati finanziari, cumulati al 31.12. 2013, è il Sistema informativo MonitWeb del MEF-Igrue. I dati relativi ai destinatari dei progetti FSE avviati alla formazione sono quelli pubblicati dalle Amministrazioni titolari di PO FSE nei Rapporti annuali di esecuzione relativi all'anno 2013, cumulati al 31.12.2013.