

# Management Innovation

## IL CASO RETI

### INTRODUZIONE

Nel 1994, quando la rivoluzione digitale muoveva i suoi primi passi in Italia, Bruno Paneghini fondò RETI con un'intuizione che andava oltre il semplice business tecnologico. In un'epoca in cui la trasformazione digitale stava solo iniziando a plasmare un nuovo mondo interconnesso, la visione di Paneghini non era semplicemente quella di introdurre soluzioni tecnologiche, ma di infondere un'anima innovativa in ogni connessione. Il background professionale del fondatore si era formato in tre ambienti che rappresentavano diverse sfaccettature dell'innovazione italiana degli anni '90.

In Olivetti, aveva assorbito la tradizione di eccellenza e design che tentava di coniugarsi con la nascente era digitale, un laboratorio dove tradizione e modernità si incontravano per reinventare il concetto stesso di lavoro e produzione. L'esperienza in Fininvest gli aveva mostrato un approccio rivoluzionario alla comunicazione e al business dei media, caratterizzato da strategie audaci e innovazioni che ridefinivano i confini del potere economico e mediatico. Il periodo trascorso in Dell gli aveva permesso di osservare un modello di business emergente, caratterizzato da un approccio diretto, incentrato sulla vicinanza al cliente e sull'efficienza operativa, insieme alla capacità di crescere rapidamente pur mantenendo un approccio personalizzato e innovativo. Questa triplice eredità professionale sarebbe diventata il fondamento concettuale di RETI, un'organizzazione che avrebbe intrecciato competenze tecniche, orientamento al cliente e visione innovativa.

Ciò che ha reso RETI un caso interessante nel panorama italiano è stata la sua capacità di costruire un modello di business ed un modello di management che trascendesse la tradizionale dicotomia tra consulenza IT e system integration. L'azienda ha sviluppato un approccio che potremmo definire "olistico", dove la rete non è un mero insieme di fili e codici, bensì il tessuto che intreccia idee, competenze e passioni. Il modello di RETI si articola intorno a due pilastri complementari: da un lato, le IT Solutions, un'offerta di competenze tecniche avanzate per progettare e implementare infrastrutture digitali e sistemi informativi all'avanguardia; dall'altro, il Business Consulting, un approccio consulenziale che integra le soluzioni tecnologiche con una profonda comprensione dei processi aziendali. Questa dualità rappresenta l'essenza stessa della proposta di valore di RETI, dove l'esperienza tecnica sposa quella manageriale per creare soluzioni personalizzate e scalabili. Non si tratta semplicemente di offrire tecnologia, ma di guidare i clienti attraverso processi di trasformazione in cui la tecnologia diventa un abilitatore di valore.

Fin dall'inizio, Paneghini ha riconosciuto che in un settore caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici, la vera differenziazione non poteva basarsi esclusivamente sulle competenze tecniche, destinate inevitabilmente a diventare obsolete nel giro di pochi anni. La visione distintiva è stata quella di costruire un'organizzazione dove il cambiamento, se abbracciato con apertura e flessibilità, diventi un'opportunità per elevare il valore del capitale umano. Questa intuizione ha portato alla creazione di una cultura organizzativa fondata su tre valori fondamentali: centralità dell'essere umano, con la tecnologia concepita come strumento al servizio delle persone e non viceversa; spinta verso



l'eccellenza, con un impegno costante verso standard qualitativi elevati in ogni aspetto dell'operatività; e ricerca dell'innovazione, con la capacità di anticipare i trend e reinventarsi continuamente.

La manifestazione più tangibile di questo impegno è rappresentata dagli investimenti nella formazione continua. Il Campus aziendale con i suoi centri di competenza e la RETI Academy non sono semplici iniziative di training, ma rappresentano la concreta testimonianza dell'impegno dell'azienda nel formare i professionisti del futuro. Con oltre 12.000 ore annuali dedicate alla crescita professionale, RETI ha trasformato l'apprendimento continuo in un vantaggio competitivo sostenibile.

Nel panorama italiano dell'IT consulting, RETI si è distinta anche per la sua pionieristica adozione del modello di Società Benefit, superando il tradizionale paradigma del mero profitto per abbracciare un approccio in cui il successo aziendale viene misurato non solo in termini finanziari, ma anche attraverso l'impatto positivo generato su persone, comunità e ambiente.

Questa scelta non rappresenta semplicemente un'operazione di corporate social responsibility, ma una ridefinizione della missione e degli obiettivi stessi dell'impresa. La governance trasparente e responsabile diventa così parte integrante della strategia aziendale, influenzando ogni decisione e iniziativa. L'impegno verso la sostenibilità si concretizza attraverso iniziative concrete: dalla promozione di pratiche sostenibili alla collaborazione con enti e associazioni locali, testimoniando un modello di business che cerca di armonizzare crescita economica e sviluppo del territorio.

RETI ha sviluppato una struttura organizzativa dinamica, orientata alla formazione e alla ricerca costante. L'organizzazione interna riflette la filosofia di interconnessione che sta alla base dell'identità aziendale, con team multidisciplinari che combinano diverse competenze per affrontare le sfide dei clienti. Questo approccio ha permesso all'azienda di mantenere l'agilità e la flessibilità tipiche delle piccole realtà consulenziali, pur sviluppando progressivamente le capacità necessarie per gestire progetti di crescente complessità, posizionandosi così in modo distintivo nel panorama competitivo italiano. La quotazione in Borsa del 2020 ha rappresentato un momento di svolta, segnando il passaggio a una nuova fase di maturità aziendale, ma anche la conferma della validità di un modello che ha saputo coniugare innovazione tecnologica, sviluppo delle persone e responsabilità sociale.

## **LA TRASFORMAZIONE POST-PANDEMICA DEL LAVORO: IL PARADOSSO DEGLI SPAZI FISICI**

Questa formula di successo però nel 2020 fu stravolta dalla pandemia di COVID-19 che ha rappresentato un punto di svolta nel modo di concepire il lavoro, in particolare nel settore IT dove la remotizzazione delle attività si è rivelata non solo possibile ma, in molti casi, anche vantaggiosa in termini di produttività e conciliazione vita-lavoro. Di contro, per RETI, che aveva investito significativamente nella creazione di spazi di lavoro collaborativi presso la propria sede di Busto Arsizio, il drastico calo della presenza fisica in ufficio rappresentava una sfida inattesa ma cruciale.

I dati interni mostravano, nel periodo post-pandemico, una significativa preferenza per modelli di lavoro ibridi, specialmente tra i professionisti più giovani.

Questa situazione creava un apparente paradosso: da un lato, la natura collaborativa e creativa del lavoro di consulenza IT richiedeva interazioni dirette e momenti di co-creazione difficilmente replicabili in modalità remota; dall'altro, l'imposizione di un ritorno forzato in ufficio avrebbe rischiato di alienare una parte significativa della forza lavoro, in un contesto di mercato già caratterizzato da elevata mobilità.



Un altro problema tipico di moltissime aziende era quello di spazi di lavoro tradizionali, concepiti in era pre-pandemica, che risultavano inadeguati rispetto alle nuove esigenze. Come osservato in uno studio di Gartner (2023), il 70% degli uffici progettati prima del 2020 non supportava adeguatamente i modelli di lavoro ibridi, con conseguente sottoutilizzo degli spazi e riduzione dell'efficacia delle interazioni in presenza. La questione degli spazi fisici si intersecava inoltre con una tendenza più ampia nel mercato del lavoro IT: la crescente importanza attribuita dai talenti all'esperienza lavorativa complessiva, al di là degli aspetti puramente economici o di carriera. Una ricerca di Deloitte (2023) evidenziava come per il 73% dei professionisti tech under 35, l'ambiente di lavoro e il senso di appartenenza fossero considerati fattori determinanti nella scelta e nella permanenza in un'azienda. Per RETI, che aveva fatto degli ambienti di lavoro un elemento centrale della propria identità organizzativa, l'esigenza di rinnovare avrebbe potuto rappresentare un vantaggio competitivo significativo.

## **IL CONTESTO DEL MERCATO DEL LAVORO IT ITALIANO: UNA COMPETIZIONE CRESCENTE PER I TALENTI**

Anche a causa del COVID, negli anni successivi alla quotazione in Borsa, RETI si è trovata ad affrontare un contesto di mercato profondamente mutato rispetto a quello della sua fondazione. Il settore IT italiano aveva subito una trasformazione radicale, caratterizzata da un'accelerazione esponenziale della domanda di servizi digitali e, parallelamente, da una cronica carenza di professionisti qualificati. Secondo l'Osservatorio delle Competenze Digitali, tra il 2019 e il 2023, la domanda di professionisti ICT in Italia è cresciuta del 26% annuo, mentre l'offerta formativa universitaria e professionale è riuscita a coprire solamente il 52% del fabbisogno del mercato (AICA & Assintel, 2023).

Per un'azienda come RETI, che aveva costruito il proprio vantaggio competitivo sulla qualità del capitale umano e sulla capacità di offrire competenze specialistiche avanzate, questa situazione rappresentava una sfida esistenziale. L'azienda non stava più competendo solo con altre aziende IT per conquistare quote di mercato, ma anche e soprattutto per attrarre e mantenere i migliori talenti. Questa è diventata la vera arena competitiva.

Il problema non si limitava all'acquisizione di nuovi talenti, ma si estendeva anche alla loro retention. I dati del settore mostravano un tasso di turnover nelle aziende IT italiane che aveva raggiunto il 16% nel 2022, con picchi del 22% per le figure più specializzate (Randstad Research, 2023). Questo contesto rendeva particolarmente problematico il tradizionale modello di investimento in formazione: le aziende come RETI rischiavano di allocare risorse significative nello sviluppo di competenze che, nel giro di pochi anni, avrebbero potuto trasferirsi ai competitor.

L'inasprirsi della competizione aveva inoltre innescato una spirale inflazionistica nei salari dei professionisti IT, con incrementi che in alcuni settori specialistici superavano il 15% annuo (Page Personnel IT Salary Guide, 2023). Per RETI, che aveva sempre puntato su un modello di valore basato su qualità e innovazione piuttosto che sulla competizione di prezzo, la prospettiva di ritrovarsi invischiata in una "guerra dei salari" rappresentava un rischio strategico significativo, potenzialmente in grado di erodere margini e sostenibilità economica.

## **IL GAP FORMATIVO: LA DISCONNESSIONE TRA SISTEMA EDUCATIVO E BISOGNI AZIENDALI**



Un secondo aspetto critico che RETI si trovava ad affrontare riguardava la qualità e l'adeguatezza della preparazione dei neolaureati e diplomati. Nonostante l'eccellenza teorica di molti percorsi formativi italiani, il sistema educativo faticava ad allinearsi con la rapida evoluzione delle tecnologie e delle metodologie utilizzate nel mondo professionale. Oltre a ciò anche l'aspetto valoriale e i comportamenti futuri dei nuovi assunti erano molto complicati da inquadrare in sede di assunzione, aumentando il rischio di commettere errori.

La situazione era ulteriormente complicata dall'emergere di tecnologie disruptive che richiedevano competenze non ancora consolidate nei percorsi formativi tradizionali. Intelligenza artificiale, blockchain, IoT e cloud computing avanzato rappresentavano frontiere tecnologiche in cui il gap tra formazione accademica e necessità aziendali era particolarmente accentuato. Come rilevato da uno studio di Confindustria Digitale (2022), oltre il 65% delle aziende IT italiane lamentava difficoltà nel trovare candidati con competenze adeguate in questi ambiti, mentre il 78% dichiarava di dover investire in formazione complementare significativa anche per i neolaureati in discipline informatiche.

Questa disconnessione tra sistema educativo e bisogni aziendali poneva RETI di fronte a un dilemma strategico: attendere passivamente che il sistema formativo si adegua alle esigenze del mercato, rischiando di perdere opportunità competitive, oppure intervenire proattivamente, assumendosi il ruolo e i costi della formazione delle nuove generazioni di professionisti.

## LA RESPONSABILITÀ SOCIALE COME IMPERATIVO STRATEGICO

Con l'adozione dello status di Società Benefit, RETI aveva formalizzato il proprio impegno verso un modello di business che integrasse obiettivi di impatto sociale e ambientale positivo insieme ai tradizionali obiettivi economici. Questa scelta, inizialmente motivata da una genuina convinzione valoriale, si era progressivamente trasformata in una necessità strategica in un contesto di crescente attenzione da parte di stakeholder, clienti e talenti verso la responsabilità sociale d'impresa.

Ricerche condotte da PwC (2023) mostravano che il 76% dei professionisti IT under 30 considerava fondamentale o molto importante l'impegno sociale e ambientale nella scelta di un datore di lavoro, percentuale salita dal 58% registrato nel 2018. Analogamente, un numero crescente di clienti, specialmente nel settore pubblico e nelle grandi aziende, includeva criteri ESG (Environmental, Social, and Governance) nei processi di selezione dei fornitori di servizi IT.

Per RETI, questo cambiamento di paradigma rappresentava sia un'opportunità che una sfida. L'opportunità consisteva nella possibilità di trasformare il proprio impegno sociale in un fattore distintivo, capace di attrarre talenti allineati valorialmente e clienti sensibili all'impatto sociale delle loro scelte. La sfida era rappresentata dalla necessità di concretizzare questo impegno attraverso azioni tangibili e misurabili, evitando il rischio di "social washing" e garantendo un impatto reale sul territorio e sulla comunità. In particolare, emergeva una crescente consapevolezza riguardo alla responsabilità delle aziende tecnologiche nei confronti dello sviluppo dei territori in cui operano.

## LA NECESSITÀ DI UN APPROCCIO SISTEMICO AI PROBLEMI: LA MANAGEMENT INNOVATION



L'analisi delle sfide sopra descritte aveva portato il management di RETI a riconoscere che nessuna di esse poteva essere affrontata isolatamente. La complessità e l'interconnessione dei problemi richiedevano un ripensamento sistemico delle pratiche manageriali e organizzative, capace di creare sinergie tra diverse aree di intervento.

Questa consapevolezza ha portato all'avvio di un processo strutturato di innovazione manageriale, con l'obiettivo di trasformare le sfide in opportunità di crescita e differenziazione. Con un approccio trasversale, guidato dal direttore HR Ing. Carlo Toja, che ha coinvolto manager di diverse funzioni, artisti e addirittura agronomi, Reti si è impegnata a trasformare l'esigenza in azione.

Il framework concettuale adottato per questo processo di innovazione si basava sull'idea che la capacità di attrarre, sviluppare e mantenere talenti non fosse semplicemente una questione di politiche HR, ma il risultato di un ecosistema organizzativo complesso, in cui ogni elemento – dagli spazi fisici ai processi decisionali, dai percorsi di carriera alle interazioni con il territorio – contribuisce a creare un'esperienza distintiva e un senso di appartenenza.

Questo approccio sistemico all'innovazione manageriale ha portato RETI a esplorare soluzioni che integrassero quattro dimensioni fondamentali:

1. **Ecosistema formativo:** ripensare il rapporto tra azienda e sistema educativo, passando da una logica di semplice reclutamento a una di co-creazione di percorsi formativi.
2. **Spazi di lavoro evolutivi:** trasformare gli ambienti fisici da semplici luoghi di esecuzione di compiti a piattaforme abilitanti per collaborazione, creatività e benessere.
3. **Crescita integrata:** sviluppare modelli di sviluppo professionale che bilancino standardizzazione e personalizzazione, tenendo conto delle aspettative delle nuove generazioni.
4. **Impatto territoriale:** concretizzare l'impegno sociale dell'azienda attraverso iniziative che creino valore condiviso per l'organizzazione e per il territorio in cui opera.

La consapevolezza delle sfide interconnesse che RETI si trovava ad affrontare ha portato il management a sviluppare un approccio integrato all'innovazione manageriale. Seguendo la logica sottolineata da Hamel e Breen (2007) nel loro lavoro "The Future of Management", l'innovazione manageriale rappresenta la forma più potente e duratura di vantaggio competitivo, in quanto difficilmente replicabile dai concorrenti.

Sotto la guida del proprietario Peneghini e il direttore HR Ing. Carlo Toja, RETI ha avviato un processo strutturato di ridisegno organizzativo, caratterizzato da un approccio multidisciplinare e partecipativo che ha coinvolto diversi livelli aziendali. Questo processo ha portato all'implementazione di iniziative innovative in quattro aree strategiche, interconnesse e mutualmente rafforzanti: ecosistema formativo, spazi di lavoro evolutivi, crescita integrata e impatto territoriale.



## 1. DA AZIENDA

## ATIVITÀ

## GLI ITS

La prima innovazione riguarda il ruolo dell'azienda nel sistema formativo del territorio. Anziché limitarsi a un ruolo passivo di "consumatore" di talenti formati altrove, l'azienda ha scelto di diventare co-protagonista attiva nel processo educativo, contribuendo a plasmare le competenze e la mentalità dei futuri professionisti.

Il cardine di questa strategia è stato la costruzione di una partnership strutturata con gli Istituti Tecnici Superiori (ITS) del territorio lombardo, in particolare con la Fondazione ITS di Busto Arsizio. La collaborazione si è configurata come un sistema di "co-ownership" del percorso formativo, con risultati impressionanti: attualmente sono attivi 18 corsi che coinvolgono oltre 600 studenti. RETI ha messo a disposizione parte dei propri spazi fisici per lo svolgimento delle attività didattiche e ha contribuito con il proprio personale alla copertura del 30% delle ore di docenza.

Questa scelta ha rappresentato un'evoluzione significativa rispetto al tradizionale modello di collaborazione scuola-impresa, passando da un paradigma di semplice supporto a uno di co-creazione del percorso formativo. La presenza costante degli studenti negli spazi aziendali ha creato un ambiente di apprendimento immersivo, in cui teoria e pratica si integrano organicamente e in cui la cultura aziendale viene assorbita progressivamente, ben prima dell'eventuale ingresso professionale. L'efficacia di questo approccio è evidenziata dal fatto che, come sottolineato dall'Ing. Toja, il 100% degli studenti ITS trova impiego immediatamente dopo il diploma. Per RETI, questo rappresenta un'opportunità strategica di attrarre questi talenti già formati secondo le proprie esigenze e familiari con la cultura aziendale, creando un vantaggio competitivo nel mercato del lavoro IT caratterizzato da una forte competizione (dove ogni professionista ha mediamente cinque aziende tra cui scegliere).

Oltre alla partnership con gli ITS, RETI ha sviluppato iniziative complementari come "Reti4School", un programma che rafforza ulteriormente il legame tra l'azienda e le istituzioni scolastiche del territorio, creando un ponte diretto tra formazione e mondo del lavoro. Questo approccio integrato alla formazione rappresenta una risposta concreta alle sfide di attraction in un mercato dove, come evidenziato dall'Ing. Toja, negli ultimi quattro anni si è registrato un incremento del 40% sulla retribuzione media e un turnover negativo sull'area geografica intorno al 19%.

## 2. SPAZI DI LAVORO MODERNI E STIMOLANTI: IL RUOLO DELL'ARTE

La seconda dimensione dell'innovazione manageriale di RETI ha riguardato la trasformazione degli spazi fisici.

Il progetto nasce molto prima della pandemia, attraverso la riqualificazione di un vecchio stabilimento tessile dismesso nel centro di Busto Arsizio. La fabbrica è stata trasformata in un moderno centro di innovazione, e ancora oggi è in continua espansione. Questa scelta ha rappresentato non solo un'opportunità di crescita per l'azienda, ma anche un importante contributo alla rigenerazione urbana di un'area industriale in declino, dimostrando come l'impatto territoriale possa integrarsi organicamente con la strategia aziendale.

Inoltre l'azienda, guidata dalla visione del presidente Paneghini e dalla sua passione per l'arte, e con la collaborazione di due architetti residenti in azienda, RETI si è trasformata in una vera e propria galleria d'arte moderna, ospitando oltre 300 opere. Ogni ambiente è stato progettato per riflettere un pensiero, un'idea, un concetto, rendendo tangibile ciò che spesso resta intangibile.

Questo approccio trascende la dicotomia ufficio-casa, configurandosi come luogo di connessione, ispirazione e appartenenza. La trasformazione ha seguito tre principi guida:

- Multifunzionalità: superamento del concetto di postazione assegnata in favore di un sistema di spazi diversificati per funzione (concentrazione, collaborazione, socializzazione, apprendimento), liberamente accessibili in base alle esigenze del momento;



- Integrazione artistica: incorporazione sistematica di opere d'arte contemporanea negli ambienti di lavoro, selezionate per esprimere valori, visioni e aspirazioni dell'azienda;
- Permeabilità: apertura controllata degli spazi alla comunità locale per eventi culturali, formativi e ricreativi, trasformando la sede aziendale da luogo chiuso e autoreferenziale a nodo di un ecosistema territoriale più ampio.

La dimensione artistica di Reti non è concepita come semplice decorazione o operazione di marketing, ma come elemento catalizzatore di processi cognitivi e relazionali. L'arte diventa un mezzo per esprimere l'identità aziendale e per rispondere a quella che il Dott. Paneghini aveva identificato come una criticità fondamentale: il rischio, per un'azienda di consulenza priva di un prodotto tangibile, di apparire senza un carattere distintivo o un'identità unica.

A completare questa trasformazione, RETI ha integrato elementi naturali negli spazi di lavoro, con diverse piante da agrumi, tra gli uffici, curate con luci appositamente progettate internamente e con il supporto di un agronomo. Questo connubio tra arte, natura e tecnologia non solo dona agli spazi un carattere unico, ma rappresenta il simbolo dell'approccio olistico di RETI, in cui il bello, la sostenibilità e l'innovazione vivono in simbiosi.

L'efficacia di questa innovazione si riflette concretamente nei dati relativi al turnover: in un contesto di settore che registra un tasso medio del 19%, RETI è riuscita a mantenersi 6-7 punti percentuali al di sotto, evidenziando come la qualità degli ambienti di lavoro rappresenti un fattore significativo nella capacità di trattenere i talenti.

### 3. CRESCITA INTEGRATA: IL PROGRAMMA "ON TECH X"

La terza innovazione manageriale di RETI ha riguardato il ripensamento dei percorsi di sviluppo professionale, con l'obiettivo di bilanciare standardizzazione e personalizzazione, rispondendo alle aspettative delle nuove generazioni senza compromettere l'efficienza organizzativa.

Al centro di questa innovazione si colloca il programma "On Tech X", un'iniziativa che mira a valorizzare le competenze tecniche e a creare percorsi di crescita personalizzati per i talenti. Il programma rappresenta un'evoluzione dell'Academy interna, definita dal presidente Paneghini come "fiore all'occhiello dell'azienda", e nasce dalla consapevolezza che in un settore caratterizzato da rapido cambiamento tecnologico e alta mobilità dei professionisti, l'investimento nella formazione continua rappresenta un fattore critico di successo.

Operativamente, il modello di crescita integrata di RETI si articola in tre componenti interconnessi:

- Formazione continua: oltre 12.000 ore annuali dedicate alla crescita professionale, con un sistema che integra formazione strutturata, progetti di applicazione e comunità di pratica;
- Approccio manageriale basato sulla fiducia: un modello di leadership che bilancia autonomia e responsabilità, rendendo i dipendenti parte integrante del successo aziendale;
- Percorsi personalizzati: sviluppo di traiettorie di crescita che tengono conto delle aspirazioni individuali e delle esigenze strategiche dell'azienda.

Un elemento distintivo di questo approccio è la capacità di adattarsi alle diverse fasi della carriera professionale, dalla fase di ingresso (supportata dai programmi di collaborazione con gli ITS) fino alle posizioni di leadership tecnica e manageriale. Questo sistema evoluto di sviluppo professionale rappresenta una risposta concreta alle sfide di "engagement" identificate dall'Ing. Toja, permettendo a



RETI di creare un ambiente lavorativo stimolante e flessibile in grado di contrastare il turnover e migliorare l'engagement dei dipendenti.

L'efficacia di questa innovazione manageriale è evidenziata anche dalla crescita sostenuta dell'azienda che ha registrato una crescita costante di circa il 10% annuo dalla sua fondazione, raggiungendo circa 31 milioni di fatturato e 3,5 milioni di EBITDA. Questi risultati economici positivi, in un contesto di mercato caratterizzato da forte competizione per i talenti e aumento significativo dei costi del personale, testimoniano la capacità di RETI di trasformare l'investimento in capitale umano in vantaggio competitivo sostenibile.

## RISULTATI E PROSPETTIVE FUTURE

Per concludere, è importante sottolineare, che le iniziative di management innovation adottate da reti hanno supportato risultati concreti, riassumendo quanto riportato precedentemente:

- Performance economica: l'azienda ha raggiunto circa 31 milioni di fatturato e 3,5 milioni di EBITDA, con una crescita costante di circa il 10% annuo dalla sua fondazione;
- Capitale umano: in un contesto di settore caratterizzato da un turnover medio del 19%, RETI è riuscita a mantenersi 6-7 punti percentuali al di sotto, evidenziando l'efficacia delle proprie strategie di retention ed engagement;
- Impatto formativo: con 18 corsi attivi e oltre 600 studenti coinvolti attraverso la partnership con gli ITS, RETI ha costruito un ecosistema formativo che alimenta costantemente il proprio bacino di talenti;
- Impatto territoriale: attraverso la rigenerazione del vecchio stabilimento tessile, l'arte, la natura e l'apertura della sede alla comunità, RETI ha contribuito concretamente alla rivitalizzazione del tessuto urbano e sociale di Busto Arsizio.

Questi risultati confermano la validità dell'approccio sistemico all'innovazione manageriale adottato da RETI, dimostrando come un'integrazione coerente di diverse iniziative possa generare impatti superiori alla somma dei singoli interventi. La sfida per il futuro sarà mantenere la dinamicità di questo sistema di fronte all'evoluzione del contesto competitivo e tecnologico. Come emerge dalla visione del presidente Paneghini, l'innovazione manageriale non è un progetto con un inizio e una fine, ma un processo continuo di adattamento ed evoluzione. L'ambizione di RETI è continuare a coltivare un ecosistema organizzativo resiliente, capace di prosperare nell'incertezza e di creare valore per tutti gli stakeholder.

Il caso RETI dimostra come l'innovazione manageriale, quando concepita come trasformazione sistemica piuttosto che come insieme di interventi isolati, possa rappresentare un potente strumento di differenziazione strategica e creazione di valore sostenibile, particolarmente rilevante nel contesto iper-competitivo del settore IT.

### *Bibliografia essenziale*

1. AICA & Assintel. (2023). *Osservatorio delle Competenze Digitali 2023*.
2. Confindustria Digitale. (2022). *Rapporto sulla digitalizzazione dell'economia italiana*.
3. Deloitte. (2023). *Tech Trends 2023: Engineer your tech-forward future*.
4. Florida, R. (2019). *The Rise of the Creative Class, Revisited*. Basic Books.
5. Gartner. (2023). *Reimagining the Office for Hybrid Work*.
6. Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press.
7. McKinsey & Company. (2022). *Diversity wins: How inclusion matters in tech*.
8. Page Personnel. (2023). *IT Salary Guide Italia 2023*.
9. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review, 89(1/2), 62–77.
10. PwC. (2023). *Hopes and fears 2023: The future of work*.
11. Randstad Research. (2023). *IT Talent Trends in Italy*.
12. Toja, C. & Paneghini, B. (2024). *Gestione del capitale umano nel settore IT: il caso RETI. Intervento al Club D'Impresa AIADS, Busto Arsizio*.