Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea Magistrale

# L'IMPATTO DELLE STRATEGIE DI RETE NELLE SOCIETÀ DI SERVIZI ENERGETICI.
# IL CASO INFINITYHUB S.P.A. BENEFIT

**Relatore**
Prof. Francesco Rullani

**Correlatore**
Prof. Andrea Stocchetti

**Laureanda**
Chiara Braghin
Matricola 894766

**Anno Accademico**
2023 / 2024

## Indice


**INTRODUZIONE** ..... 4

**CAPITOLO I** ..... 6

**DALLE STRATEGIE D'IMPATTO E DI RETE ALLE CROSS-SECTOR PARTNERSHIP** ..... 6

**1.1 LE STRATEGIE D'IMPATTO** ..... 6

**1.1.1 Introduzione** ..... 6

**1.1.2 Nuova geografia del valore e imprese coesive** ..... 7

**1.1.3 Le imprese ibride** ..... 12

**1.1.4 Nuove architetture ibride** ..... 17

**1.2 LE STRATEGIE DI RETE** ..... 18

**1.2.1 Introduzione** ..... 18

**1.2.2 Le strategie di rete** ..... 19

**1.2.3 Struttura dei network e trasferimento della conoscenza** ..... 21

**1.2.4 Network di imprese sociali** ..... 25

**1.2.5 Network innovation** ..... 29

**1.3 LE CROSS-SECTOR PARTNERSHIP** ..... 32

**1.3.1 Introduzione** ..... 32

**1.3.2 Le cross-sector partnership** ..... 33

**1.3.3 Apprendimento e innovazione nelle collaborazioni intersettoriali** ..... 34

**1.3.4 Cross-Sector Business Model per la sostenibilità** ..... 38

**1.3.5 Public-private partnership per i progetti di efficienza energetica** ..... 41

**CAPITOLO II** ..... 44

**LE ENERGY SERVICE COMPANIES** ..... 44

**2.1 LE ENERGY SERVICE COMPANIES** ..... 44

**2.1.1 Introduzione** ..... 44

**2.1.2 Le Energy Service Company nel mercato energetico italiano** ..... 45

**2.1.3 ESCo come strumento di diffusione dell'efficienza energetica** ..... 47

**2.1.4 Il Ruolo delle Tecnologie Digitali nelle Società di Servizi Energetici Italiane** ..... 53

**2.2 NETWORK STRATEGY** ..... 57

**2.2.1 Introduzione** ..... 57

**2.3 A29 S.r.l.** ..... 61

**2.3.1 Introduzione** ..... 61

**2.3.2 Strategia di ibridazione** ..... 62

**2.3.3 Strategia di rete** ..... 64

**2.4 CONCLUSIONE** ..... 66
**CAPITOLO III** ..... 68
**UN MODELLO DI BUSINESS INNOVATIVO: IL CASO INFINITYHUB** ..... 68
**3.1 INTRODUZIONE AL CASO STUDIO** ..... 68
**3.1.1 Introduzione** ..... 68
**3.1.2 Metodologia** ..... 70
**3.2 IL CASO INFINITYHUB S.P.A. BENEFIT** ..... 72
**3.2.1 Descrizione del modello Infinityhub** ..... 72
**3.2.2 La strategia di ibridazione di Infinityhub** ..... 80
**3.2.3 La strategia di rete di Infinityhub** ..... 84
**3.3 LA NEWCO. COME STRUMENTO PRINCIPALE PER STRINGERE ALLEANZE** ..... 89
**3.3.1 YHotel Lido Venezia S.r.l. Benefit** ..... 89
**3.3.2 L'investor day come momento di condivisione** ..... 91
**3.3.3 La strategia di rete di YHotel Lido Venezia S.r.l. Benefit** ..... 93
**3.3.4 Le alleanze di YHotel Lido Venezia S.r.l. Benefit** ..... 97
**3.4 CONCLUSIONE** ..... 99
**CONCLUSIONI** ..... 101
**BIBLIOGRAFIA:** ..... 106
**SITOGRAFIA:** ..... 111

## INTRODUZIONE

*"Mettersi insieme è un inizio, rimanere insieme è un progresso, lavorare insieme un successo."*

*Henry Ford*

Questo studio si propone di analizzare l'impatto delle strategie di rete nel *business model* delle Energy Service Company (ESCo), investigando come queste ultime possano trarre vantaggio competitivo dalla produzione di valore, all'interno di un più ampio network di stakeholder, con cui costruiscono solide relazioni, grazie al giusto grado di apertura nella rete.

Le ESCo sono strutture esperte ed efficaci di erogazione di servizi, in grado di fornire la quantità massima di risorse per l'efficienza energetica. In quanto tali, agiscono come sviluppatori di progetto integrando il design di progetto, il finanziamento, l'installazione, la fornitura di energia, la verifica dei risultati e la manutenzione della tecnologia. Il principale elemento di differenziazione tra ESCo e altri appaltatori energetici è la garanzia di risparmio energetico che è specificata come parte dei termini del contratto.

Per supportare tale studio andremo ad esaminare il network creato dalla Energy Social Company veneziana Infinityhub S.p.A. Benefit, confrontandolo con quello di una ESCo "tradizionale".

Infinityhub crede nelle relazioni e nei rapporti, intesi come moltiplicatori per semplificare e accelerare i processi che caratterizzano il proprio *business model*. Lavorare nello stesso network, per Infinityhub, significa condividere la stessa vision, camminare assieme nella stessa direzione.

Il network di Infinityhub comprende diversi attori, da imprese a professionisti, coinvolti a vario titolo all'interno del modello di business. Ciò che lega Infinityhub agli attori del network è il modo di fare impresa: "tutti uniti verso l'alto e verso l'altro".

Ogni progetto di riqualificazione parte dalla costituzione di una Società Partecipata (NewCo.): un «*hub*» che nasce dalla collaborazione tra Infinityhub, il beneficiario (energivoro) e i professionisti impegnati nello sviluppo delle attività.

Il capitale sociale della NewCo. viene aperto a tutti gli stakeholder (istituzioni, imprese e investitori) per attivare alleanze, condivisioni e connessioni nel progetto, collegate alla

missione e ai suoi valori fondanti. Inoltre, Infinityhub si occupa del finanziamento delle opere, in un'ottica di democrazia energetica, attraverso il crowdfunding e il finanziamento da sistema bancario.

Da questa breve prefazione è possibile cogliere gli elementi che contraddistinguono la strategia di rete di Infinityhub: in primo luogo, l'energivoro, ossia il beneficiario delle soluzioni di efficienza energetica, è partner e socio del progetto. Infinityhub e l'energivoro stringono l'alleanza sulla base di valori comuni forti che emergono da una profonda e reciproca conoscenza. In secondo luogo, attraverso il crowdfunding, Infinityhub dà vita ad un modello di business aperto e partecipato, aprendo il capitale alla comunità, che può, dunque, non solo godere di un beneficio economico, ma anche contribuire alla realizzazione di progetti *green*.

Infinityhub stringe partnership e alleanze con istituzioni, Fondazioni e Associazioni di categoria operanti in ambito accademico, culturale, economico e di sviluppo sostenibile per promuovere nuovi progetti e far conoscere il proprio modello di business.

Il funzionamento della strategia di rete di Infinityhub dipende dallo scambio reciproco di conoscenza tra gli attori del network e dalla condivisione dei processi innovativi. Allo stesso tempo, la strategia di rete di Infinityhub è resa possibile anche dal presidio di tre *asset firm specific* che riguardano il *Project Management*, l'Ingegneria e la Fornitura e posa in opera.

Data la natura esplorativa e investigativa dell'analisi, l'indagine verrà condotta attraverso un approccio di tipo qualitativo basato sull'analisi di un caso studio in grado di veicolare l'unicità della relazione tra Infinityhub e gli stakeholder all'interno dei processi di creazione del valore. L'adozione di un approccio qualitativo è una metodologia indicata per costruire nuova teoria, partendo dall'osservazione di un fenomeno.

# CAPITOLO I

# DALLE STRATEGIE D'IMPATTO E DI RETE ALLE CROSS-SECTOR PARTNERSHIP

## 1.1 LE STRATEGIE D'IMPATTO

### 1.1.1 Introduzione

Per impresa ibrida intendiamo un modello di organizzazione imprenditoriale capace di perseguire congiuntamente obiettivi di diversa natura: sia economici che socio-ambientali. Questi modelli di business scelgono volontariamente di integrare all'interno della propria governance aziendale il fine sociale o ambientale, al pari dell'attività di business.

Questa modalità di fare impresa permette di superare il concetto di *shared value* inteso come la capacità di generare valore condiviso di lungo periodo a beneficio di tutti gli stakeholders, per andare verso un concetto più ampio di *purpose*. Quest'ultimo si riferisce ad un obiettivo di carattere socio-ambientale che va oltre la logica del mero profitto: è una dichiarazione che rappresenta la sua ragion d'essere e la sua mission oltre al familiare scopo di generare profitto.

A differenza delle organizzazioni *for profit*, che perseguono esclusivamente la logica del profitto, e delle *non profit*, che svolgono attività di utilità sociale, senza perseguire la logica del profitto, le organizzazioni ibride pongono al centro del proprio *business model* aziendale logiche apparentemente incompatibili tra di loro: si tratta di modelli imprenditoriali volti a coniugare la mission sociale con l'attività di natura imprenditoriale.

Sebbene in contrasto tra di loro, la necessità di indirizzare logiche di diversa natura, risulta essere una prerogativa necessaria e non solo sufficiente per riuscire a mantenere un certo vantaggio competitivo all'interno del mercato.

L'obiettivo delle organizzazioni ibride risiede simultaneamente nella creazione e nella cattura del valore creato e ciò si contraddistingue, da un lato, dalle organizzazioni *for profit*, che si concentrano esclusivamente sulla cattura del valore e, dall'altro, dalle organizzazioni senza scopo di lucro che investono le proprie energie unicamente nella creazione del valore e nella risoluzione dei problemi sociali e/o ambientali.

Tra le organizzazioni ibride rientrano le *Energy Service Company*: un modello di business di tipo *contested* in cui le logiche ambientali ed economiche sembrano inizialmente

incompatibili, ma vengono gestite in modo efficace. Nell'ambito delle *Energy Service Company*, la strategia vincente consiste nella valorizzazione della risorsa energetica dal punto di vista economico (garantendo minori costi o maggiore produttività) e nella riduzione dell'impatto ambientale. Questo approccio permette alle società di servizi energetici di attenuare il conflitto tra logica economica e logica ambientale, favorendo un reciproco rafforzamento tra le due.

### 1.1.2 Nuova geografia del valore e imprese coesive

Assistiamo oggi all'affermarsi di un nuovo paradigma in cui tutti possono creare valore, contribuendo allo sviluppo economico e sociale della comunità. Questo paradigma attiva dinamiche partecipative e collaborative trasversali che coinvolgono una pluralità di soggetti, tra cui le imprese, le organizzazioni *non profit* e le istituzioni. (Venturi, Zandonai, 2016)

Il concetto di valore è estremamente ampio e presenta una molteplicità di sfaccettature: la prospettiva economica considera il valore come l'aumento di ricchezza finanziaria di un'organizzazione, la prospettiva sociale analizza il concetto di valore come il contributo in termini di creazione di capitale sociale, ed infine, quella istituzionale vede il valore come la capacità di rafforzare i rapporti interistituzionali. La complessità di questo concetto coinvolge inevitabilmente tutti gli attori nella sua produzione.

In primis, le *imprese for profit* stanno cambiando la loro modalità di produzione di beni e servizi, spingendosi oltre la responsabilità sociale d'impresa (CSR), in direzione della creazione di valore condiviso (Porter, Kramer, 2011) che implica come principale condizione il coinvolgimento dei diversi *stakeholder* d'impresa.

A variare sono anche le organizzazioni *non profit* che sempre si impegnano per rispondere ai bisogni emergenti, attraverso il mutamento del processo di erogazione dei servizi che prende il nome di *marketization*: si tratta dell'aumento dei beni e servizi venduti al mercato come componente produttiva del *not for profit*.

Infine, si assiste ad una rivisitazione del ruolo dello Stato alla luce della diffusione di processi di co-produzione, con focus particolare sui servizi di welfare. In queste vesti lo Stato assume il

ruolo di promotore di processi che includono la partecipazione attiva dei cittadini nella pianificazione dell'offerta di servizi di pubblico interesse. I cittadini non sono più meri consumatori, ma protagonisti della creazione del valore. Sono i cittadini stessi a mobilitarsi per affrontare disagi comuni. L'inclusione dei cittadini garantisce la creazione di un welfare altamente democratico. D'ora in poi, Stato, mercato e settore *non profit* procederanno insieme influenzandosi vicendevolmente. (Venturi, Zandonai, 2016).

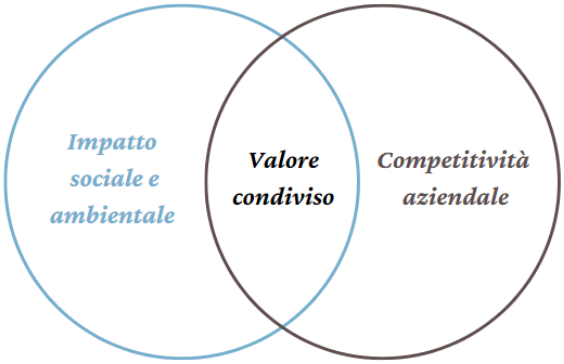


***Figura 1.1:*** *La generazione del valore condiviso. Fonte: Bockstette, Stamp (2013)*

La nascita di nuovi modelli di produzione del valore ha portato necessariamente ad una profonda rilettura delle istituzioni economico sociali che costituiscono la nostra società. Sta nascendo, infatti, una nuova geografia di organizzazioni di natura imprenditoriale che opera per l'attuazione di catene di produzione del valore innovative che, all'interno di una prospettiva di co-evoluzione, si confrontano sul piano sia della competizione che della cooperazione (Venturi, Zandonai, 2015).

Sul piano della competizione, in primo luogo, perché è proprio la competizione a spronare tali attori a generare innovazione e, in secondo luogo, perché si tratta di uno strumento per giudicare l'operato di tutte le attività imprenditoriali. Le realtà imprenditoriali si confrontano anche sul piano della cooperazione, perché non possono continuare ad esistere forme d'impresa che non tengano conto del ruolo che rivestono nella società e che non lo contemplino nella propria mission e vision.

Affrontare le sfide legate a questo nuovo approccio nella creazione di valore richiede un impegno significativo (Venturi, Zandonai, 2016). In primo luogo, è fondamentale che gli esercizi imprenditoriali sappiano coinvolgere le persone, offrendo loro opportunità di lavoro

per contrastare la crescente vulnerabilità e, al tempo stesso, per soddisfare le motivazioni legate al lavoro come veicolo di autorealizzazione e di cambiamento sociale.

Il valore, inoltre, è strettamente legato alle comunità e alla combinazione delle diverse tipologie di risorse che le contraddistinguono: queste produzioni non sono delocalizzabili, poiché un cambiamento dei luoghi di produzione comporta una trasformazione dei valori che vengono generati. In questo contesto, assumono un ruolo centrale i significati che ridefiniscono le qualità di elementi materiali e immateriali localizzati, trasformandoli in risorse collettive intorno alle quali delineare politiche di sviluppo dal basso (*bottom-up*).

Le azioni di rigenerazione degli spazi a fini sociali diventano un terreno fertile per sperimentare processi di ibridazione organizzativa, dando vita a nuove istituzioni con l'obiettivo di «rilanciare prospettive di sviluppo all'interno delle quali si possano inscrivere azioni innovative» (Cottino, Zandonai, 2012). Infine, per generare valore in modo efficace e sostenibile, è necessario orientare l'economia reale verso modelli di gestione imprenditoriale radicati territorialmente e che valorizzino le diverse componenti in risposta a bisogni reali (imprese sociali, comunitarie, coesive, ecc.).

In breve, «la dimensione sociale non è più relegata a essere un risultato del processo di ridistribuzione attuato dalle istituzioni pubbliche, bensì diventa un meccanismo generativo, un input, all'interno di un modello di sviluppo umano integrale» (Mulgan, 2006). Questi processi di ibridazione coinvolgono diversi attori, tra cui le organizzazioni *non profit*, le startup innovative con vocazione sociale, le imprese *for profit* che sfruttano risorse sociali, culturali e ambientali, e le imprese comunitarie che propongono un modello di governance autenticamente sociale, operando ai margini dei sistemi economici tradizionali e dell'economia sociale.

La crisi direzionale che sta attraversando la nostra società e la nostra economia, ha messo in evidenza l'incapacità di generare valore attraverso Stato e mercato: unici attori contemplati. I riduzionismi da superare sono tre e sono legati al concetto di valore, d'impresa e d'innovazione. I concetti semplicistici di impresa e di valore si sono rafforzati grazie ad una rappresentazione dogmatica dell'imprenditore il cui unico scopo è la massimizzazione del profitto. L'esito di questo primo riduzionismo ha portato a considerare la nozione di innovazione esclusivamente su fronte tecnologico, escludendo quella sociale.

Un primo passo per sdoganare tali assunzioni viene dal tentativo di connettere la produzione del valore alla dimensione sociale che diventa così motore d'innovazione.

La generazione di nuovo valore risponde così a crescenti bisogni sociali da soddisfare e vede nel capitale umano e nella tecnologia nuove opportunità.

La componente imprescindibile è dunque quella sociale, intesa in una triplice accezione: coesiva, comunitaria e collaborativa e non più come mero settore di attività (Venturi P., Zandonai F., 2016).

Questa triplice combinazione ci fornisce un modello di imprenditoria capace di alimentare nuovi percorsi di valore in cui il concetto di impresa e quello di valore sono tenuti insieme dalla dimensione sociale, superando così i riduzionismi sopra citati.

Oggi per le imprese, il sociale non è più una mera esternalità economica negativa da gestire, ma un ingranaggio di generazione del valore capace di creare innovazione e garantire competitività nel mercato.

Un nuovo e diverso modo di produrre valore, congiuntamente ad innovazioni di tipo radicali e sistemiche, hanno determinato la nascita di nuovi modelli imprenditoriali, tra cui le *hybrid organization*.

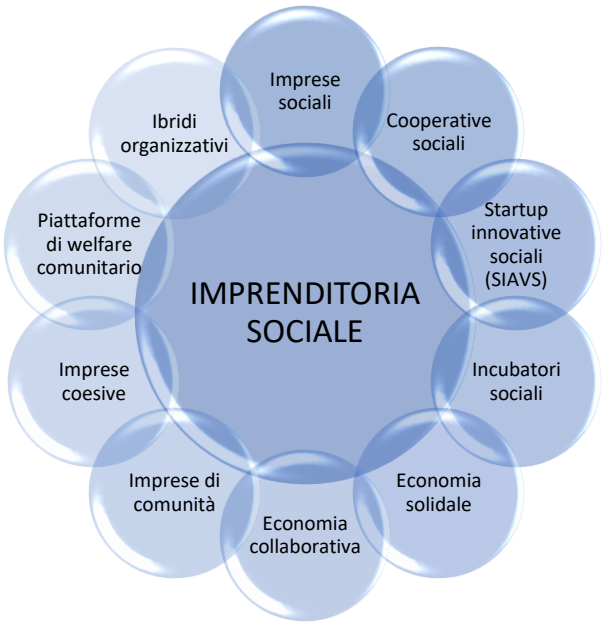


***Figura 1.2**: La nuova geografia del valore: tipologie di forme organizzative. Fonte: rielaborazione personale.*

Due sono le principali tendenze rilevabili nel contesto imprenditoriale: in primo luogo, la tendenza delle organizzazioni *profit* ad internalizzare anche la dimensione sociale nel proprio modello di business. In secondo luogo, anche le organizzazioni *non profit* stanno cercando di individuare modelli di business che contemplino migliore *governance* e accesso alle risorse finanziarie.

Gli imprenditori sociali sono figure che credono fortemente nella possibilità di innestare valore nella comunità in cui operano, attraverso la gestione d'impresa. Questi imprenditori ricorrono all'impresa sociale per perseguire, dunque, un fine sociale in maniera autonoma e libera. Questo modello organizzativo viene, difatti, preferito alle tradizionali organizzazioni *non profit*, perché garante di una maggiore autonomia e creatività.

Non esiste una definizione di impresa sociale universalmente accettata, tuttavia, la sua caratteristica più distintiva, come anticipato anche precedentemente, è data dalla base di valori sui quali si fonda l'impresa, volti a perseguire scopi sociali e/o ambientali, con spirito imprenditoriale.

Diversamente dalle imprese *for profit*, le attività delle imprese sociali puntano al conseguimento di un obiettivo sociale, e il *surplus* che si ottiene viene reinvestito nell'attività stessa senza essere distribuito, poiché vincolato da un *asset lock*.

Le imprese sociali, dunque, slegate dall'obiettivo tipico *for profit* della massimizzazione dei profitti e dalle organizzazioni di volontariato, mira a massimizzare il profitto contestualmente allo scopo di perseguire uno o più obiettivi sociali. (Campbell, Sacchetti, 2014).

L'impresa sociale viene definita come un fenomeno complesso che include una varietà di attori, sbocchi e bisogni (Borzaga, Zandonai, 2009).

Diverse sono le definizioni di impresa sociale che sono state utilizzate nel tempo: alcune descrivono l'impresa sociale adottando una prospettiva focalizzata sull'impresa, altre una prospettiva basata sul network di legami, che l'impresa sociale crea con i suoi stakeholder.

Volendo esemplificare, la prima prospettiva viene perseguita da Massetti, nel 2008, che considera la presenza di profitti come la principale discriminante tra le imprese sociali e non: «in base al fatto che un'azienda abbia una mission maggiormente orientata al mercato o al sociale e se richiede o meno profitti, la *Social Entrepeneur Matrix* combina questi fattori che chiaramente differenziano le imprese sociali da quelle tradizionali».

La seconda prospettiva, più ampia e generale, può essere descritta attraverso la definizione di Peredo e McLan del 2006 che vede l'impresa sociale come capace «di assemblare un modello produttivo che crei valore sociale attraverso la commistione di *for profit* e *non profit*» (Peredo, McLean, 2006).
Questo focus sui processi, anziché sulla presenza o meno dell'obiettivo di massimizzare i profitti, ci permette di cogliere il reale valore e l'essenza dell'impresa sociale: un'impresa sociale genera impatto sociale, perché è in grado di coinvolgere svariati *stakeholders*.

In altre parole, l'impresa sociale mobilizza un network di *stakeholder* attorno alla soluzione del problema sociale a cui si rivolge, cosicché il processo di creazione del valore si estende ben al di là dei confini dell'impresa stessa (Maiolini, Rullani, Versari, 2013).

### 1.1.3 Le imprese ibride

Con la nascita del paradigma delle *hybrid organization* si assiste ad un ridimensionamento di quella che è la conoscenza imprenditoriale, finora elaborata in letteratura e dai professionisti in materia.

L'avvento di queste forme organizzative ha comportato la trasformazione dei tradizionali modelli organizzativi e ha messo in discussione alcuni dei concetti fondamentali come il fine, il ruolo e la mission d'impresa.

Inoltre, gli ibridi mettono in discussione anche la tassonomia standard utilizzata dal mondo accademico per classificare le organizzazioni pubbliche e private e i modi di comprenderne obiettivi e funzioni (Haigh, Hoffman, 2012).

Le organizzazioni ibride contribuiscono a ridurre il confine presente tra organizzazioni *profit* e *non profit,* attraverso la definizione di una missione sociale, come le organizzazioni senza scopo di lucro, e al contempo la generazione di risultato economico positivo, per raggiungere il loro fine, come le aziende tradizionali.

L'elemento che accomuna le diverse sfumature di ibrido aziendale è il raggiungimento della sostenibilità.

Haigh e Hoffman definiscono il business ibrido come “orientato alla sostenibilità” in quanto, non solo, si concentra sulla riduzione degli impatti sociali e ambientali negativi dell’attività aziendale ma cerca anche di creare miglioramenti sociali e ambientali attraverso le loro azioni, i loro prodotti ed elementi di innovazione.

Tuttavia, la volontà di raggiungere questo duplice fine e di tenere unite diverse logiche contrastanti tra di loro deve fare i conti con la difficoltà di farle convivere all’interno dell’organizzazione, affinché possano essere perseguiti fini sociali ed economici.

È per questo motivo che gli ibridi organizzativi decidono di adottare orizzonti temporali di lungo periodo, per raggiungere la mission specifica che si pongono come obiettivo.

Le logiche di cui sopra sono state definite da Thornton, Ocasio e Lounsburt nel 2012 come insiemi socialmente costruiti di pratiche materiali, presupposti, valori e credenze che modellano comportamenti e cognizioni. La presenza di una molteplicità di logiche all’interno delle organizzazioni è un aspetto che accomuna un’ampia varietà di settori, tra cui le imprese sociali, la sanità, i servizi professionali, il settore dell’energia e così via.

Alcuni studiosi ritengono che la presenza di una molteplicità di logiche all’interno della stessa organizzazione possa generare esclusivamente conflitto, altri invece ritengono che la mescolanza di logiche distanti tra di loro possa rendere le organizzazioni più sostenibili, più durature e ancora innovative. L’implicazione della molteplicità delle logiche dipende da come queste ultime sono posizionate all’interno dell’organizzazione.

Nelle logiche di tipo economico il fine è la generazione del profitto, il perfezionamento della performance, l’ottimizzazione dei risultati e la remunerazione degli stakeholders, mentre nelle logiche di tipo sociale gli obiettivi riguardano l’efficacia e la risoluzione di questioni sociali. Ancora, logiche di tipo ambientale hanno come fine il miglioramento dell’impatto ambientale.

Nelle organizzazioni non profit il profitto diventa mezzo per raggiungere scopi di tipo sociale o ambientale, mentre spesso, nelle imprese tradizionali, la logica del profitto è il fine e le attività di *created shared value* hanno solo fini comunicativi. Nelle imprese ibride accade esattamente il contrario: la componente economica e quella socio-ambientale risultano essere integrate.

Per spiegare come queste logiche si manifestino all'interno delle organizzazioni andremo a considerare due elementi fondamentali: la compatibilità e la centralità. Compatibilità e centralità consentiranno di misurare rispettivamente il grado di compatibilità e il grado di centralità delle logiche, andando a considerare sia il *business model* aziendale sia il settore in cui l'impresa stessa opera.

La compatibilità tra logiche risulterà essere inferiore quando si evidenziano delle incoerenze rispetto agli obiettivi organizzativi e superiore quando le incoerenze coinvolgono solo i mezzi attraverso i quali gli obiettivi vengono raggiunti e le logiche sono fortemente compatibili.

Allo stesso modo, la centralità è maggiore quando coesistono più logiche centrali al funzionamento organizzativo, ovvero avremo due logiche *core* al funzionamento dell'impresa, ed è inferiore quando una singola logica guida le operazioni principali e le altre si manifestano in maniera periferica.

Marya L. Besharov and Wendy K. Smith (2014) combinano questi due elementi e promuovono un framework per mettere in evidenza come logiche contrastanti tra di loro possano manifestarsi.

Combinando queste due dimensioni, economico da un lato e socio-ambientale dall'altro, si ottiene uno schema di interazione tra logiche rappresentato attraverso una matrice due per due, dove nell'asse delle Y troviamo il livello di centralità e nell'asse delle X il livello di compatibilità.

Tale schema di interazione dà origine a quattro configurazioni possibili di organizzazione ibrida: *Dominant*, *Aligned*, *Estranged* e *Contested*.

- ***Dominant organizations***: le logiche che caratterizzano questa prima tipologia di organizzazione sono caratterizzate da un alto livello di compatibilità e da una bassa centralità. Ciò significa che una logica è più centrale delle altre all'interno del business model aziendale e solo una è dominante. Le *dominant organization* sembrano, infatti, possedere un'unica logica che prevale chiaramente tra i membri e nella strategia dell'organizzazione. Qui il livello di conflitto è pertanto nullo o limitato e le logiche possono facilmente coesistere.

- ***Aligned organizations***: all'interno di questa configurazione le logiche sono caratterizzate da un alto livello di centralità e compatibilità. Questa configurazione rappresenta la condizione ideale poiché il livello di conflitto è minimo. È la configurazione maggiormente utilizzata dalle organizzazioni ibride per la creazione di valore.

- **Estranged organizations**: moderato è il livello di conflitto che caratterizza questa terza conformazione. L'organizzazione presenta, in questo contesto, una bassa compatibilità e una bassa centralità che permette dunque ad una logica di prevalere sulle altre e di influenzare le funzioni organizzative.

- **Contested organizations**: alcune organizzazioni contemplano, infine, logiche contraddistinte da bassa compatibilità e alta centralità. Il grado di conflitto è esteso ai massimi livelli. Questo modello presenta una bassa compatibilità che guida gli attori a confrontarsi con obiettivi, valori e identità che sono divergenti.

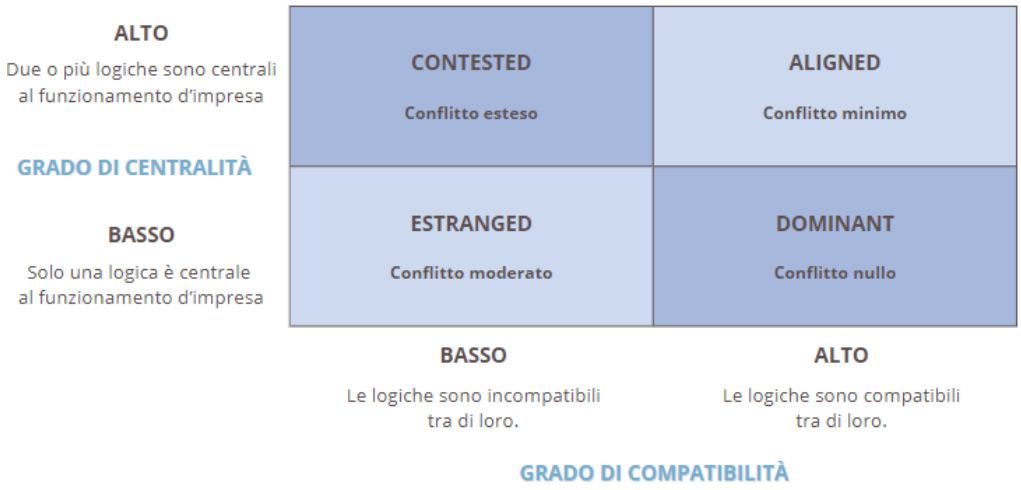


***Figura 1.3:*** *Schema di interazione tra logiche. Fonte: Marya L. Besharov and Wendy K. Smith (2014)*

La soluzione ottimale per contrastare tali gradi di conflitto risiede nel mettere in atto un meccanismo che, pur accettando l'esistenza del conflitto nella teoria, dal lato pratico riesca a superare il *trade-off* arrivando addirittura a far sì che una logica rafforzi l'altra grazie, ad esempio, alla creazione di nuovi *business model* e alle intuizioni brillanti degli imprenditori a capo di queste realtà imprenditoriali.

Ciò che più colpisce di tali organizzazioni è proprio l'abilità nel trasformare questi due poli, apparentemente contrastanti, in un modello di business funzionale e integrato, che rispetti la

necessità di sopravvivenza dell'azienda, creando valore economico che abbia un impatto positivo sul pianeta e sulle persone con cui l'impresa interagisce.

Come anticipato, questo risultato è reso possibile grazie alle intuizioni brillanti degli imprenditori alla guida di tali organizzazioni. È proprio grazie alla loro esperienza e attitudine che questi organismi traslano dalla configurazione *contested* alla configurazione aligned. È dunque proprio in virtù di queste figure manageriali che i diversi obiettivi delle imprese ibride si combinano superando, grazie a business model innovativi, la bassa compatibilità delle logiche che le caratterizzano (Persone, Energie e futuro, 2023).

Un chiaro esempio di organizzazione ibrida sono le Energy Service Company (ESCo). Ci limitiamo qui a spiegare in che modo questa organizzazione rientra in questa categoria d'impresa, mentre approfondiremo questo studio al capitolo successivo.

Le società di servizi energetici (ESCo) sono un organismo di erogazione esperto ed efficace che ha come obiettivo fornire la quantità massima di risorse di efficienza energetica. Le ESCo, in sostanza, agiscono come sviluppatori di progetti, in quanto integrano il design del progetto, il finanziamento, l'installazione ed altri elementi operativi. Il principale elemento di differenziazione tra ESCo e altri appaltatori di efficienza energetica è la garanzia di risparmio energetico, che viene specificata come parte dei termini di risparmio energetico nel contratto di prestazione. Garantisce al cliente il risparmio, che quindi guadagna e vede ripagata la spesa, e, allo stesso tempo, riduce le emissioni migliorando l'impatto sull'ambiente.

Si tratta di un *working contested business model* in cui sia la logica ambientale che quella economica sono incompatibili tra di loro e centrali al funzionamento d'impresa.

Tuttavia, siamo di fronte ad un chiaro esempio di gestione efficace del conflitto: la valorizzazione dal lato economico (che si traduce in minori costi o in maggiore produttività) della risorsa energetica e la riduzione dell'impatto ambientale permettono alle *energy service company* di ridurre il conflitto tra logica economica e logica ambientale, facendo sì che l'una rafforzi l'altra.

Spesso la capacità di riduzione del conflitto dipende dalla capacità degli imprenditori di individuare delle soluzioni creative, dalla capacità di essere autentici o di cambiare la prospettiva con cui tradizionalmente opera.

### 1.1.4 Nuove architetture ibride

La distinzione principale, rintracciabile nella letteratura odierna, vede una duplice analisi degli ibridi organizzativi: la prima riguarda le organizzazioni che si posizionano fra logiche *for profit* e *non profit*, la seconda tra soggetto pubblico e imprese *non profit*.

Fanno parte del primo gruppo le B-Corp, le società benefit, le *low profit limited liability company* e le *community interest company* che operano principalmente in settori come l'ambiente, l'educazione, la cultura, la sanità e lo sviluppo economico. Del secondo gruppo, invece, fanno parte i c.d. *third sector hybrid*.

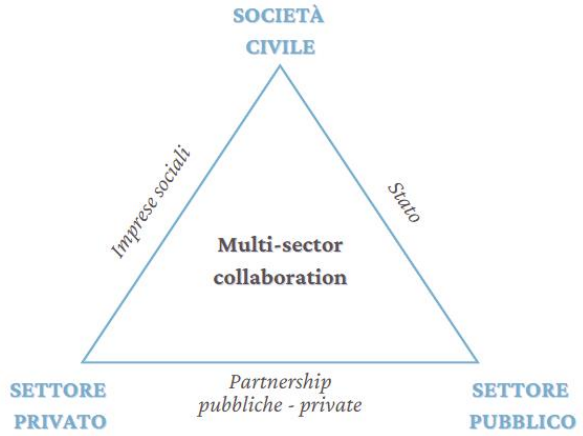


***Figura 1.4:*** *Le politiche di ibridazione. Fonte: Nicholls (2012)*

L'innovazione che caratterizza i *business model* ibridi può essere definita come un'innovazione sistemica in cui tutte le innovazioni che si realizzano sono tra di loro interconnesse, in grado di influenzarsi vicendevolmente (Mulgan, 2013) le cui utilità derivano da una loro azione congiunta. Seguendo questo criterio, gli ibridi organizzativi, oltre ad introdurre elementi di innovazione rispetto alla tipologia offerta ai beneficiari, raggiunti attraverso i prodotti o servizi venduti o erogati, innovano sviluppando anche modelli nuovi o misti di governance, di leadership, di organizzazione e così via.

Le *hybrid organization* si differenziano dalle organizzazioni tradizionali per l'influenza esercitata dagli obiettivi di natura sociale su rispetto a quelli organizzativi, per le relazioni con i fornitori, i dipendenti e i clienti e per lo sviluppo di relazioni con il mercato e i concorrenti.

Come accennato nel paragrafo precedente, cercare di gestire molteplici logiche contrastanti all'interno del *business model*, evitando di dar vita a conflitti, è una sfida per l'organizzazione dell'azienda. Affinché la coesistenza di logiche possa integrarsi, il tema della leadership

diventa fondamentale. I leader delle organizzazioni ibride rappresentano i valori che guidano la mission dell'organizzazione e la chiave del successo sta nel diffondere un certo grado di fiducia all'interno della stessa.

Il modello di *governance* da adottare è di tipo *multi-stakeholder* in cui i partner chiave costituiscono la rete di relazioni i cui interessi devono essere soddisfatti e rappresentati. (c.d. *network governance*).

## 1.2 LE STRATEGIE DI RETE

### 1.2.1 Introduzione

Le strategie di rete fondano le loro radici nella collaborazione e nella cooperazione tra diversi attori operanti all'interno del sistema economico. Le strategie di rete mirano pertanto alla creazione di valore aggiunto, grazie alla collaborazione tra tutti i membri del network, nonché a risultati complessivi superiori rispetto a quelli che potrebbero essere raggiunti dall'azione isolata dei diversi componenti che la costituiscono. La rete si compone di nodi che rappresentano le attività generatrici di valore e di archi che rappresentano, invece, le relazioni e le connessioni tra i diversi nodi. Ciascun nodo, in relazione alla posizione che ricopre all'interno della rete, ha ruoli, vantaggi e svantaggi diversi.

Ciascun nodo deve identificare e avere ben chiaro il suo posizionamento all'interno della rete cercando di capire il grado di apertura verso la rete e la posizione che sta cercando di presidiare. L'apertura permette alle imprese di aumentare il valore prodotto congiuntamente, mentre il presidio consente alle stesse di appropriarsi di parte del valore prodotto.

Ciascuna impresa all'interno del network cercherà, dunque, di aprirsi con le altre condividendo conoscenza per costruire innovazione in un'ottica di crescente fiducia. L'impresa diventa dunque parte di una rete di partner in cui cercherà di essere permeabile, sia verso l'interno, cercando di selezionare la conoscenza esterna per incrementare la produzione di valore, sia verso l'esterno, cercando di portare fuori dai propri confini aziendali i propri asset di proprietà intellettuale, e trasparente nella condivisione dei propri processi innovativi con i partner.

Presidiare una posizione all'interno della rete significa diventare fondamentali nei flussi di conoscenza. Per ottenere questo posizionamento privilegiato l'impresa deve evitare di perseguire una strategia di tipo olistico, ma deve cercare di focalizzarsi sull'acquisizione di specifici *asset* che altri attori all'interno della rete non possiedono. Gli *asset* devono pertanto essere di tipo *firm specific* e rappresentare per l'intera rete un certo valore. Da ciò emerge chiaramente come, alla base della creazione della strategia di rete, ci debba essere la coesione tra apertura e presidio.

Ciascun nodo ha la capacità di costruire valore a partire da relazioni basate su conoscenza situata, tacita. Questo tipo di conoscenza deve essere codificata per poter fluire in tutta la rete. Il passaggio da conoscenza situata a conoscenza tacita permette alla stessa di poter essere trasferita e moltiplicarne gli usi. Alla base di questo meccanismo serve collaborazione, fiducia e linguaggio comune. Per sfruttare al massimo le potenzialità della rete è necessario un certo grado di eterogeneità tra i partner che la compongono, una gestione ottimale della domanda rispetto all'idea e la composizione del valore della rete, attraverso la creazione di meccanismi che permettano alla complementarità di generarsi e agli attori del network di appropriarsi di parte del valore prodotto.

### 1.2.2 Le strategie di rete

Ad oggi, l'elaborazione di processi di coordinamento tra imprese e organizzazioni, attraverso la costruzione di un network, rappresenta una risorsa chiave per raggiungere risultati complessivi superiori rispetto a quelli che potrebbero essere raggiunti dall'azione isolata dei diversi componenti che lo costituiscono.

Diversi sono gli elementi che caratterizzano le reti odierne (Venturi, Zandonai, 2016).

In prima istanza troviamo il carattere di complementarità presente nei legami tra i nodi: la rete in questo senso deve essere caratterizzata da elevati livelli di autonomia, responsabilità e fiducia dei soggetti coinvolti, affinché possano realizzare beni e servizi complessi che non potrebbero altrimenti essere prodotti all'interno dei confini di una singola impresa.

In secondo luogo, le reti sono sempre più orientate al perseguimento di obiettivi sociali ben definiti.

Infine, è da sottolineare l'importanza degli assetti normativi e di governance che regolano l'accesso al network e la densità dei legami di interdipendenza dei nodi.

Fare rete significa, infatti, trovare l'equilibrio tra livello di autonomia e cessione di sovranità per consentire l'azione collettiva. Equilibrio che viene designato attraverso la definizione di norme generali che delineano la mission e lo stile di lavoro di chi opera in rete, permettendo di mantenere ampi margini di libertà sul modus operandi, elemento chiave per generare innovazione (D'Elia A., 2008).

Le reti rappresentano contesti sociali ed economici rispetto ai quali si definiscono le priorità di intervento e si stabilisce il carattere di utilità sociale di beni e servizi da rendere accessibili e fungono da strutture di supporto per il progresso di nuovi servizi e progetti d'innovazione.

All'interno di un contesto di network, le organizzazioni possono scegliere in cosa specializzarsi, cosa acquisire da altri soggetti e in cosa realizzare una co-produzione con altri.

Le reti possono essere definite come soggetti imprenditoriali; i network di imprenditorialità sociale gestiscono iniziative imprenditoriali in prima persona e lo fanno attraverso *brand* di prodotto, *startupper* di imprese ibride ad elevato contenuto di innovazione e di investimento economico. (Venturi, Zandonai, 2016).

Per cercare nuovi equilibri, gli imprenditori sociali devono partire dalla costruzione di nuovi ecosistemi e per costruire tali ecosistemi è necessario tracciare l'impatto sociale che si intende realizzare e i relativi passaggi che permetteranno a tale impatto di realizzarsi. In altri termini, le organizzazioni appartenenti al network dovranno interrogarsi sull'obiettivo finale che si intende raggiungere, sul valore della rete stessa e così via. Questi interrogativi permettono alla rete di definire una direzione comune.

I ruoli chiave per l'avvio e il funzionamento dell'ecosistema sono i fornitori, i generatori di risorse umane e finanziarie, i competitor, in grado di sviluppare business per la produzione e lo scambio di beni di interesse collettivo, gli alleati, che operano nei processi di co-produzione, i facilitatori, che svolgendo il ruolo di intermediari fiduciari permettono di accelerare i processi

di trasferimento delle risorse e conoscenze, e infine, i beneficiari ad ampio raggio che beneficiano degli effetti prodotti.

Una volta creata la rete, l'interazione tra i diversi attori nella rete, l'introduzione di innovazione di tipo *disruptive* e la dotazione di un'infrastruttura aperta, permetterà di produrre cambiamento sistemico.

Il network, così flessibile e resiliente come descritto, diventa terreno fertile per dare valore aggiunto a beni e servizi di utilità generale, capace cioè di evolvere in funzione del valore atteso da chi ne fruisce, ovvero l'utilizzatore, consumatore finale.

### 1.2.3 Struttura dei network e trasferimento della conoscenza

Per ecosistema s'intende la struttura di allineamento dell'insieme multilaterale di partner che devono interagire affinché una proposta di valore focale si materializzi (Ron Adner, 2016).

Per «struttura di allineamento» s'intende il livello di sintonia che gli attori dell'ecosistema dimostrano di avere in relazione agli obiettivi e alle attività da svolgere all'interno dell'ecosistema.

Un ecosistema può essere definito di successo quando, nonostante gli attori possano avere obiettivi finali diversi, siano comunque legati da accordi reciproci sulle posizioni da mantenere e sulle attività da esercitare.

Un ecosistema è, inoltre, intrinsecamente *multilaterale*. Ciò significa non solo vige una molteplicità di partner, ma anche un insieme di relazioni non scomponibili in un'aggregazione di interazioni bilaterali (Ron Adner, 2016).

L'«insieme di partner» è definito, ciò significa che gli attori che prendono parte al *network* hanno come obiettivo primario uno sforzo congiunto per la creazione di valore. L'obiettivo alla fine può essere raggiunto oppure no.

Il livello di analisi per gli ecosistemi nella strategia è la proposta di valore e la preoccupazione è quella di realizzare le attività necessarie per la sua attuazione. Concentrarsi sulla «materializzazione» significa raggiungere una certa soglia di coordinamento tra i partner.

Pertanto, poiché diversi attori possono avere punti di vista diversi sulla proposta di valore, l'analisi di ecosistema deve tenere conto non solo della divergenza negli interessi ma anche della divergenza nelle prospettive: nonché sulle aspettative di creazione di valore e sulla sua distribuzione.

Da questo paradigma emergono i quattro elementi della struttura:

- le attività, essenziali affinché la proposta di valore di concretizzi;
- gli attori, intesi come entità che intraprendono una o più attività;
- le posizioni, che determinano la collocazione di ciascun attore lungo i flussi di attività;
- i collegamenti, che puntualizzano i trasferimenti materiali o di conoscenza tra gli attori.

Dalla definizione di ecosistema è possibile distinguere due concetti generali: *l'«*ecosistema inteso come affiliazione*»*, che si basa su una comunità di attori associati definiti dalle loro reti e affiliazioni alle piattaforme; e l'*«*ecosistema inteso come struttura*»*, caratterizzato da configurazioni di attività definite da una proposta di valore. È su quest'ultimo concetto che ci soffermeremo maggiormente, poiché nuovo e distintivo per il campo della strategia.

L'ecosistema come struttura nasce da una proposta di valore e si pone come obiettivo quello di indentificare potenziali attori che, interagendo tra di loro, siano capaci di realizzare la proposta di valore stessa.

I collegamenti derivano dai requisiti di allineamento che danno origine a posizioni nel progetto di valore complessivo. La visione dell'ecosistema come struttura inizia, dunque, con la proposta di valore, considera le attività necessarie per la sua materializzazione e termina con gli attori che devono essere allineati.

Al contrario accade per l'ecosistema come affiliazione che inizia con gli attori, considera i collegamenti tra di loro e termina con le possibili proposte di valore.

Tuttavia, mentre l'approccio di affiliazione si concentra su attori con legami diretti con l'organizzazione, l'approccio ecosistemico estende esplicitamente la visione strategica, per includere attività e attori sui quali l'organizzazione non ha alcun controllo e con i quali non ha alcun contatto diretto. La gestione dei legami indiretti rappresenta l'elemento di differenziazione di questo approccio.

Una «strategia ecosistemica» può essere definita dal modo in cui un'impresa focale si avvicina all'allineamento dei partner e garantisce il proprio ruolo in un ecosistema competitivo (Ron Adner, 2016).

Ciascuna azienda, all'interno dell'ecosistema, crea una propria visione sulla struttura, sui ruoli e i rischi dell'ecosistema, che può convergere o divergere rispetto a quella degli altri attori nell'ecosistema.

Maggiore è la coerenza nella strategia, maggiori sono le probabilità che le azioni dei diversi *player* siano convergenti. Allo stesso modo, visioni divergenti e incoerenti potrebbero richiedere molto tempo prima di emergere come tali.

Il rischio è quello che le aziende investano su proposte di valore con l'errata convinzione che i loro partner stiano perseguendo gli stessi obiettivi con la stessa motivazione.

L'allineamento dei partner dipende dalla capacità dell'azienda centrale di portare i propri partner a ricoprire posizioni e ruoli previsti dalla strategia dell'ecosistema. L'allineamento dei partner prevede l'individuazione delle lacune e la creazione delle condizioni idonee a colmare tali lacune. Le lacune possono dipendere dalle attività che il partner deve svolgere in relazione alle capacità e alla volontà di svolgere le attività ad esso assegnate. A questa si aggiunge la sfida sulle aspettative dei partner riguardo la struttura e ai ruoli leader-seguace.

Assumere il ruolo di *leader* o *follower* dipende dall'aspirazione dell'impresa centrale e, in modo non meno critico, dall'accordo degli attori da cui dipende la proposta di valore. Il *leader* è colui che applica le regole di *governance*, stabilisce i tempi e gestisce i guadagni dopo che l'ecosistema è stato creato. Un' azienda *follower* è, invece, un'azienda che accetta questi termini e cede il ruolo di *leadership*.

Una strategia ecosistemica è diversa dalla strategia tradizionale per una serie di ragioni:

- in primo luogo, una strategia ecosistemica amplia la contrattazione a tutti i partner che svolgono un ruolo critico nel determinare la creazione di valore;
- la competizione non riguarda solo l'acquisizione di risorse chiave, ma anche l'allineamento dei partner;

- il concetto di concorrenza si espande agli ecosistemi rivali che mirano ad offrire nel mercato una proposta di valore rivale: non si considerano più solo le aziende rivali e i potenziali concorrenti. La concorrenza, dunque, opera sia all'interno dell'ecosistema stesso sia tra ecosistemi rivali;
- la strategia ecosistemica, diversamente dalla strategia tradizionale, si basa sulla ricerca dell'allineamento e non sulla ricerca del vantaggio competitivo.

Per capire come le imprese differiscano dal punto di vista delle *performance* e della redditività è opportuno, anziché considerarle come entità autonome, analizzare le reti di relazioni in cui sono inserite.

Le reti strategiche forniscono l'accesso a risorse, informazioni, tecnologie e mercati, permettono di godere di alcuni fondamentali vantaggi che provengono dalle economie di scala e di scopo e dall'apprendimento, e di conseguire obiettivi strategici come la condivisione del grado di rischio e l'esternalizzazione di alcune fasi della catena del valore. Tuttavia, la reti di relazioni possono anche creare vincoli impedendo alle aziende di collaborare con altri partner o concludersi in rapporti poco redditizi.

Chiaramente, il contesto sociale e le reti sociali in cui le imprese sono inserite influenzano il loro comportamento e le loro prestazioni (Gulati et al., 2000).

La localizzazione delle imprese nelle reti interaziendali è un altro importante elemento di concorrenza, poiché la competizione è più intensa tra gli attori che occupano una posizione simile rispetto agli altri, ma è mitigata se gli attori sono legati tra di loro (Garcia-Pont e Nohria, 1999; Zaheer e Zaheer, 1999). Questo approccio non viene considerato dai modelli tradizionali di concorrenza (Porter, 1980), tuttavia, un approccio di rete consente di considerare i benefici strategici, derivanti dall'ottimizzazione non solo di una singola relazione, ma dell'intera rete di relazioni dell'impresa.

Le reti strategiche stanno modificando strutturalmente una molteplicità di settori, pertanto, nell'attuale contesto economico, una maggiore consapevolezza delle reti strategiche in cui sono situate le imprese, diventa un esercizio centrale verso la comprensione della strategia e delle prestazioni dell'impresa.

### 1.2.4 Network di imprese sociali

L'impresa sociale è un fenomeno complesso che include una varietà di attori, sbocchi e bisogni (Borzaga, Zandonai, 2009).

L'impresa sociale è un fenomeno molto più diffuso di quanto la normativa italiana non sia in grado di percepire: molte organizzazioni sociali, che perseguono, dunque, obiettivi sociali, infatti, sono escluse dal computo delle imprese sociali, esclusivamente perché non hanno ancora assunto la forma giuridica di impresa sociale.

Tuttavia, risulta chiaro come l'agire imprenditoriale, in grado di aggregare una molteplicità di attori diversi, sia capace di costruire network di *stakeholder* eterogenei per raggiungere fini sociali di ampia portata a prescindere dalla forma giuridica in cui si identifica. (Maiolini, Rullani, Versari, 2013).

La mobilitazione degli stakeholder e la costruzione di strategie di rete a scopo sociale rappresentano una peculiarità e un tratto distintivo delle imprese sociali.

Per questo, risulta necessario ampliare la definizione di impresa sociale cercando di includere tutte quelle imprese sociali che, sebbene giuridicamente non possano essere definite tali, contribuiscono comunque a produrre impatto sociale positivo attraverso la creazione di *network* di *stakeholder*.

Per analizzare l'importanza delle relazioni esterne all'impresa è doveroso interrogarsi circa la configurazione dei confini d'impresa: diversi sono stati i contributi teorici che si sono susseguiti nel corso degli anni e che, in modi diversi, hanno cercato di spiegare le dinamiche tra le attività che le imprese decidono di eseguire al proprio interno e quelle che, invece, decidono di destinare ad attori esterni.

Un primo contributo ci è stato fornito da Williamson che, nel 1975, elabora la «teoria dei costi di transazione»: secondo questa teoria, ciascuna organizzazione, determina i propri confini confrontando i costi di transazione necessari per acquisire risorse e attività da parte di terzi, quindi all'esterno, e i costi accomunati alla realizzazione interna della medesima attività.

Un secondo contributo deriva, successivamente, dalla Resource-Based View (RBV) sintetizzata da Barney nel 1991. La RBV sostiene che il vantaggio competitivo duraturo di un'azienda si basa sulle sue risorse preziose, rare, inimitabili e non sostituibili. La capacità delle imprese di

creare o acquisire queste risorse influisce sulle loro prestazioni e sulla loro competitività rispetto ai concorrenti (Barney, 1991).

In virtù di questo, le imprese manterranno all'interno dei confini d'impresa tutte le risorse che rappresentano l'origine del vantaggio competitivo ad alto valore aggiunto.

La RBV è stata, nello stesso anno, sviluppata ulteriormente da Nonaka attraverso la *Knowledge-Based View* (KBV). La visione basata sulla conoscenza (KBV) rappresenta una confluenza di flussi di ricerca riguardanti il ruolo della conoscenza all'interno dell'impresa. La KBV offre una motivazione per l'esistenza dell'impresa che si distingue dall'approccio convenzionale dei costi di transazione. (Nonaka, 1991).

Questa teoria vede nella conoscenza la principale risorsa di cui dovrebbe occuparsi l'impresa; pertanto, ciascuna organizzazione sarà portata a tenere all'interno dei confini d'impresa la conoscenza che possiede ad alto valore aggiunto.

Dopo aver sintetizzato la «teoria dei costi di Transazione», la *Resource-Based View* e la *Knowledge-Based View*, possiamo ora soffermarci su due ulteriori sviluppi in materia: *l'Open Innovation* di Chesbrough del 2003 e la *Network Theory* di Ahuja del 2000.

La prima afferma che le imprese dovrebbero far ricorso e attingere sia a idee interne che a idee provenienti dall'esterno dei confini d'impresa e accedere ai mercati attraverso percorsi sia interni che esterni per avanzare nelle proprie competenze tecnologiche (Chesbrough, 2003).

La *Network Theory* afferma che per valutare gli effetti della rete di relazioni di un'impresa sull'innovazione è necessario mettere in relazione tre aspetti della rete di un'impresa: i legami diretti, i legami indiretti e i buchi strutturali (disconnessioni tra i partner di un'impresa) con la successiva produzione di innovazione dell'impresa. L'ipotesi è che i legami diretti e indiretti abbiano entrambi un impatto positivo sull'innovazione, ma che l'impatto dei legami indiretti sia limitato dal numero di legami diretti dell'impresa. I buchi strutturali hanno, invece, un'influenza sia positiva che negativa sull'innovazione successiva. (Ahuja, 2000).

Entrambe, dunque, mettono in evidenza la capacità della conoscenza di incrementare il suo valore quando questa viene condivisa e scambiata tra i diversi attori del *network*.

La condivisione della conoscenza tra gli attori che concorrono a costruire la rete favorisce la creazione di *partnership* e collaborazioni, che a loro volta generano flussi di informazioni in entrata e in uscita tra i soggetti che vi partecipano.

Quando le conoscenze e le competenze che ciascuna impresa possiede non sono di natura tecnica, ma si riferiscono a valori, significati e simboli condivisi dai consumatori nel *B2C* o dalle altre imprese nel *B2B*, allora il valore viene riconosciuto da consumatori e imprese quando tutta la filiera riesce ad essere trasparente e l'impresa applica un livello di apertura nella rete che possiamo definire globale (Maiolini, Rullani, Versari, 2013).

Pertanto, è proprio il processo di coinvolgimento degli *stakeholder* a permettere al valore sociale di essere prodotto, a prescindere dalla forma giuridica delle imprese che vi fanno parte. Un sistema aperto e trasparente, caratterizzato da un'apertura nella rete di tipo globale, permette ad imprese *for profit* tradizionali di svolgere attività a forte impatto sociale e, di conseguenza, di poter essere definite come imprese sociali. L'imprenditorialità sociale, in questo modo, diventa una nozione più ampia che si pone come modello virtuoso, dal quale trarre spunti per rivedere modelli di business ad oggi incompleti o in forte crisi.
L'atteggiamento cooperativo degli imprenditori sociali ha consentito negli anni la formazione di reti e rilanciato l'idea di capitale sociale a favore di obiettivi pubblici e a beneficio dell'intera comunità.

Con il concetto di «capitale sociale» s'intende la capacità umana a cooperare, concetto sempre più utilizzato dai *policy makers*, sebbene ancora ampiamente estraneo al di fuori dell'ambito accademico e di *policy*.

Tuttavia, risulta chiaro come l'applicazione del capitale sociale a politiche e programmi pubblici abbia il grande potenziale di influenzare trasversalmente molti dilemmi di *policy*.

Laddove le problematiche riguardanti il capitale sociale vengono affrontate con chiarezza, competenza e precisione da attori pubblici e privati, i programmi di policy risultano più efficaci. In un panorama che vede crescere la complessità delle risposte da dare ai bisogni socioeconomici, la presenza di capitale sociale potrebbe fornire un margine di vantaggio e assicurare un accesso più sicuro al benessere e alla prosperità (Campbell, Sacchetti, 2014).

Il capitale sociale è una forma di risorsa collettiva che agisce nelle comunità in forza di norme, quali la fiducia e la reciprocità, in grado di promuovere la cooperazione. Il capitale sociale può

essere definito, dunque, come una norma comportamentale che favorisce la cooperazione tra due o più soggetti, anziché l'utilizzo di atteggiamenti individualistici ed esclusivi.

La cooperazione si manifesta attraverso la volontà di comprendere una varietà di prospettive, bisogni, desideri e impressioni, nonché nella capacità di individuare obiettivi comuni che promuovano lo sviluppo generale in modo trasversale. Per raggiungere questo scopo, è essenziale riconoscere l'importanza della partecipazione dei portatori d'interesse nella formulazione di norme condivise che regolino i processi decisionali e la definizione degli obiettivi.

La presenza di norme e valori condivisi tra gli attori del network contribuisce a rafforzare la reciprocità tra gli stessi: ciascun attore genererà comportamenti con la consapevolezza che l'altra parte contraccambierà e, allo stesso tempo, comportamenti individualistici tenderanno a soccombere. La fiducia è l'elemento più importante del capitale sociale.

Sullo stesso piano dei valori condivisi c'è la fiducia che costituisce la base per promuovere la comunicazione, la condivisione di esperienze e individuare opportunità a beneficio di tutti.

Allo stesso modo, la disseminazione di valori e la comunicazione all'esterno di norme e obiettivi è cruciale perché permette alle imprese sociali di distinguersi con maggior chiarezza dalle imprese tradizionali e dal settore del *non profit*.

Naturalmente, gli esiti dei *network* d'impresa saranno diversi in funzione degli obiettivi, delle norme e delle relazioni che moderano l'interdipendenza e saranno proprio le reti aperte incentrate su cooperazione, valori e norme condivise a produrre capitale sociale.

Le imprese sociali promuovono il raggiungimento di fini sociali senza preoccuparsi di raggiungere la massimizzazione dei profitti. Le *performance*, infatti, non sono valutate in termini esclusivamente finanziari, quanto piuttosto, in termini di impatto sociale e di valore prodotto a favore della società.

### 1.2.5 Network innovation

Schumpeter nella «Teoria dello sviluppo economico» afferma che l'innovazione crea profitti e guida lo sviluppo economico (Schumpeter, 1934) considerando l'imprenditore come l'incarnazione dell'innovazione. Tuttavia, l'innovazione oggi si fonda sulle collaborazioni tra le aziende.

In ambienti dinamici, complessi e interconnessi, come quelli che caratterizzano l'economia odierna, le reti d'impresa stanno diventando sempre più importanti per aiutare le imprese a migliorare la propria posizione competitiva attraverso un accesso più vantaggioso all'innovazione, alla conoscenza e alle risorse complementari altrimenti non disponibili (Koch & Windsperger, 2017).

Così come le relazioni di rete si stanno muovendo dalla cooperazione alla co-creazione di valore, allo stesso modo, anche l'ambito di creazione del valore si sta dirigendo dalle singole imprese alle reti interaziendali, che comprendono i rapporti dell'organizzazione con tutti i portatori d'interesse.

Ad oggi, le aziende stanno significativamente mutando le loro strategie, attraverso la ridefinizione della catena del valore e la creazione di modelli di business *disruptive*, con l'obiettivo di plasmare e modificare attivamente i loro ambienti di mercato.

Questi processi influenzano a loro volta la struttura delle reti e danno vita a nuove forme di rete come l'organizzazione *network centric*, che identifica la rete inter-organizzativa come la fonte primaria di creazione di valore (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017). Oltre alle nuove forme di rete le aziende stanno altresì istituendo nuovi mercati per le loro innovazioni.

La digitalizzazione, la competizione, la velocità dell'innovazione e della conoscenza che caratterizzano i sistemi aziendali odierni impediscono alle aziende di piccole e grandi dimensioni di fare affidamento esclusivamente sulle proprie risorse interne per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile.

Di conseguenza, negli ultimi decenni si è assistito a un'espansione delle collaborazioni tra imprese e al conseguente emergere di un'ampia gamma di forme di organizzazione ibride collegate in rete. Tali strutture, tuttavia, devono mantenere uno spirito evolutivo per ottenere prestazioni sociali ed economiche costanti.

Oggi giorno stiamo assistendo ad una trasformazione delle imprese dalle tradizionali organizzazioni della catena del valore a strutture collaborative più fluide, dinamiche e robuste, a volte definite reti del valore (Allee, 2008). Queste reti di valore cercano di generare valore economico superiore attraverso scambi dinamici complessi tra le imprese e i loro fornitori, partner strategici, comunità, clienti e altri stakeholder.

Di fronte ad una sempre più evidente complessità degli ambienti economici, sociali e tecnologici, in cui le imprese si ritrovano ad operare, cresce sempre di più la necessità di innovazione organizzativa.

Powell (1998) sostiene da tempo che le imprese guidate dall'innovazione non dovrebbero solo imparare dalla collaborazione, ma dovrebbero anche imparare a collaborare in modi nuovi.

Lee et al. (2012) sostengono che per la co-creazione di valore superiore, le risorse devono essere combinate in modi unici - e il *crowdsourcing* è uno dei mezzi significativi per raggiungere questo scopo desiderabile.

Poiché il *crowd* presenta il vantaggio straordinario di mettere in comune risorse relazionali rare, inimitabili e complementari, il *crowdsourcing* rimane l'impulso per la creazione di uno spazio relazionale collaborativo dirompente, non solo negli ecosistemi guidati dalla digitalizzazione, ma anche nelle classiche comunità imprenditoriali offline.

Il *crowdsourcing*, tuttavia, potrebbe non consentire la stessa profondità e intimità dei gruppi più piccoli, ma offre vaste opportunità per creare permutazioni uniche di risorse relazionali che potrebbero galvanizzare profondamente la co-creazione e l'appropriazione di valore dirompente (Johnson, Fisher e Friend, 2019).

La teoria del capitale sociale elabora la nozione di organizzazioni che accedono a risorse e capacità attraverso le reti (Lin, Cook e Burt, 2001).

Il capitale sociale, nelle definizioni più recenti, è visto come il fattore chiave nel fornire l'accesso alle risorse critiche per la co-creazione di valore.

Le reti strategiche possono cambiare nel tempo, in quanto le aziende modificano le loro strutture di rete acquisendo e attivando le loro relazioni. Un cambiamento di valore nel tempo può indurre i partner a riconfigurare il loro spazio relazionale, ad assumersi dei rischi, a determinare modi dirompenti per espandere il loro valore catturato. Ciò potrebbe portare alla

ridefinizione della portata e delle responsabilità, alla riattivazione o addirittura all'abbandono di alcune relazioni. A livello di rete, il capitale sociale dirompente potrebbe corrispondere a una riconfigurazione creativa delle risorse relazionali dell'organizzazione della rete al fine di aumentare il valore co-creato. Questa riconfigurazione dirompente del capitale sociale può essere definita come creatività relazionale.

La creatività consiste nel fare le stesse cose in modi nuovi. Questa definizione si applica non solo ad elementi tangibili come prodotti o processi ma può altresì applicarsi alle strategie e alle relazioni. Dunque, anche strategie, relazioni ed ecosistemi relazionali possono essere ridefinite in modo unico per renderle più efficaci e produttive per incrementare le entrate della rete.

Le tecnologie digitali offrono ampie opportunità per una riorganizzazione creativa delle interazioni aziendali che potrebbero essere state in origine pianificate per fini diversi (Koch & Windsperger, 2017).

Queste possono fornire significative opportunità per migliorare la co-creazione e la condivisione di valore, ma, allo stesso tempo, essere anche causa di incertezza e instabilità.

Per far fronte alle repentine sfide ambientali, che caratterizzano l'economia moderna, i partner della rete potrebbero definire routine e processi veloci, flessibili ed efficienti.

La ricerca futura potrebbe mirare a comprendere la portata, gli ambiti e gli elementi della creatività relazionale, nonché i fattori che influenzano la sua adozione e successo.

Gli avanzamenti teorici in questo campo potrebbero portare a nuove intuizioni sulle dinamiche dell'innovazione dirompente, specialmente nell'ambito dell'innovazione digitale, e contribuire allo sviluppo di modelli di business efficaci per sfruttare appieno il potenziale delle innovazioni.

## 1.3 LE CROSS-SECTOR PARTNERSHIP

### 1.3.1 Introduzione

I partenariati strategici nascono dalla collaborazione tra organizzazioni che lavorano insieme, accettando formalmente di sfruttare le proprie risorse e finanziamenti per raggiungere gli obiettivi comuni. Allo stesso modo, i partenariati intersettoriali derivano dalla collaborazione di organizzazioni appartenenti a settori diversi.

In particolare, una *partnership* intersettoriale si concretizza dalla collaborazione tra due o più settori sociali tipicamente rappresentati da imprese, governo e organizzazioni *non profit.*

Le *cross-sector partnership* rappresentano uno strumento efficace per aiutare a risolvere le questioni importanti che difficilmente potrebbero essere risolte da un'organizzazione singola o da un unico settore.

Enti di diversi settori, che hanno punti di forza e specializzazioni diverse, possono concordare formalmente di sfruttare le proprie risorse, i finanziamenti e le competenze per lavorare verso obiettivi condivisi.

La *partnership* intersettoriale permette di risolvere problemi grandi in tutta la loro complessità senza la necessità di scomporre il problema in porzioni più piccole; questo approccio ha delle potenzialità considerevoli che può fare davvero la differenza.

Tra i benefici delle *cross-sector partnership* troviamo la condivisione delle competenze, delle conoscenze e delle risorse. Organizzazioni di settori diversi, unendosi, possono apprendere dalle altre e sfruttare i reciproci punti di forza e le diverse risorse, che possono essere combinate e ottimizzate per raggiungere un obiettivo condiviso.

Per di più queste *partnership* permettono alle organizzazioni di sviluppare relazioni in nuovi mercati, aumentare la propria visibilità e ottenere approvazione. Ad esempio, le aziende possono ottenere la licenza sociale, per operare attraverso la collaborazione con enti di beneficenza affidabili. Allo stesso modo, enti di beneficenza e imprese potrebbero sbloccare nuove opportunità e reti attraverso una collaborazione con un ente governativo.

Le *partnership* intersettoriali dimostrano scalabilità e sostenibilità: le organizzazioni del settore pubblico possono rassicurare i propri donatori collaborando con organizzazioni del settore privato esperte nel trasformare investimenti con limiti di tempo in iniziative scalabili a

lungo termine. Allo stesso modo, un partenariato intersettoriale di successo può fungere da modello per altre regioni e questioni, il che può incoraggiare ulteriori investimenti.

Collaborando insieme, i partner intersettoriali possono raggiungere i propri obiettivi riducendo al contempo i propri investimenti individuali, migliorando la propria efficienza.

Tuttavia, le *cross-sector partnership* non sono esenti dall'affrontare sfide. Tra le principali abbiamo la mancanza di allineamento interno, squilibri di potere e il rifiuto di accettare le motivazioni reciproche.

### 1.3.2 Le cross-sector partnership

I partenariati intersettoriali sono riconosciuti come accordi interorganizzativi che cercano di combinare le capacità delle aziende del settore privato con una profonda conoscenza delle questioni sociali e ambientali (Seitanidi et al, 2010).

Di solito si tratta di alleanze complesse e hanno valori a lungo termine, che vanno oltre i semplici obiettivi di generazione di reddito o filantropia. Per aumentare il loro potenziale di cambiamento sociale, i partner devono assumersi le proprie responsabilità di adattamento, allontanarsi dai loro ruoli predefiniti, fornendo soluzioni che richiedono un cambiamento fondamentale. In generale, i vantaggi organizzativi derivanti da questo impegno sono in gran parte a lungo termine piuttosto che miglioramenti immediati in termini di costi-benefici.

Sono fondamentali per comprendere come le organizzazioni possono collaborare per il bene sociale, principalmente considerando quattro archetipi: (1) partenariati pubblico-privato (PPP), organizzazioni governative e BUS; (2) partenariati governativi senza scopo di lucro; (3) partenariati commerciali senza scopo di lucro e (4) partenariati tripartiti (Seitanidi e Crane, 2009).

Di solito si tratta di alleanze complesse e hanno valori a lungo termine, che vanno oltre i semplici obiettivi di generazione di reddito o filantropia. Per aumentare il loro potenziale di cambiamento sociale, i partner devono assumersi le proprie responsabilità di adattamento, allontanarsi dai loro ruoli predefiniti, fornendo soluzioni che richiedono un cambiamento fondamentale (Seitanidi, 2008). In generale, i vantaggi organizzativi derivanti da questo

impegno sono in gran parte a lungo termine, con molteplici stakeholder, maggiore legittimità organizzativa, piuttosto che miglioramenti immediati in termini di costi-benefici (Bowen et al., 2010).

### 1.3.3 Apprendimento e innovazione nelle collaborazioni intersettoriali

Il concetto di *absorptive capacity* è stato sviluppato da Cohen e Levinthal nel 1990. Questo concetto, ampiamente impiegato per spiegare lo sviluppo delle relazioni tra partner, è da intendersi come la "capacità di riconoscere il valore di nuove informazioni esterne, assimilarle e applicarlo a fini commerciali".

Cercheremo di applicare questo concetto, finora considerato solo nelle relazioni business to business (B2B), alle alleanze intersettoriali o *business to non profit* (B2N) in cui i partner coltivano obiettivi di apprendimento e innovazione. Diverse sono le differenze che intercorrono tra alleanze B2B e B2N: innanzitutto, i partner di alleanze intersettoriali sono tipicamente guidati da obiettivi diversi (Austin, 2000) e inoltre, le alleanze intersettoriali hanno come scopo principale quello di creare valore sociale rispetto a quello economico (Berger et al., 2004). Di conseguenza, queste differenze potrebbero creare impatti diversi sulla *absorptive capacity*. Cercheremo, dunque, di capire come quest'ultima possa differire nel contesto delle alleanze intersettoriali. L'*absorptive capacity* si riferisce alla capacità di un'azienda di apprendere dal suo ambiente esterno e sfruttare nuove conoscenze per migliorare le prestazioni (Cohen e Levinthal, 1990). Questa definizione incorpora tre aspetti distinti, sebbene correlati: la capacità dell'azienda di riconoscere il valore delle nuove informazioni, la sua capacità di assimilarle nella propria base di conoscenza e la capacità di applicarle a fini commerciali. Todorova e Durisin (2007) propongono un modello che descrive i componenti e i processi che compongono l'*absorptive capacity* di un'azienda che operano nelle alleanze B2B:

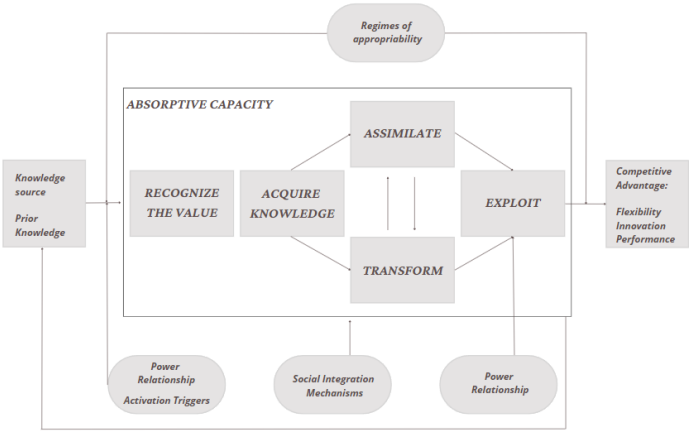


**Figura 1.5**: modello di *Absorptive capacity*. Fonte: Todorova e Durisin (2007)

Al centro della capacità di assorbimento troviamo le capacità di riconoscimento del valore, di acquisizione della conoscenza, l'assimilazione, la trasformazione e la valorizzazione della conoscenza esterna. Di notevole importanza in questa rappresentazione sono anche la tipologia e la fonte di conoscenza e si individuano nelle relazioni di potere, nei meccanismi di integrazione sociale e nei regimi di appropriabilità i fattori moderatori della relazione tra conoscenza, *absorptive capacity* e performance d'impresa.

Le alleanze B2N rappresentano una vasta gamma di relazioni tra organizzazioni, che spaziano dalla risoluzione dei conflitti ad alleanze integrate. In queste alleanze, i partner combinano competenze e risorse per creare valore sociale (Austin, 2000). Nel contesto delle alleanze B2N nei mercati di sussistenza, l'innovazione è cruciale e deve bilanciare obiettivi sociali ed economici.

Due sono gli aspetti chiave che caratterizzano le alleanze B2N e che le differenziano rispetto alle alleanze B2B: da un lato, la combinazione dei partner a scopo di lucro e *non profit* e, dall'altro, l'integrazione di obiettivi sociali ed economici. I partner B2N, infatti, hanno molto meno in comune in termini di cultura organizzativa, valutazioni di performance e valore sociale, mentalità professionale, governance e obiettivi organizzativi. (M. Matthew et al., 2012). Di conseguenza, le alleanze B2N mostrano strutture di *governance* notevolmente diverse e perseguono obiettivi diversi rispetto alle alleanze B2B. In secondo luogo, mentre le alleanze B2B si pongono obiettivi legati alla creazione di valore economico, le alleanze B2N pongono una maggiore enfasi sulla creazione di valore sociale attraverso l'innovazione sociale

(Berger et al., 2004) che beneficia principalmente la società nel suo complesso, piuttosto che singoli individui. Al contrario, l'innovazione aziendale mira a migliorare la posizione competitiva dell'impresa.

Il modello di Todorova e Durisin (2007) collega la capacità dell'impresa di riconoscere il valore della conoscenza esterna a due elementi: le fonti di conoscenza esterna e l'allineamento tra la conoscenza pregressa dell'impresa e la conoscenza da acquisire. La condivisione della conoscenza di base con la fonte della conoscenza esterna aiuta un'impresa che apprende a comprendere e valorizzare meglio la conoscenza esterna. Rispetto alle alleanze B2B, il riconoscimento del valore della conoscenza esterna sarà meno probabile nelle alleanze B2N, portando a una maggiore necessità di costruire relazioni tra partner, in quanto la conoscenza di una *nonprofit* differisce da quella posseduta da un'impresa.

Le aziende che, invece, considerano la creazione di valore sociale come parte della loro missione sono più propense a riconoscere il valore della conoscenza esterna nelle alleanze B2N rispetto alle aziende che considerano la creazione di valore per gli azionisti come unica missione, il che porta a una minore necessità di costruire relazioni tra partner. Una volta compresa la conoscenza esterna questa può essere acquisita attraverso l'apprendimento. Rispetto alle alleanze B2B, l'acquisizione di conoscenza esterna sarà meno probabile nelle alleanze B2N (in quanto diversi obiettivi generali, strutture di governance e processi decisionali creano un divario più ampio tra aziende e *non profit*), portando ad una maggiore necessità di costruire relazioni tra partner. Infine, rispetto alle alleanze B2B, il grado di adattamento e trasformazione della conoscenza sarà più elevato nelle alleanze B2N, portando a situazioni di co-creazione della conoscenza.

Una volta compresa e acquisita la conoscenza esterna questa può essere sfruttata per scopi commerciali: in questo caso, rispetto alle alleanze B2B, l'applicazione commerciale delle nuove conoscenze è più difficile nelle alleanze B2N ma è altrettanto vero che rispetto alle alleanze B2B, è più probabile che i benefici o i risultati dell'apprendimento nelle alleanze B2N vadano a beneficio della società piuttosto che dell'impresa. M. Matthew et al. (2012) introduce il concetto di capacità relazionale per l'innovazione sociale (RCSI). Questo concetto integra nuove dimensioni da considerare in relazione all'absorptive capacity per spiegare la capacità di un'organizzazione di appendere e innovare in alleanze intersettoriali.

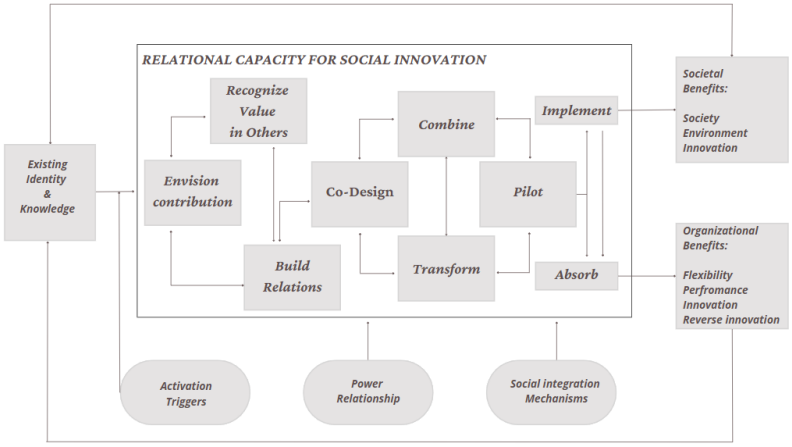


***Figura 1.6**: Modello di capacità relazionale per l'innovazione sociale (RCSI). Fonte: M. Matthew et al., 2012*

L' RCSI differisce dai modelli esistenti di *absorptive capacity* enfatizzando l'atto di immaginare un contributo alla società come componente essenziale dell'apprendimento nel perseguimento dell'innovazione sociale.

Un'organizzazione che riconosce come l'utilità della propria base di conoscenze per affrontare un problema sociale è più probabile che riconosca questo valore nella conoscenza dei potenziali partner, come le non profit. Come sottolineato in precedenza, l'apprendimento nelle alleanze B2N sono complesse perché i partner condividono poche conoscenze di base. Per superare tale ostacolo è necessario creare solide relazioni tra i partner B2N. Per questo, il modello RCSI include frecce bidirezionali per rappresentare processi di apprendimento tra le componenti della costruzione di relazioni e reciproca fiducia.

Una volta che le relazioni si sono formate, può iniziare un processo di apprendimento e di sviluppo di soluzioni per rispondere ai bisogni della società. In contrasto con ACAP, che si concentra sull'applicazione commerciale delle innovazioni, RCSI evidenzia che le innovazioni sociali richiedono un processo iterativo di co-progettazione di soluzioni (Phills et al., 2008), combinando le conoscenze e le strutture cognitive dei partner coinvolti. Nel quadro dell'innovazione sociale, quando un prototipo di progetto raggiunge buoni livelli di soddisfazione, viene impiegato su scala più ampia per fornire maggior benefici sociali, godere di economie di scala e migliorare l'identità dell'organizzazione. A causa delle differenze nei partner e dei loro obiettivi, gli attuali modelli di *absorptive capacity* non spiegano completamente l'apprendimento e l'innovazione nelle alleanze intersettoriali. Di

conseguenza, il concetto di RCSI risulta essere più adatto al contesto delle alleanze B2N. Sebbene RCSI condivida componenti fondamentali con *absorptive capacity*, introduce numerosi nuovi elementi caratterizzanti il contesto delle alleanze B2N. In particolare, RCSI sottolinea l'importanza dell'identità organizzativa di un'impresa per riconoscere il valore sociale e immaginare innovazioni sociali; delle relazioni tra partner e dei meccanismi di integrazione sociale per facilitare il trasferimento delle conoscenze; della co-creazione e di soluzioni pilota a problemi complessi prima della loro implementazione. Infine, RCSI sminuisce l'importanza dei regimi di appropriabilità, che sono meno rilevanti nel contesto delle alleanze B2N.

### 1.3.4 Cross-Sector Business Model per la sostenibilità

Il concetto di sostenibilità, priorità strategica di settori e industrie, riguarda essenzialmente la «creazione di valore a lungo termine attraverso l'adozione di un approccio aziendale che sia altrettanto consapevole delle implicazioni economiche, sociali e ambientali» (Caprar e Neville, 2012).

Ci concentreremo ora su come la combinazione di conoscenze sulla collaborazione intersettoriale e sui modelli di business per la sostenibilità possa proporre soluzioni di sostenibilità e offrire nuovi percorsi per implementare soluzioni trasversali come i modelli di business settoriali per la sostenibilità.

Di seguito, discutiamo di come la collaborazione intersettoriale possa svolgere una funzione cruciale nella transizione verso nuovi modelli di business orientati alla sostenibilità.

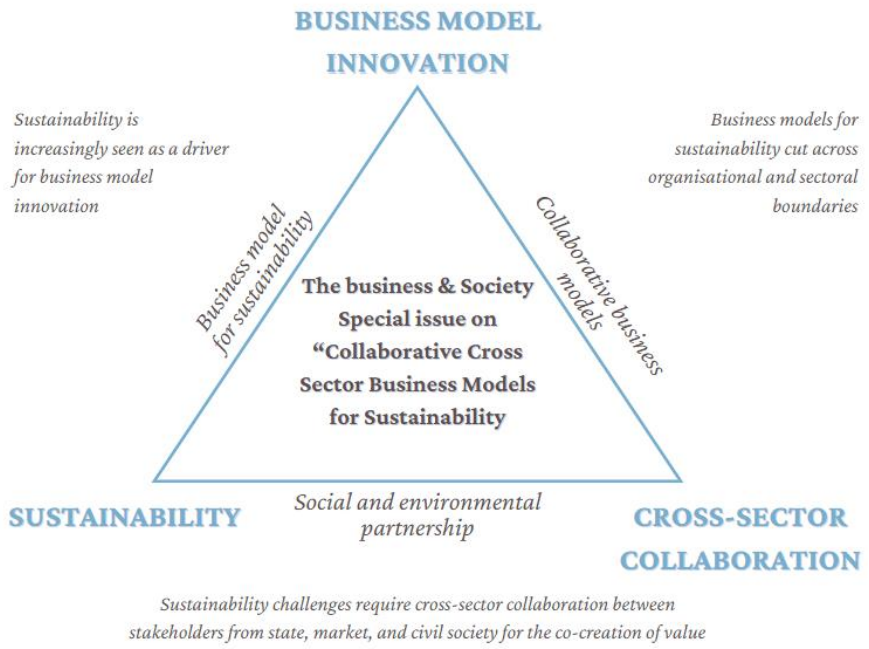


***Figura 1.7:*** *Cross-Sector Business Models per la sostenibilità. Fonte: Pedersen et al. (2021).*

Affrontare le questioni di sostenibilità attraverso i partenariati intersettoriali aumenta la complessità. Quest'ultima deriva da un elevato livello collaborativo che proviene dal coinvolgimento di numerosi attori e, di conseguenza, di bisogni e modelli di creazione del valore (Freudenreich et al., 2020).

L'impossibilità per i singoli settori di affrontare importanti vicende di sostenibilità comporta la necessità di creare ecosistemi strutturati e collaborativi tra Stato, mercato e società civile, necessari per guidare la transizione. Colaner et al. (2018) ci suggeriscono, difatti, che "le soluzioni basate sul mercato che ignorano o minimizzano gli importanti contributi che possono essere forniti dal governo, dal mondo accademico e dalle organizzazioni della società civile devono lasciare il posto a nuovi modelli di collaborazione tra i settori".

La collaborazione intersettoriale si presenta sotto vari profili, che vanno dai progetti filantropici alle partnership di alto livello con potenziale strategico e trasformativo (Austin & Seitanidi, 2012).

Diverse sono le sfide che emergono quando le organizzazioni si trovano a collaborare in questi termini: la collaborazione intersettoriale, infatti, può differire nel tempo o dipendere dalle problematiche degli stakeholder in questione.

Studiare le partnership di sostenibilità utilizzando il modello di business richiede una forte interpretazione della sostenibilità con un alto livello di contestualizzazione a causa dell'integrazione di più partner e offre la possibilità di confronti sistematici studiando le connessioni di creazione di valore tra attori, pratiche e comunità sociali (Pedersen et al., 2021).

Poiché il valore non viene più creato isolatamente dalle imprese, ma in collaborazione con partner e *stakeholder*, è necessario un forte cambiamento in tutte le organizzazioni per allineare sistematicamente opportunità economiche, ambientali e sociali. Ciò significa considerare le tensioni come una fonte di innovazione trasformazionale per tutte le organizzazioni partner.

L'esigenza di integrare al meglio la sostenibilità nella concezione tradizionale dei modelli di business ha condotto all'introduzione di alternative. Tra le principali soluzioni ci sono stati i *green business model*, i *social business model* e gli *shared-value business mode*.

Le alternative sostenibili ai modelli di business convenzionali adottano una prospettiva più olistica del business, che approfondisce la comprensione degli stakeholder e la creazione di valore economico, sociale e ambientale (Bocken et al., 2015). La necessità di adottare una prospettiva a lungo termine è vista come parte integrante dei modelli di business in quanto una visione a breve termine può diventare nocivo per gli sforzi in termini di sostenibilità.

Geissdoerfer et al. (2018), infatti, sostengono che i modelli di business sostenibili "mirano a soluzioni per lo sviluppo sostenibile creando ulteriore valore monetario e non monetario attraverso la gestione proattiva di più stakeholder e incorporando una prospettiva a lungo termine".

A rimanere poco esplorati sono i partenariati che, legando molteplici *stakeholder*, costituiscono i modelli di business. Tuttavia, studiare le potenzialità e i limiti delle alleanze intersettoriali risulta essere cruciale per comprendere le potenziali trasformazioni in materia di sostenibilità.

Pertanto, mettere a sistema le alleanze intersettoriali con i modelli di business sostenibili può essere la chiave di svolta per fronteggiare i significativi problemi di sostenibilità dell'umanità.

Utile alla ricerca potrebbe essere l'identificazione di quali siano i modelli di business applicati in contesti intersettoriali. Identificarli e confrontarli con modelli di business tradizionali

aumenterebbe la nostra comprensione di progetti collaborativi specifici e fornirebbe una migliore guida per lo sviluppo pratico di modelli di business che consentano alle organizzazioni di avviare proficue partnership intersettoriali per la sostenibilità. Inoltre, le tensioni che derivano dalla presenza di interessi divergenti tra i partner intersettoriali potrebbero richiedere altri approcci e strumenti per affrontarle.

Oltre a ciò, potrebbe essere proficuo studiare il ruolo e le capacità degli attori interni ed esterni, compreso il ruolo degli orchestratori, la presenza o meno di competenze per affrontare le tensioni, le emozioni positive e negative, il loro impatto sull'individuo e lo sviluppo della fiducia e dell'impegno tra i principali componenti della collaborazione ed infine chiederci "Come possono gli attori multisettoriali gestire le tensioni sulla creazione di valore derivanti dalle loro diverse priorità di valore?" (Pedersen et al., 2021).

### 1.3.5 Public-private partnership per i progetti di efficienza energetica

Oggi, la gestione dell'efficienza energetica è diventata una questione di portata globale e ha attirato sempre più l'attenzione di governi nazionali e locali. Le strategie che governi locali e nazionali possono adottare si concentrano principalmente sull'ottimizzazione dei consumi energetici nei servizi o edifici pubblici. Tuttavia, i vincoli di bilancio e la mancanza di competenze specialistiche rientrano tra le principali problematiche alla realizzazione dei progetti di efficienza energetica nel settore pubblico. Per oltrepassare tali difficoltà sono necessari modelli e contratti che sfruttino le competenze del settore privato.

I partenariati pubblico-privato (PPP) rappresentano uno strumento efficace per sviluppare progetti di efficienza energetica. I PPP sono accordi contrattuali tra il settore pubblico e quello privato che lavorano in cooperazione per fornire infrastrutture o servizi pubblici alla comunità (Commissione europea, 2003). Questi contratti, per poter raggiungere un risultato *win-win*, richiedono una ripartizione di rischi, responsabilità e investimenti omogenei tra le due parti.

I progetti di efficienza energetica realizzati attraverso i PPP nascono da un accordo tra settore pubblico ed Energy Service Company (ESCo) (Goldman et al., 1996) regolato sulla base dell'*Energy Performance Contracting* (EPC). L'EPC si basa su investimenti in sistemi di

efficienza energetica che vengono ripagati attraverso il risparmio che si crea sui costi di consumo energetico.

La scelta dell'EPC da adottare per sviluppare un progetto di efficientamento energetico in grado di garantire una condizione di *win-win* attraverso il PPP è cruciale.

Tra le diverse tipologie di EPC rientrano il modello del Risparmio Garantito, il Risparmio condiviso e il *First out*.

| | ALLOCAZIONE DEL RISCHIO | | FORNITURA DI FINANZIAMENTI | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **ESCO** | **Cliente** | **ESCO** | **Cliente** | **Durata del contratto** | **Remunerazione della ESCO** |
| **RISPARMIO CONDIVISO** | Rischio di performance Rischio finanziario | Parte del rischio di prestazione | X | | periodo fisso | Percentuale di risparmio prestabilita |
| **RISPARMIO GARANTITO** | Rischio di prestazione | Rischio finanziario | | X | periodo fisso | Basato sulle prestazioni dimostrate |
| **FIRST OUT** | Rischio di performance Rischio di credito | | X | | periodo variabile | ESCO riceve ogni anno il 100% del risparmio energetico, fino al recupero del capitale |

***Figura 1.8:*** *Contratti EPC a confronto. Fonte: Carbonara et al., 2018.*

Secondo l'art. 2 della Direttiva n.27 del 2012 dell'Unione Europea, per EPC si intende un "accordo contrattuale tra il beneficiario e il fornitore di una misura di miglioramento dell'efficienza energetica, verificato e monitorato durante l'intera durata del contratto, laddove gli investimenti (lavori, forniture o servizi) in tale misura sono pagati in relazione a un livello di miglioramento dell'efficienza energetica concordato contrattualmente o ad altro criterio di prestazione energetica concordato, come il risparmio finanziario".

Roshchanka ed Evans, (2016) sostengono che nelle giuste condizioni, l'utilizzo degli EPC per realizzare progetti di efficienza energetica nel settore pubblico attraverso il PPP, piuttosto che altri sistemi di appalto tradizionali, è vantaggioso per tutte le parti.

Gli EPC stipulati con la ESCo sono contratti che potremmo definire trasversali in quanto comprendono la progettazione, l'installazione, la manutenzione e la garanzia dell'efficienza di risparmio energetico. Questo contratto permette al settore pubblico di evitare investimenti

iniziali e di trasferire i rischi di investimento e di efficienza energetica ad una società privata specializzata.

Questa tipologia di contratto è vantaggiosa sia per il soggetto pubblico, che vede ridotte le sue emissioni e migliorata la sua sicurezza energetica, sia per la ESCo che può investire su soggetti i cui rischi di fallimento sono nulli. Tuttavia, questo contratto non è esente da limitazioni alla sua diffusione: sia perché non è chiara la ripartizione dei benefici tra le parti, sia perché il settore pubblico soffre della mancanza di procedure adeguate a supportarlo. Di conseguenza risulta difficoltosa la scelta dell'EPC appropriato, in quanto una specifica EPC potrebbe essere inefficiente per una parte ed essere favorevole solo per l'altra e non soddisfare dunque la condizione *win-win* che dovrebbe essere alla base di qualsiasi partenariato pubblico-privato. Ciò solleva la questione di quale schema EPC possa garantire una tale condizione vantaggiosa per tutti.

Per identificare il miglior schema EPC che regola i partenariati pubblico-privato per la realizzazione di progetti di efficienza energetica e che garantisce una condizione *win-win* in cui i benefici sono ripartiti equamente tra le parti, Carbonara et al. (2018) utilizza un approccio economico.

Il primo passo si concretizza nell'identificazione del vantaggio netto in termini monetari, ottenuto da ciascuna parte in relazione alle tre tipologie di contratto EPC. In secondo luogo, serve a confrontare i tre schemi EPC si utilizza il metodo del valore attuale netto (VAN).

# CAPITOLO II

# LE ENERGY SERVICE COMPANIES

## 2.1 LE ENERGY SERVICE COMPANIES

### 2.1.1 Introduzione

Le Energy Service Company (ESCo) rappresentano uno strumento chiave nel panorama energetico globale e giocano un ruolo fondamentale nello sviluppo e nella promozione dell'efficienza energetica e delle fonti rinnovabili. Negli ultimi anni, le ESCo hanno acquisito sempre più importanza nel mercato energetico italiano, grazie anche al sostegno di politiche energetiche volte a incentivare la sostenibilità e l'indipendenza energetica del paese. L'Italia, in linea con altri paesi dell'Unione Europea, si è impegnata per ridurre significativamente le proprie emissioni di gas serra e per migliorare l'efficienza energetica nei prossimi decenni.

Questi obiettivi, in linea con quelli dell'Agenda 2030 promossi dalle Nazioni Unite, sono stati tradotti in una serie di normative e regolamentazioni che hanno favorito lo sviluppo delle ESCo. Tra queste, il Decreto Legislativo n. 102 del 2014, che recepisce in Italia la Direttiva dell'Unione Europea n. 27 del 2012 sull'efficienza energetica, ha stabilito un quadro normativo che incoraggia attivamente l'adozione di misure di efficienza energetica, soprattutto nel settore pubblico e industriale.

Le ESCo italiane si trovano in una posizione privilegiata per investire nelle opportunità offerte da questo contesto favorevole. Grazie alla loro capacità di offrire soluzioni c. d. "chiavi in mano", che garantiscono risparmi energetici certificati e finanziati attraverso i risparmi stessi, le ESCo possono svolgere un ruolo cruciale nell'accelerare la transizione energetica del nostro paese. Tuttavia, nonostante le sopracitate opportunità, le ESCo si trovano ad affrontare anche sfide significative, tra cui la necessità di superare la diffidenza dei clienti e il dover destreggiarsi in un contesto normativo complesso e in continua evoluzione. Per fronteggiare queste sfide, sfruttare al meglio le occasioni di mercato e distinguersi in un contesto competitivo, le ESCo italiane stanno adottando diverse strategie tra cui: l'adozione di sistemi di gestione dell'energia innovativi, l'integrazione delle fonti rinnovabili e lo sviluppo di nuovi modelli di business.

Inoltre, la capacità di stringere partnership strategiche con produttori di tecnologie, istituzioni finanziarie e clienti è imprescindibile per il successo delle ESCo. Queste collaborazioni non solo permettono di ampliare l'offerta di servizi, ma anche di condividere i rischi e le competenze, facilitando l'accesso a nuovi mercati e segmenti di clientela. Il mercato delle ESCo in Italia si trova in una fase di crescita e trasformazione. Tuttavia, per mantenere e accelerare questa tendenza positiva, le ESCo dovranno continuare ad innovare e a adattarsi alle sfide del mercato, sfruttando le opportunità offerte dalla digitalizzazione e dalla transizione verso un'economia *net zero*. La capacità di operare con successo in questo contesto complesso determinerà, non solo il successo delle singole ESCo, ma anche il contributo del settore all'obiettivo più ampio dell'Italia, diventare un leader nella sostenibilità energetica e nella lotta ai cambiamenti climatici.

### 2.1.2 Le Energy Service Company nel mercato energetico italiano

Nel contesto energetico italiano, le *Energy Service Company* (ESCo) hanno assunto un ruolo sempre più rilevante nel promuovere la transizione verso un sistema energetico più sostenibile ed efficiente. La crescente attenzione verso la decarbonizzazione e l'efficienza energetica, amplificata dai recenti eventi geopolitici e dall'incremento dei costi dell'energia, ha spinto sia il settore pubblico che quello privato a valutare con rinnovato interesse le soluzioni proposte dalle ESCo.

Il quadro normativo e regolatorio italiano ha subito, negli ultimi anni, importanti evoluzioni dettate dall'introduzione di incentivi e misure volte a favorire investimenti in efficienza energetica, tra cui il Conto Termico 2.0, i Certificati Bianchi, il Superbonus e l’Ecobonus. Tuttavia, l'Italia, nonostante registri un buon livello di efficientamento energetico rispetto alla media europea, mostra una progressione più lenta in questo ambito. Ciò deriva dalla sovrapposizione di incentivi che può rendere complessa e ostacolante la scelta delle misure più vantaggiose.

La necessità di una razionalizzazione del sistema degli incentivi emerge come elemento cruciale per superare la frammentazione attuale e facilitare l'adozione di soluzioni di efficienza energetica e a garantire stabilità nel lungo periodo.

Tra le tecnologie chiave per l'efficienza energetica rientrano la cogenerazione e le pompe di calore. Strategico è anche il ruolo della digitalizzazione per una gestione intelligente dell'energia. La cogenerazione, tecnologia consolidata nell'ambito industriale, offre un significativo potenziale di miglioramento dell'efficienza energetica. La cogenerazione, o produzione congiunta di energia termica ed elettrica, è particolarmente promettente quando alimentata da combustibili a basso impatto ambientale. Le pompe di calore vengono identificate come soluzioni chiave per la decarbonizzazione degli edifici grazie alla loro alta efficienza, semplicità e adattabilità. Le pompe di calore, classificate in base alla fonte di calore (aria, acqua o terra) e al mezzo di trasferimento, sono viste come un elemento strategico per l'elettrificazione dei consumi energetici negli edifici, specialmente nel residenziale. Infine, i sistemi di gestione dell'energia intelligenti (EMS), che sono supportati da intelligenza artificiale e *machine learning*, possono monitorare, analizzare e ottimizzare i consumi energetici. Anche i *Building Energy Management Systems* (BEMS) emergono come strumenti fondamentali per l'evoluzione verso gli edifici intelligenti, capaci di automatizzare la gestione energetica per massimizzare l'efficienza.

La filiera dell'efficienza energetica italiana è caratterizzata da una diversità di attori. Tra questi, oltre ai consulenti, emergono le ESCo. Queste ultime, in particolare, sono promotori di soluzioni integrate di servizi che abbracciano sia l'efficienza energetica che l'adozione di fonti rinnovabili. La crescente importanza della digitalizzazione, con l'adozione di sistemi avanzati per la gestione dell'energia, come i sistemi di gestione dell'energia avanzati che sfruttano l'intelligenza artificiale e il *machine learning*, rappresenta una svolta per il settore, offrendo nuove opportunità per il monitoraggio, il controllo e l'ottimizzazione dei consumi energetici.

Le principali barriere che le imprese devono superare per procedere all'implementazione di misure di efficienza energetica includono la complessità burocratica, i costi elevati di installazione e manutenzione e la difficoltà di accesso al capitale. Nonostante ci sia un'elevata sensibilità verso la tematica, la *survey* rivela una bassa percentuale di imprese che hanno effettivamente implementato tali soluzioni negli ultimi anni.

Nei prossimi anni, è previsto un aumento degli investimenti in efficienza energetica e in tecnologie rinnovabili, spinto dai benefici economici derivanti dalla riduzione dei consumi e dall'aumento dei costi energetici. Tuttavia, il report sottolinea la crescente inclinazione verso tecnologie di generazione da fonti rinnovabili, rischiando di oscurare l'importanza

dell'efficientamento energetico. È sottolineata l'importanza di ristabilire la centralità delle politiche pro-efficienza per superare le barriere identificate.

L'analisi condotta sui volumi di mercato e sugli scenari futuri, rivelano come l'interesse verso l'efficienza energetica sia destinato a crescere nei prossimi anni. Sebbene la propensione ad investire in soluzioni di efficientamento energetico abbia risentito di iniziali difficoltà economiche e burocratiche, l'aumento dei costi energetici e la sensibilizzazione verso i temi della sostenibilità stanno spingendo le aziende a considerare seriamente gli interventi proposti dalle ESCo. La previsione di una maggiore propensione agli investimenti in questo settore suggerisce un'accelerazione verso gli obiettivi di decarbonizzazione e riduzione dei consumi energetici delineati nel Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC).

Le ESCo in Italia si trovano di fronte a un contesto in rapida evoluzione caratterizzato da significative opportunità, ma anche da sfide non trascurabili.

La necessità di operare in un complesso quadro normativo incentivante, unita alla crescente importanza delle tecnologie digitali, richiede una continua capacità di adattamento e innovazione che determinerà il loro successo nel promuovere la transizione energetica.

Allo stesso tempo, evidenzia la necessità di superare gli ostacoli burocratici e finanziari per facilitare l'adozione di tali misure da parte delle imprese, sottolineando il ruolo centrale delle politiche di supporto per incentivare una transizione energetica efficace e inclusiva in Italia.

L'attenzione verso soluzioni integrate che combinano efficienza energetica e fonti rinnovabili, insieme alla prospettiva di una maggiore propensione agli investimenti in questi ambiti, indica un futuro promettente per le ESCo nel mercato energetico italiano (Energy Efficiency Report, 2023).

### 2.1.3 ESCo come strumento di diffusione dell'efficienza energetica

L'art 2 del D. Lgs 115 del 30 maggio 2008 fornisce, per la prima volta in Italia, il concetto di ***Energy Service Company*** **(ESCo)** definendola come una "persona fisica o giuridica che fornisce servizi energetici ovvero altre misure di miglioramento dell'efficienza energetica nelle installazioni o nei locali dell'utente e, ciò facendo, accetta un certo margine di rischio

finanziario. Il pagamento dei servizi forniti si basa, totalmente o parzialmente, sul miglioramento dell'efficienza energetica conseguito e sul raggiungimento degli altri criteri di rendimento stabiliti".

Una ESCo può, tuttavia, essere definita in di modi:

- "un'impresa che finanzia, sviluppa e installa progetti rivolti al miglioramento dell'efficienza energetica ed al mantenimento dei costi relativi alle attrezzature installate a tal scopo" (Chieregato et al., 2003);
- "un soggetto specializzato nell'effettuare interventi nel settore dell'Efficienza Energetica, assumendo per il cliente la necessità di reperire risorse finanziarie per la realizzazione dei progetti e il rischio tecnologico, in quanto gestisce sia la progettazione/costruzione, sia la manutenzione per la durata del contratto (compresa usualmente fra i cinque e i dieci anni)" (Cosa sono le ESCo: https://fire-italia.org/cose-e-come-opera-una-esco-energy-service-company/);
- "una società che fornisce ai propri clienti (in genere utenti con significativi consumi di energia) un insieme di servizi integrati per la realizzazione, ed eventuale successiva gestione, di interventi per il risparmio energetico, garantendone i risultati ed i risparmi promessi, che viene compensata, in base ai risultati, con i risparmi conseguiti, eventualmente anche finanziando l'intervento" (Gestione Energia, numero 4-2002).

In sintesi, si tratta di aziende che offrono ai propri clienti un pacchetto completo di servizi necessari per realizzare interventi di efficienza energetica e conseguire il maggior risparmio energetico possibile. Nel farlo, si fanno carico del finanziamento del progetto (attraverso investimenti diretti o l'acquisizione di finanziamenti da terzi) e sollevano l'utente finale da qualsiasi responsabilità finanziaria e organizzativa, mentre i loro profitti sono legati al risparmio effettivamente ottenuto in bolletta. È interesse della ESCo, dunque, cercare di massimizzare i risultati di efficienza, soprattutto per garantire, nel lungo termine, un profitto tale da compensare gli investimenti sostenuti a monte e per finanziare altri interventi nel settore.

Le ESCo si occupano quindi di garantire al cliente i fondi necessari per le operazioni di efficientamento energetico, dopo aver condotto un'attenta diagnosi energetica, uno studio di

fattibilità e la progettazione dei nuovi impianti. Le ESCo si fanno inoltre carico della realizzazione degli interventi, del monitoraggio delle prestazioni e della loro manutenzione.

Un'altra tipologia di società di servizi energetici, **l'*Energy Service Provider Company*** (ESPC) può offrire una consulenza specializzata nel settore dell'efficientamento energetico, ma, diversamente dalle *Energy Service Company* (ESCo), non è tenuta a garantire un risparmio energetico. La sua remunerazione non è vincolata all'effettivo risparmio ottenuto dal cliente finale e non si assume alcun rischio nel caso di prestazioni inferiori rispetto al previsto, non garantendo performance di risultato. L'ESPC è definita dal legislatore nel D. Lgs n. 115 del 2008 come "soggetto fisico o giuridico, ivi incluse le imprese artigiane e le loro forme consortili, che ha come scopo l'offerta di servizi energetici atti al miglioramento dell'efficienza nell'uso dell'energia".

Le primissime forme di *Energy Service Company* si sono sviluppate a partire da società di regolazione energetica o società fornitrici di energia che a tutti gli effetti potevano essere definite come *Energy Service Provider Companies*. Con il passare degli anni si sono evolute in società sempre più indipendenti promotrici dell'efficienza energetica.

Ad oggi, una ESCo non è solamente una società che mira al contenimento dei consumi, bensì una società che è in grado di offrire al cliente un pacchetto completo di servizi che coinvolgono tutto il ciclo di vita dell'intervento: dalla progettazione tecnica all'installazione delle tecnologie, dallo studio di fattibilità alla gestione e manutenzione delle tecnologie installate.

A primo impatto, quello della ESCo, potrebbe sembrare un meccanismo particolarmente rischioso e oneroso per la società, che decide di farsi carico di tutti i costi e i rischi del progetto. Tuttavia, si tratta di un sistema chiaro e trasparente che si basa *sull'**Energy Performance Contract*** (EPC), un particolare tipo di contratto di prestazione energetica regolato dal D. L. n.102 del 4 luglio 2014, che attua la Direttiva UE n.27 del 2012, che definisce un ECP come "un accordo contrattuale tra il beneficiario o chi per esso esercita il potere negoziale e il fornitore di una misura di miglioramento dell'efficienza energetica, verificata e monitorata durante l'intera durata del contratto, dove gli investimenti (lavori, forniture o servizi) realizzati sono pagati in funzione del livello di miglioramento dell'efficienza energetica stabilito contrattualmente o di altri criteri di prestazione energetica concordati, quali i risparmi finanziari". Si tratta, perciò, di un contratto stipulato tra un cliente, solitamente un'azienda o

un ente pubblico, e un fornitore di servizi energetici. L'obiettivo primario di un EPC è quello di migliorare l'efficienza energetica di un immobile e ridurre conseguentemente anche i costi energetici.

Una società di servizi energetici opera con il cliente ponendosi come unica controparte nei suoi confronti e dedicandosi a tutte le fasi di realizzazione del progetto. Ciò che contraddistingue le modalità operative di una ESCo da un'altra società di servizi risiede nel determinare la remunerazione sul risparmio effettivamente conseguito in termini di efficienza energetica. In altre parole, la ESCo guadagna sul grado di efficienza energetica che permette ai suoi clienti di raggiungere.

La società potrà ottenere un guadagno esclusivamente se gli interventi realizzati sugli immobili porteranno a risultati profittevoli; in caso contrario, sarà la ESCo stessa a dover coprire i costi legati all'inefficienza degli impianti installati. Questo *modus operandi* costituisce per il cliente una delle più efficienti garanzie di contratto.

Il costo del progetto di efficienza energetica e il profitto vengono recuperati attraverso il risparmio conseguito e il canone, che il cliente, proprietario dell'immobile da riqualificare, dovrà pagare alla ESCo per tutta la durata del contratto, si basa sul consumo storico dell'utente. Quest'ultimo rappresenta il guadagno della ESCo.

Al termine del contratto, la cui durata varia in base alla ripartizione del risparmio tra le parti e al periodo di ammortamento dell'investimento, il cliente godrà di un risparmio maggiore a fronte di un ridotto consumo energetico.

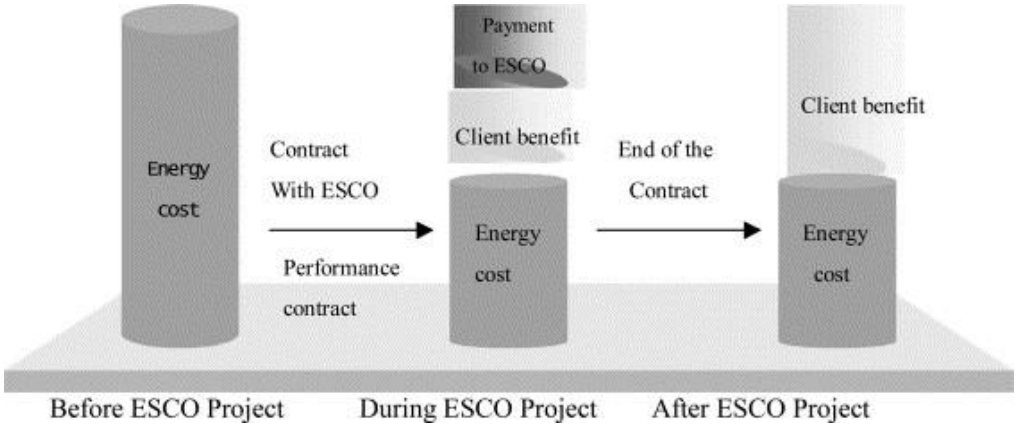


***Figura 2.1**: Funzionamento delle ESCo. Fonte: Lee et al. 2003*

In un contratto EPC, il fornitore di servizi energetici o ESCo, assume la responsabilità di individuare, implementare e assicurare il raggiungimento di risparmi energetici prefissati all'interno dell'immobile.

Il contratto EPC ha come oggetto il risultato del risparmio economico, al netto dei rischi finanziari.

Questo avviene attraverso l'installazione di misure di efficienza energetica, l'installazione di tecnologie più efficienti o altre soluzioni finalizzate al risparmio energetico. Tra le **soluzioni e tecnologie** efficienti installate più frequentemente troviamo: le pompe di calore, le colonnine di ricarica dei veicoli elettrici, il fotovoltaico, la realizzazione del cappotto termico, impianti di cogenerazione, impianti di condizionamento, sistemi di illuminazione, sistemi di automazione e così via.

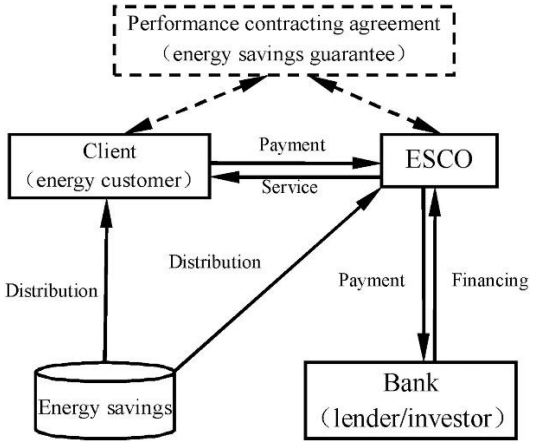


***Figura 2.2**: Modello di risparmio condiviso o "full service ESCo" (EPC). Fonte: T. Shang et al. (2017).*

L'*energy performance contract* regola le **diverse fasi di attività** del pacchetto d'offerta della ESCo, che possono essere così riepilogate:

- iniziale diagnosi energetica dell'immobile del cliente, per individuare le possibili aree di intervento di miglioramento dell'efficienza energetica;
- predisposizione degli studi di fattibilità e delle analisi economico-finanziarie delle soluzioni più adatte da offrire: il c. d. *audit* energetico;

- progettazione degli interventi da realizzare;
- finanziamento del progetto;
- stesura del contratto;
- realizzazione dell'intervento attraverso l'acquisto, l'installazione, il collaudo delle tecnologie e la fornitura di energia;
- manutenzione e monitoraggio degli impianti installati;
- garanzia contrattuale sulle prestazioni e sui risultati conseguiti;
- pagamento dei servizi prestati sulla base dei risparmi conseguiti.

La *Energy Service Company* può decidere di realizzare questi interventi integralmente oppure subappaltare alcune attività (in outsourcing), assumendosene anche in quest'ultimo caso tutte le responsabilità.

Gli elementi che caratterizzano una società di servizi energetici e che la distinguono dalle tradizionali società di servizi sono principalmente tre.

In primo luogo, il profitto della ESCo è legato al risparmio energetico effettivamente conseguito derivante dalla realizzazione del progetto. Pertanto, la differenza tra la bolletta energetica pre-intervento e post-intervento di efficienza energetica spetta alla ESCo interamente o parzialmente fino alla fine del periodo di recupero dell'investimento previsto (*pay-back period*);

In secondo luogo, la ESCo finanzia o procura il finanziamento per il progetto. Dunque, gli interventi tecnici necessari ad ottenere i risparmi energetici non sono effettuati dal cliente, ma sono realizzati mediante investimenti sostenuti dalla ESCo stessa. Il cliente o energivoro rimane così sgravato da ogni forma di investimento e non dovrà preoccuparsi di finanziare gli interventi destinati ai propri impianti;

Infine, la ESCo garantisce al cliente il risparmio energetico attraverso il miglioramento dell'efficienza energetica.

Il funzionamento distintivo delle *Energy Service Company* comporta per quest'ultime l'assunzione di tre categorie di rischio:

- rischio finanziario, la società può svolgere il ruolo di finanziatore del progetto, attraverso capitale di rischio o attraverso il Finanziamento Tramite Terzi;
- rischio commerciale, garantisce al cliente il conseguimento di risparmi, monetari e/o fisici e, qualora questi risultino inferiori a quanto previsto nel contratto, la ESCo coprirà la differenza;
- rischio di performance, la remunerazione nei confronti della ESCo verrà erogata in funzione dei risparmi conseguiti.

I vantaggi di cui godono, invece, le società proprietarie degli immobili oggetto di riqualificazione nel rivolgersi alle ESCo sono:

- la realizzazione di interventi di potenziamento, senza la necessità di disporre o immobilizzare le risorse finanziarie richieste per l'investimento;
- la pianificazione e l'esecuzione degli interventi vengono affidate a professionisti con competenze tecniche specializzate, di cui probabilmente non si dispone;
- la gestione e la manutenzione sono delegate a esperti qualificati tramite l'esternalizzazione, con probabile riduzione dei costi globali e miglioramento della qualità;
- si può conseguire una riduzione dei consumi e dei costi di gestione con il miglioramento tecnologico senza costi di investimento.

### 2.1.4 Il Ruolo delle Tecnologie Digitali nelle Società di Servizi Energetici Italiane

Il progressivo sviluppo e la diffusione delle tecnologie digitali hanno trasformato radicalmente il panorama imprenditoriale, offrendo nuove opportunità per l'innovazione del modello di business in vari settori, incluso quello energetico. Le società di servizi energetici italiane, tradizionalmente impegnate nel fornire soluzioni di efficienza energetica, si trovano ora al bivio tra la necessità di innovare i propri modelli di business e l'urgenza di rispondere efficacemente alle pressanti richieste di sostenibilità ed efficienza energetica. Per far fronte a queste sfide metteremo in luce come le ESCo italiane abbiano risposto a questa

trasformazione, adottando tecnologie digitali per rinnovare i loro modelli di business e rispondere meglio alle esigenze di efficienza energetica e sostenibilità ambientale.

L'analisi qualitativa realizzata da S. Franzò et al. 2023, *How Digital Technologies Enable Business Model Innovation in the Energy Sector: An Empirical Study of Italian Energy Service Companies*, ha coinvolto otto ESCo italiane che hanno saputo innovare i loro modelli di business grazie all'adozione delle tecnologie digitali. Attraverso interviste approfondite e l'analisi di documenti aziendali, sono state esaminate le motivazioni, i processi e gli impatti della digitalizzazione sui modelli di business di queste società.

Le ESCo italiane hanno dimostrato una notevole capacità di integrare le tecnologie digitali nei loro modelli di business esistenti, spesso in modi innovativi. Queste tecnologie hanno consentito un'ampia gamma di miglioramenti, tra cui l'ottimizzazione dei processi di efficienza energetica, lo sviluppo di nuovi servizi a valore aggiunto per i clienti e una gestione più efficace dei dati energetici. In particolare, abbiamo identificato tre aree chiave in cui le Digital Technology (DT) hanno avuto un impatto significativo:

1. l'adozione di DT ha permesso alle ESCo di offrire servizi energetici più sofisticati e personalizzati, migliorando l'efficacia degli interventi di efficienza energetica e aumentando la soddisfazione del cliente. Questo cambiamento si manifesta attraverso il miglioramento dei servizi esistenti e la creazione di nuove offerte altamente personalizzate. Nel primo caso, l'uso delle DT ha permesso alle ESCo di potenziare i servizi tradizionali, rendendoli più efficienti e performanti. Ad esempio, sistemi avanzati di monitoraggio e diagnostica energetica basati su sensori IoT (Internet of Things) e piattaforme *cloud* raccolgono dati in tempo reale sul consumo energetico degli edifici o degli impianti industriali. Questi dati, una volta analizzati attraverso algoritmi di intelligenza artificiale e *machine learning*, forniscono *insights* preziosi che possono essere utilizzati per ottimizzare i consumi, prevedere malfunzionamenti e programmare manutenzioni predittive, riducendo così i tempi di inattività e i costi associati. Nel secondo caso, la capacità di raccogliere e analizzare grandi volumi di dati energetici ha aperto le porte a un livello di personalizzazione del servizio precedentemente irraggiungibile. Le ESCo, sfruttando le DT, sono ora in grado di sviluppare soluzioni su misura per le specifiche esigenze di ciascun cliente, adattandosi dinamicamente alle variazioni di consumo e ai cambiamenti nelle attività produttive. Questo approccio personalizzato, non solo aumenta la soddisfazione del cliente, ma consente anche di massimizzare l'efficienza energetica,

generando risparmi significativi e contribuendo alla sostenibilità ambientale. Un esempio concreto di miglioramento e personalizzazione del servizio è rappresentato dall'introduzione di *dashboard* energetiche interattive e applicazioni mobili che permettono ai clienti di monitorare i propri consumi in tempo reale, ricevere notifiche su anomalie o sprechi e accedere a consigli personalizzati per ottimizzare l'uso dell'energia. Allo stesso modo, l'implementazione di soluzioni di gestione dell'energia basate su intelligenza artificiale consente alle ESCo di offrire contratti di performance energetica (EPC) più vantaggiosi, in cui i pagamenti sono legati ai risparmi energetici effettivamente conseguiti grazie alle misure di efficienza implementate. L'adozione delle tecnologie digitali, dunque, non solo rafforza la posizione competitiva delle ESCo nel mercato ma contribuisce anche agli obiettivi globali di riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di $CO_2$ e stimola l'innovazione continua nel settore energetico, spingendo le ESCo a investire in ricerca e sviluppo per scoprire nuove soluzioni tecnologiche capaci di rispondere alle sfide future;

2. grazie alla digitalizzazione, le ESCo sono state in grado di accedere a nuovi segmenti di mercato, proponendo soluzioni innovative che vanno oltre la tradizionale offerta di efficienza energetica. Tradizionalmente, le ESCo offrono i loro servizi ai c.d. energivori, ovvero a grandi consumatori di energia, come le industrie o gli enti pubblici, dove gli interventi di efficienza energetica possono generare risparmi significativi. L'adozione delle DT ha permesso di estendere l'offerta di servizi a segmenti di mercato meno tradizionali, inclusi piccoli e medi imprenditori, settore residenziale e commerciale, che precedentemente non erano considerati economicamente vantaggiosi. Le tecnologie digitali hanno reso fattibile e conveniente l'adozione di servizi di efficienza energetica anche per queste nuove tipologie di clienti. Le DT hanno abilitato le ESCo a innovare l'offerta creando servizi completamente nuovi che rispondono a esigenze specifiche dei clienti o che sfruttano nuove modalità di interazione. Ad esempio, l'introduzione di piattaforme digitali per la gestione dell'energia, *app mobil*e per il monitoraggio dei consumi e la manutenzione predittiva hanno creato nuove opportunità di business attraverso la vendita di abbonamenti *software*, consulenza digitale e servizi di ottimizzazione basati sui dati. Le tecnologie digitali hanno anche trasformato il modo in cui le ESCo si avvicinano al mercato, consentendo l'utilizzo di canali di vendita e comunicazione più efficaci e diretti. Il marketing digitale, i social media e le piattaforme *online* hanno facilitato l'interazione con potenziali clienti in segmenti di mercato inesplorati, migliorando la visibilità

dei servizi offerti e permettendo una comunicazione mirata basata su analisi dettagliate dei dati degli utenti. Questo ha portato a una maggiore capacità di attrarre clienti attraverso canali non tradizionali, ampliando ulteriormente il mercato di riferimento. Un esempio emblematico di come le ESCo hanno sviluppato nuovi mercati grazie alle DT può essere rappresentato dal lancio di soluzioni di *smart home* per il settore residenziale. Queste soluzioni, che permettono ai consumatori di controllare e ottimizzare l'uso dell'energia domestica attraverso dispositivi intelligenti e app mobili, hanno aperto un nuovo mercato precedentemente non esplorato dalle ESCo tradizionali, generando nuove fonti di reddito e rafforzando la relazione con i clienti finali. L'abilitazione delle tecnologie digitali ha quindi spianato la strada alle ESCo italiane per esplorare e conquistare nuovi mercati, superando le barriere geografiche, settoriali e dimensionali che precedentemente limitavano il loro raggio d'azione. Questa espansione non solo ha contribuito alla crescita economica delle ESCo, ma ha anche favorito la diffusione di pratiche di efficienza energetica più sostenibili in un'ampia varietà di contesti, contribuendo agli obiettivi globali di riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas serra;

3. le tecnologie digitali hanno trasformato il modo in cui le ESCo raccolgono, gestiscono e analizzano i dati energetici, consentendo una maggiore precisione nell'identificazione delle opportunità di risparmio e nell'ottimizzazione dei consumi energetici. Le DT hanno elevato i dati energetici a risorsa strategica all'interno del modello di business delle ESCo. La raccolta capillare di dati, resa possibile da sensori IoT e sistemi integrati, fornisce una visione comprensiva e in tempo reale del consumo energetico, permettendo alle ESCo di identificare con precisione inefficienze e potenziali risparmi. Questa abbondanza di dati trasforma il modo in cui le ESCo approcciano il mercato, passando da un modello reattivo a uno proattivo nella gestione dell'energia. L'adozione di piattaforme avanzate di *data analytics* e l'utilizzo di algoritmi di *machine learning* e intelligenza artificiale hanno rivoluzionato l'analisi dei dati energetici. Le ESCo possono ora prevedere i picchi di consumo, ottimizzare l'uso delle risorse energetiche in base ai pattern di utilizzo e identificare interventi di efficienza energetica su misura per ogni cliente. Questa capacità predittiva non solo migliora l'efficienza energetica ma offre anche opportunità di ridurre i costi operativi per i clienti. La gestione avanzata dei dati energetici permette alle ESCo di offrire servizi altamente personalizzati. Basandosi sull'analisi dettagliata dei dati di consumo, possono proporre soluzioni *ad hoc* che si adattano perfettamente alle necessità specifiche di ogni cliente, ottimizzando l'efficienza energetica e

massimizzando il risparmio. Questo livello di personalizzazione era impensabile prima dell'avvento delle tecnologie digitali e rappresenta un forte vantaggio competitivo per le ESCo. La disponibilità e l'analisi avanzata dei dati energetici hanno anche aperto la strada allo sviluppo di nuovi servizi e modelli di business. Ad esempio, le ESCo possono ora offrire contratti basati su *performance* energetica, dove il pagamento è direttamente correlato ai risparmi energetici effettivamente conseguiti. Inoltre, l'integrazione dei dati energetici con sistemi di gestione aziendale (ERP) e piattaforme di intelligenza operativa, consente alle ESCo di offrire consulenze strategiche per l'ottimizzazione dei processi produttivi e la riduzione dell'impronta carbonica delle aziende. Un esempio concreto di gestione avanzata dei dati energetici è rappresentato dal monitoraggio in tempo reale degli edifici intelligenti (*smart buildings*), dove sistemi integrati raccolgono e analizzano continuamente dati relativi a consumo energetico, temperatura, illuminazione e presenza, permettendo un'ottimizzazione dinamica delle risorse energetiche. Questi sistemi non solo migliorano l'efficienza energetica, ma contribuiscono anche a creare ambienti di lavoro e di vita più confortevoli e sostenibili. La gestione avanzata dei dati energetici rappresenta un pilastro fondamentale nella trasformazione digitale delle ESCo italiane.

L'integrazione delle tecnologie digitali nei modelli di business delle ESCo italiane, non solo ha rafforzato la loro competitività nel settore energetico, ma ha anche contribuito alla transizione verso sistemi energetici più sostenibili ed efficienti.

## 2.2 NETWORK STRATEGY

### 2.2.1 Introduzione

Dal punto di vista dei clienti, gli interventi delle società di servizi energetici (ESCo), possono essere classificati, come meccanismi di finanziamento tramite terzi (FTT) dove il “terzo” è la ESCo che è visto come unico responsabile verso l’utente finale in relazione a tutte le attività e ai servizi che offre: dalla diagnosi energetica fino alla manutenzione dell’impianto.

Come visto al paragrafo precedente, le ESCo scommettono i propri capitali sulla possibilità di ottenere risparmi, individuando le migliori tecnologie in relazione a ciascun intervento. Un altro aspetto caratterizzante il modello delle ESCo risiede nell’impiego di capitali privati per la

realizzazione di interventi di efficienza energetica, differentemente dai tradizionali contributi pubblici a fondo perduto o a credito agevolato.

Al termine del contratto, il cliente finale beneficerà integralmente della maggiore efficienza derivante dal proprio impianto, ne diventerà proprietario e sceglierà se assumere in proprio la gestione o se continuare ad affidarla alla ESCo.

Diversi sono gli attori che intervengono in un tipico intervento ESCo. Tra questi rientrano la ESCo, il cliente finale, i fornitori, gli istituti finanziari e i gestori.

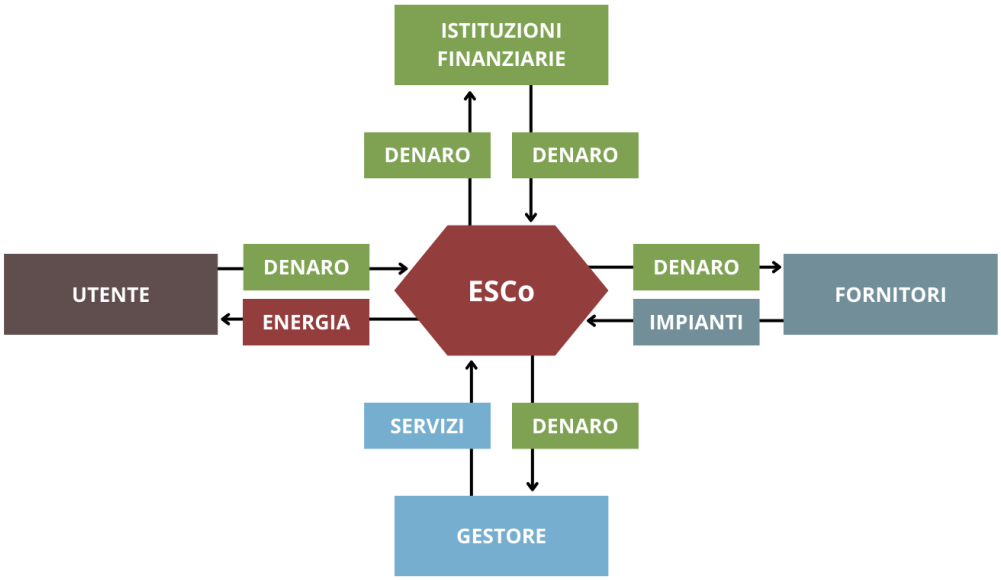


***Figura 2.3:*** *I soggetti di un'operazione di finanziamento tramite terzi. Fonte : https://www.slideshare.net/BabooEsco/energy-service-company-documento-istituzionale*

La ESCo promuove interventi di ottimizzazione energetica presso un utente o di un gruppo di utenti. Le responsabilità della ESCo includono:

- l'assunzione del rischio commerciale dell'operazione. Nel contratto con il cliente sono prefissati tariffe e prestazioni per un numero di anni definito; se il risparmio energetico non si realizza (ad esempio a causa di errori di valutazione, progettazione, installazione, gestione), l'onere ricade sulla ESCo;

- l’indebitamento nei confronti delle istituzioni finanziarie, la ESCo si occupa del reperimento del capitale necessario, sia per la realizzazione degli impianti, sia per la fase di gestione;
- la conduzione tecnica, la ESCo può provvedere alla gestione degli impianti con personale proprio o tramite gestori qualificati, in *outsourcing*;
- l’assunzione degli oneri di acquisto sia nei confronti dei fornitori di tecnologie, attrezzature, opere edili, sia dei gestori di servizi finalizzati alla conduzione dell'impianto.

L’utente fruisce del servizio erogato e dell'energia e si impegna a corrispondere alla ESCo, per un numero di anni stabilito contrattualmente, un canone a titolo di compenso sia delle prestazioni, sia del risparmio energetico ottenuto utilizzando il nuovo impianto. L'importo del canone sarà minore o uguale ai costi precedentemente sostenuti, a seconda di quanto previsto nel contratto.

Nel caso in cui l'utente sia una Pubblica Amministrazione può anche assumere il ruolo di promotore di un'iniziativa ESCo.

Gli istituti finanziari rendono disponibili i capitali necessari nella fase di realizzazione dell'impianto, principalmente sulla base della valutazione di uno studio dettagliato di fattibilità tecnico-economica del progetto, attraverso un sistema contrattuale che vincola i comportamenti di tutti i soggetti coinvolti nel progetto per tutta la sua durata e attraverso un sistema di assicurazioni sui principali fattori di rischio, tecnici e di mercato.

Nel caso in cui la ESCo non sia in grado di realizzare direttamente l'impianto di produzione di energia, si rivolgerà ai fornitori (di tecnologie, opere civili, ecc..) che si occuperanno della costruzione stessa dell'impianto e della relativa installazione ed implementazione.

Infine, il gestore è un soggetto presente solo nel caso in cui la ESCo preferisca esternalizzare la conduzione tecnica e/o gestionale degli impianti.

La conduzione tecnica si riferisce ai servizi relativi alla conduzione ed alla manutenzione degli impianti energetici, mentre la conduzione gestionale è la gestione del sistema economico-finanziario derivante dall'erogazione dei servizi. In entrambi i casi, l'utente ha rapporti diretti solo con la ESCo.

(Energy Service Company: documento istituzionale: https://www.slideshare.net/BabooEsco/energy-service-company-documento-istituzionale)

Come abbiamo visto, le Energy Service Company (ESCo) operano in un contesto fortemente caratterizzato da sfide energetiche, normative e tecnologiche in continua evoluzione. In questo ambiente dinamico, le relazioni e le strategie di rete diventano elementi critici per il successo e la loro crescita sostenibile. Le strategie di rete non solo consentono alle ESCo di accedere a risorse e competenze complementari ma offrono anche opportunità per l'innovazione collaborativa e la penetrazione di nuovi mercati.

Come anticipato al paragrafo precedente, le ESCo si trovano al centro di un ecosistema energetico complesso che include fornitori di tecnologia, clienti, istituti finanziari, ma anche autorità e partner per la ricerca e lo sviluppo. La gestione efficace di queste relazioni è cruciale.

Una stretta collaborazione con i fornitori di tecnologia permette alle ESCo di accedere alle ultime innovazioni e tecnologie nel campo dell'efficienza energetica e delle energie rinnovabili, potenziando così la propria offerta di servizi.

Le partnership con istituti finanziari e la navigazione nel panorama degli incentivi governativi richiedono una comprensione approfondita delle dinamiche finanziarie e normative, pertanto, le relazioni strategiche in questo ambito consentono alle ESCo di proporre ai clienti modelli di finanziamento attrattivi e sostenibili.

Le collaborazioni con altri attori del settore energetico possono facilitare l'ingresso delle ESCo in nuovi mercati, condividendo il rischio e massimizzando le opportunità di successo.

Le alleanze con università, centri di ricerca e altre ESCo possono accelerare l'innovazione, permettendo lo sviluppo congiunto di nuove soluzioni di efficienza energetica o la partecipazione a progetti di ricerca finanziati pubblicamente.

Una comprensione approfondita del proprio network e del posizionamento strategico al suo interno permette alle ESCo di identificare i partner chiave e le opportunità di collaborazione più promettenti. Allo stesso modo, affidarsi a un ampio spettro di partner, dalle *start-up* tecnologiche alle università e dalle istituzioni finanziarie ai consorzi di ricerca, consente alle ESCo di diversificare le fonti di innovazione e ridurre la dipendenza da singoli attori.

Le strategie di co-creazione di valore, dove le ESCo collaborano con i clienti e altri partner per sviluppare soluzioni personalizzate, possono aumentare l'efficacia delle proposte di efficienza energetica e rafforzare le relazioni a lungo termine. Infine, i cambiamenti repentini che caratterizzano il settore energetico, rendono fondamentale per le ESCo mantenere una gestione flessibile delle partnership, adattando la collaborazione alle esigenze emergenti e ai cambiamenti tecnologici o normativi. Queste strategie permettono alle ESCo di muoversi efficacemente nell'ecosistema energetico e costruire relazioni strategiche di successo.

## 2.3 A29 S.r.l.

### 2.3.1 Introduzione

Per completare l'analisi delle tradizionali società di servizi energetici, andremo ora ad approfondire nel dettaglio le attività svolte da A29 S.r.l., una ESCo attiva in Sicilia dal 2014.

A29 S.r.l. progetta e realizza, sia in ambito residenziale che commerciale e industriale, soluzioni energetiche innovative per ottimizzare i consumi energetici degli edifici (https://www.a29srl.it/a29-energy-service-company/)

I settori in cui opera A29 S.r.l. comprendono gli impianti a fonti rinnovabili, gli impianti di climatizzazione e trattamento aria, gli impianti di cogenerazione, l'isolamento termico degli edifici, i sistemi di *building automation* ed in generale qualunque soluzione tecnica su impianti e strutture che garantiscano l'ottenimento di risparmi energetici addizionali (https://www.a29srl.it/a29-energy-service-company/).

A29 S.r.l. conta ad oggi oltre 75 dipendenti di cui oltre la metà ingegneri specializzati nei settori dell'efficienza energetica degli impianti rinnovabili e degli impianti meccanici e termici in generale. La certificazione E.S.Co. UNI CEI 11352, unitamente alla presenza nello staff di diversi ingegneri qualificati EGE UNI CEI 11339, garantiscono un elevato standard di competenza nel settore e permettono di avere accesso diretto agli incentivi statali, di occuparsi di consulenza e studi di fattibilità, redazione e stipula di *Energy Performance Contract* (EPC), audit energetici e Redazione di Report di Diagnosi Energetica secondo il D. Lgs. n°102 del 2014 e di gestire i Titoli di Efficienza Energetica.

L'azienda offre un'ampia gamma di servizi, tra cui l'installazione di impianti fotovoltaici, sistemi solari termici, pompe di calore, caldaie a condensazione, cogenerazione e molto altro, mirando a promuovere l'indipendenza energetica dei suoi clienti.

Con un approccio chiavi in mano, A29 S.r.l. si occupa di ogni fase del progetto, dalla diagnosi energetica alla progettazione, dall'installazione all'assistenza post-vendita, garantendo supporto completo e personalizzato.

A29 S.r.l. si distingue per il suo impegno nella fornitura di soluzioni energetiche sostenibili, avvalendosi delle tecnologie più avanzate nel settore delle energie rinnovabili. La loro offerta si estende oltre l'installazione, includendo consulenza e supporto per ottimizzare i consumi energetici e ridurre l'impatto ambientale. Questa azienda rappresenta un punto di riferimento per chi cerca di migliorare l'efficienza energetica in Sicilia (https://www.a29srl.it/a29-energy-service-company/).

La mission di A29 Energy Service Company è offrire e progettare le migliori soluzioni energetiche a privati e aziende, sviluppando impianti personalizzati, tecnologicamente integrati e promovendo l'uso innovativo e sostenibile dell'energia, creando valore (https://www.a29srl.it/a29-energy-service-company/).

La vision è quella di creare nuove opportunità per utilizzare l'energia, ascoltando le esigenze dei clienti. La società aspira a rendere gli edifici più sicuri, efficienti e a migliorare la vita delle persone progettando soluzioni efficienti e tecnologicamente avanzate.

### 2.3.2 Strategia di ibridazione

A29 S.r.l. è una società di servizi "tradizionale" che opera nel settore dell'efficienza energetica. Il core business di A29 S.r.l. è l'installazione di tecnologie e la realizzazione di interventi finalizzati al contenimento dei consumi di energia degli utenti a cui si rivolge. La società offre servizi di riqualificazione energetica a privati, per ottimizzare i consumi energetici delle case, e ad aziende, con soluzioni personalizzate, per rendere al meglio la gestione dei consumi energetici.

L’obiettivo di A29 è quello di offrire a tutti i loro clienti l’opportunità di migliorare il comfort abitativo, progettando soluzioni energetiche che rispettino i più alti canoni di certificazione, promuovendo l’uso consapevole e sostenibile dell’energia: non solo in termini economici, ma per la società e l’ambiente (https://www.a29srl.it/a29-energy-service-company/).

All’interno del business model di A29, centrali sono le questioni economiche e ambientali. Le due logiche, apparentemente in contrasto tra di loro, sono tenute insieme da una gestione efficace della risorsa energetica, che non è più solo un input produttivo. La questione economica e la questione ambientale sono entrambe considerabili come fini aziendali e sono centrali all’interno del *business model* aziendale.

Le società di servizi energetici mettono in atto un meccanismo che, pur accettando l’esistenza del conflitto, riesce a superare il *trade-off* tra profitto e sostenibilità, arrivando addirittura a far sì che una logica rafforzi l’altra, grazie alla gestione efficace del *business model*.

Il fine di una ESCo è quello, da un lato, di valorizzare la logica economica garantendo minori costi o maggiore produttività, e dall’altro, di ridurre l’impatto ambientale, riducendo le emissioni e promuovendo un uso più sostenibile dell’energia.

Il termine "*working contested business model*" descrive accuratamente l'approccio adottato da A29 S.r.l. e da altre società di servizi energetici tradizionali. Si tratta di un modello che riconosce apertamente il conflitto tra le esigenze economiche e ambientali, ma che riesce a trasformare questo conflitto in un'opportunità.

Inoltre, questo modello si distingue per la sua dinamicità e per la sua capacità di adattarsi alle mutevoli esigenze del mercato e dell'ambiente. A29 S.r.l. è costantemente alla ricerca di nuove tecnologie e strategie per migliorare ulteriormente le proprie offerte e garantire ai propri clienti soluzioni all'avanguardia sia dal punto di vista economico che ambientale.

Ad essere poco presidiata all’interno del business model di A29 S.r.l. è certamente la logica sociale. Tutti i canali comunicativi, tra cui sito web e social, sono particolarmente incentrati sugli aspetti tecnici di tecnologie, installazioni e opere. Tutte le soluzioni energetiche tra cui fotovoltaico e pompe di calore e il loro funzionamento sono spiegate nel dettaglio nel sito internet aziendale. Allo stesso modo, tutti i servizi offerti da A29 S.r.l. tra cui Diagnosi Energetica, l’*Energy Management*, il *General Contractor* sono descritte e illustrate puntualmente nella pagina web aziendale.

Tutti gli aggiornamenti e le novità di settore sono comunicati attraverso un blog. Anche in questo caso, la comunicazione è di tipo tecnica, prevalentemente incentrata sulle tecnologie, sulle opere, sugli aspetti normativi di settore. In secondo piano risultano invece le comunicazioni d'impatto riguardanti la sostenibilità, i criteri ESG e l'Agenda 2030.

Le c.d. "*call to action*" sono rivolte ai potenziali clienti e sono finalizzate a far conoscere ai clienti, privati o aziende, le soluzioni energetiche che fanno parte dell'offerta.

Diverse sono le certificazioni di A29 S.r.l. Tra queste rientrano, oltre alla certificazione UNI CEI 11352:2014 che definisce i requisiti minimi e la capacità diagnostica, progettuale, gestionale e finanziaria per le società che forniscono servizi energetici, anche la certificazione ISO 9001:2015 per il Sistema di Gestione della Qualità in relazione ai processi di vendita e post-vendita e la consulenza specialistica.

A29 S.r.l. possiede anche certificazioni di tipo ambientale come la certificazione ISO 14001:2015 e la F-GAS. La prima è una certificazione per il Sistema di Gestione Ambientale. La certificazione ISO 14001 garantisce l'applicazione di un efficace sistema di gestione ambientale da parte di A29 S.r.l. in grado di tutelare persone e ambiente dall'impatto potenziale prodotto dalle attività aziendali.

F-GAS, invece, riguarda le imprese coinvolte nel mercato dei gas fluorurati a effetto serra, che devono adempiere agli obblighi derivanti dal protocollo di Kyoto per ridurre le emissioni GHG e conseguire gli obiettivi UE in materia di cambiamenti climatici.

### 2.3.3 Strategia di rete

La strategia di rete di A29 S.r.l. si concentra sulla creazione e il mantenimento di partnership strategiche con una varietà di attori nel settore dell'efficienza energetica. Questo può includere fornitori di tecnologie energetiche innovative, enti di certificazione e regolamentazione, istituzioni finanziarie per il finanziamento dei progetti, nonché clienti potenziali come proprietari di abitazioni, aziende ed enti pubblici.

A29 S.r.l. cerca di costruire una rete robusta e diversificata di collaboratori che possano contribuire alla realizzazione dei suoi obiettivi aziendali e ambientali. Queste *partnership*

possono essere utilizzate per accedere a risorse e competenze specializzate, per ottenere supporto finanziario per i progetti, per garantire la conformità normativa e per promuovere le proprie offerte presso una gamma più ampia di clienti.

Inoltre, A29 S.r.l. adotta una strategia di rete orientata alla collaborazione e alla condivisione delle migliori pratiche con altre società del settore, per favorire lo sviluppo e l'adozione diffusa di soluzioni energetiche sostenibili.

La costruzione di una rete solida e collaborativa è essenziale per il successo di A29 S.r.l., perché consente all'azienda di utilizzare al meglio le risorse disponibili e di ampliare la propria portata e influenza nel settore dell'efficienza energetica.

Come già anticipato, i clienti di A29 S.r.l. possono essere sia privati che aziende. Nel primo caso la società offre soluzioni di efficienza energetica per le unità abitative come il fotovoltaico, le caldaie a condensazione, la pompa di calore, i generatori a biomassa, impianti a pavimento e soluzioni di cogenerazione, nel secondo caso, invece, soluzioni personalizzate per aziende, tra cui la diagnosi energetica, il fotovoltaico per aziende, attività di *general contractor*, EPC, *energy management* e cogenerazione o trigenerazione. Si rivolge dunque a due importanti segmenti di clientela con soluzioni energetiche *ad hoc*.

A29 S.r.l. è una realtà ben consolidata nel mercato. Dal 2014 ha installato oltre 15 mila impianti solari termici e 1.500 impianti fotovoltaici a quasi 25 mila clienti diversi.

A29 S.r.l. conta oltre 286 installatori partner, tra cui alcune importanti realtà multinazionali come Huawei, Bosch, LG, Panasonic e Viessmann. Si tratta di partner certificati, dal punto di vista ambientale, che promuovono il loro impegno verso la sostenibilità. Questo importante attributo è garanzia di affidabilità per i clienti di A29 s.r.l.

Per l’esecuzione delle opere, A29 S.r.l. ricorre al finanziamento tramite terzi, fornendo assistenza nell’accesso al credito, rivolgendosi ai tradizionali istituti finanziari come le banche.

Per promuovere l’efficienza energetica lo Stato ha messo a disposizione diversi strumenti di incentivazione: tra questi A29 S.r.l. propone ai propri clienti l’ecobonus 50-65%, il Conto Termico 2.0 e il Superbonus 110%.

I rapporti con i partner sono generalmente orientati alla collaborazione strategica e alla creazione di valore reciproco. A29 S.r.l. instaura partnership con altre aziende, enti di ricerca,

università o organizzazioni *non profit* per avviare collaborazioni per la Ricerca e Sviluppo (R&D) per lo sviluppo di nuovi prodotti o tecnologie; per attivare *joint ventures* con altre aziende, per espandere la presenza in nuovi mercati o settori e per offrire soluzioni integrate ai clienti o per migliorare la catena di fornitura.

La comunicazione è prevalentemente rivolta ai beneficiari degli interventi e si basa sull'aggiornamento in merito a servizi, soluzioni, incentivi e novità riguardanti il mondo delle energie rinnovabili.

A29 S.r.l. instaura rapporti diversificati e strategici con i partner, i fornitori, i clienti e gli istituti finanziari per garantire il successo e la crescita sostenibile dell'azienda. Ogni tipo di rapporto è caratterizzato da specifiche dinamiche e obiettivi, ma tutti sono essenziali per costruire un business solido e competitivo.

## 2.4 CONCLUSIONE

Nel primo capitolo abbiamo sottolineato il concetto di ecosistema secondo Ron Adner. Per ecosistema s'intende la struttura di allineamento dell'insieme multilaterale di partner che devono interagire affinché una proposta di valore focale si materializzi (Ron Adner, 2016).

Il *business model* tipico delle società di servizi energetici è tale da garantire il coinvolgimento di molteplici attori. È un modello talmente affermato da rendere naturale la collaborazione tra enti pubblici, aziende private, fornitori di tecnologia, istituti finanziari e clienti finali, creando un ecosistema in cui ognuno svolge un ruolo essenziale.

Il coinvolgimento di istituti finanziari è cruciale per garantire il finanziamento dei progetti. Questi istituti offrono linee di credito dedicate o partecipano direttamente al finanziamento tramite strumenti finanziari innovativi. Il supporto finanziario è spesso accompagnato da incentivi e sovvenzioni governative, che rendono ancora più vantaggiosi gli investimenti in efficienza energetica.

Le ESCo collaborano anche con fornitori di tecnologia per implementare soluzioni all'avanguardia, come sistemi di gestione energetica, illuminazione a LED, impianti di

cogenerazione e soluzioni di energie rinnovabili. Questo garantisce che i progetti realizzati non solo siano efficienti, ma anche sostenibili nel lungo termine.

Il coinvolgimento del cliente finale è altrettanto fondamentale. Attraverso campagne di sensibilizzazione e formazione, le ESCo possono promuovere comportamenti più sostenibili e un utilizzo più consapevole dell'energia. Questo porta a un miglioramento complessivo delle *performance* energetiche e alla creazione di una cultura dell'efficienza energetica.

Un ecosistema può essere definito di successo quando, nonostante gli attori possano avere obiettivi finali diversi, siano comunque legati da accordi reciproci sulle posizioni da mantenere e sulle attività da esercitare.

Le società di servizi energetici operano attraverso contratti di prestazione energetica (EPC). Questi contratti coinvolgono attori, che seppur svolgano attività in settori diversi, sono comunque tenuti insieme da accordi orizzontali sulle posizioni da presidiare. Il *business model* delle società di servizi energetici si basa su un approccio integrato e collaborativo che coinvolge vari attori chiave, tutti uniti verso il raggiungimento di un unico obiettivo.

Un ecosistema è, inoltre, intrinsecamente multilaterale. Ciò significa non solo una molteplicità di partner, ma anche un insieme di relazioni non scomponibili in un'aggregazione di interazioni bilaterali (Ron Adner, 2016). Tutti gli attori di progetto dialogano per raggiungere l'obiettivo finale. L'«insieme di partner» è definito, ciò significa che gli attori che prendono parte al network hanno come obiettivo primario uno sforzo congiunto per la creazione di valore.

L'ecosistema che crea una società di servizi energetici può essere definito come strutturale. L'ecosistema come struttura, infatti, nasce da una proposta di valore e si pone come obiettivo quello di indentificare potenziali attori, che interagendo tra di loro, siano capaci di realizzare la proposta di valore stessa.

I collegamenti derivano dai requisiti di allineamento che danno origine a posizioni nel progetto di valore complessivo. La visione dell'ecosistema come struttura inizia, dunque, con la proposta di valore, considera le attività necessarie per la sua materializzazione e termina con gli attori che devono essere allineati.

# CAPITOLO III

# UN MODELLO DI BUSINESS INNOVATIVO: IL CASO INFINITYHUB

## 3.1 INTRODUZIONE AL CASO STUDIO

### 3.1.1 Introduzione

All'interno del primo capitolo sono state analizzate la strategia di ibridazione, la strategia di rete e le *cross-sector partnership*. Come abbiamo visto, si tratta di strategie che le società adottano per creare valore perseguendo obiettivi sia economici sia socio-ambientali all'interno di un più ampio network di imprese. Nel secondo capitolo è stata presentata la strategia di rete delle tradizionali *Energy Service Company* (ESCo) come strumento per la diffusione dell'efficienza energetica. In questa terza sezione sarà presentato, invece, il modello di business innovativo dell'azienda veneziana Infinityhub S.p.A. Benefit, dal punto di vista della strategia di rete.

La scelta di questo caso studio deriva dalla stimolante e positiva esperienza di tirocinio curricolare che ho svolto nel mese di gennaio e febbraio 2024 presso le sedi di Infinityhub e che, ad oggi, mi ha portato a ricoprire il ruolo di ESG & Sustainability specialist all'interno dell'area sostenibilità della società.

Dopo aver approfondito la conoscenza dell'organizzazione e aver studiato i processi aziendali durante il mio tirocinio curricolare, è emerso come Infinityhub sappia distinguersi all'interno del mercato delle società di servizi energetici, non solo per l'attenzione al risparmio energetico, alla sostenibilità, al *green energy*, al mondo dei social e del *crowdfunding*, ma anche per la capacità di instaurare relazioni di valore all'interno di un ampio network di attori, collaborando con imprese, istituzioni, fondazioni e associazioni di categoria. La società ha, infatti, plasmato il tradizionale modello di business delle ESCo, configurandosi come il primo "*hub*" di progetti condivisi per la sostenibilità ambientale, economica e sociale. Infinityhub si presenta come un modello unico, innovativo e scalabile capace di integrare Persone, Energie e Futuro, come ben spiegato nella guida interstellare di Infinityhub, pubblicata da Ca' Foscari Edizioni a luglio del 2023: https://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni4/libri/978-88-6969-700-5/.

Dalla forte volontà e passione nel canalizzare energie positive verso la transizione energetica, il 1° giugno 2016 viene concepita Infinityhub S.p.A., la prima Energy Social Company in Italia. Infinityhub è Società Benefit dal 24 giugno 2021, e in quanto tale, integra nell'oggetto sociale le finalità di beneficio comune tipiche della Società Benefit (https://www.infinityhub.it/wp-content/uploads/2023/07/Valutazione-dImpatto-2023.pdf).

La società promuove i tre pilastri fondamentali della sostenibilità: ambientale, economica e sociale. Dal punto di vista ambientale, la società adotta un approccio olistico per la riqualificazione energetica degli immobili, attraverso l'utilizzo di tecnologie innovative, la gestione efficiente dell'energia e l'implementazione di sistemi di monitoraggio. Contemporaneamente, genera valore economico aggiunto, aprendo il capitale sociale all'energivoro e alla comunità tramite l'*equity crowdfunding*.

Infinityhub desidera elevare il benessere attraverso una crescente e continua condivisione del valore economico generato, anticipando nello spazio-tempo una cultura-esperienza comune, per un Futuro sostenibile.

Partendo da una chiara visione di futuro, il metodo Infinityhub ha come obiettivo semplificare, moltiplicare e accelerare i processi di efficientamento. Ogni progetto di riqualificazione energetica parte dalla costituzione di una NewCo., che nasce dalla collaborazione tra Infinityhub, il beneficiario (o energivoro) e i professionisti impegnati nello sviluppo delle attività. Il capitale sociale della NewCo. viene, dunque, aperto a tutti gli *stakeholder* come istituzioni, imprese e investitori per attivare alleanze, condivisioni e connessioni nel progetto, collegate alla missione e ai suoi valori fondanti. Il finanziamento delle opere, in un'ottica di "democrazia energetica", deriva da *equity* o *lending crowdfunding*, da finanziamento da ESCo e dal sistema bancario. L'unione di queste fonti di finanziamento garantisce il *capex free* al beneficiario (aziende/comunità energetica/struttura sanitaria, etc.) ed evita un impegno finanziario immediato per l'energivoro. Infinityhub, in qualità di *General Contractor*, si fa carico del coordinamento completo del progetto: gestisce e supervisiona tutti gli aspetti operativi, dalla pianificazione logistica alla gestione delle risorse umane e materiali, per garantire che il progetto proceda come da programma.

### 3.1.2 Metodologia

Lo scopo principale di questo studio è analizzare l'impatto delle strategie di rete nel *business model* delle *Energy Service Company* (ESCo) e di investigare come queste ultime possano trarre vantaggio competitivo dalla produzione di valore all'interno di un più ampio *network* di *stakeholder* con cui costruisce solide relazioni grazie al giusto grado di apertura nella rete.

Data la natura esplorativa e investigativa dell'analisi, l'indagine verrà condotta attraverso un approccio di tipo qualitativo, basato sull'analisi della strategia di rete di Infinityhub e di una sua Società Partecipata (NewCo.) in grado di veicolare l'unicità delle relazioni tra Infinityhub e gli *stakeholder* all'interno dei processi di creazione del valore. L'adozione di un approccio qualitativo è una metodologia indicata per costruire nuova teoria partendo dall'osservazione di un fenomeno.

Le informazioni e i dati utili per lo sviluppo del caso sono state raccolte principalmente grazie alla mia esperienza lavorativa maturata in Infinityhub. Durante il tirocinio ho avuto modo di entrare in contatto con diversi partner di progetto, portali di *crowdfunding*, fondazioni e istituzioni di cui Infinityhub è socio, oltre che di presenziare a diversi eventi aziendali, tra cui gli *investor day*.

La partecipazione agli *investor day* mi ha consentito di avere una visione diretta e interna sulla capacità dell'azienda di stringere alleanze con l'energivoro e con i professionisti coinvolti nella realizzazione del progetto. Il funzionamento della strategia di rete di Infinityhub dipende, infatti, dallo scambio reciproco di conoscenza tra gli attori del network, dalla condivisione dei processi innovativi e da valori comuni forti che emergono da una profonda e reciproca conoscenza.

Una seconda fonte di dati deriva dall'analisi delle informazioni presenti sul sito internet di Infinityhub, dalla lettura di articoli web e dalle principali piattaforme di *crowdfunding* e da documenti di lavoro interni come la valutazione d'impatto e i report aziendali e delle società partecipate (NewCo.).

Come anticipato al paragrafo introduttivo al caso studio, ogni progetto di riqualificazione energetica parte dalla costituzione di una società partecipata (NewCo.). La NewCo. rappresenta, dunque, lo strumento chiave del modello Infinityhub capace di attirare e consolidare le alleanze attivate dalla società fondatrice. Per completare l'analisi sarà dunque

presentato il progetto di riqualificazione energetica che ha dato vita alla NewCo. YHotel Lido Venezia, quindicesima società partecipata di Infinityhub.

Nella tabella che segue sono elencate le fonti principali consultate per l'analisi e la stesura del caso studio:

| FONTE | TOPIC | LINK |
|---|---|---|
| SITO WEB INFINITYHUB | News e aggiornamenti | - https://www.infinityhub.it/<br>- https://www.infinityhub.it/media/news/<br>- https://www.infinityhub.it/yhotel-lido-venezia-s-r-l-benefit-investor-day-e-via-alla-campagna-equity-su-crowdfundme/ |
| INFORMATION MEMORANDUM APRILE 2024 | Partnership strategiche, clienti, alleanze, istituzioni finanziarie, portali di crowdfunding, storia dell'azienda | - Informazioni condivise dall'azienda |
| VALUTAZIONE D'IMPATTO 2023 | Modello di business, catena del valore | - Informazioni condivise dall'azienda, prossime alla pubblicazione |
| SITO WEB CROWDFUNDME | Campagna di crowdfunding di YHotel Lido Venezia | - https://www.crowdfundme.it/projects/yhotel-lido-venezia/ |
| REPORT E INVESTOR DECK YHOTEL LIDO VENEZIA | Analisi del progetto di riqualificazione energetica e delle alleanze di progetto | - https://www.infinityhub.it/applicazione/yhotel-lido-venezia-s-r-l-benefit/<br>- Informazioni condivise dall'azienda |

| | | |
|---|---|---|
| PERSONE, ENERGIE E FUTURO. INFINITYHUB, LA GUIDA INTERSTELLARE PER UNA NUOVA DIMENSIONE DELL'ENERGIA | Riepilogo delle principali milestones che descrivono la strategia di rete di Infinityhub | - https://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni4/libri/978-88-6969-700-5/. |

***Tabella 3.1****: Principali fonti utilizzate per l'analisi del caso studio.*

## 3.2 IL CASO INFINITYHUB S.P.A. BENEFIT

### 3.2.1 Descrizione del modello Infinityhub

Infinityhub S.p.A. Benefit (Infinityhub), con sede legale a Venezia presso Palazzo Giustinian Lolin, è la prima *Energy Social Company* italiana, società che dal 2016 sviluppa, finanzia e realizza progetti di efficientamento e rinnovamento energetico condividendone i benefici economici e ambientali con l'intera società.

Fornisce una soluzione energetica rinnovabile a grandi energivori e mette a disposizione le sue competenze trasversali nella progettazione, nel finanziamento e nella realizzazione della riqualificazione degli immobili. Infinityhub progetta e realizza opere utili al risparmio energetico ed economico, favorendo la transizione energetica con la produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili.

Dal 2016 ad oggi, i progetti attivati da Infinityhub sono 16, distribuiti in tutta Italia. Ogni progetto è una società costituita *ad hoc* da Infinityhub, denominata NewCo., che apre il capitale sociale ad imprese, istituzioni e cittadini.

Per ogni NewCo., Infinityhub svolge il ruolo di *general contractor*, raccogliendo le risorse finanziarie per la realizzazione dei progetti: le risorse provengono, in media, per il 20% da *equity crowdfunding* e per l'80% da finanziamento bancario a medio lungo termine.

Lo strumento del *crowdfunding* è il cuore del modello operativo di Infinityhub. Dal 2016, l'azienda, ha attivato 20 campagne di funding e ha raccolto dalle piattaforme di *crowdfunding* italiane un totale di oltre 6 milioni di euro, suddivise nel seguente modo:

- 3.020.738€ risorse raccolte per Infinityhub, di cui 2.510.638€ tramite tre campagne di *equity crowdfunding*, svolte nel 2017, 2020 e 2021 e 510.100€ con *lending crowdfunding* nel 2023;
- 3.302.937€ risorse raccolte dalle NewCo. con il supporto di Infinityhub, tramite 17 campagne di *equity* e *lending crowdfunding*, per la realizzazione di progetti di riqualificazione energetica.

Gli *asset* principali di Infinityhub sono il *Project Management*, l'ingegneria e la fornitura e posa in opera. Il *Project Management* è l'attività che Infinityhub svolge per gestire le opere di riqualificazione energetica, erogando al cliente, le sue competenze. In qualità di *General Contractor*, la società gestisce tutti gli aspetti operativi legati al progetto, offrendo supporto alla NewCo., tra cui attività commerciali, amministrative, di *procurement* e finanziarie.

L'ingegneria è l'attività che permette ad Infinityhub di condurre analisi dei consumi dell'energivoro, elaborare diagnosi energetiche preliminari, studi di fattibilità tecnico amministrative e di dirigere i lavori di progetto.

Queste primi due *asset*, insieme, costituiscono il 20% dei ricavi della società, mentre il restante 80% deriva dalle attività di fornitura e posa in opera di tecnologie e materie, acquistate da fornitori esterni, necessarie alla realizzazione del progetto della NewCo.

**Gli attori del modello operativo**

***Figura 3.1**: Gli attori del modello operativo. Fonte: Information Memorandum aprile 2024.*

Diversi sono gli attori che intervengono nelle differenti fasi del modello operativo di Infinityhub:

In primis Infinityhub si occupa di gestire tutta l'attività commerciale generando il primo output necessario all'avvio del progetto: la *Joint Venture*.

La stipula del contratto di Joint Venture con l'energivoro condurrà alla redazione dello studio di fattibilità e del relativo business plan.

La NewCo. è lo strumento finanziario che Infinityhub costituisce, insieme al partner di progetto, per la realizzazione dei progetti di efficientamento energetico. Essa rappresenta un elemento fondamentale del modello, in quanto anello di congiunzione tra Infinityhub, l'energivoro e i *partner* chiave.

Infintyhub svolge l'attività di *General Contractor* nei confronti della NewCo. e stringe contratti di sub-appalto con i partner operativi. I benefici derivanti da questa attività sono la flessibilità operativa e costi calmierati per Infinityhub.

Le attività di *general contractor* riguardano la gestione e amministrazione delle NewCo., l'ingegneria preliminare, esecutiva e definitiva, la finanza attraverso la redazione dei *Business Plan* e l'assistenza nel reperimento delle risorse, il supporto al reperimento finanziario attraverso campagne di *crowdfunding*, finanziamenti a medio lungo termine e operazioni di *club deal*, il *procurement* che comprende la valutazione, la selezione e la creazione di accordi contrattuali formali, nonché la gestione delle relazioni in corso con i fornitori dell'azienda, per concludere con le attività di *Operation & Maintenance* che coinvolgono processi di manutenzione finalizzati a garantire la corretta gestione e il funzionamento degli *asset*.

Infinityhub gestisce le relazioni con alcuni partner chiave che si distinguono in partner finanziari come istituzioni bancarie, fondi e portali di *crowdfunding* e in partner operativi che comprendono i *subcontractors*, le imprese fornitrici di tecnologia, i professionisti, i consulenti e gli artigiani. Attore fondamentale del modello è il *crowdfunding*, che unisce imprese, istituzioni e persone.

Il cliente finale è l'energivoro, proprietario degli immobili destinati alla riqualificazione energetica e edile. Otto sono attualmente i settori serviti da Infinityhub, tra questi troviamo il *Welfare*, l'*Energy Production*, l'*Hotellerie*, l'*Industry*, la mobilità elettrica, il *Real-estate* o settore immobiliare, il *Retail* ed infine lo Sport. Infinityhub mira ad espandere la sua presenza nei segmenti di mercato dell'alta moda, museale, alimentare e dell'*Information & Technology*.

**Le attività di Infinityhub**

In sintesi, le attività che svolge Infinityhub sono:

- il supporto al reperimento del finanziamento;
- l'ingegneria e il Project Management;
- l'installazione di tecnologie green;
- le opere edili come la sostituzione degli infissi e l'isolamento termico;
- l'installazione di sistemi di monitoraggio.

Il supporto al reperimento del finanziamento si realizza attraverso la promozione e l'attivazione di campagne di *crowdfunding*, *equity* o *lending*, la gestione dei rapporti con gli istituti finanziari per l'accesso al finanziamento e l'apertura di progetti a *club deal* di investitori professionali e fondi di investimento.

Tra le tecnologie *green* installate da Infinityhub e acquistate presso fornitori terzi rientrano gli impianti fotovoltaici a tetto, a terra, su pensiline o tettoie, le lampade a LED, le pompe di calore, le caldaie a condensazione, le U.T.A. (Unità Trattamento Aria) e infine le batterie di accumulo e le colonnine di ricarica per veicoli elettrici.

Inizialmente le tipologie di interventi offerti da Infinityhub si limitavano all'installazione di una tecnologia per immobile (inteso come progetto), successivamente si è passati ad un pacchetto di soluzioni e tecnologie di efficienza energetica installate sullo stesso immobile (inteso come progetto) e ad oggi Infinityhub applica un pacchetto di soluzioni e tecnologie ad un complesso di immobili.

**Il flusso operativo delle attività di Infinityhub**

Il modello operativo di Infinityhub si realizza attraverso otto macro-fasi che sono: la stipula del contratto di *Joint Venture*, l'analisi di fattibilità, la costituzione della società partecipata, la raccolta di *equity* attraverso l'attivazione di campagne di *crowdfunding*, il finanziamento, la fase di ingegneria e costruzione, il monitoraggio e la manutenzione ed infine la diffusione del valore.

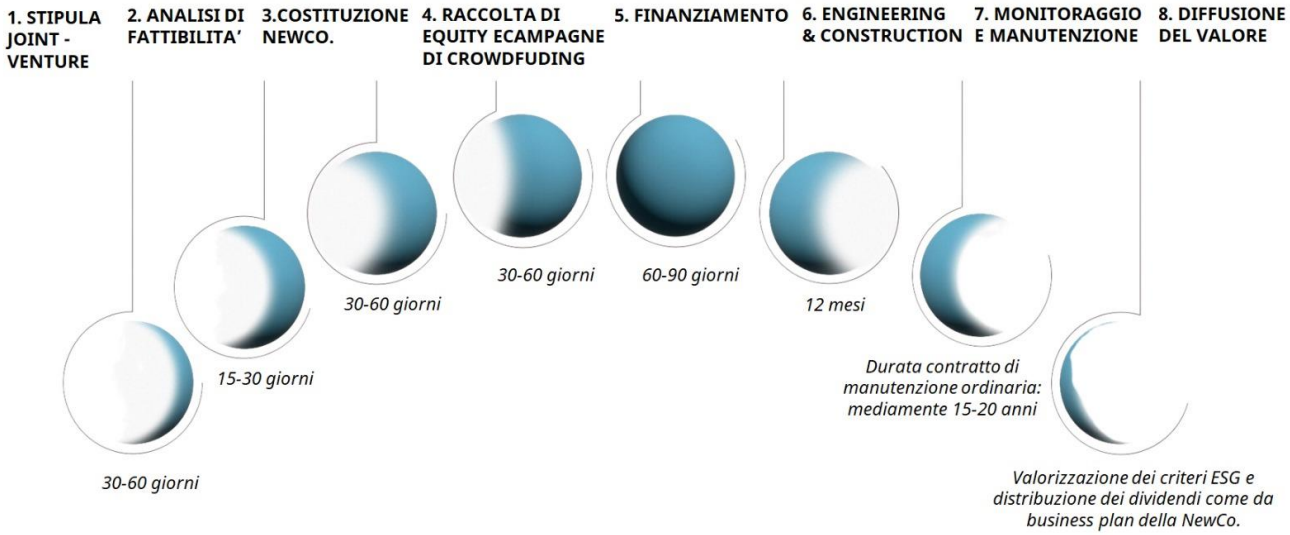


***Figura 3.2**: Il flusso operativo delle attività di Infinityhub. Fonte: Information Memorandum aprile 2024*

1. L'accordo di *Joint-Venture* coinvolge le divisioni sviluppo e amministrazione: in questa fase iniziale avviene la stipula del contratto preliminare, non vincolante, tra Infinityhub e l'energivoro.

   Questo contratto permetterà ad Infinityhub di eseguire le diagnosi sugli immobili di proprietà dell'energivoro ed agevolare lo scambio di informazioni.

2. L'analisi di fattibilità, invece, coinvolge le divisioni di ingegneria e finanza e si caratterizza per l'analisi approfondita dei consumi dell'energivoro.

   Quest'attività permette l'elaborazione di un documento di diagnosi energetica preliminare, di uno studio di fattibilità, di interventi per il risparmio energetico e un business plan di progetto, da sottoporre alla valutazione dell'energivoro al fine di proseguire alla costituzione vera e propria della NewCo.

3. La costituzione della NewCo. Prevede l'intervento della divisione sviluppo e amministrazione: in particolare, a seguito dell'accettazione del *business plan*, Infinityhub costituisce con l'energivoro una società, c.d. NewCo., per attivare il progetto di riqualificazione energetica sugli immobili di proprietà o in gestione all'energivoro.

   Il capitale sociale viene sottoscritto mediamente per il 75% da Infinityhub e per il 25% dall'energivoro.

4. La raccolta di equity e l'attivazione delle campagne di *crowdfunding* richiedono, diversamente, l'intervento della divisione finanza: Infinityhub offre assistenza al reperimento delle risorse finanziarie necessarie per il progetto, in collaborazione con l'energivoro.

   Infinityhub attiva le campagne di *equity crowdfunding* o *club deal* o investimenti da fondi assistendo la NewCo. Nella raccolta di capitale che corrisponde mediamente al 20% delle *CapEx*.

   L'operazione permette la diluizione della quota al circa 47% di Infinityhub nella NewCo.

   Inoltre, Infinityhub attiva campagne di *lending crowdfunding* raccogliendo il 5-10% delle *CapEx*.

5. L'area finanza, durante la raccolta di capitale, attraverso l'attivazione delle campagne di *equity crowdfunding*, si occupa anche di gestire il finanziamento. Le CapEx restanti, infatti, vengono finanziate da banche o istituiti di credito tramite finanziamento bancario a medio lungo termine.

   Per la NewCo., in quanto S.r.l. startup innovativa, vi è la possibilità di accedere alle garanzie di Medio Credito Centrale fino ad un importo pari all'80% del finanziamento richiesto.

6. La fase di *Engineering & Construction* di cui si occupa la divisione Ingegneria & *Procurement* prende avvio una volta concluse le procedure di finanziamento. In questo stadio, il team inizia il processo di progettazione definitiva ed esecutiva per l'ottenimento delle autorizzazioni e la cantierabilità degli interventi.

   In qualità di *general contractor*, Infinityhub gestisce la selezione dei fornitori e dei partner specializzati nelle diverse tecnologie coinvolte nel progetto e si fa carico del

coordinamento completo del progetto: gestisce e supervisiona tutti gli aspetti operativi, dalla pianificazione logistica alla gestione delle risorse umane e materiali, per garantire che il progetto proceda come da programma. Infinityhub supervisiona direttamente l'installazione e l'implementazione delle tecnologie, garantendo che tutto sia eseguito a regola d'arte e in conformità con gli standard di qualità e di sicurezza.

7. La gestione del monitoraggio e della manutenzione compete alla divisione ingegneria di Infinityhub: Infinityhub, infatti, fornisce i servizi di monitoraggio e di manutenzione per assicurare che le soluzioni energetiche si mantengano efficienti e che le performance soddisfino le aspettative dell'energivoro. In virtù di ciò, fornisce una reportistica completa e periodica all'energivoro.

8. L'ultima fase, opera delle divisioni ESG e finanza, è la diffusione del valore, sia economico che sociale ed ambientale. Da un lato, si concretizza la distribuzione dei dividendi che avviene come da *business plan* e, dall'altro, accanto alla condivisione del valore economico vi è la diffusione dei valori ESG, attraverso la comunicazione e la condivisione dei progetti con la comunità.

**La NewCo.**

La NewCo. è una società partecipata fondata da Infinityhub e l'energivoro, il beneficiario delle soluzioni di efficienza energetica. La società è costituita per la realizzazione e la gestione di progetti di efficienza energetica sull'immobile o su un complesso di immobili di proprietà dell'energivoro, che apre il capitale sociale all'energivoro, ai partner operativi e al *crowd*.

Dopo la costituzione, terminata la progettazione esecutiva, la NewCo. stipula un contratto di noleggio operativo, della durata di 15-20 anni, con l'energivoro per la progettazione, il *procurement*, la realizzazione delle opere e la manutenzione ordinaria delle tecnologie. Il pagamento dall'energivoro alla NewCo. viene dilazionato in canoni mensili. L'importo dovuto è la percentuale di noleggio operativo corrispondente alla percentuale di stato avanzamento lavori (SAL). Durante le attività di cantiere, Infinityhub supervisiona l'avanzamento dei lavori gestendo la commessa. In questo modo, si dà evidenza della percentuale di completamento del progetto, consentendo alla NewCo., di fatturare

all'energivoro una percentuale di noleggio operativo corrispondente alla percentuale di stato avanzamento dei lavori (SAL) verificato da Infinityhub.

L'importo del noleggio operativo viene calcolato in base al risparmio energetico e alle *CapEx* di progetto che comprendono i costi delle forniture, i costi di ingegneria e *project management*, costi di sicurezza e imprevisti, eventuali oneri comunali, costi di gestione della NewCo. La NewCo., in seguito alla firma del contratto di noleggio, incarica Infinityhub di svolgere il ruolo di *general contractor* per la durata dell'intero progetto. Al termine del noleggio, le tecnologie diventano di proprietà dell'energivoro.

**Il flusso operativo delle attività della NewCo.**

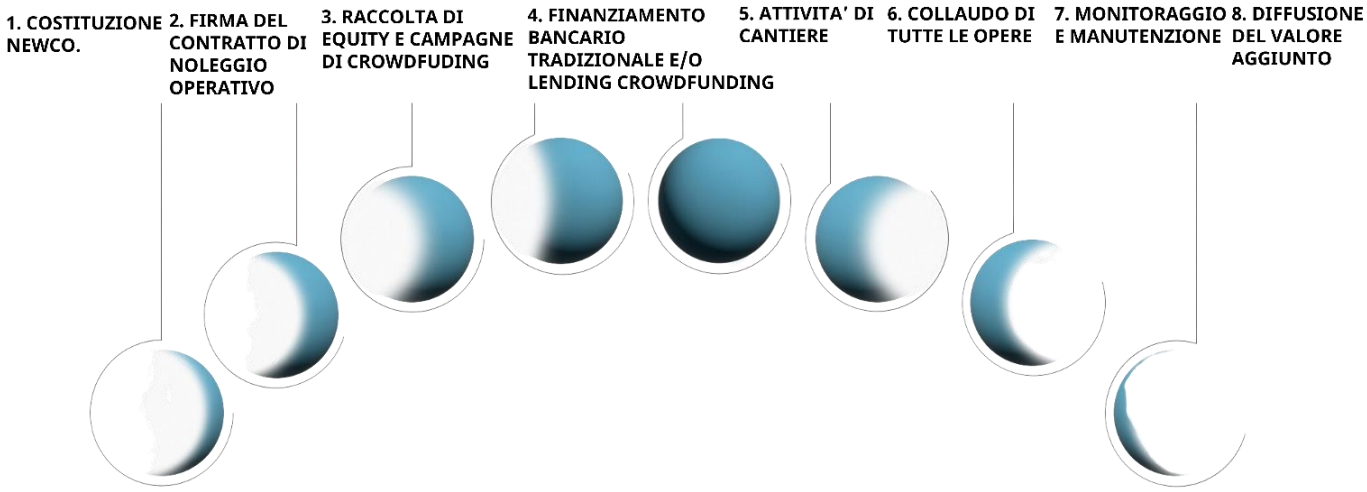


***Figura 3.3**: Il flusso operativo delle attività della NewCo. Fonte: Information Memorandum aprile 2024*

1. Infinityhub e l'energivoro costituiscono la NewCo. in seguito alla stipula del contratto di *Joint-Venture* e all'approvazione del progetto e dei dati economico-finanziari.

2. La *NewCo*. stipula con l'energivoro un contratto di noleggio operativo (durata tra i 15 e i 20 anni), che regola il pagamento dei canoni da parte dell'energivoro nei confronti della *NewCo*., talvolta prevedendo il servizio di manutenzioni ordinarie che Infinityhub fattura alla *NewCo*.

3. La *NewCo*. raccoglie un importo pari al 20% delle *CapEx* di progetto, attraverso i portali di *equity crowdfunding*. La raccolta di *equity* non si limita al *crowdfunding* ma può avvenire anche sotto forma di *club deal* o investimenti diretti da parte di fondi.

4. Le *CapEx* restanti (80%) provengono da *lending crowdfunding* e/o da finanziamento bancario tradizionale a medio-lungo termine. La *NewCo*., come startup innovativa, beneficia di garanzie presso Medio Credito Centrale, fino all'80% dell'importo di finanziamento bancario richiesto.

5. In base allo stato di avanzamento dei lavori (abbr. «SAL») supervisionati da Infinityhub, l'energivoro inizia a corrispondere alla *NewCo*. una percentuale del canone di noleggio operativo (esempio: 30%-60%-80%), pari alla percentuale di opere eseguite e collaudate.

6. Alla conclusione delle opere, la NewCo. inizia ad incassare il canone totale di noleggio operativo. Gli *asset* sono di proprietà della *NewCo*. fino alla fine del contratto di noleggio operativo.

7. Per tutta la durata del contratto di noleggio operativo, le opere sono soggette a manutenzione ordinaria, il cui costo è solitamente incluso nel canone. Le attività di manutenzione sono coordinate da Infinityhub e svolte da imprese/aziende terze.

8. La distribuzione dei dividendi per gli investitori di *equity crowdfunding* inizia a partire dal quinto anno successivo alla raccolta, come da quadro normativo in vigore per le *startup* innovative. Al termine del contratto di noleggio operativo, il residuo di cassa viene totalmente distribuito ai soci investitori di *equity* e la *NewCo*. può continuare a sviluppare progetti, in accordo con l'energivoro.

### 3.2.2 La strategia di ibridazione di Infinityhub

Infinityhub S.p.A. Benefit è la prima *Energy Social Company made in Italy*, evoluzione delle tradizionali ESCo - *Energy Service Company* – che dal 2016 progetta, realizza e finanzia opere di efficientamento e riqualificazione energetica di immobili in modalità partecipata. Infinityhub, infatti, è la prima ESCo italiana con capitale diffuso e aperto, non solo ad imprese, investitori e professionisti, ma anche e soprattutto ai cittadini.

Il modello di *business* di Infinityhub S.p.A. Benefit, il c.d. modello "Y", unico nel suo genere, integra ingegneria, *project management*, *socialing*, finanza, etica e tecnologie *green*, in grado di produrre energia rinnovabile e ridurre i consumi di energia, per accendere una transizione energetica accelerata *win-win*, per un futuro sostenibile per l'ambiente, le imprese e le persone.

La strategia d'impatto di Infinityhub S.p.A. Benefit riflette un approccio innovativo e integrato, per promuovere la sostenibilità ambientale, economica e sociale.

Le logiche che caratterizzano il modello "Y" possono essere così riassunte:

| LOGICA | ATTIVITÀ |
|---|---|
| **Economica** | Infinityhub dà lavoro a imprese e persone |
| **Ambientale** | Infinityhub realizza progetti di efficientamento energetico |
| **Sociale** | Infinityhub educa la comunità alla sostenibilità |
| **Governance** | Infinityhub apre il capitale attraverso il fintech |

***Tabella 3.2:*** *Interazioni tra logiche nel modello "Y"*

Infinityhub è un'organizzazione ibrida di tipo *contested*, in cui le logiche sono centrali all'interno del *business model* aziendale ma, al tempo stesso, c'è bassa compatibilità tra di loro. L'interazione di queste logiche genera conflitto, che la società riesce a superare grazie all'unicità del modello di business che adotta. Il modello "Y" permette alle logiche di rafforzarsi reciprocamente.

**Logica economica**

Infinityhub, attraverso l'attivazione di progetti di efficientamento energetico e edile nel territorio nazionale dà lavoro a imprese e persone. Infinityhub opera come *general contractor* nei confronti della NewCo. e stringe contratti di subappalto con i partner operativi. Le imprese sub-fornitrici hanno dunque la possibilità di compartecipare al progetto, diventando soci della NewCo.

L’attivazione di progetti crea numerosi posti di lavoro, sia in Infinityhub, sia indirettamente in tutte le imprese che svolgono i lavori di efficientamento o producono e installano gli impianti utilizzati per lo stesso.

Infinityhub collabora con fornitori certificati. dal punto di vista ambientale e/o sociale, che firmano il codice di condotta dei fornitori, per favorire una catena di fornitura etica e sostenibile. Inoltre, in relazione agli attributi di progetto, Infinityhub sceglie di collaborare con realtà presenti nel territorio dell’immobile da riqualificare di proprietà dell’energivoro, per favorire e accelerare l’economia di quel luogo. Dalle attività *core* di Infinityhub è possibile identificare come *asset* principali il *Project Management*, l’ingegneria e la fornitura e posa in opera.

Infinityhub, attraverso il suo *core business* genera valore economico, che viene, in parte trattenuto e in parte distribuito. Il valore economico generato viene calcolato sommando le componenti positive d’esercizio, il valore economico distribuito considera i fornitori e le remunerazioni a collaboratori, investitori e finanziatori. Da ultimo, il valore trattenuto si calcola come differenza tra il valore economico generato e quello distribuito.

**Logica ambientale**

La realizzazione di progetti *green* permette alla società di favorire una transizione energetica accelerata *win-win* attraverso l’utilizzo di tecnologie *green* in grado di produrre energie rinnovabili e ridurre contestualmente i consumi di energia. Attraverso gli interventi di riqualificazione energetica, la società migliora gli impatti sull’ambiente.

Gli interventi di rinnovamento energetico ed edile realizzati da Infinityhub mirano a proteggere l’ecosistema circostante senza mai danneggiarlo, promuovono la conservazione del patrimonio storico culturale e cercano di integrarsi perfettamente con i colori del paesaggio. Questi principi guidano l’intero operato di Infinityhub, che comprende la scelta delle tecnologie e dei fornitori con cui collaborare.

**Logica sociale**

La cultura, in cui si coniugano valori e ideali, ha un'importanza rilevante per il modello d'impresa vincente di Infinityhub; tre sono i libri che hanno ispirato il nome della società e il suo *payoff*, ora anche titolo del libro pubblicato nel 2023 da Edizioni Ca' Foscari (https://edizionicafoscari.unive.it/media/pdf/books/978-88-6969-700-5/978-88-6969-700-5_8OomwCZ.pdf), *In cammino con Dante* di Franco Nembrini, *Come io vedo il mondo, la teoria della relatività* di Albert Einstein e *La nuova geografia del lavoro* di Enrico Moretti.

In questo contesto, le *persone* sono legate alla *Divina Commedia*, rappresentate nella prima parte del nome della società che è l'Infinito, l'*energia* fa riferimento al libro di Albert Einstein, che nel nome è rappresentata dalla "Y" – simbolo di deflessione della luce, e il *futuro*, inteso come *hub* di relazioni, che compone, dunque, l'ultima parte del nome, è descritto nel libro la nuova geografia del lavoro. Una cultura interdisciplinare che abbraccia più ambiti e saperi per una condivisione che genera benessere e integrazione innovativa (https://www.italiachecambia.org/2024/01/cultura-impresa-infinityhub/) e che si esprime a sua volta nel modo di fare impresa di Infinityhub. La cultura accademica è quella che lega Infinityhub alle università con cui collabora; la cultura intesa come arte e creatività si manifesta attraverso le opere d'arte significative per la società, infine, è fonte di ispirazione per andare oltre al tradizionale. Quest'ultimo aspetto si lega alla fisica, esplorando la fisica quantistica, scienza che guida il *modus operandi* dell'azienda.

Infinityhub è consapevole del proprio ruolo sociale nel territorio in cui opera, per questo si impegna a promuovere un vero e proprio processo di formazione e stimolazione alla sostenibilità, attraverso l'educazione e lo fa attraverso i propri eventi, sponsorizzando eventi culturali o attraverso workshop accademici (https://www.infinityhub.it/leducazione-alla-sostenibilita-infinityhub-condivide-il-paradigma-y-con-luniversita-di-trento-per-progettare-assieme-un-futuro-sostenibile/).

Lo stesso libro *Persone, Energie e Futuro. Infinityhub, la guida interstellare per una nuova dimensione dell'energia* a cura di Massimiliano Braghin, vuole essere uno strumento informativo, ma anche un simbolo dell'impegno di Infinityhub a promuovere un cambiamento culturale verso pratiche più sostenibili e consapevoli.

I principi e i valori che guidano Infinityhub, come la sostenibilità, la condivisione, l'innovazione, le persone, l'energia e il futuro, non solo si riflettono nella quotidianità d'azienda, ma anche nell'ampio raggio di alleanze strategiche che la società presidia. Alcune di queste sono l'alleanza con Ca' Foscari Alumni, l'Associazione Veneziana Albergatori, la Fondazione Querini Stampalia, la Venice Sustainability Foundation, etc. Queste collaborazioni hanno come obiettivo creare una rete che intensifica l'impatto e il valore dei progetti di Infinityhub, promuovendo iniziative di sostenibilità e di educazione energetica nel territorio.

**Logica di Governance**

Come anticipato ai paragrafi precedenti, il fulcro della strategia di Infinityhub sta nell'utilizzo di *equity crowdfunding*, uno strumento di finanziamento collettivo che permette agli investitori di partecipare direttamente a progetti innovativi e sostenibili entrando nel capitale della NewCo. Questo non solo facilita l'accesso al capitale per progetti che altrimenti potrebbero non decollare, ma incoraggia anche una partecipazione più ampia e consapevole da parte della comunità, rafforzando il legame tra le persone e le iniziative di sostenibilità locale.

In sintesi, la strategia d'impatto di Infinityhub è un tessuto complesso di innovazione tecnologica, coinvolgimento finanziario e comunitario e di educazione culturale, il tutto orientato verso la creazione di un futuro energetico più sostenibile e partecipativo.

L'unicità del *business model* dell'azienda permette alle logiche di rafforzarsi reciprocamente e di garantire una strategia d'ibridazione che è "*contested but working*"!

### 3.2.3 La strategia di rete di Infinityhub

Infinityhub crede nelle relazioni come moltiplicatore per semplificare e accelerare i processi. Lavorare in team significa condividere la stessa visione, camminando assieme verso la stessa direzione.

Il *network* di alleanze di Infinityhub comprende società e professionisti coinvolti a vario titolo nel modello di *business*, tutti uniti da un unico modo di fare impresa, verso l'alto e verso l'altro (https://www.infinityhub.it/alleanze/).

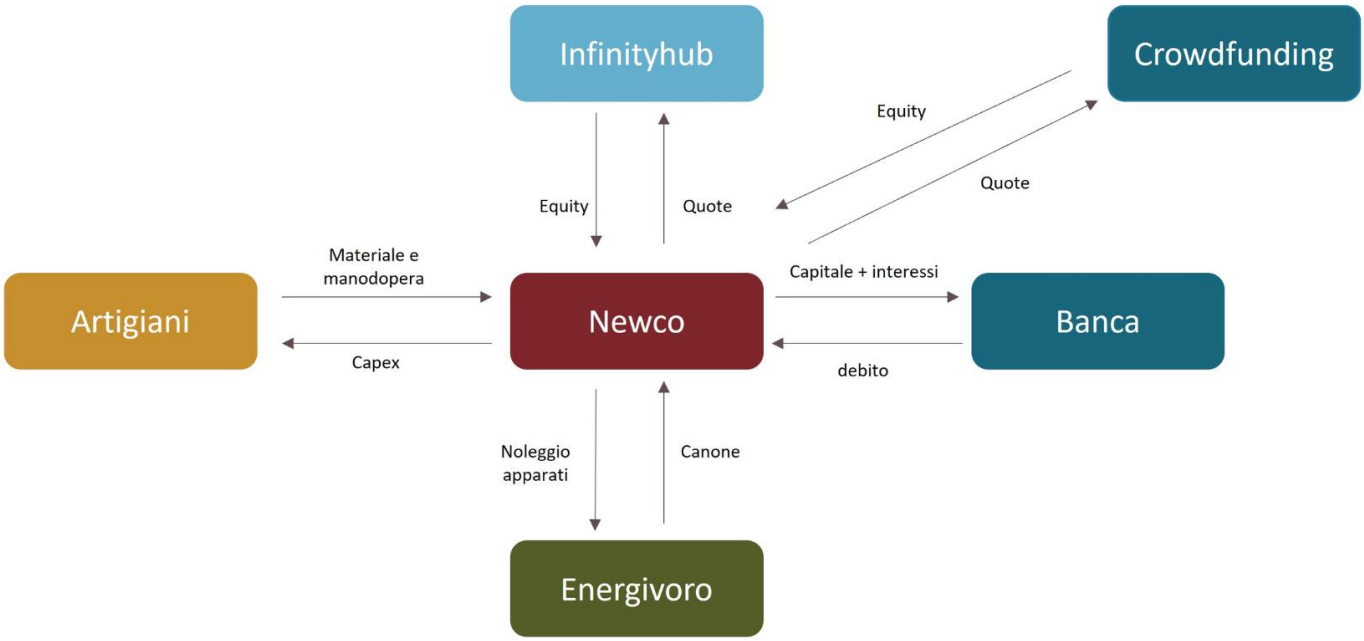


***Figura 3.4:*** *Il network di Infinityhub. Fonte: rielaborazione personale.*

Fin dalle sue origini, Infinityhub si relaziona con diversi attori nel mercato, tra cui energivori (i clienti di Infinityhub), istituzioni finanziarie, imprese, fondazioni e associazioni di categoria.

Infinityhub offre soluzioni integrate di efficienza energetica che svolgono un ruolo significativo nell'aiutare le organizzazioni a ridurre i loro impatti ambientali e a migliorare la loro sostenibilità economica. I clienti di Infinityhub sono grandi energivori: società private, associazioni e istituzioni pubbliche, che operano sul territorio nazionale. Infinityhub considera i propri clienti come partner di progetto che entrano nel capitale sociale della *NewCo*. Tra questi, per esempio, troviamo Cooperativa Sociale Società Dolce, ICONA S.r.l., San Servolo Servizi Metropolitani S.r.l., Consorzio La Piazza e Villa Mabapa.

I principali portali di *equity crowdfunding* con i quali Infinityhub ha collaborato e collabora per promuovere le proprie campagne di *funding* e quelle delle *NewCo*. sono CrowdFundMe, *Ecomill*, *Back to work* e *We Are Starting*. Il principale portale di *lending crowdfunding* a cui Infinityhub si rivolge è *Ener2Crowd*.

Le istituzioni bancarie con le quali Infinityhub ha collaborato e collabora attivamente per finanziare e supportare i progetti avviati sono Banca Etica, Intesa San Paolo, Emil Banca e Banco CPM.

Infinityhub, da sempre, stringe *partnership* ed alleanze con istituzioni, fondazioni e associazioni di categoria operanti in ambito accademico, culturale, economico e di sviluppo sostenibile. Il *network* creato negli anni consente ad Infinityhub di far conoscere il proprio modello di *business*, attrarre talenti, scoprire nuovi segmenti di mercato, e partecipare a *meeting* e conferenze in qualità di *speaker* e ospite.

Infinityhub consolida la propria presenza nel territorio veneziano aderendo ad AVA – Associazione Veneziana Albergatori, Confindustria Veneto Est, San Servolo Servizi Metropolitani, per fornire un contributo concreto allo sviluppo economico e sostenibile di Venezia e delle zone circostanti. Dal 2023, Infinityhub è Socio Co-Fondatore di *Venice Sustainability Foundation*.

Dal 2022, Infinityhub è membro del *Club Elite Private Market*. Nello stesso anno l'azienda è stata selezionata per partecipare alla Classe 2023 di *TechShare*. I due percorsi formativi, promossi da *Euronext*, sono di fondamentale importanza per lo sviluppo del *business* e l'accesso al mercato dei capitali, per l'aggiornamento sui temi dell'innovazione e della *governance* e per espandere le relazioni entrando in contatto con società e personalità di *standing*.

Dal 2022 Infinityhub è anche membro di *AssoFintech*, confermando il proprio interesse alle tematiche finanziarie connesse alla tecnologia e alla digitalizzazione.

Dal 2022 Infinityhub sponsorizza il *Digital Security Festival*, per promuovere la formazione continua e l'educazione sulla *cyber security*, per un utilizzo consapevole degli strumenti digitali.

**Milestones**

Ripercorriamo le tappe strategiche e le partnership di rilievo che hanno permesso a Infinityhub di diventare la prima *Energy Social Company* e di diventare una società di riferimento nazionale nel settore dell'efficienza energetica.

Infinityhub viene fondata nel 2016 da Massimiliano Braghin e da altri 20 soci attraverso Progetto Manifattura di Rovereto, il primo *hub cleantech* italiano, un centro di innovazione industriale e acceleratore di *startup* che opera nel settore dell'energia rinnovabile.

Nel 2019 si consolida la *partnership* strategica con Cooperativa Sociale Società Dolce, un'importante cooperativa sociale attiva in Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Veneto, Lombardia, Lazio e Toscana per la riqualificazione energetica delle loro strutture sociosanitarie.

Il 2 marzo 2021 nasce un'importante collaborazione con l'Università Ca' Foscari di Venezia, che diventa *partner* per la realizzazione di progetti di rilevanza strategica. In questo frangente nasce l'*Academy*, un'iniziativa culturale che ha visto protagonisti 12 studenti "cafoscarini" per la stesura di 12 saggi sul tema della sostenibilità, che riepiloga il naturale agire di Infinityhub.

Nello stesso anno, il 15 luglio 2022 Infinityhub stringe una *partnership* strategica con Icona S.r.l. per la riqualificazione delle Officine ICO Olivetti di Ivrea. Dalla volontà di ridare vita agli spazi delle fabbriche olivettiane, un modello d'impresa unico che Olivetti definiva una "fabbrica di bene" nasce il viaggio di Infinityhub e Icona, fatto di cultura, di valori condivisi e di sostenibilità ambientale e sociale.

Il 1° agosto 2022 Infinityhub entra in ELITE *private market* di Borsa Italiana, l'ecosistema che aiuta le PMI che presentano un modello di business solido e una strategia decisa, a crescere e ad accedere ai mercati dei capitali privati e pubblici, dando inizio al processo di quotazione in Borsa. La missione di ELITE è supportare le aziende nella crescita sostenibile di lungo periodo, accelerando il processo di accesso a capitali, competenze e *networking* (https://www.infinityhub.it/alleanze/).

Nello stesso anno Infinityhub accede alla classe 2023 di *Techshare*: programma di formazione *pre-IPO* lanciato da Euronext nel 2015, che aiuta gli imprenditori Tech a familiarizzare con i mercati dei capitali.

Il 23 novembre 2022 Infinityhub stringe un'importante alleanza con AVA – Associazione Veneziana Albergatori, per la riqualificazione energetica delle strutture ricettive situate nel territorio veneziano. AVA rappresenta 450 strutture ricettive veneziane e svolge attività di rappresentanza e tutela dei propri associati. L'alleanza nasce presso l'isola di San Servolo, a

Venezia. Isola che Infinityhub sta riqualificando attraverso la società partecipata Venice LightYear, in collaborazione con San Servolo Servizi Metropolitani.

A giugno del 2023 Infinityhub diventa socio co-fondatore di *Venice Sustainability Foudation* - VSF per il triennio 2024-25-26 per mettere a disposizione della Fondazione le proprie competenze e il proprio *know-how* nei cantieri per la transizione energetica e ambientale, la residenzialità, il turismo sostenibile e produzioni culturali innovative.

A gennaio 2024 *Knowshape* diventa partner strategico e *advisor* di Infinityhub per l'emissione di strumenti finanziari in linea con la tassonomia europea e la formulazione di piani di sostenibilità *compliant* con la normativa.

Tutte le relazioni descritte presentano un comune denominatore: un forte allineamento di valori e di principi a quelli che sono gli elementi che caratterizzano il DNA di Infinityhub: l'energia, il futuro, le persone e il *social*, la comunità e il *fintech*. La cultura, i valori e la presenza di una direzione comune sono tutti elementi fondamentali per tenere unita la rete e creare da essa valore.

*"Le alleanze costituiscono il valore primario per Infinityhub, sono la risposta perfetta per far fronte alla complessità del nostro tempo, in una dimensione spazio-tempo che vede il locale connesso con il globale*". Massimiliano Braghin.

**Creare strategie di rete**

Infinityhub, come abbiamo appena visto, è parte di una rete di partner e collaboratori. All'interno di questo contesto, Infinityhub utilizza la conoscenza esterna ai propri confini per incrementare il valore prodotto in totale trasparenza, per condividere con i propri partner i processi innovativi, gli sviluppi dei progetti. Al tempo stesso cerca di catturare parte del valore creato attraverso il presidio di tre *asset* specifici che sono il *project management*, l'ingegneria e la fornitura e la posa in opera e acquisisce dall'esterno ciò che non realizza internamente.

L'apertura e il presidio sono alla base della strategia di rete di Infinityhub. Qui la conoscenza si diffonde liberamente e si espande il più possibile per moltiplicarne gli usi e arrivare a presidiare diversi settori di mercato.

## 3.3 LA NEWCO. COME STRUMENTO PRINCIPALE PER STRINGERE ALLEANZE

### 3.3.1 YHotel Lido Venezia S.r.l. Benefit

La NewCo. rappresenta per l'energivoro, lo strumento finanziario per attivare le opere di riqualificazione energetica; per i portali di *funding* e gli istituti finanziari, un prodotto finanziario *green* per diversificare e arricchire il proprio portfolio; per gli *shareholder*, la compartecipazione al beneficio economico e sociale e per il *network* di alleanze e sub-fornitori la possibilità di compartecipazione al progetto. La creazione di valore ambientale, economico e sociale che si distribuisce dalle attività di Infinityhub, ha un impatto positivo su tutta la comunità e l'ecosistema circostante.

Per dimostrare la capacità della *NewCo*. di instaurare relazioni di valore con i diversi *partner* di progetto, analizzeremo ora la quindicesima società partecipata di Infinityhub: YHotel Lido Venezia S.r.l. Benefit, in forma abbreviata, YHotel Lido Venezia.

YHotel Lido Venezia nasce l'11 agosto 2023 come società partecipata di Infinityhub e AVA – Associazione Veneziana Albergatori che, nel 2020, hanno deciso di collaborare per dare vita ad un progetto di riqualificazione energetica ed edile degli hotel associati sul territorio veneziano (https://www.infinityhub.it/partnership-straordinaria-tra-infinityhub-e-ava-associazione-veneziana-albergatori/).

YHotel Lido Venezia nasce come società Benefit e, in quanto tale, integra all'interno del proprio statuto il bilanciamento dell'interesse degli azionisti con quello di altri *stakeholder*, esplicitando nella clausola dell'oggetto sociale il perseguimento del beneficio comune.

Il progetto prevede l'efficientamento energetico di Villa Mabapa, un hotel veneziano situato al Lido di Venezia costituito da tre immobili: Casa Pradel, Villa Morea e Villa Mabapa. Gli interventi di riqualificazione energetica prevedono l'installazione di pannelli fotovoltaici sui tetti, l'installazione di pompe di calore e di colonnine per la ricarica di imbarcazioni elettriche, l'implementazione di sistemi di monitoraggio, la sostituzione degli impianti termici interni e la realizzazione di una piscina esterna. Gli interventi, non solo promuovono l'efficienza energetica, ma soddisfano anche le esigenze del settore e dell'energivoro: in questo caso, infatti, la realizzazione della piscina, completa il pacchetto di interventi che Infinityhub offre all'energivoro.

Le tipologie di interventi promossi, l'introduzione di sistemi energetici efficienti e l'utilizzo di tecnologie sostenibili e rinnovabili daranno luogo ad un impatto positivo di lungo termine su ambiente e persone, preservando l'ecosistema lagunare della città di Venezia. Il progetto e le misure di efficientamento energetiche previste, rappresentano per la città un'opportunità significativa per il miglioramento della qualità della vita dei cittadini, per la creazione di nuove opportunità e posti di lavoro a tutti i livelli e per la promozione di uno sviluppo territoriale sostenibile.

Gli attributi che caratterizzano tale progetto sono la flessibilità, l'efficienza energetica e la resilienza: il progetto può definirsi flessibile, perché capace di adattarsi alle esigenze della collettività e dell'ambiente, efficiente dal punto di vista energetico in quanto il mix di tecnologie da installare genera un abbassamento del fabbisogno e dei consumi energetici, resiliente per l'ampia capacità di funzionamento che deriva dall'attivazione di più interventi.

YHotel Lido, che promuove la transizione energetica degli edifici nella laguna veneziana, ha come obiettivi finali (https://www.crowdfundme.it/projects/yhotel-lido-venezia/):

- il miglioramento dell'efficienza energetica, grazie alla riqualificazione complessiva del sistema edificio-impianto, nel rispetto della specificità dell'edificio storico;
- il miglioramento della sostenibilità ambientale, da ottenersi attraverso una scelta ponderata delle fonti di approvvigionamento e dei materiali utilizzati per la riqualificazione e dei sistemi energetici;
- la conseguente riduzione dei consumi energetici e, quindi, dei costi legati all'approvvigionamento energetico.

La sostenibilità è il fulcro della missione di YHotel Lido Venezia, impegnata a promuovere i tre pilastri fondamentali della sostenibilità: ambientale, economica e sociale.

Dal punto di vista ambientale, la società adotta un approccio olistico per la riqualificazione energetica degli immobili, attraverso l'utilizzo di tecnologie innovative, la gestione efficiente dell'energia e l'implementazione di sistemi di monitoraggio. Parallelamente, genera valore economico aggiunto, aprendo il capitale sociale all'energivoro e alla comunità tramite *l'equity crowdfunding*. Nelle attività di riqualificazione energetica, YHotel Lido si impegna a preservare e promuovere il patrimonio storico-culturale, con l'obiettivo di accelerare la transizione

energetica della laguna veneziana, partendo dal Lido. YHotel Lido, è un progetto di riqualificazione energetica che desidera guidare la transizione energetica nella laguna veneziana, partendo dal Lido di Venezia.

YHotel Lido guarda al futuro anche attraverso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030, che si rispecchiano in quelli della società fondatrice Infinityhub. In particolare, la società realizza i seguenti SDGs: "garantire l'accesso all'energia a prezzo accessibile, affidabile, sostenibile e moderna per tutti" (Obiettivo 7), "costruire un'infrastruttura resiliente, promuovere l'industrializzazione inclusiva e sostenibile e sostenere l'innovazione" (Obiettivo 9) e "rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili" (Obiettivo 11). Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile rispecchiano le dimensioni di business, integrando settori multidisciplinari come la finanza sostenibile, la socializzazione e il green, all'interno della laguna.

### 3.3.2 L'investor day come momento di condivisione

Il 15 marzo 2024, presso le Procuratie Vecchie in Piazza San Marco, che ospita gli uffici di *Venice Sustainability Foundation*, di cui Infinityhub è socio co-fondatore, è stata aperta la campagna di *equity crowdfunding* sul portale nazionale *CrowdFundMe* e si è svolto *l'investor day* di YHotel Lido Venezia. Un momento di importante condivisione tra tutti gli attori che hanno partecipato e collaborato alla realizzazione del progetto.

L'*investor day* è un momento di condivisione in cui gli attori del progetto raccontano alla collettività l'iniziativa e i benefici economico-finanziari, gli impatti ambientali e sociali sul territorio. I progetti, per la loro natura di efficientamento energetico con tecnologie *green*, non hanno impatti potenziali negativi sulle comunità locali.

All'*investor day* hanno presenziato i rappresentati di istituzioni e società che hanno collaborato alla realizzazione del progetto e che, per questo, fanno parte della rete di Infinityhub e della *NewCo*. Tra questi:

- Alessandro Costa, direttore di VSF/VCMDS – Venezia capitale mondiale della sostenibilità, in qualità di ente ospitante – *VSF Foundation*;

- Daniele Minotto, Vicedirettore Generale di AVA – Associazione Veneziana Albergatori, che da novembre 2022 collabora con Infinityhub con l'obiettivo di riqualificare le strutture ricettive di Venezia ad esso associate;
- Simone Cason, amministratore unico di San Servolo s.r.l. e socio di AVA, che nel 2020 ha stretto l'alleanza con Infinityhub per dare vita alla *NewCo*. "Venice LightYear" per accelerare la transizione energetica dell'isola di San Servolo a Venezia;
- Alessandro Marinello, responsabile progetti speciali di Opificio Querini che durante il suo intervento ha raccontato la storia del Conte Querini, imprenditore che ha lasciato il suo patrimonio culturale alla città di Venezia, un filo conduttore con Infinityhub che fa della cultura, un elemento imprescindibile per fare impresa;
- Antonio Vianello, titolare dell'Hotel Villa Mabapa, immobile oggetto di riqualificazione e albergo di famiglia che si tramanda da quattro generazioni;
- Paolo Pavanello, CTO di Infinityhub, che ha descritto l'ingegneria di progetto ed Elena Marin, che ha presentato l'impatto ESG (*Environment, Social and Governance*) del progetto;
- Benedetto Pirro, *Co-founder* e COO di *CrowdFundMe*, portale nazionale di *equity crowdfunding* in cui è stata avviata la campagna di *equity* di YHotel Lido Venezia. Durante l'*investor day* ha descritto l'apertura del capitale sociale di YHotel Lido Venezia, attraverso la raccolta di *equity* e la straordinaria opportunità per i cittadini di Venezia di entrare nella *governance* di progetto, con un'opzione riservata a loro;
- Andrea Giacomelli, CEO di *Knowshape* e professore di Ca' Foscari, che ha messo in luce le importanti novità della tassonomia europea, da applicare ai progetti di riqualificazione energetica, a favore di una finanza innovativa che promuove la sostenibilità, attraverso i valori ESG di progetto;
- Nicola Chiaranda, professore di Ca' Foscari e *mentor* di Infinityhub, ha voluto sottolineare il «senso» di questo progetto, della significativa importanza di «proteggere» la città di Venezia, unica per la sua bellezza, ma anche per la sua grande fragilità e mettere in risalto il valore di essere parte di un cambiamento per il presente ma anche e soprattutto per il futuro;

- tutti i collaboratori di Infinityhub;
- in chiusura dell'evento ha ripreso la parola Antonio Vianello, per raccontare il significato del nome Villa Mabapa: "mamma, papà, bambino", un richiamo, anche questo, al tramandare e all'opportunità di futuro per la sostenibilità.
- Massimiliano Braghin, Presidente di Infinityhub, è intervenuto durante l'*investor day* a più riprese, per spiegare il valore e gli attributi del progetto.

(https://www.infinityhub.it/yhotel-lido-venezia-s-r-l-benefit-investor-day-e-via-alla-campagna-equity-su-crowdfundme/)

La campagna di *equity crowdfunding* si è chiusa il 9 maggio 2024 in *overfunding*, raccogliendo da 41 nuovi soci 112.743€.

### 3.3.3 La strategia di rete di YHotel Lido Venezia S.r.l. Benefit

Gli attori di questo *network* hanno permesso di costruire una rete che conduce al raggiungimento di un triplice impatto, economico, sociale e ambientale. L'impatto economico positivo deriva dall'apertura del capitale sociale della *NewCo*. alla collettività, all'energivoro e ai collaboratori di Infinityhub, quello ambientale è reso possibile grazie all'installazione di tecnologie green che producono energia rinnovabile e riducono i consumi di energia, e quello sociale deriva dal *socialing* e dall'educazione alla sostenibilità.

In un contesto di strategia di rete, le modalità di collaborazione tra società o *legal entity*, per massimizzare il valore e la competitività, sono rappresentate dai concetti di *co-innovation* e *co-financing*. La *co-innovation* si verifica quando due o più società collaborano allo sviluppo congiunto di nuovi prodotti, servizi o tecnologie. Questo approccio permette alle stesse di condividere risorse, competenze e rischi, accelerando il processo di innovazione e aumentando le possibilità di successo nel mercato. La *co-innovation* facilita anche l'accesso a nuovi mercati o settori.

Infinityhub collabora con diverse realtà allo sviluppo congiunto dei progetti che danno vita alle società partecipate. La condivisione di valori, risorse e competenze chiave, accelera i processi

e contribuisce a una transizione energetica accelerata *win-win*, per un futuro sostenibile, e intensifica le opportunità di mercato garantendo l'accesso a nuovi mercati.

Il *co-financing* riguarda la condivisione degli oneri finanziari associati a progetti di grande scala o ad alto rischio. Questo può includere investimenti congiunti in ricerca e sviluppo, infrastrutture o espansione di mercato. Attraverso il *co-financing*, le aziende possono mitigare i rischi finanziari distribuendoli tra più parti, rendendo più sostenibili progetti che altrimenti sarebbero troppo onerosi o rischiosi per un singolo ente.

Per Infinityhub il *co-financing* si realizza attraverso l'apertura del capitale sociale della *NewCo*. Tipicamente ogni progetto di riqualificazione viene finanziato con un rapporto 80:20 attraverso tradizionale finanziamento bancario ed *equity crowdfunding*.

In una strategia di rete, queste forme di collaborazione sono cruciali per costruire alleanze strategiche forti e resilienti. Le reti che incorporano ***co-innovation*** e ***co-financing*** tendono a essere più innovative, finanziariamente stabili e competitive. Questi elementi favoriscono un ambiente in cui la collaborazione e la condivisione di risorse portano a un vantaggio competitivo sostenibile, promuovendo al tempo stesso una crescita e uno sviluppo equi tra i vari attori.

L'elemento caratterizzante la strategia di rete di Infinityhub è l'assenza di gerarchia. Tutti gli attori sono posti sullo stesso piano e le relazioni sono di tipo orizzontale. In assenza di gerarchia si punta sulla direzione e sulla realizzazione di un progetto comune, come nel caso di YHotel Lido Venezia.

L'elemento chiave della strategia di rete di Infinityhub e delle *NewCo*. risiede nell'apertura del capitale. Il capitale, infatti, viene aperto non solo agli investitori provenienti dalle campagne di *crowdfunding*, ma anche all'energivoro, che è visto come partner di progetto e non solo come mero cliente, ai dipendenti e ai professionisti di Infinityhub che hanno collaborato alla realizzazione del progetto.

Per chi investe tramite *equity crowdfunding* ci sono molteplici vantaggi: innanzitutto è previsto un ritorno economico legato ai dividendi, che la società inizia a distribuire a partire dal quinto anno, inoltre, YHotel Lido Venezia è iscritta nel registro delle imprese come startup innovativa, pertanto, chi investe può godere di detrazioni fiscali, se persona fisica, o di deduzioni fiscali, se persona giuridica, nella misura del 30%. Infine, per i residenti nel comune di Venezia è

previsto il diritto di voto a prescindere dalla quota sottoscritta, sia essa di tipo “A” o “B”. Questa scelta riflette la volontà di coinvolgere i cittadini di Venezia nella *governance* di YHotel Lido Venezia e di perseguire la triplice finalità della sostenibilità (https://www.crowdfundme.it/projects/yhotel-lido-venezia/).

Al momento della chiusura della campagna di *equity crowdfunding*, dei 48 soci totali di YHotel Lido Venezia, il 25% è socio residente nella città di Venezia e potrà esprimere il proprio diritto di voto nella *governance* della società.

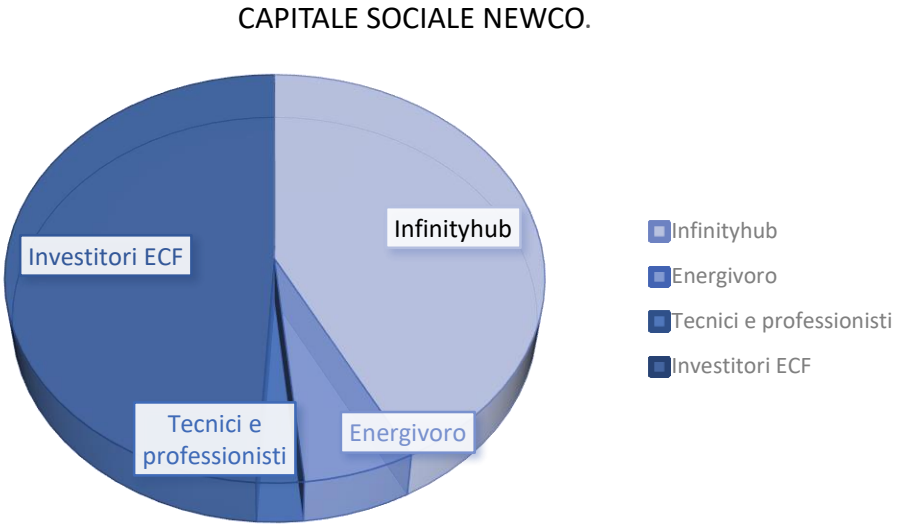


***Figura 3.5**: Il capitale sociale della NewCo.*

Il funzionamento della rete dipende anche dal livello di trasparenza delle decisioni: la volontà di considerare l’energivoro come partner di progetto e non esclusivamente come cliente, porta Infinityhub a raggiungere i massimi livelli di trasparenza nelle decisioni. L’energivoro, beneficiario delle soluzioni di efficienza energetica, diventa partner di progetto e potenziale faro che guida Infinityhub a stringere nuove alleanze e a dar vita a nuove opportunità di *business*.

Le collaborazioni riflettono l’impegno verso una visione condivisa di sostenibilità, basata sulla partecipazione attiva delle istituzioni, delle imprese e dei cittadini. Per questo, YHotel Lido Venezia intende creare una supply chain efficiente coinvolgendo fornitori, artigiani e collaboratori provenienti dalla città di Venezia (https://www.crowdfundme.it/projects/yhotel-lido-venezia/)

Le strategie di rete e le alleanze di Infinityhub si basano su valori comuni forti e condivisi e su una profonda e reciproca conoscenza tra gli attori del *network*. Queste strategie sono estremamente efficaci per creare *partnership* durature e per promuovere l'innovazione e la crescita. Infinityhub investe molto tempo per conoscere i propri partner e per assicurarsi che vi sia un allineamento di valori. I valori comuni creano un terreno solido su cui costruire collaborazioni. Quando le società condividono principi simili, come la sostenibilità, l'etica del lavoro, o l'impegno per l'innovazione, è più facile stabilire una relazione basata sulla fiducia reciproca. Allo stesso tempo, la comunicazione tra i membri del *network* può diventare più efficace. I valori comuni aiutano a prevenire conflitti, poiché esiste già un accordo di base su ciò che è importante per tutti i partner. Le relazioni basate su valori condivisi sono spesso più resilienti durante i periodi di crisi e guidano la collaborazione, anche quando emergono difficoltà economiche o strategiche.

Una profonda conoscenza reciproca permette alle aziende di personalizzare le interazioni e le collaborazioni per adattarsi meglio alle esigenze e alle capacità di ciascun partner. Questo può accelerare il raggiungimento degli obiettivi. Conoscere le competenze, le risorse e i limiti di ciascun attore del *network*, aiuta le aziende a pianificare in modo più efficace come utilizzare al meglio le risorse condivise. Questo ottimizza gli investimenti e massimizza i ritorni. La conoscenza reciproca contribuisce a prevenire i conflitti, poiché i partner sono consapevoli delle sensibilità degli altri e possono navigare meglio nelle complessità delle relazioni interaziendali. Inoltre, quando i conflitti emergono, una solida comprensione reciproca può facilitare una risoluzione più rapida e collaborativa.

Le reti che si basano su valori comuni e conoscenza reciproca tendono a essere più dinamiche e in grado di adattarsi ai cambiamenti del mercato. Questi *network* possono anche mobilizzare risorse in modo più efficiente e innovare più rapidamente rispetto a quelli in cui mancano queste fondamenta. Inoltre, l'impegno per valori condivisi e la comprensione delle capacità reciproche possono trasformare le relazioni di rete da opportunistiche a strategiche, spostando l'attenzione da vantaggi a breve termine a successi a lungo termine.

***Figura 3.6**: Gli elementi che caratterizzano la strategia di rete della NewCo., rielaborazione personale.*

### 3.3.4 Le alleanze di YHotel Lido Venezia S.r.l. Benefit

YHotel Lido Venezia è un progetto che, per la sua natura *green*, è stato selezionato per alimentare il piano di investimento di un prestito obbligazionario *green*: il *green* POC. Parte della raccolta derivante da questo prestito obbligazionario, sarà destinato al finanziamento di alcuni progetti che si trovano in pipeline nella città di Venezia, tra cui YHotel Lido Venezia.

Venezia, è una città tanto unica, quanto fragile. La condivisione è per Infinityhub, il fulcro per creare un paradigma che integri economia, ambiente e società, capace di garantire uno sviluppo sostenibile alla città. È proprio da questo principio che sono nati i progetti di Infinityhub, tra cui YHotel Lido Venezia.

Come già anticipato, Infinityhub è socio co-fondatore di VSF – *Venice Sustainability Foundation*. Renato Brunetta, presidente di VSF, commentò l'ingresso di Infinityhub nella fondazione come capace di contribuire e affrontare "la transizione energetica del nostro territorio con modelli di business innovativi, consentendo un maggior coinvolgimento di tutti

gli attori, compresi i cittadini. È anche con tale esempio che si concorre a realizzare un nuovo approccio di sostenibilità integrata dei nostri luoghi".

YHotel Lido Venezia è stata presentata in Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità. La Fondazione ha come obiettivo quello di creare un modello integrato (ambientale, economico, sociale) di sviluppo sostenibile per il capoluogo veneto e il suo territorio metropolitano, garantendo contestualmente la protezione del patrimonio ambientale, storico e culturale (https://www.crowdfundme.it/projects/yhotel-lido-venezia/).

L'alleanza con *Venice Sustainability Foundation* rende concreta la possibilità per infinityhub di contribuire a sei "cantieri" o sfere di attività della fondazione, rilevanti per lo sviluppo sostenibile di Venezia: tra queste rientrano la "transizione energetica e ambiente", la "residenzialità" e il "turismo sostenibile". Ogni area tematica si sviluppa con attività di *brainstorming* tra i partner per chiarire i progetti che la fondazione seguirà. Il progetto YHotel Lido Venezia si integra perfettamente nel cantiere di "turismo sostenibile": Infinityhub, in questo contesto, si pone come facilitatore e, attraverso la partnership con AVA – Associazione Veneziana Albergatori, favorisce il turismo sostenibile, tutela l'ecosistema lagunare e migliora l'offerta di soggiorno.

Il progetto di YHotel Lido Venezia segna l'inizio di un progetto molto più ambizioso che l'Associazione, che rappresenta circa 450 strutture ricettive nel territorio veneziano, vuole realizzare con Infinityhub. Il progetto complessivo prevede la riqualificazione degli immobili destinati al turismo, situati nel territorio veneziano, e dunque, la realizzazione di progetti di efficientamento e rinnovamento energetico degli immobili veneziani destinati al turismo.

Un'occasione di valore per gli albergatori di Venezia che diventa risparmio energetico, riqualificazione di immobili – sia a livello strutturale che di accoglienza – e fondamentale processo di cambiamento del settore turistico verso un turismo sempre più sostenibile. (https://www.infinityhub.it/overfunding-yhotel-lido-venezia/), ma anche per la città storica di Venezia che potrà godere di un generale ripopolamento a tutti i livelli, grazie alla creazione di nuovi posti di lavoro.

### 3.4 CONCLUSIONE

Il capitolo dedicato all'analisi del caso studio "Infinityhub S.p.A. Benefit" esamina nel dettaglio il modello di *business* innovativo di Infinityhub e la costituzione delle *NewCo*. come parte essenziale delle strategie di rete.

L'adozione di un modello di *business* innovativo che integra Persone, Energie e Futuro, e l'utilizzo di un approccio tecnologico olistico, permettono a Infinityhub di distinguersi nel mercato delle società di servizi energetici configurandosi come *Energy Social Company*.

La costituzione di una società partecipata (*NewCo*. startup innovativa) per ciascun progetto di riqualificazione energetica, non solo facilita la gestione specifica del progetto, ma permette anche l'apertura del capitale agli *stakeholder* e alla comunità, aumentando così il valore condiviso.

L'approccio di Infinityhub alla creazione di valore enfatizza la costruzione di reti solide con attori quali investitori, istituzioni, fondazioni, e partner industriali. Queste alleanze sono cruciali per accedere a risorse, competenze e mercati, rafforzando la posizione competitiva dell'azienda.

Questo è dimostrato attraverso l'analisi del caso studio di YHotel Lido Venezia, una *startup* innovativa, società partecipata di Infinityhub e Villa Mabapa, che rappresenta il primo passo per la realizzazione di un progetto più ambizioso che nasce dalla collaborazione tra Infinityhub e Associazione Veneziana Albergatori (AVA). Il progetto, nel complesso, prevede la riqualificazione degli alberghi associati ad AVA e situati nel territorio veneziano.

Gli elementi che caratterizzano la strategia di rete di Infinityhub e, specularmente, anche quella di YHotel Lido Venezia, risiedono:

- nell'*investor day*, inteso come profondo momento di condivisione del progetto e dei principi e valori da cui esso nasce;
- nell'apertura del capitale sociale all'energivoro, che diventa partner di progetto, ai collaboratori di Infinityhub, ai fornitori, agli investitori, alle istituzioni e in generale alla comunità tutta attraverso l'avvio della campagna di raccolta del finanziamento da *equity crowdfunding*;

- nel coinvolgimento di attori e fornitori locali per dare lavoro a imprese e persone, per creare nuovi posti di lavoro, e nel caso specifico di YHotel Lido Venezia, per ripopolare il territorio veneziano;
- nella trasparenza delle decisioni e nella presenza di un progetto inteso come direzione comune, in cui la competizione si trasforma in collaborazione;
- nella condivisione dei valori e dei principi che sono genesi del progetto e che guidano tutti gli attori del *network* verso un obiettivo comune.

**CONCLUSIONI**

Questo elaborato analizza l'impatto delle strategie di rete nel business model delle ESCo. Nello specifico, analizza come le ESCo possano trarre vantaggio competitivo dalla produzione di valore all'interno di un più ampio *network* di *stakeholder* con cui costruiscono solide relazioni grazie al giusto grado di apertura e di presidio nella rete. Data la natura esplorativa e investigativa dell'analisi, l'indagine è stata condotta attraverso un approccio di tipo qualitativo basato sull'analisi del caso studio YHotel Lido Venezia, in grado di veicolare l'unicità della relazione tra Infinityhub e gli *stakeholder* all'interno dei processi di creazione del valore.

Il primo capitolo della tesi esplora il concetto di strategia d'impatto e di rete e le *partnership* intersettoriali. Il capitolo si concentra sulle modalità attraverso le quali le organizzazioni possono collaborare per raggiungere obiettivi comuni e creare valore aggiunto.

Le imprese ibride sono organizzazioni che perseguono obiettivi sia economici che socio-ambientali e che integrano all'interno della propria governance il fine sociale o ambientale. Questo modello supera il concetto di valore condiviso a lungo termine (*shared value*) e si focalizza sul concetto di "*purpose*", un obiettivo che va oltre il mero profitto.

Le *energy service company* (ESCo) sono un chiaro esempio di modello di *business* ibrido, che valorizza le risorse energetiche, riducendo l'impatto ambientale e garantendo minori costi o maggiore produttività al proprio cliente.

All'interno dello stesso capitolo vengono analizzate anche le strategie di rete. Le strategie di rete si basano sulla collaborazione tra diversi attori economici, finalizzata alla creazione di valore aggiunto. Le reti sono costituite da nodi, che sono le attività generatrici di valore, e da archi che rappresentano le relazioni che intercorrono tra i nodi.

La creazione di valore nelle reti avviene attraverso la condivisione di conoscenze e competenze tra i diversi *partner*. Un ecosistema, per poter raggiungere risultati positivi, richiede l'allineamento tra gli attori del *network*, la fiducia, un linguaggio comune e una gestione efficace delle tensioni e delle complementarità tra i *partner*.

Le reti odierne sono caratterizzate da complementarità tra i nodi, autonomia, responsabilità e fiducia. Le reti devono bilanciare autonomia e cooperazione per consentire azioni collettive e innovazione. Le reti imprenditoriali gestiscono iniziative con elevato contenuto di

innovazione e investimento economico, creando valore attraverso relazioni basate su conoscenza condivisa e collaborazioni fiduciarie.

Strategie di ibridazione e di rete si fondono all'interno delle *cross-sector partnership*. Le *partnership* intersettoriali nascono dalla collaborazione tra organizzazioni che operano in settori diversi come imprese, governo e *non-profit* per risolvere problemi di natura complessa. Queste *partnership* permettono di combinare risorse materiali, finanziamenti e competenze per raggiungere obiettivi condivisi migliorando l'efficienza e la visibilità. Esse rappresentano alleanze che vanno oltre la generazione di reddito e che richiedono un cambiamento fondamentale nelle organizzazioni che vi partecipano. Sebbene le *partnership* intersettoriali offrano significative opportunità per l'innovazione e la creazione di modelli di *business* sostenibili, devono anche saper gestire eventuali tensioni derivanti da interessi divergenti.

Il secondo capitolo tratta il tema delle *Energy Service Company*, società che giocano un ruolo chiave nella transizione, verso un sistema energetico più sostenibile e il cui modello di business è ormai affermato nel contesto energetico globale.

In Italia, le ESCo hanno acquisito un'importanza crescente grazie a politiche energetiche che incentivano la sostenibilità e l'indipendenza energetica. Tra queste politiche emerge il Decreto Legislativo n. 102 del 2014, che recepisce la Direttiva UE n. 27 del 2012 sull'efficienza energetica.

Il modello di *business* delle ESCo si basa su contratti di prestazione energetica (EPC), dove il guadagno della società è legato al risparmio energetico effettivamente ottenuto. Le ESCo si occupano di tutte le fasi del progetto, dalla diagnosi energetica alla manutenzione, e possono finanziare direttamente gli interventi o raccogliere finanziamenti da terzi. La remunerazione delle ESCo dipende in larga parte delle misure di efficienza energetica implementate, rendendo cruciale, così, il conseguimento di risparmio energetico.

Il modello delle ESCo, come abbiamo visto, coinvolge vari attori tra cui: il cliente finale, i fornitori, gli istituti finanziari e i gestori. La strategia di rete permette di coordinare efficacemente questi attori, migliorando il servizio offerto, la competitività e l'efficienza complessiva.

A29 S.r.l. è una ESCo attiva in Sicilia dal 2014, specializzata nella progettazione e realizzazione di soluzioni energetiche innovative in ambito residenziale, commerciale e industriale. A29 S.r.l. fornisce diverse tecnologie tra cui impianti a fonti rinnovabili, climatizzazione, trattamento dell'aria, cogenerazione, isolamento termico, e sistemi di *building automation*. La società si distingue per l'alto numero di ingegneri specializzati nel suo *staff* e per la certificazione E.S.Co. UNI CEI 11352, che garantisce elevati standard di competenza e l'accesso agli incentivi statali.

A29 S.r.l. instaura rapporti diversificati e strategici con partner, fornitori, clienti e istituti finanziari per garantire il successo e la crescita sostenibile dell'azienda. Ogni tipo di rapporto è caratterizzato da specifiche dinamiche e obiettivi, ma tutti sono essenziali per costruire un *business* solido e competitivo.

Il terzo e ultimo capitolo analizza, invece, il modello di *business* innovativo di Infinityhub S.p.A. Benefit, una società veneziana che si distingue nel mercato delle *Energy Service Company* per il suo approccio unico e scalabile, integrando persone, energie e futuro.

Infinityhub S.p.A. Benefit è la prima *Energy Social Company* italiana, evoluzione delle tradizionali ESCo. Infinityhub si distingue per l'attenzione al risparmio energetico, alla sostenibilità, al *green energy*, per l'utilizzo dei *social media* e di strumenti finanziari come il *crowdfunding*, e per la capacità di instaurare relazioni di valore con un ampio *network* di attori, tra cui imprese, istituzioni, fondazioni e associazioni di categoria.

Infinityhub adotta un modello di business denominato "modello Y", che integra ingegneria, project management, *socialing*, finanza etica e tecnologie *green*. Questo modello unisce quattro logiche capaci di rafforzarsi reciprocamente:

- la logica economica, Infinityhub crea posti di lavoro e collabora con fornitori certificati, favorendo una catena di fornitura etica e sostenibile;
- la logica ambientale, promuove progetti di efficientamento energetico che proteggono l'ecosistema e conservano il patrimonio storico-culturale del territorio;
- la logica sociale in quando educa la comunità alla sostenibilità e coinvolge la società nella realizzazione dei propri progetti attraverso il *crowdfunding*;

- la logica di *governance* poiché utilizza l'*equity crowdfunding* aprendo il capitale sociale alla collettività.

Infinityhub è identificabile come un "*hub*" di progetti condivisi per la sostenibilità ambientale, economica e sociale. Ogni progetto parte dalla costituzione di una nuova società partecipata (*NewCo*.), che attira risorse finanziarie e crea alleanze con istituzioni, investitori e comunità.

Il progetto di riqualificazione energetica YHotel Lido Venezia rappresenta un esempio concreto del modello Infinityhub. La società, costituita grazie all'alleanza con l'Associazione Veneziana Albergatori (AVA), mira a migliorare l'efficienza energetica degli hotel veneziani, promuovendo il turismo sostenibile e tutelando l'ecosistema lagunare. L'iniziativa prevede l'uso di tecnologie *green* e la partecipazione della comunità attraverso l'*equity crowdfunding*.

La strategia di rete di Infinityhub e della *NewCo* YHotel Lido Venezia si basa su alcuni elementi fondamentali che possono essere così riassunti:

| **NETWORK STRATEGY** | **ESCO TRADIZIONALE** | **INFINITYHUB e le NEWCO** |
|---|---|---|
| **Clienti** | Il cliente beneficia di una maggiore efficienza energetica e di un risparmio economico, che si intensifica al termine del contratto. | Il cliente o "energivoro" è partner di progetto. Oltre ai benefici energetici ed economici, l'energivoro diventa socio acquisendo una quota di capitale della NewCo. |
| **Istituti finanziari** | Il 100% del finanziamento delle opere deriva da finanziamento bancario a MLT. | Il finanziamento delle opere avviene considerando un rapporto 80:20. L'80% del valore delle opere deriva da finanziamento bancario, il restante 20% da equity crowdfunding. |
| **Fornitori** | I fornitori offrono alla ESCo tecnologie e opere. | I fornitori di tecnologie e opere sono partner di progetto diventando soci e acquisendo una |

| | | |
|---|---|---|
| | | quota del capitale sociale della NewCo. |
| **Società** | La comunicazione è spesso volta a creare una maggiore consapevolezza energetica nei clienti. | L'apertura del capitale sociale attraverso l'*equity crowdfunding* permette a chiunque investa di godere di un beneficio sociale ed economico. La sostenibilità culturale educa alla sostenibilità. |
| **Collaboratori** | I collaboratori godono di tradizionali benefici di *Welfare*. | I collaboratori, al momento dell'assunzione, diventano soci della società. I collaboratori diventano soci anche delle NewCo a cui offrono conoscenze e competenze specialistiche. |
| **Network** | La ESCo tradizionale collabora con università, istituzioni finanziarie, fondazioni e associazioni di categoria. | Infinityhub collabora con università, istituzioni finanziarie, fondazioni e associazioni di categoria per promuovere nuovi progetti e condividere innovazioni. |
| **Momenti di condivisione** | - | L'*investor day* è un momento di condivisione e trasparenza per discutere del progetto e dei valori di progetto con tutti gli *stakeholder*. |

***Tabella 3.3****: Gli elementi che contraddistinguono la strategia di rete di una ESCo tradizionale da quella di Infinityhub e le NewCo.*

La strategia di rete di Infinityhub e delle relative *NewCo* permette di instaurare relazioni virtuose in grado di creare valore condiviso. La condivisione del valore passa attraverso tutto il *network* di Infinityhub, che condivide i principi e i valori su cui si basa la prima *Energy Social Company* d'Italia.

**BIBLIOGRAFIA:**


- Aarikka-Stenroos, L., & Ritala, P., *Network management in the era of ecosystems: Systematic review and management framework.* Industrial Marketing Management, 67, 23–36, 2017.
- Ahuja G., *"Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study",* Administrative Science Quarterly, 45(3), pp. 425-455, 2000. http://dx.doi.org/10.2307/2667105
- Allee, V., *Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets*. Journal of Intellectual Capital, 2008.
- Austin, J. E., *Strategic collaboration between nonprofits and businesses.* Nonprofit and voluntary sector quarterly, 2000.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M., *Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2012.
- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 1991.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E., *Social alliances: Company/nonprofit collaboration*, 2004.
- Bocken, N. M. P., Rana, P., & Short, S., *Value mapping for sustainable business thinking*. Journal of Industrial and Production Engineering, 2015.
- Borzaga C., Zandonai F., *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*. Rapporto Iris Network, Donzelli, Roma, 2009.
- Bowen, F., Newenham–Kahindi, A., & Herremans, I., When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy. Journal of Business Ethics, 2010.
- Campbell C., Sacchetti S., *Network di imprese sociali e capitale sociale: l'ecosistema – scozzese,* Impresa sociale, saggio numero 4, 2014.
- Caprar, D. V., & Neville, B. A, *"Norming" and "conforming": Integrating cultural and institutional explanations for sustainability adoption in business*. Journal of Business Ethics, 2012.

- Carbonara N., Pellegrino R., *Public-private partnerships for energy efficiency projects: A win-win model to choose the energy performance contracting structure*, Journal of Cleaner Production, 2018.
- Chesbrough H., *Open Innovation,* Harvard University Press, Cambridge, MA, 2003.
- Chieregato et al., *le ESCO e il mercato dell'efficienza energetica*, Progetto Leonardo Bologna – Società Editrice Esculapio, 2003.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A., *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. Administrative science quarterly, 1990.
- Colaner, N., Imanaka, J. L., & Prussia, G. E., *Dialogic collaboration across sectors: Partnering for sustainability.* Business and Society Review, 2018.
- Corrigan, Mary Beth. *Ten principles for successful public/private partnerships*. Urban Land Institute, 2005.
- D'Elia A., *Reti: istruzioni per l'uso. Strumenti, strategie e pratiche di rete per i servizi di informazione e orientamento*, Rete italiana Eurodesk, rapporto di ricerca, 2008.
- Direttiva EU n.27 del 2012 sull'efficienza energetica.
- *Energy Efficiency Report 2023*, Politecnico di Milano School of Management, 2023.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S, *A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability.* Journal of Business Ethics, 2020.
- Garcia-Pont, C. and N. Nohria, *"Local versus globalmimetism: The dynamics of alliance formation the automobile industry"*, working paper, HarvardBusiness School, 1999.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., Evans, S., *Sustainable business model innovation*: A review. Journal of Cleaner Production, 2018.
- Goldman, Charles A. *"Future prospects for ESCOs in a restructured electricity industry." ACEEE* Summer Study on Energy Efficiency in Buildings, 1996.
- Grassl, W., *Hybrid Forms of Business: The Logic of Gift in the Commercial World,* in «Journal of Business Ethics», 100, pp. 109-123, 2011.
- Gulati et al., *Strategic Networks*, Strategic Management Journal, 2000.

- Haigh, N., Hoffman, A.J., *Hybrid organizations: the next chapter of sustainable business,* in «Organizational Dynamics», 41, pp. 126-134, 2012.
- Johnson, J. S., Fisher, G. J., & Friend, S. B., *Crowdsourcing service innovation creativity: Environmental influences and contingencies*. Journal of Marketing Theory and Practice, 27(3), 251–268, 2019.
- Joseph Schumpeter, A., *The theory of economic development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1934.
- Koch, T., & Windsperger, J., *Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy.* Journal of Organization Design, 2017.
- Lee, S. M., Olson, D. L., & Trimi, S., *Innovative collaboration for value creation.* Organizational Dynamics, 2012.
- Lin, N., Cook, K., & Burt, R. S. *Social capital: Theory and research.* New York: Aldinede Gruyter, 2011.
- Maiolini R., Rullani F., Versari P., *Rendere sociali le imprese. Impatto sociale, confini dell'impresa e rete di stakeholder,* Impresa sociale, saggio numero 0, 2013.
- Marya L. Besharov and Wendy K. Smith, *Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications.* Academy of Management ReviewVol. 39, No. 3, 2014.
- Masseti B.L., *"The Social Entrepreneurship Matrix as a "Tipping Point"* for Economic Change", *Emergence: Complexity & Organization*, 10(3), pp. 1-8, 2008.
- Massimiliano B., *Persone, Energie, Futuro, Infinityhub: la guida interstellare per una nuova dimensione dell'energia*, Edizioni Ca' Foscari, 2023. http://doi.org/10.30687/978-88-6969-699-2
- Matthew Murphy, Francois Perrot, Miguel Rivera-Santos*, New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations*, Journal of Business Research, 2012.
- Mulgan, G., *Joined-up Innovation: What is Systemic Innovation and How Can It Be Done Effectively?,* in G. Mulgan e C. Leadbeater, Systemic Innovation, Nesta Discussion Paper,

January, 2013, in http://www.nesta.org.uk/library/documents/Systems_innovation_discussion_paper.pdf.

- Myung-Kyoon Lee, Hyuna Park, Jongwhan Noh, J.P. Painuly, *Promoting energy efficiency financing and ESCOs in developing countries: experiences from Korean ESCO business*, Journal of Cleaner Production, Volume 11, Issue 6, 2003.

- Nonaka I., "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, 69, November-December, pp. 96-104, 1991.
- Peredo A.M., McLean M., *"Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept",* Journal of World Business*,* 41(1), pp. 56–65, 2006. http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007

- Phills, J. A., Deiglmeier, K., Miller, D. T., *Rediscovering social innovation.* Stanford Social Innovation Review*,* 2008.

- Porter, M. E., *Competitive Strategy.* Free Press, New York, 1980.

- Porter M.E., Kramer M.R., *"Creare valore condiviso".* Harvard Business Review Italia, 2011.

- Powell, W. W., *Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries.* California Management Review, 1998.

- Ron Adner, *Ecosystem as a Structure: An Actionable Construct for Strategy,* Journal of Management, 2016.

- S. Franzò, A. Natalicchio, F. Frattini and P. Magliocca, *"How Digital Technologies Enable Business Model Innovation in the Energy Sector: An Empirical Study of Italian Energy Service Companies,"* in *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2023.

- Seelos, C., Mair, J., *Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view,* in «Academy of Management Perspectives», 21, pp. 49-63, 2011.

- Seitanidi M. M., Crane A., *Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships*, Journal of Business Ethics, 2009.

- Seitanidi, M.M., Koufopoulos, D.N., Palmer, P., *Partnership Formation for Change: Indicators for Transformative Potential in Cross Sector Social Partnerships.* J Bus Ethics 94 (Suppl 1), 139–161, 2010.
- Sturabotti D., Venturi P., *Nuove geografie del valore e imprese coesive*, Impresa sociale vol.7, 2016.
- T. Shang, K. Zhang, P. Liu, Z. Chen, *A review of energy performance contracting business models: Status and recommendation*, Sustainable Cities and Society, volume 34, 2017.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M., *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process.* Cambridge: Oxford University Press, 2012.
- Venturi P., Zandonai F., *Cooperare per competere. Generare valore sociale*, Milano, 40k Unofficial, 2015.
- Venturi P., Zandonai F., *Imprese ibride, modelli d'innovazione sociale per rigenerare valore*, Egea, 2016.
- Williamson O., *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, a study in the Economics of Internal Organization, 1975.
- Zaheer, A., S. Zaheer, *'The structure of global competition: A network approach'*, paper presented at the SMJ Special Issue Conference, Northwestern University, 1999.
- Zamagni S., *Impresa responsabile e mercato civile*, Il Mulino, Bologna, 2013.
- Zott C., Amit R., Mass, L., *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, in Journal of Management, 2011.

**SITOGRAFIA:**


- Cosa sono le ESCO: https://fire-italia.org/cose-e-come-opera-una-esco-energy-service-company/
- D. L. n. 102 del 4 luglio 2014, attuativo della direttiva 2012/27/UE sull'efficienza energetica, che modifica le direttive 2009/125/CE e 2010/30/UE e abroga le direttive 2004/8/CE e 2006/32/CE. https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2014/07/18/14G00113/sg
- D. Lgs. n. 115 del 30 maggio 2008, attuativo della direttiva 2006/32/CE relativa all'efficienza degli usi finali dell'energia e i servizi energetici e abrogazione della direttiva 93/76/CEE.: https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2008/07/03/008G0137/sg
- Direttiva dell'Unione Europea n. 27 del 2012 https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2012:315:0001:0056:it:PDF#:~:text=Essa%20stabilisce%20norme%20atte%20a,efficienza%20energetica%20per%20il%202020
- Educare alla sostenibilità: https://www.infinityhub.it/leducazione-alla-sostenibilita-infinityhub-condivide-il-paradigma-y-con-luniversita-di-trento-per-progettare-assieme-un-futuro-sostenibile/
- Gestione Energia, numero 4-2002, http://www.cornaviera.it/public/normativa_tecnica/Leggi-iso/direttiva_2002.htm
- Il modello di Infinityhub: https://www.infinityhub.it/modello/
- Il progetto YHotel Lido Venezia: https://www.infinityhub.it/applicazione/yhotel-lido-venezia-s-r-l-benefit/
- Il sito di Infinityhub: https://www.infinityhub.it/
- Infinityhub, chi siamo: https://www.infinityhub.it/chi-siamo/
- L'investor day di Yhotel Lido Venezia: https://www.infinityhub.it/yhotel-lido-venezia-s-r-l-benefit-investor-day-e-via-alla-campagna-equity-su-crowdfundme/
- La cultura d'impresa di Infinityhub: https://www.italiachecambia.org/2024/01/cultura-impresa-infinityhub/

- La partnership tra AVA e Infinityhub: https://www.infinityhub.it/partnership-straordinaria-tra-infinityhub-e-ava-associazione-veneziana-albergatori/
- La raccolta di equity crowdfunding di YHotel Lido Venezia: https://www.infinityhub.it/overfunding-yhotel-lido-venezia/
- La sostenibilità di Infinityhub: https://www.infinityhub.it/certificazioni/
- Le alleanze di Infinityhub: https://www.infinityhub.it/alleanze/
- Le attività di Venice Sustainability Foundation: https://vsf.foundation/attivita/
- Persone, Energie e Futuro, la guida interstellare per una nuova dimensione dell'energia: https://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni4/libri/978-88-6969-700-5/
- Raccolta di equity crowdfunding di YHotel Lido Venezia: https://www.crowdfundme.it/projects/yhotel-lido-venezia/