

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

a cura di
Anna Cabigiosu

e-ISSN 2724-4741
ISSN 2724-3931



Osservatorio Nazionale
SULLE RETI D'IMPRESA



Università
Ca' Foscari
Venezia

Dipartimento di Management



RETIMPRESA



Edizioni
Ca' Foscari



IC
InfoCamere

Studi e ricerche sulle reti d'impresa 6

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

Studi e ricerche sulle reti d'impresa

Serie diretta da
Anna Cabigiosu
Anna Moretti

6



Edizioni
Ca' Foscari

Studi e ricerche sulle reti d'impresa

Direzione scientifica

Anna Cabigiosu (Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Anna Moretti (Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Comitato scientifico

Diego Campagnolo (Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali «M. Fanno», Università degli Studi di Padova, Italia)

Anna Comacchio (Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Francesco Izzo (Dipartimento di Economia, Università degli Studi della Campania «Luigi Vanvitelli», Italia)

Francesco Rullani (Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Direzione e redazione

Università Ca' Foscari Venezia

Venice School of Management

Cannaregio 873

30121 Venezia

contratti.rete@unive.it

<https://www.unive.it/pag/42688>

e-ISSN 2724-4741

ISSN 2724-3931



URL <http://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/collane/studi-e-ricerche-sulle-reti-dimpresa/>

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

a cura di
Anna Cabigiosu

Venezia

Edizioni Ca' Foscari - Venice University Press
2026

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

Anna Cabigiosu (a cura di)

© 2026 Anna Cabigiosu per il testo

© 2026 Edizioni Ca' Foscari per la presente edizione



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.

Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Edizioni Ca' Foscari

Fondazione Università Ca' Foscari | Dorsoduro 3246 | 30123 Venezia

<https://edizionicafoscari.unive.it> | ecf@unive.it

1a edizione aprile 2026

ISBN 979-12-5742-026-0 [ebook]

Progetto grafico di copertina: Lorenzo Toso

Il presente volume è stato pubblicato grazie al contributo di



Realizzato da



Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025 / Anna Cabigiosu (a cura di) — 1. ed. — Venezia:
Edizioni Ca' Foscari, 2026. — x + 144 pp.; 23 cm. — (Studi e ricerche sulle reti d'impresa; 6)

URL <https://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/libri/979-12-5742-026-0/>

DOI <http://doi.org/10.30687/979-12-5742-026-0>

Abstract

This volume provides an integrated empirical and analytical assessment of business networks established through network contracts in Italy, drawing on data from the 2025 edition of the National Observatory of Network Contracts. Combining administrative data with an original survey of 178 networks, the book examines the diffusion, structural characteristics, governance mechanisms, leadership practices, performance outcomes, and policy-relevant dimensions of inter-firm collaboration.

The contributions show that network contracts have reached a phase of institutional maturity, shifting attention from their quantitative diffusion to the quality and effectiveness of collaboration. Empirical evidence highlights significant heterogeneity across networks in terms of objectives, sectoral specialization, governance configurations, and leadership orientations. While networks generally display satisfactory levels of cohesion and perceived benefits for participating firms, innovation outcomes – especially radical innovation – remain uneven and contingent on specific organizational conditions.

A central contribution of the volume lies in its analysis of governance and leadership. Networks increasingly adopt hybrid coordination arrangements combining formal mechanisms and relational practices, while leadership emerges as a dynamic and contingent process rather than a purely formal role. Goal-oriented and efficient leadership supports innovation and network attractiveness, whereas cohesion enhances stability but may limit openness and renewal. These findings frame networks as adaptive organizational systems rather than static contractual arrangements.

The volume also addresses incentives, skills, and training, revealing a persistent gap between the strategic importance attributed to competencies and the limited use of structured training and managerial tools. This gap constrains the long-term sustainability of networks and calls for policy interventions that move beyond financial incentives toward organizational and capability-building support.

Overall, the book contributes to the literature on inter-organizational networks by conceptualizing network contracts as intermediate organizational forms and offers evidence-based insights for policy makers and practitioners aiming to strengthen collaborative capacity and competitiveness within the Italian productive system.

Keywords Network contracts. Performance. Coordination. Associations. Resilience.

Ringraziamenti

Desidero innanzitutto ringraziare tutti gli autori e le autrici di questo volume, che con le loro ricerche e i loro approfondimenti hanno contribuito in modo significativo ad accrescere la conoscenza e la comprensione del fenomeno dei contratti di rete, offrendo analisi rigorose e prospettive complementari su un tema di grande rilevanza per il sistema produttivo italiano.

Un ringraziamento particolare va a RetImpresa, e in particolare a Carlo La Rotonda, Lucia Pace e Arianna Lupo, per il costante contributo scientifico e istituzionale e per il supporto alle attività dell'Osservatorio.

Per InfoCamere desidero ringraziare Silvia Corsini, Serafino Pitingaro, Gisella Marzilli, Claudia Samarelli e tutto il team che ha coordinato e realizzato la Survey 2025, il cui lavoro è stato fondamentale per la raccolta e la qualità dei dati alla base delle analisi presentate in questo volume.

Un sentito ringraziamento va inoltre alla Venice School of Management dell'Università Ca' Foscari Venezia, e in particolare a Anna Comacchio, Anna Moretti, Elisa Montori e Chiara Saccon, nonché ai colleghi e alle colleghe del centro di ricerca NOIS, per il supporto scientifico e organizzativo fornito nel corso delle diverse fasi del progetto. Ringrazio anche Patrick Kenis (Tilburg University), Stefano Li Pira (Università di Bologna) e Shemuel Lampronti (Università di Padova e Warwick Business School) per il prezioso contributo intellettuale e il dialogo scientifico sviluppato nell'ambito dell'Osservatorio. Infine, desidero ringraziare tutte le reti che hanno partecipato alla survey ed Edizioni Ca' Foscari e Francesca Prevedello per il costante supporto editoriale e per la professionalità con cui hanno accompagnato la realizzazione di questo volume.

Sommario

Introduzione

L'edizione 2025 dell'Osservatorio sulle reti d'impresa Anna Cabigiosu	3
--	---

1 I contratti di rete: dinamiche recenti e profili creativo-culturali Serafino Pitingaro, Silvia Corsini	7
--	---

2 Caratteristiche dei contratti di rete e performance su dati survey 2025 Anna Cabigiosu	29
--	----

3 Meccanismi di governo per obiettivi e settori diversi su dataset aggregato dell'Osservatorio Anna Comacchio, Elisa Montori	43
--	----

4 Le caratteristiche della leadership nei contratti di rete italiani: verso attrattività e stabilità Anna Cabigiosu, Patrick Kenis, Anna Moretti	61
--	----

5 Chi guida la rete? Il ruolo dell'impresa capofila tra coordinamento, innovazione e performance Anna Cabigiosu, Shemuel Lampronti, Stefano Li Pira	79
---	----

6 Incentivi, competenze e formazione per le reti su dati survey 2025 Carlo La Rotonda, Arianna Lupo, Lucia Pace	99
---	----

7 La prospettiva valutativa nelle reti di imprese agricole italiane Chiara Saccon	123
---	-----

Conclusioni Anna Cabigiosu	139
--------------------------------------	-----

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

Introduzione

L'edizione 2025 dell'Osservatorio sulle reti d'impresa

Anna Cabigiosu

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Sommario 1 L'edizione 2025 dell'Osservatorio. – 2 L'indagine 2025: cenni metodologici.

1 L'edizione 2025 dell'Osservatorio

Nel corso degli ultimi anni i contratti di rete si sono progressivamente affermati come uno degli strumenti più rilevanti a disposizione delle imprese italiane per affrontare le sfide poste da mercati sempre più complessi, instabili e competitivi. In un contesto caratterizzato da frammentazione produttiva, rapida evoluzione tecnologica e crescente incertezza economica, le reti d'impresa rappresentano una risposta organizzativa capace di coniugare autonomia imprenditoriale e collaborazione strategica.

È in questa prospettiva che si colloca l'edizione 2025 dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa. Il volume contribuisce al dibattito sulla crescita e sulla competitività del sistema economico italiano attraverso un'analisi integrata della diffusione, delle performance e dei meccanismi di funzionamento dei contratti di rete. L'analisi si basa, da un lato, sui dati amministrativi InfoCamere aggiornati a luglio 2025, relativi all'universo delle reti d'impresa; dall'altro, sui risultati di una nuova indagine survey condotta tra settembre e novembre 2025, che consente di esplorare

in profondità le caratteristiche organizzative, strategiche e operative delle reti.

I capitoli 1 e 2 offrono un inquadramento del fenomeno delle reti d'impresa, con particolare attenzione alla loro crescita, natura e struttura. Il primo capitolo, a cura di Serafino Pitingaro e Silvia Corsini, propone una fotografia aggiornata delle reti e delle imprese in rete utilizzando i dati InfoCamere, includendo anche un approfondimento specifico sulle reti che coinvolgono imprese creative e culturali. Il secondo capitolo, «Caratteristiche dei contratti di rete e performance su dati survey 2025», a cura di Anna Cabigiosu, utilizza i dati della survey per analizzare obiettivi, settori di attività, composizione, finalità e performance delle reti, offrendo una lettura articolata delle condizioni che ne influenzano i risultati.

Il terzo capitolo, «Meccanismi di governo per obiettivi e settori diversi su dati survey 2025», a cura di Anna Comacchio ed Elisa Montori, approfondisce il tema della governance e del coordinamento nelle reti d'impresa. L'analisi mette in evidenza come le scelte di governance varino in funzione della tipologia di rete, del settore di appartenenza e degli obiettivi perseguiti, mostrando l'emergere di assetti organizzativi ibridi che combinano meccanismi formali e relazionali.

Una delle principali novità dell'edizione 2025 è l'attenzione dedicata al ruolo della leadership nelle reti d'impresa, analizzato in due capitoli distinti. Il quarto capitolo, «Le caratteristiche della leadership nei contratti di rete italiani: verso attrattività e stabilità», a cura di Anna Cabigiosu, Patrick Kenis e Anna Moretti, utilizza i dati della survey 2025 per indagare i diversi orientamenti della leadership di rete e il loro legame con l'attrattività e la stabilità delle reti nel tempo. Il quinto capitolo, «Chi guida la rete? Il ruolo dell'impresa capofila tra coordinamento, innovazione e performance», a cura di Anna Cabigiosu, Shemuel Lampronti e Stefano Li Pira, analizza invece in modo specifico il ruolo della capofila, mostrando come la leadership emerga da pratiche di coordinamento e influenza e come queste incidano sugli esiti innovativi e sulle dinamiche di turnover delle reti.

I capitoli finali propongono due approfondimenti tematici di particolare rilievo. Il sesto capitolo, «Incentivi, competenze e formazione per le reti su dati survey 2025», a cura di Carlo La Rotonda, Arianna Lupo e Lucia Pace, esamina il ruolo degli incentivi pubblici, delle competenze e della formazione, mettendo in luce il divario esistente tra la crescente importanza strategica attribuita alle competenze e la loro ancora limitata valorizzazione nelle pratiche delle reti. Chiude il volume il contributo di Chiara Saccon, che analizza la prospettiva valutativa nelle reti di imprese agricole italiane, il settore che ad oggi presenta la maggiore diffusione dei contratti di

rete, offrendo una riflessione sulla misurazione della performance economico-finanziaria come leva di sviluppo e di accountability.

2 L'indagine 2025: cenni metodologici

Il Registro delle Imprese gestito da InfoCamere ScpA ha consentito di individuare l'universo delle reti d'impresa alla data di riferimento del 3 luglio 2025. In base a tali dati, l'universo iniziale risulta composto da 8.627 reti contratto, coinvolgenti complessivamente 45.932 imprese, e da 1.372 reti soggetto, con 14.157 imprese collegate.

Al fine di definire un target di indagine coerente con gli obiettivi della rilevazione e garantire la significatività dei risultati, sono stati applicati specifici criteri di selezione volti a individuare le reti effettivamente operative. Per quanto riguarda le reti contratto, sono state incluse esclusivamente le aggregazioni costituite da almeno due imprese registrate e caratterizzate da imprese attive, inattive o sospese. Tale processo ha portato all'individuazione di un target pari a 6.937 reti contratto, con uno scarto tecnico di 1.690 contratti rispetto all'universo iniziale.

Per le reti soggetto, in linea con la metodologia adottata nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio, sono state escluse le reti cessate, quelle prive di una compagine sociale effettiva, nonché le imprese sottoposte a procedure concorsuali. Il target risultante è stato fissato in 1.280 reti soggetto, corrispondenti a 13.639 imprese selezionate.

Complessivamente, il target potenziale dell'indagine 2025 è stato quindi definito in 8.217 reti. Per il reperimento dei contatti aziendali sono state adottate due strategie differenziate: nel caso delle reti contratto, il contatto è stato effettuato attraverso le imprese capofila; per le reti soggetto, data l'assenza di riferimenti ufficiali afferenti al nuovo soggetto giuridico, sono stati reperiti i dati di contatto di tutte le imprese retiste aderenti.

La fase di arricchimento delle liste di contatto e di definizione delle reti effettivamente contattabili è stata influenzata da fattori esogeni legati al contesto normativo e operativo. In particolare, si è registrato un decremento nell'arricchimento delle liste rispetto alle edizioni precedenti e un aumento delle iscrizioni al Registro Pubblico delle Opposizioni, in conformità con il Regolamento generale sulla protezione dei dati (Reg. UE n. 2016/679). Nonostante tali vincoli, è stato possibile raggiungere complessivamente 3.143 imprese.

L'indagine è stata condotta in modalità integrata CAWI (Computer Assisted Web Interview) e CATI (Computer Assisted Telephone Interview) nel periodo compreso tra il 24 settembre e il 28 novembre 2025. Durante la fase di contatto telefonico, circa l'87% delle reti raggiunte ha fornito un indirizzo e-mail al quale ricevere il link per

la compilazione del questionario, corredato dall'informativa privacy e dalla lettera sugli obiettivi dell'Osservatorio. Al fine di massimizzare il tasso di risposta, sono state inoltre realizzate attività di remind, sia telefoniche sia via mail, a circa dieci giorni dal primo contatto, nonché un'azione finale di sollecito rivolta alle imprese che avevano manifestato disponibilità ma non avevano ancora completato la compilazione.

Analogamente a quanto osservato nelle precedenti edizioni, una quota non trascurabile di imprese ha dichiarato, in fase di contatto, la non operatività della rete o la propria uscita dalla stessa, determinando un'ulteriore contrazione del target effettivo. Alla chiusura della campagna sono stati raccolti complessivamente 178 questionari, pari a oltre il 2% dell'universo potenziale di riferimento, circa il 5,7% delle imprese contattabili e a circa l'11% delle reti contattate.

1 I contratti di rete: dinamiche recenti e profili creativo-culturali

Serafino Pitingaro

InfoCamere

Silvia Corsini

InfoCamere

Abstract In 2025, within a global economic environment that continues to display elements of volatility yet shows signs of gradual domestic acceleration, entrepreneurs' willingness to undertake integration initiatives and collaborative strategies through network contracts has been confirmed and further strengthened. Despite the persistence of a highly uncertain macroeconomic scenario – partly linked to geopolitical tensions and the new tariff regime – and the structural gap in the adoption of advanced technologies among SMEs, network-affiliated companies have continued to demonstrate strong adaptability. They have maintained a spirit of cooperation and solidarity, leveraging the competitive advantages stemming from their participation in a production supply chain or a business network.

Keywords Network contracts. Aggregations. Digital innovation. Sustainability. Competitiveness.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Struttura e dinamica delle reti d'impresa. – 3 Il profilo delle imprese retiste. – 4 Le imprese retiste coinvolte nell'industria culturale e creativa. – 5 Conclusioni.

1 Introduzione

Negli ultimi anni, dopo il rimbalzo post-pandemico del biennio 2021-22, l'economia italiana ha progressivamente rallentato, in linea con l'indebolimento del ciclo europeo. Nel 2023 la crescita del PIL si è attestata intorno allo 0,9%, mentre nel 2024 l'espansione è risultata molto contenuta (circa +0,5%), riflettendo un contesto internazionale fragile, la debolezza della manifattura europea e il raffreddamento della domanda interna. Le più recenti previsioni per il 2025 indicano una ripresa moderata, sostenuta dall'attuazione degli investimenti legati al PNRR e da un graduale recupero del commercio mondiale, ma permangono elementi di incertezza elevata.

Dopo l'impennata inflazionistica avviatasi nella seconda metà del 2021, trainata dal rincaro delle materie prime energetiche e dalle strozzature nelle catene globali del valore, l'inflazione ha raggiunto il picco nel 2022, per poi ridimensionarsi sensibilmente nel corso del 2023 e stabilizzarsi su livelli più contenuti tra il 2024 e l'inizio del 2026, anche grazie al rientro dei prezzi energetici e all'azione restrittiva della politica monetaria della Banca Centrale Europea. Il raffreddamento dell'inflazione ha contribuito a recuperare potere d'acquisto per le famiglie, ma il livello dei tassi di interesse, rimasto elevato più a lungo del previsto, ha inciso negativamente sugli investimenti privati e sul mercato immobiliare.

Secondo le stime più recenti, nel 2025 il PIL ha registrato una crescita dello 0,5%, trainato dalla domanda interna, grazie all'incremento degli investimenti fissi lordi (+3,5%) e dei consumi finali nazionali rispetto al 2024 (+0,9%).¹ Per quanto concerne l'interscambio commerciale con l'estero, le importazioni di beni e servizi sono aumentate del 3,6% e le esportazioni dell'1,2%, fornendo un contributo negativo alla variazione del prodotto, ascrivibile alle conseguenze causate dalla guerra dei dazi.

In questo contesto di crescita debole ma non recessiva, il tessuto imprenditoriale italiano ha continuato a dimostrare una significativa capacità di adattamento. In particolare, le imprese inserite in filiere produttive strutturate o in reti formali e informali hanno evidenziato una maggiore resilienza rispetto alle cosiddette 'imprese isolate'. La collaborazione lungo la filiera consente infatti di condividere rischi, competenze e investimenti, rafforzando la competitività sia sui mercati nazionali sia su quelli esteri.

La trasformazione digitale, la transizione ecologica e gli investimenti in efficienza energetica rappresentano oggi direttrici strategiche imprescindibili. Le imprese che operano in rete risultano mediamente più innovative e più orientate all'internazionalizzazione,

¹ Per approfondimenti si rinvia a Istat 2025.

grazie alla possibilità di sviluppare progetti comuni in ricerca e sviluppo, marketing, logistica e finanza. In un quadro di normalizzazione dell'inflazione e di graduale allentamento delle condizioni monetarie, la cooperazione tra imprese può costituire un fattore decisivo per sostenere la produttività e difendere segmenti strategici del sistema industriale nazionale.

Le incertezze legate allo scenario globale e alla crescente competizione tra Stati Uniti, Cina e Unione europea rendono ancora più urgente il rafforzamento dimensionale delle imprese. La frammentazione produttiva e il nanismo aziendale continuano infatti a rappresentare un limite strutturale per l'Italia e, più in generale, per l'Europa. In tale prospettiva, strumenti di aggregazione stabile come i contratti di rete possono favorire la creazione di massa critica ed economie di scala, agevolando processi di integrazione industriale, alleanze strategiche e operazioni di *merge & acquisition*.

Un programma coordinato anche a livello europeo, volto a ridurre le barriere normative e fiscali che ostacolano l'integrazione tra imprese dei diversi Stati membri, potrebbe rafforzare la competitività dell'Unione rispetto ai principali competitor globali. Le reti d'impresa si sono dimostrate, nel caso italiano, un modello efficace per generare sinergie non solo nella produzione, ma anche negli acquisti, nell'innovazione, nel marketing e nell'accesso al credito.

Le analisi condotte negli ultimi anni mostrano che la diffusione dei contratti di rete non è strettamente correlata all'andamento ciclico del PIL: anche nelle fasi di rallentamento economico molte micro e piccole imprese hanno scelto di aggregarsi per rafforzare la propria struttura organizzativa, innovare e accedere a nuovi mercati. In numerosi casi, l'adesione a una rete ha consentito alle imprese di superare la condizione di isolamento competitivo, creare occupazione qualificata e adottare una visione strategica di medio-lungo periodo.

A oltre quindici anni dalla loro introduzione, i contratti di rete rappresentano quindi uno strumento dalle potenzialità non pienamente espresse. Per valorizzarne l'impatto è necessario promuovere una più ampia diffusione culturale tra le imprese, soprattutto nei territori caratterizzati da una forte presenza di micro e piccole realtà produttive, favorendo lo scambio di buone pratiche e il consolidamento di ecosistemi locali dell'innovazione.

In una fase storica segnata da transizioni profonde – digitale, energetica e geopolitica – il monitoraggio continuo del sistema produttivo e l'analisi dei nuovi modelli organizzativi di collaborazione tra imprese diventano strumenti indispensabili per orientare le politiche industriali. Rafforzare le reti e le filiere strategiche non è soltanto una risposta congiunturale alla debolezza del ciclo economico, ma una leva strutturale per sostenere la crescita, la coesione sociale e la competitività del Paese nel medio-lungo periodo.

Nelle pagine che seguono ci proponiamo di aggiornare e arricchire la fotografia scattata nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio sul fenomeno dei contratti di rete e delle imprese in rete (d'ora in poi imprese retiste),² presentando anche un focus sui profili dell'industria creativa e culturale,³ allo scopo di analizzare la loro presenza all'interno del tessuto produttivo italiano e verificarne la differente propensione e coinvolgimento in progetti di aggregazione.

2 Struttura e dinamica delle reti d'impresa

In un contesto macroeconomico profondamente trasformato negli ultimi quindici anni – segnato da crisi finanziarie, pandemia, shock energetici e rialzi dei tassi di interesse – la diffusione dei contratti di rete ha mostrato una crescita continua, senza battute d'arresto strutturali. Il fenomeno ha progressivamente coinvolto un numero crescente di imprese, distribuite in modo sempre più capillare sull'intero territorio nazionale e appartenenti a una pluralità di settori produttivi.

Secondo i dati del Registro delle Imprese elaborati da InfoCamere, a fine 2025 i contratti di rete attivi hanno raggiunto quota 10.361, con un incremento del 7,6% rispetto al 2024. Le imprese complessivamente coinvolte sono quasi 53mila, in aumento del 5,2% su base annua, a conferma di una dinamica espansiva che prosegue anche in una fase di crescita economica moderata e di elevata incertezza internazionale.⁴

Dal punto di vista giuridico-organizzativo, continua a prevalere nettamente la forma del contratto di rete privo di soggettività giuridica (reti-contratto), che rappresenta lo strumento preferito dalle imprese per avviare percorsi di collaborazione flessibile. Nel 2025 si contano infatti 8.961 reti-contratto, pari all'86% del totale, mentre le reti dotate di soggettività giuridica (reti-soggetto) sono 1.400, corrispondenti al restante 14%. Tale distribuzione conferma la tendenza delle imprese – in larga parte micro e piccole – a privilegiare

2 Il presente lavoro aggiorna il contributo di analisi realizzato nelle prime sei edizioni del rapporto dell'Osservatorio, in stretta continuità con la lunga attività di monitoraggio sui contratti di rete che RetImpresa promuove e realizza da oltre un decennio, anche in collaborazione con altri istituti ed enti di ricerca. Per approfondimenti si rinvia a Cabigiosu, Moretti 2019; 2020; Cabigiosu 2021; 2022; 2023; 2025.

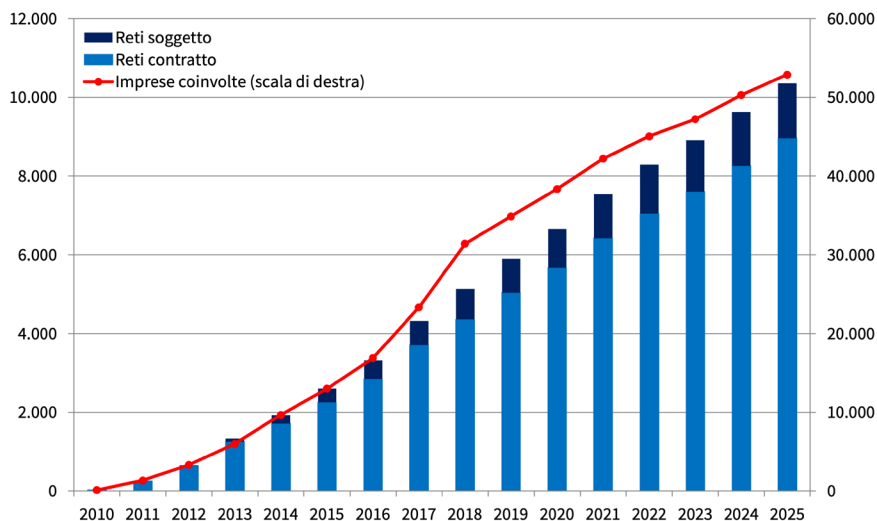
3 Ci si riferisce qui alle imprese che potenzialmente rientrano nel perimetro dell'industria culturale e creativa, così come disciplinata dai recenti provvedimenti del MIMIT e MIC, in termini sia di numerosità che di livello di coinvolgimento nei progetti di aggregazione.

4 Tutti i dati contenuti nel presente capitolo, salvo diversa indicazione, si riferiscono alla totalità dei contratti di rete che risultano registrati al 3 gennaio 2026 (quindi a fine 2025) allo scopo di cogliere l'effettiva dimensione del fenomeno. Per maggiori dettagli si rinvia a <http://contrattidirete.registroimprese.it>.

modelli di aggregazione meno onerosi sotto il profilo organizzativo e amministrativo, pur mantenendo la possibilità di evolvere verso forme più strutturate.

Dopo la fase di sviluppo esponenziale registrata nei primi otto anni dalla loro introduzione, seguita da un periodo di crescita più moderata, l'andamento recente evidenzia una fase di consolidamento del fenomeno [fig. 1]. L'analisi del trend storico mostra chiaramente l'effetto propulsivo iniziale degli incentivi fiscali e delle agevolazioni previste a livello nazionale e regionale, cui è seguita una fase di assestamento caratterizzata dall'assenza di analoghe misure straordinarie di sostegno. Nonostante ciò, la dinamica positiva degli ultimi anni suggerisce che il contratto di rete abbia superato la logica meramente incentivante, affermandosi come strumento strutturale di competitività e cooperazione tra imprese.

Figura 1 Contratti di rete e imprese coinvolte per tipologia di contratto (valori cumulati al 31 dicembre di ogni anno, salvo diversa indicazione)

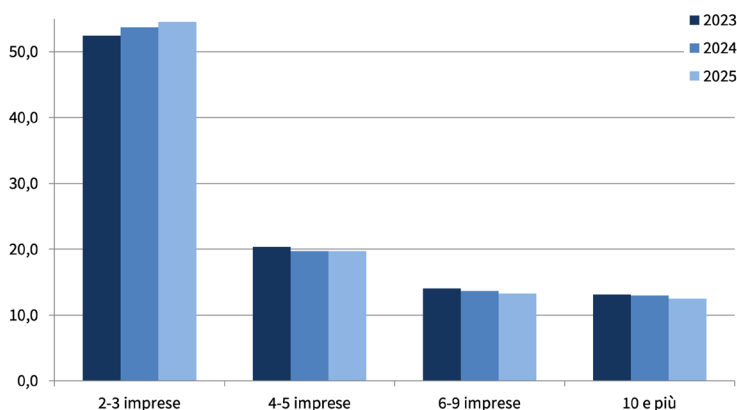


Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

Negli anni più recenti lo sviluppo delle iniziative di aggregazione ha conservato comunque una costante tendenza positiva, in ragione di ulteriori vantaggi previsti per le imprese che si aggregano in funzione di tutela occupazionale e anticrisi, per la diffusione del contratto di rete con causale di solidarietà e dell'istituto della codatorialità, che sebbene ancora poco conosciuto e impiegato può rappresentare un volano per lo sviluppo di nuovi modelli organizzativi di collaborazione tra imprese.

Sotto il profilo della densità imprenditoriale, i contratti di rete aggregano primariamente meno di 10 imprese, che rappresentano l'87,5% della totalità delle aggregazioni registrate a fine 2025. In particolare si rafforza ulteriormente la quota costituita da micro-aggregazioni (2-3 imprese), che si è attestata al 54,5% a svantaggio di tutte le altre dimensioni, che perdono terreno, dinamica che conferma la polarizzazione dei contratti di rete verso forme a bassa densità imprenditoriale.

Figura 2 Contratti di rete per numero di imprese coinvolte (% sul totale)



Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

Nel confronto con il 2024, il grado di concentrazione geografica delle imprese retiste è rimasto pressoché immutato **[tab. 1]**. La quota di reti uniregionali⁵ e interregionali è rimasta invariata, tuttavia per le reti-soggetto si osserva una lieve attenuazione delle aggregazioni uniregionali a favore delle reti biregionali e pluriregionali, una tendenza che ritroviamo solo parzialmente nelle reti-contratto, dove la quota di aggregazioni biregionali si rafforza a svantaggio di quelle uniregionali.

Raffinando l'analisi territoriale, i dati mostrano che oltre il 52% coinvolge imprese della stessa provincia e poco meno di un terzo (28,5%) riguarda al massimo due province, anche non contigue, mentre meno di un quinto (19,2%) associa imprese di almeno 3 province diverse. Si può notare nell'ultimo triennio un incremento delle aggregazioni uniprovinciali nelle reti-contratto a sfavore delle aggregazioni pluriprovinciali. Nel

5 I dati non si riferiscono alla localizzazione geografica dei contratti di rete, ma alla sede legale dell'impresa retista. Si definiscono uniregionali (uniprovinciali) le reti che coinvolgono solo imprese con sede nella medesima regione (provincia).

contempo, sul versante delle reti-soggetto le aggregazioni biprovinciali si indeboliscono a vantaggio delle pluriprovinciali mentre si osserva una sostanziale invarianza delle uniprovinciali.

Tabella 1 Contratti di rete per livello di eterogeneità geografica e tipologia di contratto (% sul totale)

Eterogeneità geografica	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
	Reti-contratto			Reti-soggetto			Totale		
Uniregionali	72,2	71,9	71,8	64,1	64,6	64,4	71,0	70,8	70,8
Biregionali (2)	19,2	19,3	19,4	21,7	21,3	21,1	19,6	19,6	19,7
Pluriregionali (>2)	8,6	8,8	8,8	14,2	14,2	14,5	9,4	9,6	9,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Uniprovinciali	53,0	53,2	53,7	42,2	43,7	43,7	51,5	51,9	52,4
Biprovinciali (2)	28,5	28,6	28,4	29,7	28,8	28,6	28,7	28,6	28,5
Pluriprovinciali (>2)	18,4	18,2	17,9	28,1	27,5	27,7	19,8	19,5	19,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

Analizzando la distribuzione territoriale, le reti tra imprese tendono a svilupparsi primariamente all'interno della medesima area geografica (81%), con una prevalenza nelle regioni e tra le regioni del Nord (39,5%), anche se in misura decrescente nel triennio osservato.⁶ La restante quota dei contratti di rete intra area geografica si distribuisce quasi equamente tra le regioni del Centro (21,3%) e del Mezzogiorno (20,2%) [fig. 3].

Peculiari progetti di aggregazione tuttavia si sono sviluppati tra imprese operanti in ripartizioni geografiche diverse. Sono infatti 1.967, pari al 19% del totale, le reti interregionali che hanno coinvolto imprese di aree differenti contigue: in particolare per Centro-Nord si contano 610 reti, per il Centro-Sud 521 e per il Nord-Sud 444. Si rafforzano e assumono sempre più rilevanza i contratti di rete (392) che aggregano trasversalmente esperienze imprenditoriali del Nord, del Centro e del Sud [fig. 4].⁷

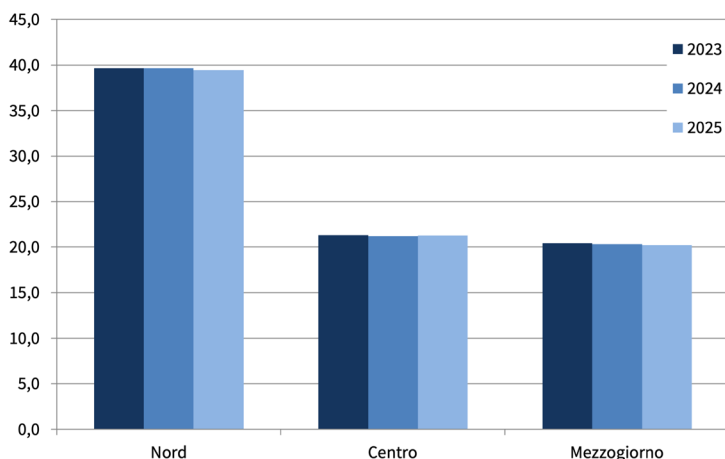
Il crescente rafforzamento di forme di aggregazione che coinvolgono imprese ubicate nel Centro-Sud e Nord-Centro-Sud (entrambe più che raddoppiate nell'ultimo quinquennio) conferma l'efficacia dello

⁶ Come emerso nelle edizioni precedenti del presente rapporto (cui si rinvia per approfondimenti), nel Nord-Est le reti tra imprese della medesima area rappresentano il 55% delle aggregazioni che si concentrano nelle sole regioni del Nord, una quota che supera il 57% nel caso delle sole reti-contratto.

⁷ Molte di queste reti (oltre un centinaio) hanno coinvolto imprese sia del Nord-Est che del Nord-Ovest.

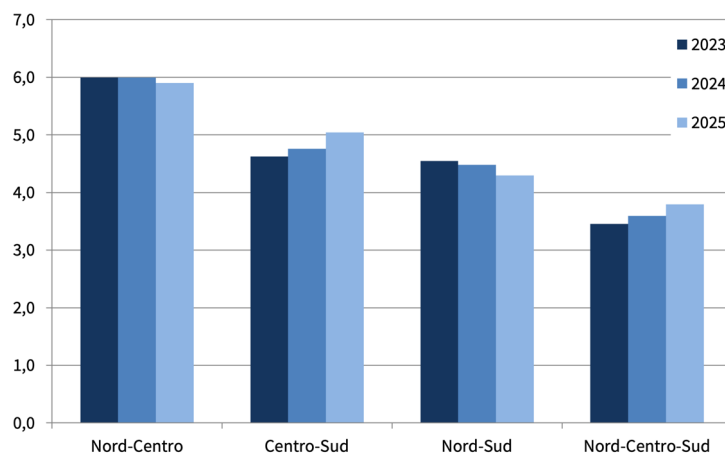
strumento per collegare e incrociare esperienze imprenditoriali che si sono costituite e sviluppate in territori eterogenei, consentendo ad imprese operanti soprattutto nel Mezzogiorno di integrare competenze complementari e ottenere performance economiche raramente raggiungibili autonomamente.

Figura 3 Contratti di rete interregionali con imprese localizzate nella medesima ripartizione geografica (% sul totale)



Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

Figura 4 Contratti di rete interregionali con imprese localizzate in ripartizioni geografiche diverse (% sul totale)



Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

L'ampia eterogeneità geografica che caratterizza il fenomeno si accompagna a un marcato grado di diffusione intersettoriale delle imprese retiste [tab. 2]. Considerando la classificazione delle attività economiche secondo le divisioni Ateco 2025 (2 digit),⁸ attualmente il 59% delle reti coinvolge imprese appartenenti a settori differenti. Si tratta di una quota ancora prevalente, ma in graduale riduzione rispetto a dieci anni fa, quando le reti intersettoriali rappresentavano l'84% del totale (2015).

Nel corso degli ultimi anni si sta osservando infatti un progressivo indebolimento delle reti plurisettoriali – in particolare di quelle che aggregano imprese attive in quattro o più settori distinti – a favore di una crescita costante delle reti unisettoriali. Tale dinamica sembra riflettere una maggiore propensione, o forse una maggiore facilità, da parte degli imprenditori a costruire percorsi di collaborazione tra realtà produttive omogenee o comunque non troppo distanti per specializzazione, filiera e modello organizzativo. È plausibile che, dopo una fase iniziale di sperimentazione di aggregazioni ampiamente diversificate, si sia affermata una preferenza per configurazioni più coese e settorialmente integrate.

Il grado di eterogeneità settoriale risulta tuttavia più elevato tra le reti-soggetto, che nel 78% dei casi aggregano imprese operanti in comparti differenti (per le reti-contratto la quota si ferma al 56%). Questo dato suggerisce che la presenza di soggettività giuridica possa facilitare la costruzione di relazioni produttive e commerciali stabili tra settori complementari, rendendo più strutturati i rapporti tra imprese appartenenti a filiere integrate o a segmenti contigui della catena del valore.

Parallelamente, si registra un lento ma costante rafforzamento delle reti unisettoriali, che oggi rappresentano quasi il 41% del totale. A fronte di tale crescita, le reti plurisettoriali mostrano una flessione complessiva, sebbene con dinamiche differenziate al loro interno: si riduce ulteriormente il peso delle reti che coinvolgono tre o più settori di attività economica, mentre resta costante la quota delle reti bisettoriali.

⁸ A seguito dell'adozione a partire dal 1° aprile 2025 della nuova codifica ATECO 2025 nel Registro delle Imprese, il settore di attività economica relativo ai contratti di rete e alle imprese retiste è stato ricodificato sulla base della nuova classificazione. Tale operazione di ricodifica tuttavia non ha impatti sull'analisi settoriale in quanto il grado di eterogeneità è calcolato a livello di divisione della nuova classificazione Ateco 2025.

Tabella 2 Contratti di rete per livello di eterogeneità settoriale e tipologia di contratto (% sul totale)

Eterogeneità settoriale	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
	Reti-contratto			Reti-soggetto			Totale		
Unisettoriali	43,3	43,4	43,8	20,6	21,1	21,6	40,0	40,3	40,8
Bisettoriali (2)	34,1	34,3	34,2	27,5	28,2	27,7	33,2	33,4	33,4
Trisettoriali (3)	13,4	13,2	13,0	16,7	16,2	16,4	13,8	13,6	13,4
Quadrisettoriali (4)	5,1	5,0	4,9	9,1	8,9	9,0	5,7	5,6	5,5
Multisettoriali (>4)	4,1	4,1	4,1	26,1	25,6	25,2	7,3	7,1	6,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

Nel complesso, queste evidenze sembrano indicare una minore propensione degli imprenditori a intraprendere aggregazioni fortemente diversificate, verosimilmente più complesse sotto il profilo gestionale e strategico, e una maggiore preferenza per collaborazioni unisetoriali o al massimo bisettoriali, ritenute più coerenti, meno onerose in termini di coordinamento e più facilmente orientabili verso obiettivi comuni di mercato e di innovazione.

Perfezionata l'analisi delle caratteristiche dei contratti di rete, possiamo ora ad esaminare le peculiarità delle imprese retiste, i settori di attività nei quali si concentrano e come sono distribuite a livello territoriale e dimensionale.

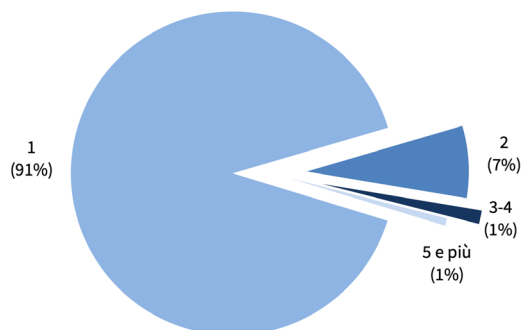
3 Il profilo delle imprese retiste

Malgrado il paradigma macroeconomico sia profondamente cambiato dal 2009 ad oggi, anche la platea delle realtà imprenditoriali che oggi aderiscono ad uno o più contratti di rete ha mantenuto un trend costantemente crescente. Secondo i dati del Registro Imprese elaborati da InfoCamere, sono 48.589 le imprese coinvolte,⁹ di cui il 9% pluriaderenti, ovvero presenti contemporaneamente in almeno due reti costituite come contratto [fig. 5].¹⁰

⁹ Dall'analisi sono state escluse 4.322 imprese che risultano aver cessato l'attività, pari all'8% delle imprese retiste coinvolte nei contratti di rete.

¹⁰ Poiché un'impresa retista può aderire a più contratti di rete, il numero si riferisce alle imprese coinvolte (quindi nel caso di pluriadesioni, l'impresa è stata contata una volta sola). Fatto 100 il numero di imprese pluriaderenti, il 77% è coinvolto in due contratti di rete, quasi il 14% ha aderito a 3-4 contratti di rete e il restante 9% è presente in almeno 5 diversi progetti di aggregazione.

Figura 5 Imprese retiste per numero di reti di appartenenza (% sul totale). Anno 2025



Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

Le imprese retiste nel complesso assorbono oltre 1,7 milioni di addetti, di cui il 98% sono dipendenti **[tab. 3].¹¹** In termini assoluti le microimprese (fino a 9 addetti) rappresentano oltre la metà del totale (50,8%) e occupano oltre 80mila lavoratori (4,6%) mentre un quarto (25,7%) sono piccole imprese (10-49 addetti) e concentrano quasi 262mila lavoratori (15,1%). Il maggior volume occupazionale è assorbito dalle medie e grandi imprese (50 addetti e più), che pur essendo un numero esiguo (oltre 4.600) danno lavoro a oltre 1,4 milioni di lavoratori (80,4% del totale).

11 Per evitare di sovrastimare l'occupazione delle imprese retiste, sono state escluse dall'analisi le agenzie interinali e di somministrazione lavoro (codice Ateco 78.2) dal momento che per queste ultime non è possibile distinguere i dipendenti che operano all'interno e i dipendenti somministrati che operano presso le imprese richiedenti.

Tabella 3 Imprese retiste e relativi addetti per classe dimensionale. Anno 2025**

Classe dimensionale	Imprese retiste	Comp. % imprese retiste	Imprese retiste ogni 10mila imprese registrate
1-9 addetti	24.566	50,8	59
10-49 addetti	12.416	25,7	434
50-99 addetti	2.221	4,6	946
100-249 addetti	1.511	3,1	1.229
250 addetti e più	873	1,8	1.564
Totale*	48.334	100,0	83

Classe dimensionale	Addetti alle imprese retiste	Comp. % addetti alle retiste	Addetti alle imprese retiste ogni 10mila addetti
1-9 addetti	80.038	4,6	102
10-49 addetti	262.394	15,1	526
50-99 addetti	150.256	8,6	975
100-249 addetti	229.457	13,2	1.281
250 addetti e più	1.020.939	58,6	2.179
Totale*	1.743.084	100,0	834

* Il totale include le imprese senza addetti e per le quali non è disponibile il numero di addetti. L'analisi non considera le agenzie interinali e di somministrazione lavoro.

** dati riferiti al 31 dicembre 2025 per le imprese e al 30 settembre 2025 per gli addetti.

Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio e Inps

Procedendo ad esaminare l'articolazione settoriale delle imprese retiste¹² [tab. 4], quasi la metà delle imprese osservate si concentra in tre settori.

In termini assoluti, la presenza più numerosa di imprese retiste si rileva nell'agroalimentare con oltre 10.372 unità, corrispondenti al 21,3% del totale.¹³ A distanza segue il settore delle costruzioni, in

12 Per analizzare raggruppamenti settoriali più omogenei rispetto alle divisioni Ateco 2025 è stata adottata una aggregazione in 17 settori, ridefinita sulla base della nuova classificazione in collaborazione con RetImpresa perfezionando l'aggregazione precedente (vedi CSC-ISTAT, 2016). La classificazione aggrega le divisioni di attività economica (2 digit Ateco 2025) in 17 raggruppamenti, che consentono di cogliere i profili settoriali maggiormente coinvolti dai fenomeni aggregativi. La definizione dei raggruppamenti settoriali è disponibile in appendice.

13 Il contratto di rete nel settore agricolo fruisce di regole particolari, in quanto può essere formato da sole imprese agricole singole o associate, di cui all'art. 2135 c.c., definite come piccole e medie (PMI) ai sensi del regolamento CE n. 800/2008. Per lo svolgimento dell'attività in forma collettiva possono tuttavia partecipare alla rete anche le figure giuridiche societarie che recano nel loro oggetto sociale l'esclusivo esercizio delle attività previste dal suddetto art. 2135 c.c. e contengono nella propria denominazione o ragione sociale la locuzione di 'società agricola'.

cui operano 7.382 imprese retiste (15,2%) che ha scavalcato quello del commercio, dove si concentrano 5.558 imprese (11,4%).

Altri tre settori vedono una significativa presenza di imprese retiste: i servizi turistici, dove operano 5.013 imprese (10,3% del totale), i servizi professionali, che contano 3.100 imprese (6,4%) e la meccanica che assorbe 2.752 imprese (5,7%).

Tabella 4 Imprese retiste per raggruppamento settoriale. Anno 2025

Settori	Imprese retiste	Comp. % imprese retiste	Imprese retiste ogni 10mila imprese registrate
Agroalimentare	10.372	21,3	140
Costruzioni	7.382	15,2	64
Commercio	5.558	11,4	45
Servizi turistici	5.013	10,3	105
Servizi professionali	3.100	6,4	123
Meccanica	2.752	5,7	144
Servizi trasporti e logistica	2.674	5,5	171
Servizi operativi	2.178	4,5	104
Servizi socio-sanitari	1.837	3,8	376
Servizi formativi e per la persona	1.606	3,3	42
Servizi tecn., inform. e comun.	1.523	3,1	128
Sistema moda ed arredo	1.112	2,3	88
Attività' artistiche, creative e culturali	944	1,9	96
Altre attività' manifatt.	815	1,7	103
Utilities e servizi ambientali	522	1,1	200
Servizi finanziari assicurativi	374	0,8	25
Altro	780	1,6	471
Totale*	48.589	100,0	83

* Il totale include anche le imprese non classificate per settore di attività

Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

Anche se non altrettanto pervasiva rispetto al settore di attività, la distribuzione delle imprese retiste secondo la forma giuridica restituisce una fotografia piuttosto polarizzata [tab. 5]. Sotto questo profilo, si può affermare che il fenomeno delle imprese retiste ruota prevalentemente intorno a due classi di natura giuridica: le società di capitale (28.136 unità, pari al 57,9%), in netta crescita rispetto al 2023 e delle imprese individuali (10.708, il 22%).¹⁴ Rilevante, ma decisamente meno significativa, la consistenza degli altri due

14 In particolare tra le società di capitale si osserva una marcata concentrazione di società a responsabilità limitata (quasi il 54% del totale delle imprese retiste).

aggregati delle società di persone (6.060 unità, in rappresentanza del 12,5% del totale) e delle cooperative (2.909 realtà, pari al 6% del totale). Con riferimento alle oltre 70 forme giuridiche in cui sono classificate le attività d'impresa nel Registro Imprese, le imprese retiste sono oggi presenti in quasi due terzi (oggi 48 fattispecie, erano 37 nel 2018).

Osservando il profilo territoriale, la mappa delle aggregazioni in rete rispecchia quasi perfettamente quella del territorio nazionale [tab. 6].¹⁵ Si rafforza da un lato il primato del Lazio, che con 11.171 imprese aderenti a contratti di rete concentra il 23% del totale nazionale, dall'altro rimane netta la distanza dalle tre regioni che seguono: Lombardia con 5.127 imprese (10,6%), Veneto con 4.261 imprese (8,8%) e Campania con 3.804 imprese (7,8%).

Tabella 5 Imprese retiste per classe di forma giuridica. Anno 2025

Classe di forma giuridica	Imprese retiste	Comp. % imprese retiste	Imprese retiste ogni 10mila imprese registrate
Società di capitale	28.136	57,9	143
di cui: Società a responsabilità limitata	26.184	53,9	135
Imprese individuali	10.708	22,0	37
Società di persone	6.060	12,5	76
Cooperative	2.909	6,0	301
Consorzi	333	0,7	161
Altre forme	443	0,9	87
Totale	48.589	100,0	83

Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

La propensione delle regioni verso le reti, misurata attraverso un tasso di densità,¹⁶ mostra tuttavia alcune differenze. Qui il primato spetta al Friuli Venezia Giulia, dove il rapporto tra imprese retiste e sistema imprenditoriale locale è pari a 241 imprese ogni 10mila registrate, che supera non di poco il Lazio (189 imprese). Oltre la soglia delle 100 imprese ogni 10mila, si collocano tre regioni piccole, Valle d'Aosta (139 imprese retiste ogni 10mila), Umbria (124) e Abruzzo (105), un dato che sembra suggerire la presenza a livello

15 La mappa delle imprese retiste mostra è possibile individuare almeno un'impresa retista in tutte le province, un dato che consente di misurare non solo la capacità delle comunità imprenditoriali locali non solo di cogliere le opportunità offerte dallo strumento del contratto, ma anche l'attenzione delle politiche pubbliche locali a stimolare l'interesse delle imprese verso forme di aggregazione.

16 Il tasso è ottenuto come rapporto tra il numero di imprese retiste e il numero totale di imprese con sede in regione.

locale di fattori incentivanti alla scelta di aderire alla formula del contratto di rete.

Tabella 6 Imprese retiste per regione di localizzazione della sede. Anno 2025

Regioni	Imprese retiste	Comp. % imprese retiste	Imprese retiste ogni 10mila imprese registrate
Lazio	11.171	23,0	189
Lombardia	5.127	10,6	55
Veneto	4.261	8,8	94
Campania	3.804	7,8	64
Toscana	3.164	6,5	81
Emilia Romagna	2.660	5,5	62
Piemonte	2.629	5,4	63
Puglia	2.537	5,2	68
Friuli Venezia Giulia	2.330	4,8	241
Sicilia	1.887	3,9	41
Abruzzo	1.498	3,1	105
Marche	1.367	2,8	94
Sardegna	1.225	2,5	74
Liguria	1.184	2,4	75
Umbria	1.116	2,3	124
Calabria	992	2,0	55
Trentino Alto Adige	855	1,8	75
Basilicata	442	0,9	77
Molise	174	0,4	53
Valle d'Aosta	166	0,3	139
Totale	48.589	100,0	83

Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

4 Le imprese retiste coinvolte nell'industria culturale e creativa

Tra i fenomeni che riguardano le imprese retiste non ancora indagati, il profilo di industria culturale e creativa rappresenta una interessante chiave di lettura per misurare la vocazione culturale delle imprese nell'ambito dei progetti di aggregazione.

Come dimostrano autorevoli ricerche che da anni studiano il fenomeno evidenziando il valore economico e sociale delle imprese

che operano nel settore culturale e creativo,¹⁷ in Italia la cultura e la creatività (design, moda, *performing arts*, arti visive, patrimonio storico) rappresentano un 'driver' dell'economia e della qualità italiana, capace di generare ogni anno un significativo valore aggiunto ed un'elevata occupazione (oltre 1,5 milioni di occupati e oltre 112 miliardi di euro di valore aggiunto diretto).¹⁸

Negli ultimi anni il tema ha assunto un rilievo crescente fino a creare le condizioni per un riconoscimento formale della qualifica di impresa culturale e creativa, introdotta nell'ordinamento giuridico dall'articolo 25 della legge 27 dicembre 2023, n. 206. Secondo la norma, tale qualifica può essere acquisita da parte dei soggetti in possesso di specifici requisiti soggettivi e oggettivi attraverso l'iscrizione alla nuova sezione speciale del Registro delle imprese delle Camere di Commercio che è divenuta operativa dal 1° ottobre 2025.¹⁹

Il riconoscimento di impresa culturale e creativa attraverso l'iscrizione in questa nuova sezione costituisce un importante tassello per garantire la conoscibilità e la trasparenza delle imprese e degli enti operanti in un quest'ambito sempre più strategico per il Sistema Paese.

Al momento il numero di imprese iscritte è molto ridotto,²⁰ ma tra qualche mese, per effetto delle richieste avanzate dagli imprenditori interessati, sarà possibile conoscere e monitorare nel tempo la struttura e l'evoluzione dell'industria culturale e creativa a livello settoriale, territoriale, dimensionale e per tutte le forme giuridiche.

Al momento ciò che possiamo fare è verificare la presenza delle imprese retiste che possiedono i requisiti di legge per poter essere considerate culturali e creative e quindi idonee all'iscrizione nella sezione speciale del Registro delle Imprese.

17 Tra i vari studi, merita una menzione particolare *Io Sono Cultura*, il rapporto di ricerca annuale, promosso dalla Fondazione Symbola e da Unioncamere, che dal 2011 analizza il valore economico e sociale del Sistema Produttivo Culturale e Creativo in Italia.

18 Grazie al suo approccio innovativo nell'analisi e nell'aggregazione dei dati, il rapporto di Fondazione Symbola e Unioncamere misura la ricchezza generata dalla filiera della cultura non solo attraverso il patrimonio storico artistico e il sistema produttivo culturale e creativo, *performing arts* e arti visive, ma anche includendo l'industria manifatturiera che si è lasciata contaminare da cultura e creatività per aumentare il valore dei propri prodotti. Per approfondimenti si rinvia a Unioncamere, Fondazione Symbola 2025.

19 Possono iscriversi nella sezione speciale delle imprese culturali e creative le imprese già iscritte nel Registro delle imprese e i soggetti iscritti nel REA e che svolgono un'attività economica compatibile con gli ambiti culturali previsti dai decreti attuativi.

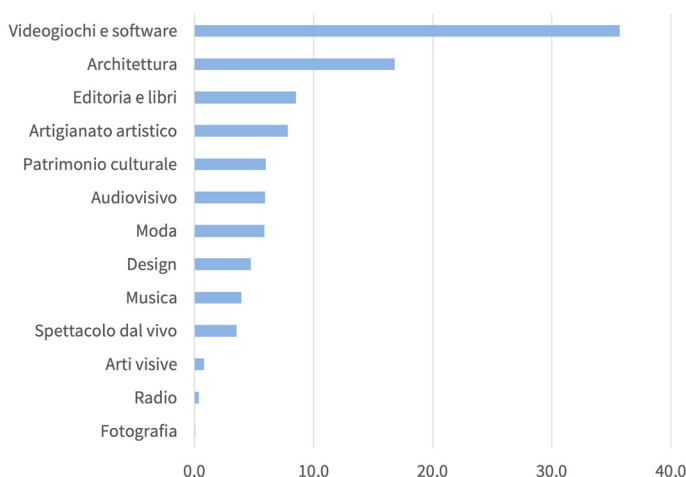
20 Dall'inizio di ottobre al 31 gennaio sono circa 400 le imprese culturali e creative iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese.

Da una prima esplorazione del fenomeno, basata sui dati del Registro Imprese elaborati da InfoCamere, a fine 2025 sono 1.329 i contratti di rete (13% del totale) che vedono la presenza di almeno un'impresa culturale e creativa, con prevalenza per le reti-contratto (76%).

La platea delle imprese retiste coinvolte sono invece 1.905, rappresentando quasi il 4% del totale e assorbono oltre 78mila addetti (4,5% del totale).

La presenza dell'industria culturale e creativa si concentra soprattutto nelle imprese retiste che operano nel settore dei videogiochi e software (35,7%) dell'architettura (16,8%) e dell'editoria e libri (8,5%). Piuttosto bassa invece è la partecipazione nei settori della fotografia, radio e arti visive [tab. 8].

Figura 6 Imprese retiste per ambito culturale e creativo (comp.%). Anno 2025



Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

Dal punto di vista territoriale, le imprese retiste si concentrano prevalentemente nel Centro-Nord: nelle prime 10 posizioni sono ben 7 le regioni che vantano una presenza piuttosto elevata di imprese retiste, a fronte di una presenza estremamente esigua nelle regioni del Sud.

È interessante soffermarsi sulla concentrazione territoriale delle imprese potenzialmente culturali e creative aderenti ad almeno un contratto di rete, che vede rispettivamente Lazio, Lombardia ed Emilia Romagna quali regioni leader concentrare il 43% delle imprese.

La fotografia che emerge dai dati è piuttosto chiara: tra le varie forme di imprenditoria che stanno emergendo o si stanno affermando all'interno dei contratti di rete, vi è anche quella delle imprese culturali e creative, pur essendo ancora una presenza timida ma con elevate possibilità di diffondersi in prospettiva.

Tabella 7 Imprese retiste in ambito culturale e creativo per regione della sede.
Anno 2025

Regione	Numero di imprese	Comp. %
Lazio	411	21,6
Lombardia	258	13,5
Emilia Romagna	146	7,7
Veneto	143	7,5
Toscana	142	7,5
Campania	113	5,9
Puglia	94	4,9
Sicilia	80	4,2
Friuli Venezia Giulia	78	4,1
Marche	75	3,9
Sardegna	72	3,8
Piemonte	68	3,6
Abruzzo	60	3,1
Liguria	47	2,5
Umbria	44	2,3
Trentino Alto Adige	29	1,5
Calabria	26	1,4
Basilicata	13	0,7
Molise	4	0,2
Valle d'Aosta	2	0,1
Totale complessivo	1.905	100,0

Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

Il tema delle industrie culturali e creative, sulle quali le istituzioni europee e nazionali stanno lavorando per strutturare il comparto come motore di crescita sostenibile, sembra interessare anche le forme di aggregazione e collaborazione tra imprese e questo non stupisce se pensiamo che il binomio 'sostenibilità-creatività' passa anche attraverso lo sviluppo di settori che uniscono arte, cultura e produzione industriale, il cui monitoraggio è funzionale per la migliore definizione di politiche industriali a sostegno dello sviluppo imprenditoriale ed economico del Paese.

Molto rimane da fare tuttavia sul versante delle tutele lavorative, della gestione della trasformazione digitale e della valorizzazione del

patrimonio culturale post-crisi pandemica nell'ambito dei contratti di rete.

Il crescente coinvolgimento di imprese che operano all'interno dell'ecosistema che trasforma la creatività in beni e servizi nei processi di aggregazione e collaborazione imprenditoriale, potrebbe configurarsi come un'opportunità per migliorare le performance aziendali, coniugando valore culturale, crescita sostenibile e innovazione sociale nelle strategie di collaborazione.

Politiche a sostegno dell'industria culturale e creativa nei contratti di rete, se efficacemente implementate, darebbero un valido contributo al cambiamento e alla transizione verso un paradigma che punta a promuovere il valore culturale e le espressioni artistiche, individuali o collettive, non solo al mercato del lavoro ma anche ai processi decisionali e nella politica.

5 Conclusioni

Dopo oltre quindici dalla nascita nel nostro ordinamento, i dati mostrano che il contratto di rete continua a raffigurare, nelle sue diverse forme, un modello di business alternativo, permettendo alle imprese micro e piccole di 'pensare in grande', superare i limiti dimensionali e raggiungere una massa critica per competere a livello globale, salvaguardando però la propria individualità.

L'andamento evolutivo delle adesioni alle reti-contratto e alle reti-soggetto mostra che la platea di imprese retiste coinvolte si consolida, un dato che sembra riflettere una maggiore consapevolezza degli imprenditori nell'impiego del contratto di rete.

I numeri mostrano inoltre un ulteriore consolidamento delle micro-reti e delle aggregazioni uniprovinciali, ma si osserva un incremento di alcune forme di aggregazione a medio-lungo raggio che associano imprese operanti nel Centro e Mezzogiorno.

La progressiva contrazione delle reti intersettoriali e l'incremento di aggregazioni tra imprese dello stesso settore sembra indicare tuttavia un approccio più maturo verso lo strumento del contratto di rete, che coniuga i vantaggi di una relazione collaborativa orientata a condividere conoscenze e competenze.

La lieve frenata delle imprese retiste dell'edilizia e la sostanziale stabilità delle imprese del commercio consolidano il primato dell'agroalimentare, che si conferma il settore con la maggior concentrazione di aziende aderenti ad una rete.

I risultati dell'analisi evidenziano inoltre che l'imprenditorialità dell'ecosistema culturale e creativo si sta affermando anche tra imprese retiste, a conferma della crescente tendenza a condividere tra gli obiettivi della rete una maggiore attenzione verso i valori culturali e le espressioni artistiche.

Le incertezze della fase economica che stanno interessando il tessuto economico del Paese, combinato ai segnali preoccupanti provenienti dall'area mediorientale, potrebbe animare molte aziende a sperimentare forme diverse di aggregazione e collaborazione strategica, in grado sia di sfruttare le condizioni di bassa inflazione sia di consolidare i livelli occupazionali e valorizzare conoscenze e competenze interne alle aziende.

Sarà fondamentale nei prossimi anni ampliare e arricchire la gamma di dati quantitativi e qualitativi al fine di misurare la propensione delle imprese verso nuove forme di aggregazione e verificare se e quali potrebbero essere gli effetti sulle performance economico-finanziarie delle reti nei progetti di aggregazione che intersecano arte, cultura e produzione industriale.

Bibliografia

- Cabigiosu, A. (2021). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-574-2>.
- Cabigiosu, A. (2022). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-663-3>.
- Cabigiosu, A. (2024). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-788-3>.
- Cabigiosu, A. (2025). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-907-8>.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2019). *Osservatorio nazionale 2019 sulle reti d'impresa*. Milano: Pearson.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2020). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-484-4>.
- CSC, Confindustria Centro Studi; ISTAT (2016). *Reti d'Impresa. L'identikit di chi si aggrega: competitivo e orientato ai mercati esteri*. https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1582310967Identikitdi-chi-si-aggrega---competitivo-eorientato-ai-mercatiesteri.pdf.
- CSC; ISTAT (2017). *Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese*. https://www.istat.it/it/files/2017/11/Rapporto_Istat_Confindustria.pdf.
- ISTAT (2025). *Pil e indebitamento delle AP. Anni 2023-2025*. Roma. <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2026/03/PIL-E-INDEBITAMENTO-AP-Anni-2023-2025.pdf>.
- Lombardi, R.; Onorato, M. (2023). *Le reti d'impresa nell'economia locale*. Roma: Sapienza Università Editrice. https://www.editricesapienza.it/sites/default/files/6216_Reti_impresa_economia_locale_eBook.pdf.
- Moise, G. (2024). «“EU Critical Mass Program”: reti di imprese per tornare a crescere». *La voce*, 10 dicembre. <https://lavoce.info/archives/106582/eu-critical-mass-program-reti-di-imprese-per-tornare-a-crescere/>.
- RetImpresa (2018). *Report sulle Reti di Imprese in Italia. I semestre 2018*. https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/2019/10/Report-RetImpresa_I-semestre-2018-1.pdf.

- RetImpresa (2019). *Report sulle Reti di Imprese in Italia – 2018*. https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/2019/10/Report-RetImpresa_reti-2018-1.pdf.
- RetImpresa (2020a). *Report sulle Reti di Imprese in Italia – 2019*. https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1583406408Report-RetImpresa-2019-DEF.pdf.
- RetImpresa (2020b). *Report sulle Reti di Imprese in Italia. I semestre 2020*. https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1596006938Report-RetImpresa_I-semestre-2020.pdf.
- RetImpresa; Fondazione Bruno Visentini; Unioncamere (2012). *I contratti di rete stipulati nel 2010-2011: le prime evidenze*. <https://tinyurl.com/bdfmsf6v>.
- Tunisini, A.; Capuano, G.; Arrigo, T. (2024). *Il contratto di rete per il made in Italy. Analisi, valutazioni di impatto e strategie aziendali*. Milano: FrancoAngeli.
- Unioncamere; Fondazione Symbola (2025). *Io sono Cultura. Edizione 2025*. <https://symbola.net/ricerca/io-sono-cultura-2025/>.

Appendice

Aggregazione delle divisioni di attività economica (2 digit Ateco 2025)
in 17 raggruppamenti settoriali

AGROALIMENTARE	COSTRUZIONI	SERVIZI FINANZIARI E ASSICURATIVI
A 1	C 23	L 64
A 2	F 41	L 65
A 3	F 42	L 66
C 10	F 43	
C 11	M 68	SERVIZI TRASPORTI E LOGISTICA
C 12		H 49
	COMMERCIO	H 50
MECCANICA	G 46	H 51
C 25	G 47	H 52
C 26		H 53
C 27	SERVIZI TURISTICI	
C 28	I 55	SERVIZI SOCIO-SANITARI
C 29	I 56	R 86
C 30	O 79	R 87
C 33	O 82.3	R 88
SISTEMA MODA E ARREDO	SERVIZI TECN., INFORM. E COMUN.	ATTIVITÀ ARTISTICHE, CREAT. E CULT.
C 13	J 60	J 58
C 14	K 61	J 59
C 15	K 62	S 90
C 16	K 63	S 91
C 31		S 93
	SERVIZI PROFESSIONALI	
ALTRE ATTIVITÀ MANIFATT.	N 69	SERVIZI FORMATIVI E PER LA PERSONA
C 17	N 70	Q 85
C 18	N 71	T 95
C 19	N 72	T 96
C 20	N 73	
C 21	N 74	ALTRO
C 22	O 78	B 05
C 24		B 06
C 32	SERVIZI OPERATIVI	B 07
	O 77	B 08
UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	O 80	B 09
D 35	O 81	N 75
E 36	O 82.1	P 84
E 37	O 82.2	S 92
E 38	O 82.4	T 94
E 39	O 82.9	U 97
		U 98
		V 99

Fonte: InfoCamere, RetImpresa, Università Ca' Foscari Venezia

2 Caratteristiche dei contratti di rete e performance su dati survey 2025

Anna Cabigiosu

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract The chapter analyzes the structural characteristics, objectives, and performance of network contracts based on data collected through the 2025 survey. In particular, it provides a description of networks in terms of their sector of activity, age, size, and composition, with a specific focus on resource complementarity and market overlap among member firms. The chapter also examines the main goals driving the formation of networks and analyzes networks' perceptions regarding the adequacy of their composition and the availability of financial resources to achieve the intended objectives. Finally, the chapter explores the relationship between network structure and several dimensions of network performance.

Keywords Objectives. Sectors. Complementarity. Market overlap. Network performance.

Sommario 1 Composizione e struttura delle reti. – 2 Principali obiettivi. – 3 Performance. – 4 Discussioni e conclusioni.

1 Composizione e struttura delle reti

Per inquadrare il fenomeno dei contratti di rete, l'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa nella survey 2025 ha raccolto dati sia quantitativi che qualitativi, sulle caratteristiche delle reti che hanno partecipato all'indagine. Mentre il capitolo 1 utilizza i dati Infocamere, questo capitolo offre una panoramica delle 178 imprese in rete che hanno partecipato alla survey 2025.

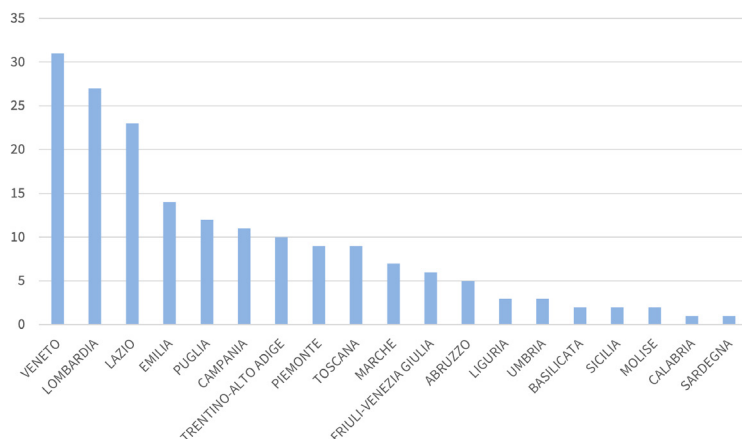
Le reti intervistate nel 2025 sono state costituite tra il 2013 e il 2025 e nel 33,7% dei casi sono reti soggetto. In media le reti hanno una durata di 4,3 anni con una mediana di 3,5. Il 38% delle reti intervistate ha un'età compresa tra 0 e 2 anni. Solo il 6,2% delle rispondenti che hanno partecipato nel 2025 avevano già preso parte anche alla survey del 2023 e solo il 7,3% nel 2021. È invece interessante notare che il 66% delle reti aveva già partecipato alla survey del 2019.

Il numero di imprese in rete è in media 8 con una deviazione standard di 10 e una mediana di 4. Le reti più piccole hanno 2 membri mentre la più grande ha 90 imprese in rete.

In media, le reti hanno al loro interno 0,44 imprese grandi (deviazione standard paria 2, minimo 0 e massimo 20) e 0,85 imprese medie (deviazione standard paria 21,95, minimo 0 e massimo 15).

La figura 1 rappresenta la distribuzione delle reti in base alla sede della capofila, nel caso delle reti contratto, e della sede dell'impresa rispondente per le reti soggetto.

Figura 1 Distribuzione territoriale del numero di reti rispondenti



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

La survey 2025, come avvenuto sia nel 2019 sia nel 2021, ha indagato la natura delle reti partecipanti classificandole in:

- Reti verticali o di filiera: caratterizzate da aziende posizionate in livelli diversi della stessa supply chain, che realizzano accordi con clienti o fornitori della stessa filiera;
- Reti orizzontali: composte da aziende che appartengono a filiere diverse;
- Reti miste: sono la risultante di relazioni verticali e orizzontali, combinando elementi delle due precedenti tipologie.

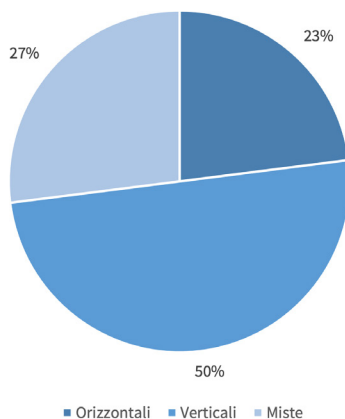
Il campione della survey del 2025 è composto da un 50% di reti verticali (contro il 48,4% delle survey precedenti), 23 % di reti orizzontali (contro il 26,2% delle survey precedenti) e dal 27% di reti miste (contro il 25,4% delle survey precedenti). I dati del 2025 confermano quindi una prevalenza delle reti verticali **[fig. 2]**.

I settori di attività prevalenti dichiarati dal campione intervistato sono stati organizzati sulla base della riclassificazione semplificata proposta dall'Osservatorio e utilizzata anche nelle survey precedenti, che comprende 16 macro-ambiti di attività.

Anche nel 2025 il settore agroalimentare risulta essere prevalente (18,5%), riconfermando il dominio già conquistato negli anni precedenti **[fig. 3]**. Come negli anni precedenti anche le costruzioni sono un settore molto rappresentativo delle reti (17,4%). Nel 2025 è invece interessante notare la crescita dell'area dei servizi con trasporti e logistica (7,9%), servizi socio-sanitari (7,9%) e turismo (6,7%), che rispetto al dato delle survey precedenti superano sia il commercio sia la meccanica (Cipriani, Cabigiosu 2024).

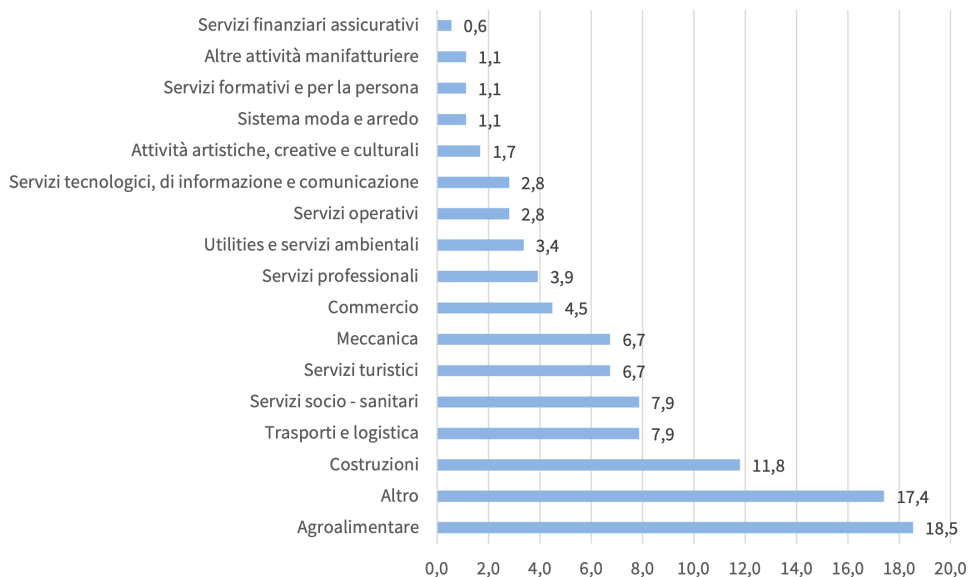
Rispetto alle due survey precedenti, agroalimentare e costruzioni restano sul podio dei tre settori in cui si colloca il numero maggiore di reti d'impresa **[fig. 4]**. Rispetto alle survey precedenti compare però il settore del commercio al terzo posto che sostituisce la meccanica.

Figura 2 Contratti di rete per tipologia: verticale, orizzontale e mista (dati espressi in percentuale)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

Figura 3 Distribuzione in percentuale delle imprese partecipanti alla survey 2025 per settore



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

Nel contesto dell'Osservatorio 2025 abbiamo analizzato la composizione delle reti in termini di sovrapposizione di mercato delle imprese in rete e della loro complementarità di risorse. Abbiamo misurato la vicinanza in termini di mercato chiedendo se i partner hanno una strategia di posizionamento e un'offerta di valore simili tra loro, se c'è una certa sovrapposizione tra i partner in termini di distributori/clienti, e in termini di fornitori usando una scala 1 (poco) fino a 5 (molto). Le reti avevano la possibilità di indicare l'opzione «Non so rispondere». Abbiamo poi indagato il livello di complementarità delle risorse tangibili (es. tecnologie di processo, stabilimenti, ecc.) dei partner, delle esperienze manageriali dei partner (es. internazionalizzazione, fusioni, ecc.) e tra le risorse intangibili, o conoscenze, dei partner (conoscenze di mercato, tecnologiche, ecc.) usando una scala 0 (nessuna condivisione), 1 (poco) fino a 5 (molto). I costrutti utilizzati rappresentano la media delle variabili utilizzate per misurarli e in entrambi i casi l'alpha di Cronbach risulta di 0,84. I risultati sono riportati in tabella 1. I valori sia di complementarità sia di sovrapposizione di mercato sono entrambi in leggera crescita rispetto alle rilevazioni del 2021 (Cabigiosu 2021) e 2023 (Cabigiosu, Li Pira 2023). Ad esempio, rispetto all'ultimo dato del 2023 la media della complementarità è passata da 3,06 a 3,32 e la sovrapposizione da 3,19 a 3,27.

Tabella 1 Statistiche descrittive relative alla sovrapposizione di mercato tra imprese in rete e alla complementarità delle loro risorse

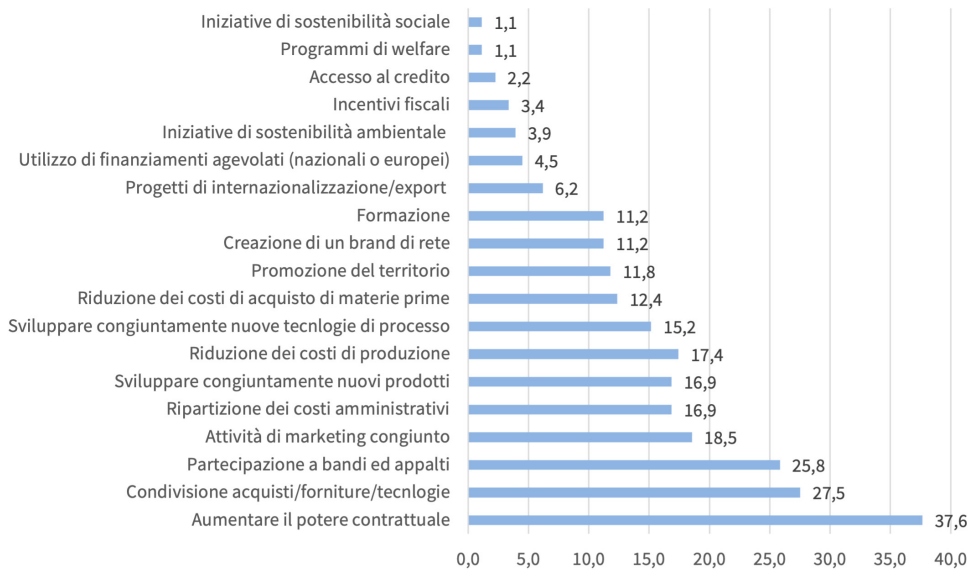
Variabili	Rispondenti	Media	Mediana	Dev. standard	Minimo	Massimo
Sovrapposizione di mercato	152	3,27	3,25	1,15	1	5
Complementarità	178	3,32	3,66	1,50	0	5

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

2 Principali obiettivi

La survey si è poi soffermata nell'indagare il principale motivo di costituzione delle reti coinvolte, dando ai partecipanti la possibilità di indicare un massimo di tre risposte, con la consapevolezza che spesso l'obiettivo programmatico è multiplo e intercetta differenti driver.

Figura 4 I principali obiettivi delle reti espressi in percentuale indicati nella survey 2025



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

La risposta fornita con maggior frequenza nel 2025 risulta essere «Aumentare il potere contrattuale» (37,6%), che già vantava il primato nelle survey precedenti (38%). Nel 2025 al secondo posto c'è «Condivisione acquisti/forniture/tecnologie» (27,5%) e a seguire «Partecipazione a bandi e appalti» (25,8%) e «Attività di marketing congiunto» (18%) [fig. 4]. Rispetto al 2023 le prime quattro posizioni restano sostanzialmente invariate mentre guardando al dato aggregato di tutte le survey dal 2019 in poi scompare dal vertice «Sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo» sostituita dalle attività di marketing. Inoltre, nel 2025 sono più rilevanti le innovazioni di prodotto rispetto a quelle di processo.

Sulla base delle risposte e della distribuzione delle preferenze, viene quindi riconfermato il focus sugli obiettivi legati alle possibilità di aumentare il potere contrattuale legato all'esigenza di fare massa critica nei confronti degli stakeholder che emerge anche nell'importanza di aggregarsi per sfruttare le opportunità di partecipare a bandi e appalti e di condividere risorse: uno dei principali vantaggi competitivi della rete resta la possibilità di beneficiare dei vantaggi della grande impresa pur restando piccoli. Le piccole imprese fanno rete per essere più grandi.

La survey 2025 ha poi indagato l’appropriatezza della composizione della rete rispetto al raggiungimento dei suoi obiettivi [tab. 2].

Tabella 2 Appropriatezza percepita della composizione della rete per raggiungere i suoi obiettivi

Statistiche descrittive	Quanto è appropriata la composizione della rete per il raggiungimento dei suoi obiettivi?	Quanto è adeguato l'attuale livello di finanziamento per il raggiungimento degli scopi della rete?	Quanto è stabile la situazione dei finanziamenti della rete negli ultimi 2 anni (2023-24)?	Adeguatezza generale (media delle variabili precedenti, Alpha= 0,76)
Media	4,5	3,81	3,97	4,09
Mediana	5	4	5	4,33
Deviazione standard	0,84	1,39	1,29	0,98
Minimo	2	1	1	1,67
Massimo	5	5	5	5

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d’impresa 2023

Risulta interessante notare come le reti percepiscano un’ottima adeguatezza della rete, in termini di composizione e di finanziamento, rispetto alla possibilità di raggiungere i suoi obiettivi.

3 Performance

I contratti di rete rappresentano uno strumento che si propone di aiutare le imprese a perseguire determinati obiettivi aggregandosi in modo efficace ed al contempo efficiente e snello rispetto a relazioni di puro mercato o forme contrattuali più complesse e strutturate.

In quest’ottica, per comprendere meglio il fenomeno, è utile misurare e monitorare la performance delle reti per quantificarla e sviluppare linee guida per management e istituzioni.

Per misurare la performance vengono quindi utilizzati tre indicatori calcolati come media di item che utilizzano una scala Likert multipoint da 1 (poco) a 5 (molto) o «Non applicabile» [tab. 1] (Cabigiosu 2024):

- Performance della rete: variabile che si costruisce attraverso la media di quattro item che catturano l’accresciuta competitività dei membri della rete e il raggiungimento dei principali obiettivi della rete,
- Coesione della rete: variabile che traduce la forza competitiva e organizzativa della rete attraverso una media di tre item,
- Sostegno alle imprese in rete: variabile che rappresenta i benefici che le imprese rispondenti percepiscono rispetto

all'appartenenza ad una rete costruendo una media di tre item relativi a risultati economici, quota di mercato e vendite.

Tabella 3 Misure di performance calcolate come media delle sottostanti variabili

Variabile	Descrizione
Coesione della rete, Alpha=0,90	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è soddisfatto rispetto ai seguenti aspetti: a. La forza competitiva del network b. La forza delle relazioni tra i membri della rete c. Capacità di gestire conflitti e crisi tra i membri della rete
Performance della rete, Alpha=0,93	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è soddisfatto rispetto ai seguenti aspetti: a. La forza competitiva del network b. La forza delle relazioni tra i membri della rete c. Capacità di gestire conflitti e crisi tra i membri della rete
Performance delle imprese in rete, Alpha=0,93	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: a. La rete ha accresciuto la competitività dei suoi membri b. La rete ha permesso ai suoi membri di sviluppare nuove competenze c. La rete ha permesso ai suoi membri di realizzare internamente e in autonomia alcune attività precedentemente sviluppate solo in rete d. La rete ha permesso ai singoli partner di crescere per fatturato e/o dipendenti e. La rete ha raggiunto i suoi principali obiettivi

Per ciascuna delle variabili aggregate è stata calcolata l'Alpha di Cronbach che, in tutti i casi esaminati, risulta superiore alla soglia raccomandata di 0,7 **[tab. 3]**.

Per quanto riguarda le statistiche descrittive elaborate per le tre variabili, i risultati sulle medie del 2025 risultano essere in leggera crescita rispetto a quelli trovati nelle edizioni precedenti (+0,1) (Cabigiosu, Cipriani 2025), segnalando livelli di performance soddisfacenti. In particolare, le analisi riportano una mediana per ciascuna variabile compresa tra un range che va da 3 a 3,5 per tutti e tre gli anni considerati. Le statistiche descrittive delle tre variabili per tutto il campione sono riportate nella tabella 4.

Tabella 4 Statistiche descrittive delle tre variabili di performance (scala 1-5; dati 2025)

COESIONE	Forza competitiva del network	Forza delle relazioni	Gestione dei conflitti	TOT		
Media	3,29	3,81	3,66	3,59		
Mediana	3,00	4,00	4,00	3,67		
Deviazione Standard	1,33	1,23	1,30	1,29		
Massimo	5,00	5,00	5,00	5,00		
Minimo	1,00	1,00	1,00	1,00		
PERFORMANCE RETE	Risultati economici positivi	Crescita quota	Crescita vendite	Obiettivi raggiunti	TOT	
Media	3,67	3,34	3,22	3,54	3,44	
Mediana	4,00	3,00	3,00	4,00	3,50	
Deviazione Standard	1,36	1,39	1,41	1,19	1,34	
Massimo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
Minimo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
PERFORMANCE IMPRESE IN RETE	Competitività dei membri	Crescita delle competenze	Nuove attività	Crescita partner	Resilienza partner	TOT
Media	3,57	3,81	3,21	3,42	3,23	3,45
Mediana	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,60
Deviazione Standard	1,27	1,26	1,46	1,40	1,49	1,37
Massimo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Minimo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

La letteratura sulle reti identifica nell'innovazione uno dei principali risultati ottenibili attraverso le collaborazioni inter-organizzative: da un lato, aumentando la base di conoscenze e competenze che possono convergere su un unico progetto innovativo congiunto; dall'altro, permettendo ai partner di condividere costi e rischi dell'innovazione (Cabigiosu, Li Pira, Campagnolo 2023; Cabigiosu 2016).

In particolare, la variabile «Innovazione in rete» è stata misurata come media di quattro item che vogliono catturare il vantaggio che i singoli partner della rete riescono ad ottenere dalla partecipazione alla rete rispetto alla loro capacità di fare innovazione [tab. 5].

Tabella 5 La tabella descrive come l'Osservatorio misura la capacità delle imprese di fare innovazione in rete (tra parentesi l'alpha di Cronbach riferita ai dati del 2025)

Variabile	Descrizione	-
Innovazione in rete ($\alpha=0,92$)	- La rete ha permesso ai partner di sviluppare un numero maggiore di innovazioni, - La rete ha permesso ai partner di sviluppare un numero maggiore di innovazioni radicali, - La rete ha dato ai partner accesso a competenze complementari per fare innovazione, - La rete ha dato ai partner risorse economiche addizionali per fare innovazione, - La rete ha permesso di ridurre il tempo di sviluppo delle innovazioni,	Scala 1-5, Non applicabile

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

I risultati della survey 2025 sono riportati in tabella 6 e confermano, come nelle survey precedenti, un performance medio/bassa percepita per quanto riguarda i vantaggi che le imprese in rete hanno rispetto alla loro capacità di fare innovazione grazie alla rete.

Tabella 6 Statistiche descritte della variabile «Innovare in rete»

Statistiche descrittive	Innovare in rete
Media	2,73
Mediana	3,00
Deviazione Standard	1,27
Massimo	5,00
Minimo	1,00

Per indagare quali variabili sono coinvolte nella determinazione della performance delle reti sono state valutate le correlazioni tra efficacia, coesione e performance e determinati indicatori [tab. 7]. La tabella mostra come le variabili di performance siano tutte correlate tra loro positivamente (Performance della rete, Coesione, Innovazione in rete, Performance dei membri) e queste positivamente con la complementarietà delle risorse e la sovrapposizione di mercato.

Tabella 7 Correlazioni tra variabili di performance e variabili esplicative (2025)

Variabili	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Performance rete	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Coesione	0,62*	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Innovazione in rete	0,52*	0,37*	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Performance membri	0,86*	0,59*	0,60*	1,00	-	-	-	-	-	-	-
5. Complementarità	0,42*	0,44*	0,43*	0,55*	1,00	-	-	-	-	-	-
6. Sovrapposizione di mercato	0,29*	0,31*	0,02	0,36*	0,25*	1,00	-	-	-	-	-
7. Dimensione	-0,14	-0,05	0,15*	-0,19*	-0,24*	-0,12	1,00	-	-	-	-
8. Età rete	-0,15*	-0,14*	0,03	-0,02	-0,19*	-0,05	0,13*	1,00	-	-	-
9. Rete soggetto	-0,06	0,03	0,08	-0,06	0,01	-0,25*	0,43*	0,13*	1,00	-	-
10. Imprese grandi	-0,07	0,05	0,10	-0,02	-0,01	-0,09	0,20*	0,16*	0,18*	1,00	-
11. Imprese medie	-0,08	0,04	0,13	-0,03	0,10	-0,04	0,31*	0,04	0,27*	0,50*	1,00

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

L'analisi suggerisce invece che la performance sia meno influenzata da variabili strutturali come la dimensione della rete (misurata dalla numerosità dei membri,) l'età della stessa (anni), la presenza di medie e grandi imprese (numero), la tipologia di rete (rete soggetto).

La tabella 8 approfondisce ulteriormente questi legami usando un modello di regressione lineare con errori robusti in cui le variabili dipendenti sono, alternativamente, le variabili di performance, e le principali indipendenti sono contenute in tabella 7.

Tabella 8 Risultati dell'analisi sul legame tra performance e struttura della rete

Variabili	Performance_rete	Coesione	Innovazione_rete	Performance_membri
Complementarità	0,30*** (0,01)	0,25*** (0,09)	0,42*** (0,09)	0,43*** (0,08)
Sovrapposizione di mercato	0,23* (0,01)	0,25** (0,09)	-0,10 (0,11)	0,28** (0,09)
Dimensione	0,00 (0,02)	0,00 (0,02)	0,03* (0,01)	0,01 (0,01)
Età rete	-0,02* (0,01)	-0,01 (0,01)	0,02 (0,01)	0,01 (0,01)
Rete soggetto	0,10 (0,25)	0,10 (0,25)	-0,24 (0,24)	0,10 (0,21)
Numero imprese grandi	0,08 (0,07)	0,01 (0,09)	0,03 (0,09)	0,10 (0,09)
Numero imprese medie	-0,10* (0,05)	-0,01 (0,05)	-0,02 (0,07)	-0,10* (0,60)
Costante	1,83*** (0,45)	1,759*** (3,39)	1,50** (0,50)	0,85* (0,45)
N	113	150	120	114
R2	0,21	0,19	0,15	0,32

*** $p < 0,01$; ** $0,01 < p < 0,05$; * $0,05 < p < 0,1$

Fonte: Indagine Osservatorio sulle Reti d'Impresa 2025

La tabella 8 conferma i risultati delle survey precedenti in cui emerge un ruolo importante della complementarietà delle risorse nello spiegare le diverse variabili di performance della rete. Anche la sovrapposizione di mercato ha un ruolo positivo ad eccezione del caso dell'innovazione in rete.

4 Discussioni e conclusioni

Questo capitolo ha offerto una panoramica delle caratteristiche e delle performance dei contratti di rete sulla base dei dati della survey 2025 dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa. I risultati confermano la rilevanza dei contratti di rete come strumento organizzativo flessibile, capace di sostenere le imprese - in particolare di piccola e media dimensione - nel perseguimento di obiettivi strategici difficilmente raggiungibili individualmente.

Dal punto di vista strutturale, emerge una conferma della prevalenza delle reti verticali, che riflette l'importanza delle relazioni di filiera come leva per accrescere il potere contrattuale e migliorare il coordinamento lungo la catena del valore. Al tempo stesso, la presenza significativa di reti miste segnala una crescente attenzione verso modelli di collaborazione più articolati, capaci di combinare relazioni verticali e orizzontali. La distribuzione settoriale evidenzia la continuità del ruolo centrale dell'agroalimentare e delle costruzioni, ma anche una crescente rilevanza dei servizi, suggerendo un progressivo ampliamento dell'ambito di applicazione dei contratti di rete.

L'analisi degli obiettivi conferma come la principale motivazione alla base della costituzione delle reti resti l'aumento del potere contrattuale e la possibilità di fare massa critica, coerentemente con la funzione delle reti come strumento per «essere grandi restando piccoli». Le reti mostrano inoltre una percezione generalmente positiva dell'adeguatezza della propria composizione e dei livelli di finanziamento rispetto al raggiungimento degli obiettivi, indicando una buona coerenza tra assetto organizzativo e finalità strategiche.

Per quanto riguarda la performance, i risultati mostrano livelli mediamente soddisfacenti in termini di coesione, performance complessiva della rete e benefici per le imprese partecipanti, in linea e in lieve miglioramento rispetto alle rilevazioni precedenti. Al contrario, la capacità di innovare in rete continua a rappresentare un'area di maggiore criticità, con livelli di performance percepita più contenuti. Questo dato suggerisce che, sebbene le reti siano efficaci nel sostenere competitività e risultati economici, la trasformazione delle collaborazioni in un effettivo vantaggio innovativo rimane una sfida aperta.

Le analisi di correlazione e regressione evidenziano in modo robusto il ruolo centrale della complementarità delle risorse nel sostenere tutte le dimensioni di performance considerate. Anche la sovrapposizione di mercato mostra un effetto positivo su alcune dimensioni della performance, sebbene non sull'innovazione in rete, suggerendo la presenza di trade-off tra collaborazione e potenziale competizione. Al contrario, variabili strutturali come la dimensione della rete, la sua età, la presenza di imprese grandi o medie e la forma giuridica di rete soggetto risultano meno rilevanti nello spiegare le differenze di performance.

Nel complesso, i risultati del capitolo rafforzano l'idea che non sia tanto la struttura formale della rete a determinarne il successo, quanto la qualità delle relazioni tra i partner e la configurazione delle risorse condivise. Queste evidenze forniscono indicazioni importanti sia per le imprese che intendono costituire o riorientare una rete, sia per i policy maker chiamati a sostenere strumenti di collaborazione inter-organizzativa sempre più efficaci e orientati alla creazione di valore nel medio-lungo periodo.

Bibliografia

- Cabigiosu, A. (2016). *L'innovazione e la progettazione nei servizi knowledge-intensive*. Torino: Giappichelli Editore.
- Cabigiosu, A. (a cura di) (2021). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-574-2>.
- Cabigiosu, A.; Cipriani, M. (2025). «I contratti di rete in Italia: panoramica dal 2019 al 2023 su dati dell'Osservatorio». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 31-50. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-907-8/002>.
- Cabigiosu, A.; Li Pira, S.; Campagnolo, D. (2022). «L'open innovation nei contratti di rete». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 43-56. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-663-3/003>.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2019). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2019*. Milano: Pearson.
- Cipriani, M.; Cabigiosu, A. (2024). «Caratteristiche e performance dei contratti di rete». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 29-46. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-788-3/002>.
- Li Pira, S.; Cabigiosu, A.; Campagnolo, D. (2025). «When Customer Involvement Promotes Innovation Performance: The Moderating Roles of Coordination Mechanisms with Customers and External Collaboration Strategies». *Journal of Business Research*, 192, 115292.

3 **Meccanismi di governo per obiettivi e settori diversi su dati survey 2025**

Anna Comacchio

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Elisa Montori

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract Business networks gain competitive advantages through effective organisational arrangements. Efficient coordination is essential to foster synergy and reduce conflict. This chapter analyses governance and coordination in inter-organisational networks using data from the 2025 National Observatory of Network Contracts survey, focusing on network type, sector, and priority objectives. Results show distinct managerial choices across different network typologies, sectors, and objectives. Italian business networks are increasingly balancing institutional formalisation with flexible relationships, often employing ad hoc solutions like administrative offices or network managers.

Keywords Organisation. Governance. Coordination mechanisms. Industries.

Sommario 1 Introduzione: il coordinamento nelle reti verso scelte ibride. – 2 Meccanismi di governance e coordinamento per tipologia di rete: verticali, orizzontali, miste. – 3 I meccanismi di coordinamento nel prisma dei settori. – 4 Meccanismi di governance in base agli obiettivi della rete. – 5 Conclusioni.

1 Introduzione: il coordinamento nelle reti verso scelte ibride

Basandosi sui dati dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025, il capitolo esamina i meccanismi di governance e coordinamento adottati dalle reti di imprese, mettendoli in relazione alla tipologia di rete (verticale, orizzontale e mista), al settore di appartenenza e agli obiettivi strategici perseguiti. In linea con la letteratura più recente sulle reti inter-organizzative, l'analisi assume che tali meccanismi non operino in forme 'pure', ma tendano a combinarsi (Grandori, Soda 1995) in assetti di governance ibridi, in cui dispositivi formali e relazionali coesistono e si rafforzano reciprocamente.

Il capitolo analizza comparativamente la diffusione e l'articolazione di questi meccanismi lungo le tre dimensioni considerate, mettendo in evidenza come le reti differenzino le proprie scelte di governance e coordinamento in funzione delle condizioni strutturali e delle priorità perseguite. Le imprese che scelgono la forma reticolare, infatti, devono affrontare la sfida di coordinare attività interdipendenti e competenze eterogenee, cercando un equilibrio tra coerenza strategica e flessibilità operativa. I dati del 2025, raccolti su un campione di 178 reti (di cui il 66,3% reti-contratto e il 33,7% reti-soggetto), confermano che il coordinamento è una scelta che si adatta alla tipologia di rete, al settore e agli obiettivi strategici prefissati, ma nel complesso segnala una tendenza delle reti, con una dimensione media di 9,2 partner, verso la necessità di forme di coordinamento che combinino la fiducia interpersonale con meccanismi formali.

2 Meccanismi di governance e coordinamento per tipologia di rete: verticali, orizzontali, miste

Una prima variabile analizzata riguarda le scelte di coordinamento adottate in tipi diversi di rete: verticale, orizzontale e mista.

Le prime (reti verticali), che rappresentano il 50% del campione intervistato, favoriscono collaborazioni per il controllo della filiera produttiva; quindi, è necessario un coordinamento di fasi successive di un processo produttivo o distributivo. Quelle orizzontali (23%) coordinano imprese dello stesso segmento di mercato o settore, e favoriscono economie di scala, un migliore posizionamento di mercato o prodotto, grazie alla condivisione di risorse e sinergie; quindi, si richiede maggiormente un coordinamento che riduca i conflitti tra potenziali concorrenti. Le reti miste (27%) combinano le precedenti, sono pertanto più complesse da gestire anche in chiave di coordinamento, bilanciando obiettivi di controllo di una filiera con la collaborazione orizzontale tra concorrenti (come nel caso della promozione di una destinazione turistica).

Nei tre tipi di rete non si rilevano significative differenze per quanto riguarda i due organi di governance rappresentati dall'organo comune (organo esecutivo della rete con la funzione di rappresentanza verso terzi) e dall'assemblea dei membri (organo decisionale composto dai rappresentanti delle imprese aderenti), definiti dalla Legge 33/2009 e dalle successive modifiche.

Ambedue gli organi sono diffusamente presenti nelle diverse tipologie di rete [tab. 1]. L'organo comune si trova maggiormente nelle reti miste (68,8%), seguito da quelle orizzontali (66,7%) e, infine, dalle verticali (63,3%), anche nel caso dell'assemblea la distribuzione nei tre tipi di rete non presenta significative differenze: verticali (62,2%), miste (60,4%) e orizzontali (59,6%).

Viceversa, il presidente, ruolo previsto dal contratto di rete con funzioni di rappresentanza e coordinamento per favorire il funzionamento dell'assemblea e la comunicazione tra i retisti, è significativamente più diffuso nelle reti miste (70,8%), rispetto alle orizzontali (59,5%) e alle verticali (56,7%). La maggior presenza del presidente nelle reti miste può essere spiegata dalla necessità di armonizzare obiettivi differenti tra aziende che, pur collaborando, rimangono, almeno per taluni aspetti, concorrenti e non integrate. Sembra configurarsi una forma di coordinamento basata su una leadership, che funga da broker interno per gestire le decisioni strategiche, coordinare le attività operative e anche rappresentare la rete verso l'esterno (Provan, Kenis 2008; van den Oord et al. 2023).

L'adozione di figure professionali e uffici specializzati (meccanismi funzionali) su specifici obiettivi rivela un'evoluzione verso una maggiore strutturazione operativa.

Il manager di rete trova la sua maggiore diffusione nelle reti orizzontali (35,71%), confermando come il coordinamento tra competitors richieda una figura terza e specializzata per allineare gli obiettivi e gestire sinergie o potenziali conflitti. Nelle reti nelle miste (27,1%) e in quelle verticali (24,4%) il ricorso a questa figura di integrazione è meno diffuso.

La segreteria o ufficio amministrativo è ampiamente utilizzata in tutti i tipi di rete, con una punta nelle reti miste (47,9%) e verticali (45,6%), evidenziando la necessità di gestire processi amministrativo-contabili comuni. Inferiore è invece la presenza di questi uffici nelle orizzontali (38,1%).

Le reti miste si distinguono per un utilizzo, superiore alla media, di uffici *ad hoc* per la comunicazione, presente nel 41,7% dei casi (contro il 23-27% degli altri tipi di rete) e l'attività commerciale nel 29,2% (contro il 23-24% degli altri tipi di rete).

Un'altra unità funzionale, seppur meno diffusa, è il responsabile di produzione più presente nelle reti verticali per il coordinamento di processi produttivi (28,3%), rispetto alle reti miste (20,8%) e a quelle orizzontali, in cui il ricorso a questa figura è minimo (11,9%).

Un dato significativo rispetto agli anni precedenti emerge nell'equilibrio tra reti formali e informali. Se negli anni precedenti i rapporti informali risultavano trasversalmente diffusi, nella survey del 2025 si osserva una forte spinta verso la formalizzazione, specialmente nelle reti miste, dove il 66,7% dei retisti dichiara di basare la gestione su rapporti formali (contratti/accordi), contro il 47,9% che si affida a rapporti informali (ad esempio, verbali). Questo suggerisce che, nelle reti miste, dove il coordinamento coinvolge aziende concorrenti ma anche realtà complementari, sia richiesta una maggiore formalizzazione a fianco di un accentramento nelle decisioni, attraverso una maggior presenza del presidente rispetto agli altri tipi di rete. Le reti orizzontali presentano invece una polarizzazione: pur mostrando un maggior ricorso al manager di rete, figura che dovrebbe favorire il coordinamento relazionale, solo il 33,3% dichiara di basarsi su rapporti informali, privilegiando la formalità (50%) per gestire il coordinamento tra membri.

Anche la pianificazione operativa riflette queste differenze: le reti miste sono le più inclini a dotarsi di un piano di medio-lungo termine (62,5%) e ad aggiornarlo periodicamente (50%). Al contrario, le reti orizzontali e verticali, sebbene mantengano una visione di lungo periodo in oltre il 52% dei casi, mostrano valori più bassi nell'aggiornamento periodico (30% orizzontali e 36% verticali).

Infine, la frequenza delle interazioni indica la dinamicità delle reti verticali, dove il 18,9% dei partner comunica una o più volte a settimana, la percentuale più alta rispetto a orizzontali (7,14%) e miste (8,33%). Questo dato è coerente con la necessità di garantire l'interdipendenza sequenziale tipica delle filiere produttive, che richiede scambi continui e tempestivi per la risoluzione dei problemi.

In conclusione, i dati delineano un panorama in cui le reti miste emergono come le strutture organizzativamente più complesse e formalizzate, mentre le reti orizzontali puntano maggiormente sulla figura professionale del manager per superare le barriere competitive tra i partner e infine quelle verticali utilizzano l'ufficio di produzione con maggiori scambi settimanali per il controllo dei processi lungo la filiera.

Tabella 1 Tipologia di rete e meccanismi di governance e coordinamento (valori percentuali)

Meccanismi di Governance e Coordinamento	Verticale	Orizzontale	Mista
Organo comune	63,33	66,67	68,75
Assemblea	62,22	59,52	60,42
Presidente	56,67	59,52	70,83
Manager di rete	24,44	35,71	27,08
Segreteria/Ufficio amministrativo	45,56	38,10	47,92
Ufficio comunicazione	27,78	23,81	41,67
Ufficio commerciale	24,44	23,81	29,17
Responsabile produzione	28,33	11,90	20,83

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

3 I meccanismi di coordinamento nel prisma dei settori

L'analisi dei dati dell'Osservatorio 2025 conferma che il settore di operatività della rete non è soltanto una variabile determinante delle scelte strategiche della rete, ma anche di quelle di governance e dei meccanismi di coordinamento adottati dai retisti. In un panorama dove il contratto di rete rimane intrinsecamente 'incompleto', le imprese dei diversi comparti rispondono alla necessità di allineamento strategico e operativo attraverso configurazioni organizzative differenziate.

Dei diciassette settori esaminati tramite l'indagine, sono stati presi in considerazione i sette più rappresentativi, selezionati sulla base della loro incidenza percentuale rispetto al totale delle reti (dal 18% al 7%), ovvero quei settori caratterizzati da un numero sufficientemente ampio di reti: agroalimentare con 33 reti (18,5%), altro con 31 reti (17,2%), costruzioni con 21 reti (17,4%), meccanica con 12 reti (6,7%), servizi socio-sanitari con 14 reti (7,9%), trasporti e logistica con 14 reti (7,9%) e servizi turistici con 12 reti (6,7%).

Per poter approfondire le scelte relative alle modalità di coordinamento, si è anche analizzato il tipo di rete più diffuso all'interno di ciascun settore, insieme al principale obiettivo che ha guidato la costituzione delle reti stesse. Da un confronto incrociato con i dati riportati nel paragrafo precedente, emerge che tre dei settori analizzati - agroalimentare (57,6%), trasporti e logistica (64,3%), e servizi turistici (66,7%) - presentano una quota di reti verticali superiore al dato medio di tutti i sette settori considerati, che si attesta invece al 50% [tab. 2]. Per quanto riguarda infine il settore dei servizi socio-sanitari, la diffusione di reti verticali risulta

leggermente inferiore (50,0%) ma in linea con la media dell'intero campione.

Tabella 2 Settore e tipologia di rete (valori percentuali)

Settore della rete	Verticale	Orizzontale	Mista
Agroalimentare	57,58	15,15	27,27
Altre Manifatture	66,67	33,33	0
Altro	29,03	38,71	32,26
Attività artistiche, creative e culturali	33,33	33,33	33,33
Commercio	70,00	20,00	10,00
Costruzioni	47,62	14,29	38,10
Meccanica	41,67	33,33	25,00
Servizi formativi e per la persona	0	0	100,00
Servizi operativi	80,00	20,00	0
Servizi professionali	57,14	0	42,86
Servizi sociosanitari	50,00	35,71	14,29
Servizi tecnologici, informatici e comunicazione	40,00	40,00	20,00
Trasporti e Logistica	64,29	14,29	21,43
Servizi Turistici	66,67	8,33	25,00
Moda	50,00	50,00	0
Utilities	33,33	33,33	33,33
Media su totale rispondenti	50,00	23,33	26,67

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

L'approfondimento sulla presenza dei principali meccanismi di governance e coordinamento tra settori ci restituisce un quadro differenziato [tab. 3], anche in funzione della tipologia di rete prevalente e degli obiettivi più diffusi.

Il settore Agroalimentare (18,5% del campione), in cui è prevalente la forma delle reti verticali per gestire l'interdipendenza sequenziale tra le fasi di produzione, trasformazione e distribuzione, e in cui l'obiettivo più diffuso è la condivisione degli acquisti, si distingue per una governance formale. Qui, il ricorso agli organi istituzionali è superiore alla media: il 69,7% delle reti dispone di un presidente e il 66,7% di un'assemblea dei partecipanti e il 63,6% dell'organo comune. Tuttavia, il coordinamento operativo appare meno professionalizzato rispetto ad altri comparti, se si considera che la figura del manager di rete è presente solo nel 15,1% dei casi, un dato significativamente inferiore alla media generale del 27,8%. D'altro lato, in questo settore si fa ricorso alla segreteria amministrativa nel 48,5% delle reti, un dato superiore alla media complessiva del campione (44,4%).

Il comparto Altro che rappresenta la seconda categoria per numerosità (31 reti), si distingue per una maggiore presenza di reti orizzontali (38,7%) e miste (32,3%) rispetto alle verticali (29%), con una vocazione marcata verso l'innovazione tecnologica; infatti, l'obiettivo principale è lo sviluppo di nuove tecnologie di processo (35,5%), seguito dal potere contrattuale (29%). Coerentemente con la natura complessa delle reti miste e orizzontali, il ricorso al manager di rete è elevato (32,3%), superando la media generale (27,8%). Questa figura sembra rappresentare il meccanismo operativo funzionale su cui si fa maggiormente perno, visto che il ricorso a uffici ad hoc è inferiore alla media complessiva degli intervistati. La governance è contraddistinta dalla diffusa presenza dell'organo comune adottato nel 71% dei casi, il valore più alto tra i settori manifatturieri e dei servizi di base, mentre assemblea e presidente sono adottati in percentuale inferiore alla media del campione.

Le reti del settore delle Costruzioni (11,67% del campione) mostrano una governance formale. Nelle costruzioni prevalgono le reti verticali (47,6%) e miste (38,1%). Il driver fondamentale è la partecipazione a bandi e appalti (57,1%), che richiede strutture formali per garantire affidabilità verso le stazioni appaltanti. Il coordinamento, pertanto, si basa su una governance standardizzata: organo comune, presidente e assemblea sono tutti presenti nel 61,9% delle reti. Il ricorso al manager di rete è decisamente contenuto (19%), preferendo probabilmente figure tecniche interne o l'impresa capofila per il coordinamento delle commesse. Inferiore alla media anche il ricorso a uffici ad hoc, come quello amministrativo, presente nel 38% dei casi contro una media del campione del 44,4%.

Il settore della Meccanica presenta una configurazione di rete con una prevalenza di reti verticali (41,7%) e una buona percentuale di reti orizzontali (33,3%), evidenziando come la collaborazione nel settore serva tanto a integrare la filiera quanto a creare sinergie tra concorrenti su sviluppi tecnologici. Gli obiettivi delle reti nella meccanica sono orientati all'innovazione e alla competitività: il 25% delle reti indica come driver principale lo sviluppo di nuovi prodotti, un altro 25% punta allo sviluppo di nuove tecnologie di processo e un ulteriore 25% all'aumento del potere contrattuale. Per supportare queste finalità, la governance si affida agli organi collegiali: il presidente e l'assemblea dei partecipanti sono presenti nel 58,3% dei casi, mentre l'organo comune è istituito dal 50% delle reti. Una caratteristica distintiva della meccanica è il ricorso al responsabile della produzione, presente in un quarto delle reti (25%). Questo valore è superiore alla media generale del campione (20%) e riflette l'esigenza di un coordinamento tecnico accurato per gestire progetti di innovazione, o le interdipendenze produttive e la qualità delle lavorazioni comuni. Al contrario, il ricorso al manager di rete è relativamente basso (16,7%) rispetto alla media dell'intero campione

(27,8%), suggerendo che in questo settore si preferisca affidare il coordinamento a figure tecniche. Nonostante la dimensione tecnica, le reti nella meccanica non trascurano il supporto amministrativo e comunicativo: il 50% delle reti dispone di una segreteria o ufficio amministrativo e il 33,3% di un ufficio comunicazione, quest'ultimo dato è in linea con la necessità di promuovere le competenze tecnologiche del network. In sintesi, la meccanica si configura come un settore dove il coordinamento è orientato all'innovazione, con una governance che combina leadership del presidente e collegialità decisionale, con figure ad hoc di tipo tecnico.

Nei Servizi Socio-Sanitari (7,9% del campione) il modello di coordinamento risulta meno strutturato dal punto di vista manageriale. La metà delle reti è di tipo verticale (50%). Gli obiettivi sono equamente divisi tra l'aumento del potere contrattuale (28,6%), la ripartizione dei costi amministrativi (28,6%) e lo sviluppo di nuovi servizi (28,6%) e sembrano gestiti con un assetto organizzativo che si potrebbe definire più simile a un 'clan' o gruppo, basato sulla collegialità dei membri piuttosto che su strutture funzionali dedicate. I servizi socio-sanitari sono, tra quelli analizzati, il settore con il minor ricorso al manager di rete (14,3%) e alla segreteria amministrativa (21,4%). La governance poggia su presidente e organo comune (entrambi al 57,1%), in sintesi, i Servizi Socio-Sanitari mantengono una struttura di coordinamento istituzionale, snella e basata sulla leadership del presidente.

Nei Trasporti e Logistica (7,9% del campione), le reti presentano una spiccata integrazione di filiera. Questo è il settore, tra quelli qui esaminati, con la più alta percentuale di reti verticali (64,3%). L'obiettivo dominante è l'incremento del potere contrattuale (64,3%), unitamente alla gestione di bandi e appalti (50%), riflettendo la necessità di massa critica in un mercato altamente competitivo. In questo settore il ricorso al manager di rete è significativo (35,7%), così come la presenza di una segreteria amministrativa (35,7%) e di un ufficio comunicazione (28,6%). Questo indica che la complessità logistica richiede un coordinamento operativo costante.

Infine, con riguardo al settore dei Servizi Turistici (6,7% del campione), nonostante sia il meno numeroso tra i cinque (12 reti), il turismo emerge come un settore particolarmente interessante, in quanto presenta la governance più sofisticata e professionale. In questo ambito, il coordinamento ha superato la dimensione puramente relazionale per adottare strutture da 'meta-organizzazione' (Gulati, Puranam, Tushman 2012). Dominato da reti verticali (66,7%), ha come fine principale la promozione del territorio (41,7%). Per quanto riguarda le strutture e i meccanismi per governance e coordinamento, i dati mostrano livelli elevati di professionalizzazione con la presenza del manager di rete nel 58,3% delle reti (il doppio della media generale), a testimonianza della

necessità di una figura manageriale per gestire la promozione del territorio e la commercializzazione congiunta. L'83,3% delle reti ha istituito un organo comune e il 75% un presidente, garantendo un assetto decisionale stabile. Se poi si analizza la presenza di uffici funzionali, il turismo è l'unico settore dove l'ufficio commerciale e l'ufficio comunicazione raggiungono il 50% di adozione, per agire unitariamente sul mercato. Anche la segreteria amministrativa è presente con una percentuale decisamente superiore alla media complessiva, 66,7% delle reti contro la media del 44,4%.

Per concludere l'analisi dell'assetto organizzativo nelle reti d'impresa, si riporta di seguito una sintesi delle configurazioni di coordinamento per ciascun comparto analizzato:

- Agroalimentare: il settore consolida una governance istituzionale centrata sul presidente (69,7%) per gestire filiere prevalentemente verticali, mantenendo un ricorso contenuto a figure manageriali.
- Altro: si distingue per un'elevata presenza di reti orizzontali e miste, supportate da una governance formale basata sull'organo comune e da un'importante spinta alla professionalizzazione tramite il manager di rete.
- Costruzioni: adotta un modello altamente standardizzato con organi collegiali presenti in oltre il 60% dei casi, finalizzato alla stabilità necessaria per la partecipazione a bandi e appalti pubblici.
- Meccanica: focalizza il coordinamento sulla dimensione tecnica produttiva (responsabile di produzione), bilanciando organi di governo collegiali con il ricorso ad uffici ad hoc, ma con bassa frequenza del manager di rete.
- Servizi Socio-Sanitari: il settore presenta una configurazione 'snella' e istituzionale registrando i livelli più bassi di professionalizzazione manageriale e di supporto amministrativo specializzato.
- Trasporti e Logistica: si rileva un'integrazione di filiera verticale supportata da un buon livello di managerializzazione e dall'uso di uffici funzionali per gestire l'interdipendenza operativa.
- Servizi Turistici: si conferma il settore più sofisticato sul piano del coordinamento, con un ricorso al manager di rete, maggiore rispetto alla media e una strutturazione elevata di uffici commerciali e di comunicazione dedicati.

In una prospettiva generale, i dati delineano un sistema di governance ibrida in cui la crescente formalizzazione degli organi e la professionalizzazione dei ruoli non sostituiscono, ma si affiancano alla natura fiduciaria e relazionale del coordinamento. Questa maturità organizzativa, se da un lato garantisce stabilità e capacità di risoluzione dei conflitti, dall'altro potrebbe portare con sé il rischio

di un'eccessiva *closure* relazionale, ossia un limite della capacità della rete di aprirsi a nuovi stimoli esterni.

Tabella 3 Settore e meccanismi di governance e coordinamento (valori percentuali)

Settore della rete	Presidente	Organo Comune	Assemblea	Manager di rete	Segreteria/ Ufficio Amministrativo	Ufficio Comunicazione	Ufficio Commerciale	Responsabile Produzione
Agroalimentare	69,70	57,58	66,67	15,15	48,48	30,30	15,15	24,24
Altre Manifatture	33,33	33,33	100,00	0	66,67	33,33	66,67	66,67
Altro	54,84	51,61	51,61	32,26	35,84	3,23	19,35	12,90
Attività artistiche, creative e culturali	66,67	33,33	66,67	100,00	33,33	33,33	33,33	33,33
Commercio	50,00	50,00	60,00	40,00	30,00	20,00	30,00	30,00
Costruzioni	61,90	47,62	61,90	19,05	38,10	23,81	14,29	14,29
Meccanica	58,33	41,67	58,33	16,67	50,00	33,33	25,00	25,00
Servizi formativi e per la persona	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Servizi operativi	40,00	40,00	40,00	20,00	60,00	40,00	40,00	20,00
Servizi professionali	85,17	71,43	85,71	57,14	100,00	57,14	42,86	28,57
Servizi sociosanitari	57,14	50,00	50,00	14,29	21,43	7,14	14,29	7,14
Servizi tecnologici, informatici e comunicazione	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	40,00	0
Trasporti e Logistica	57,14	42,86	57,14	35,71	35,71	28,57	35,71	7,14
Servizi Turistici	75,00	66,67	66,67	58,33	66,67	50,00	50,00	41,67
Moda	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	0	0
Utilities	66,67	66,67	83,33	16,67	33,33	33,33	33,33	16,67
Media	61,11	65,56	61,11	27,78	44,44	30,56	25,56	20,00

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

4 Meccanismi di governance in base agli obiettivi della rete

La survey condotta sulle reti inter-organizzative offre una panoramica dettagliata sugli obiettivi perseguiti da tali sistemi e sulle dinamiche operative che ne derivano. L'analisi incrociata tra finalità, modelli di governance, gestione delle relazioni e frequenza degli incontri tra

partner consente di delineare le modalità di coordinamento interno alle reti.

I diciannove obiettivi contenuti nel questionario coprono un ampio spettro di finalità: da quelle amministrative a quelle legate alla formazione e al welfare dei dipendenti, includendo anche intenti produttivi e fiscali. Sette obiettivi risultano centrali per oltre il 15% dei rispondenti: ripartizione dei costi amministrativi, aumento del potere contrattuale, sviluppo congiunto di nuovi prodotti, condivisione di acquisti, forniture e tecnologie, riduzione dei costi di produzione, partecipazione a bandi e appalti e attività di marketing congiunto.

L'obiettivo più rilevante per i rispondenti è l'aumento del potere contrattuale (37,6%), seguito dalla condivisione di acquisti (27,5%) e dalla partecipazione congiunta a bandi e appalti (25,8%). Da questi dati emerge come la crescita della produttività e della competitività rappresenti una motivazione primaria nella creazione e nello sviluppo delle reti. Le aziende sembrano ravvisare nella rete un'occasione per riequilibrare i rapporti di forza sul mercato, ad esempio con fornitori, committenti o istituzioni, accedere a opportunità che sarebbero altrimenti precluse o fortemente limitate e per ottenere benefici economici sia immediati che di medio-lungo termine.

Gli obiettivi meno condivisi riguardano invece l'attivazione di programmi di welfare congiunti (1,1%) e lo sviluppo di iniziative di sostenibilità sociale (1,1%). Le reti, quindi, non sono ancora solite perseguire obiettivi più 'soft', che si rivolgano a un'uniformazione delle condizioni di sostegno a lavoratori e lavoratrici delle reti partner o allo sviluppo di processi condivisi per lo sviluppo e l'impatto sociale delle loro attività.

Un'analisi approfondita delle strutture e figure di governance all'interno delle reti, in relazione agli obiettivi prefissati (**tab. 4**), mostra che quando le reti presentano finalità di sviluppo congiunto di nuovi prodotti, condivisione di acquisti, sviluppo di strategie di internazionalizzazione ed export, la creazione di un brand comune, l'utilizzo di finanziamenti agevolati, lo sviluppo di attività di marketing congiunto, lo sviluppo di programmi di welfare e la promozione territoriale, queste stesse reti presentano percentuali di adozione di organi comuni, assemblee e presidenti superiori alla media generale. Da questa rilevazione si può concludere che obiettivi più complessi e articolati necessitano di strutture di governance formalizzate, che possano prendere decisioni collettive, facilitino il coordinamento e assumano, laddove necessario, responsabilità condivise. La fiducia necessaria tra retisti che condividono obiettivi complessi viene creata e garantita mediante il ricorso a un coordinamento formale e istituzionale basato su organi condivisi.

In particolare, le reti che ambiscono a sviluppare strategie di internazionalizzazione ed export si sono dotate di presidente e assemblea in oltre l'80% dei casi. In particolare, il Presidente svolge

una funzione di leadership politica e commerciale nei rapporti con partner e potenziali partner esteri. L'assemblea invece risulta cruciale per allineare le scelte strategiche delle aziende della rete, così che queste adottino scelte sinergiche nel presentarsi sul mercato estero.

Nei casi in cui le reti adottino obiettivi di sviluppo congiunto di nuovi prodotti (71%), condivisione di acquisti (67,4%) e attività di marketing congiunto (69,7%) si rileva il ricorso all'organo comune, mentre chi ambisce a partecipare a bandi e appalti si orienta verso la figura del presidente (67,4%). Quando gli obiettivi condivisi della rete sono strettamente legati al core business dei retisti, la rete si dota di un organo comune che abbia al suo interno membri con competenze tecniche, votati alla gestione quotidiana dei processi e all'allineamento degli interessi economici e strategici delle aziende. Il presidente è scelto come figura chiave da chi voglia partecipare congiuntamente a bandi e ad appalti verosimilmente per la funzione legale che questa figura apicale può svolgere. Da segnalare anche il caso delle reti che vogliano sviluppare strategie comuni per la creazione di un brand di rete, in cui l'adozione dell'organo comune avviene nel 95% dei casi. Questo dato mostra come la generazione di un asset intangibile e condiviso come il brand di rete richieda un organo principalmente responsabile di dare attuazione al progetto di rete e di coordinare la sua azione.

Laddove gli obiettivi riguardino strategie di internazionalizzazione ed export, l'accesso a finanziamenti agevolati e lo sviluppo di strategie di sostenibilità ambientale, gli uffici amministrativi congiunti sono mediamente presenti nel 44,4% delle reti, con picchi oltre il 70%. Per obiettivi che siano accompagnati da un'alta intensità burocratica, ad esempio con necessità di rendicontazione e certificazione periodica, un unico ufficio che si occupi di fornire questi servizi a tutti i retisti diventa indispensabile.

Gli uffici di comunicazione sono invece presenti in oltre il 30% delle reti e particolarmente diffusi nelle reti che vogliono creare un brand di rete (60%), promuovano iniziative per la sostenibilità ambientale (57,1%) o vogliono attuare strategie comuni di internazionalizzazione ed export (54,6%). Gli uffici di comunicazione servono a creare l'immagine e curare l'identità di un brand di rete condiviso e per questo risultano centrali nelle reti che si prefiggano questo obiettivo. Riflessioni reputazionali invece potrebbero essere alla base della creazione di questo tipo di ufficio tra chi voglia promuovere iniziative di sensibilità ambientale e voglia dunque comunicarle con efficienza ed efficacia. Infine, chi punta su export e internazionalizzazione si avvale di uffici commerciali per costruire e gestire quelle che possono essere economie di scala per promuovere la visibilità di tutti i partner della rete in contesti dove è importante essere attenti a culture e sensibilità diverse.

Altre figure funzionali come uffici commerciali e responsabili di produzione risultano meno diffuse, essendo in media presenti, rispettivamente nel 20% e nel 26% delle realtà rispondenti. Gli uffici commerciali trovano però grande diffusione nelle reti che vogliono coordinarsi per accedere a fonti di credito, raggiungendo un picco del 75% di presenze.

I responsabili di produzione sono invece presenti in percentuali superiori alla media dell'intero campione nelle reti che vogliono sviluppare un brand di rete (30%).

La figura del manager di rete si attesta stabilmente sotto il 30%, superando tale soglia nelle reti che vogliano accedere a bandi e appalti (30,4%), in quelle che vogliano sviluppare strategie di internazionalizzazione ed export (45,5%), nelle reti che vogliano ottenere finanziamenti agevolati (50%), e in quelle che vogliano implementare programmi di welfare (50%). In ambiti complessi come finanza e welfare, una figura specializzata come il manager di rete è un 'investimento' necessario per monitorare e gestire sia l'operatività che le relazioni verso l'esterno in particolare in ambiti internazionali.

Nel complesso, le figure più funzionali tendono a essere adottate maggiormente nei contesti in cui lo sviluppo congiunto di nuovi prodotti risulta centrale, in linea con la necessità di coordinamento e armonizzazione di decisioni operative e processi produttivi.

Relativamente al coordinamento delle relazioni tra membri della rete in rapporto agli obiettivi, emerge che le reti indirizzate alla ripartizione dei costi amministrativi (61,3%), all'aumento del potere contrattuale (57,4%), allo sviluppo congiunto di nuovi prodotti (58,1%), alla condivisione di acquisti, forniture e tecnologie (59,2%), alla riduzione dei costi di produzione (67,8%) e alla partecipazione a bandi e appalti (58,7%) si aggregano maggiormente in reti formali, mentre reti che mirino allo sviluppo di strategie di marketing congiunto (45,5%) si affidino più frequentemente a rapporti informali. Tali dati indicano che i rapporti formali sono preferiti quando occorre interfacciarsi con procedure complesse e istituzioni organizzate, mentre quelli informali favoriscono la gestione di relazioni che mirino a migliorare la visibilità e la pubblicità dei membri.

Per quanto concerne la revisione del piano operativo, la frequenza triennale interessa più della metà delle reti. Aggiornamenti più frequenti sono comunque diffusi e superiori alla media (39%) nelle reti impegnate per l'aumento del potere contrattuale (41,2%), nello sviluppo congiunto di nuovi prodotti (45,2%) e nella riduzione dei costi di produzione (48,4%). I livelli di soddisfazione relativi al coordinamento delle attività sono complessivamente positivi sia per quanto riguarda la collaborazione nel risolvere i problemi (64,4%) che la tempestività nella risoluzione degli stessi (62,8%). Anche la comunicazione tra retisti soddisfa i membri in oltre il 60% dei casi.

In sintesi, le interazioni tra i membri delle reti avvengono principalmente con cadenza tra uno e quattro mesi (46,1%) oppure più volte al mese (20%) o, benché più raramente, anche settimanalmente (13,3%).

Si riporta qui una sintesi, per quanto riguarda gli obiettivi delle reti e le figure di governance e coordinamento, evidenziando una correlazione tra complessità degli obiettivi e formalizzazione della governance.

- Progetti di Internazionalizzazione, Export: Il Presidente è 'ambasciatore', mentre l'Assemblea si occupa dell'allineamento delle strategie dei retisti. L'ufficio amministrativo gestisce la burocrazia transnazionale, mentre quello di comunicazione sviluppa economie di scala legate alla visibilità internazionale dei membri della rete. Infine, il manager di rete gestisce e monitora, grazie alle sue competenze verticali, i processi quotidiani.
- Sviluppo Congiunto di Nuovi Prodotti e Condivisione di Acquisti, Forniture, Tecnologie: L'Organo Comune come elemento cruciale per processi aziendali 'core'.
- Attività di Marketing Congiunto e Creazione Brand di rete: L'Organo Comune come meccanismo cruciale per proteggere asset comuni. Nel caso della creazione di un brand di rete, l'ufficio di comunicazione è importante per curare l'immagine e l'identità del brand condiviso.
- Partecipazione a Bandi e Appalti: Il Presidente come figura di rappresentanza anche legale.
- Utilizzo di Finanziamenti Agevolati: L'ufficio amministrativo si occupa di rendicontazioni comuni, mentre il manager di rete apporta competenze specifiche per la gestione operativa.

Tabella 4 Obiettivi della rete e meccanismi di governance e coordinamento (valori percentuali)

Obiettivo della rete	Presidente	Organo Comune	Assemblea	Manager di rete	Segreteria/ Ufficio Amministrativo	Ufficio Comunicazione	Ufficio Commerciale	Responsabile Produzione
Accesso incentivi fiscali	33,33	50,00	16,17	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67
Ripartizione costi amministrativi	45,16	58,06	54,84	22,58	6,45	25,81	29,03	22,58
Aumento potere contrattuale	54,41	64,71	58,82	26,47	32,35	29,41	26,47	17,65
Sviluppo congiunto nuovi prodotti	67,74	70,97	61,29	29,03	51,61	48,39	32,26	22,58
Sviluppo congiunto nuove tecnologie di processo	53,57	78,57	57,14	21,43	39,29	28,57	25,00	25,00
Condivisione acquisti, forniture, tecnologie	69,39	67,35	71,43	22,45	44,90	34,69	20,41	20,41
Riduzione costi acquisto materie prime	54,55	54,55	54,55	18,18	45,45	22,73	31,82	18,18
Riduzione dei costi di produzione	45,16	51,61	51,61	9,68	45,16	25,81	41,94	19,35
Partecipazione a bandi e appalti	67,39	65,22	65,22	30,43	32,61	30,43	10,87	17,39
Progetti di internazionalizzazione, export	81,82	72,73	81,82	45,45	72,73	54,55	45,45	9,09
Creazione brand di rete	75,00	95,00	70,00	35,71	70,00	60,00	55,00	30,00
Miglioramento condizioni di accesso al credito	100,00	75,00	50,00	0	25,00	0	75,00	0
Utilizzo finanziamenti agevolati	75,00	75,00	75,00	50,00	75,00	25,00	12,50	12,50
Attività marketing congiunto	66,67	69,97	69,70	21,21	42,42	21,21	18,18	12,12
Programmi di welfare	100,00	100,00	100,00	50,00	0	0	0	0
Formazione	60,00	80,00	55,00	40,00	60,00	35,00	20,00	20,00
Promozione del territorio	85,71	71,43	71,43	47,62	47,62	28,57	19,05	14,29
Iniziative di sostenibilità ambientale	57,14	71,43	71,43	28,57	71,63	57,14	42,86	28,57
Iniziative di sostenibilità sociale	50,00	50,00	50,00	0	0	0	0	0
Media su totale rispondenti	61,11	65,56	61,11	27,78	44,44	30,56	25,56	20,00

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

5 Conclusioni

Sulla base dei dati dell'Osservatorio 2025 e in linea con le riflessioni maturate nelle precedenti edizioni, le conclusioni sulla survey analizzata possono essere articolate attorno a tre temi chiave. Questi temi riflettono l'evoluzione delle reti da forme di coordinamento 'snelle' e basate su relazioni informali a strutture più professionalizzate, evidenziando al contempo le sfide critiche per la competitività futura.

Un primo tema è il passaggio a forme di governance e coordinamento 'Ibride' che combinano formalizzazione istituzionale e flessibilità relazionale, sebbene con una caratterizzazione diversa a seconda del tipo di rete, del settore in cui queste operano e degli obiettivi che costituiscono il driver della rete.

Sebbene le reti italiane siano nate storicamente su basi fiduciarie e interpersonali (il modello del 'clan' o gruppo), i dati mostrano una spinta costante verso la formalizzazione strutturale. Oggi, il 72,2% delle reti regola formalmente l'entrata dei membri e il 50,6% ha clausole chiare per il recesso. L'elevata presenza degli organi istituzionali - Organo Comune (65,6%), Presidente (61,1%) e Assemblea (61,1%) - sembra indicare che siano divenuti ormai lo standard. Tuttavia, questa 'struttura' formale non ha sostituito la dimensione relazionale: la gestione basata su rapporti informali e accordi verbali raccoglie ancora un forte consenso (oltre il 40% di «molto d'accordo»). L'implicazione per il futuro è che il coordinamento non sarà più una scelta tra 'contratto' e 'fiducia', ma che la capacità manageriale di far convivere la stabilità degli organi collegiali con la rapidità delle interazioni informali per gestire l'incompletezza contrattuale tipica di contesti incerti diverrà sempre più centrale.

Un secondo tema è la professionalizzazione differenziata dei meccanismi di coordinamento. La figura del manager di rete raggiunge il 27,8% di adozione totale, con il picco più elevato nel settore dei servizi turistici (58,3%). Questo dato suggerisce che, laddove gli obiettivi siano complessi - come l'export (45,5% di adozione del manager) o la partecipazione a bandi e appalti (30,4%) - la sola buona volontà dei partner non è più sufficiente. Si osserva inoltre una buona presenza di unità funzionali dedicate: la segreteria amministrativa è presente nel 44,4% delle reti e l'ufficio comunicazione nel 30,6%. Questa tendenza indica che il coordinamento futuro richiederà sempre più competenze specialistiche 'terze' rispetto alle singole imprese, trasformando la rete da semplice accordo di collaborazione a una vera e propria 'meta-organizzazione' dotata di apparati operativi propri.

Una terza riflessione riguarda un'attenzione al fatto che l'evoluzione verso forme più strutturate possa favorire la coesione interna alle reti rispetto alla loro apertura verso l'esterno. Se infatti da un lato un'elevata *closure* (connettività interna e stabilità) (Burt et al. 2021)

favorisce la fiducia e riduce i conflitti, dall'altro rischia di isolare la rete da stimoli esterni, portando i partner a riprodurre le stesse informazioni. L'implicazione strategica per il coordinamento futuro è la necessità di bilanciare la stabilità interna con meccanismi di 'apertura del network'. Per accrescere la capacità di innovazione, le reti dovranno imparare a coordinare non solo i partner interni, ma anche collaborazioni oltre i confini del contratto di rete.

Bibliografia

- Burt, R.S.; Oppen, S.; Holm, H.J. (2021). «Cooperation Beyond the Network». *Organization Science*, 33(2), 495-517. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1460>.
- Grandori, A.; Soda, G. (1995). «Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms». *Organization Studies*, 16(2), 183-214. <https://doi.org/10.1177/017084069501600201>.
- Gulati, R.; Puranam, P.; Tushman, M. (2012). «Meta-Organization Design: Rethinking Design in Interorganizational and Community Contexts». *Strategic Management Journal*, 33, 571-86.
- Provan, K.G.; Kenis, P. (2008). «Modes of Network Governance». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-52.
- van den Oord, S.; Kenis, P.; Raab, J.; Cambré, B. (2023). «Modes of Network Governance Revisited: Assessing Their Prevalence, Promises, and Limitations in the Literature». *Public Administration Review*, 83(6), 1564-98. <https://doi.org/10.1111/puar.13736>.

4 Le caratteristiche della leadership nei contratti di rete italiani: verso attrattività e stabilità

Anna Cabigiosu

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Patrick Kenis

Tilburg University, The Netherlands

Anna Moretti

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract This chapter examines how network leadership shapes the attractiveness and stability of Italian inter-organizational networks established through network contracts. Drawing on survey data from the 2025 National Observatory of Network Contracts, it analyzes four leadership orientations – goal-directedness, efficiency, participation, and cohesion – and their effects on member entry and exit. The findings show that goal-oriented and efficient leadership enhance attractiveness, while cohesion strengthens stability but may limit openness. Overall, effective network leadership emerges as a combination of complementary leadership orientations.

Keywords Network leadership. Inter-organizational networks. Network contracts. Attractiveness. Stability.

Sommario 1 Leadership e orchestrazione nelle reti inter-organizzative. – 2 Orientamento agli obiettivi. – 3 Orientamento all'efficienza. – 4 Orientamento alla partecipazione. – 5 Orientamento alla coesione. – 6 Metodologia – 7 Considerazioni conclusive: attrattività, stabilità, ed efficacia di rete.

1 Leadership e orchestrazione nelle reti inter-organizzative

Nelle reti inter-organizzative – insieme di imprese o enti autonomi che collaborano per obiettivi comuni – la leadership di rete (o orchestrazione) riveste un ruolo cruciale. A differenza della gerarchia tradizionale, nelle reti manca un'autorità formale che imponga decisioni; l'orchestratore deve quindi coordinare membri indipendenti attraverso la collaborazione e l'allineamento volontario (Milward, Provan 2006). Dhanaraj e Parkhe (2006) definiscono l'orchestrazione come l'insieme di attività svolte dall'*hub firm* per assemblare, gestire e sviluppare la rete, facilitando la creazione di valore senza autorità gerarchica diretta. In particolare, nel contesto di reti per l'innovazione, l'orchestratore si concentra su tre dimensioni chiave: mobilitare conoscenze, garantire un'equa appropriazione dei benefici (*innovation appropriability*) e mantenere la stabilità del network (continuità dei membri e relazioni). Quest'ultimo aspetto – la stabilità – è evidenziato come parte integrante della leadership di rete, poiché reti instabili (con elevato ricambio di partecipanti non allineato alla funzione e obiettivi specifici della rete in un determinato momento della sua evoluzione) faticano a produrre risultati collettivi innovativi. In altri termini, reti instabili limitano le opportunità di innovazione (Dhanaraj, Parkhe 2006), sottolineando il legame tra leadership, stabilità e capacità innovativa.

La leadership di rete, dunque, si distingue dalla leadership intra-organizzativa tradizionale: il leader di rete funge da regista o facilitatore, più che da comandante. Come notano Wind et al. (2021), il compito primario del leader di rete è connettere, motivare e incoraggiare gli attori a sviluppare relazioni interpersonali, accrescere la coesione del gruppo e stimolare lo sviluppo di una visione condivisa (Wind et al. 2021). Ciò implica che il leader deve costruire fiducia diffusa, creare una rete di relazioni coese, e mantenere chiari i benefici della collaborazione per tutti i partner. Quando queste condizioni sono presenti, la rete diventa attraente per i membri attuali e potenziali, oltre che più stabile nel tempo.

Attrattività e stabilità della rete sono due caratteristiche fondamentali: l'attrattività si riferisce alla capacità del network di richiamare nuovi membri e risorse, nonché di mantenere alta la partecipazione dei partner esistenti; la stabilità indica una bassa rotazione dei partecipanti e la continuità delle relazioni nel tempo. Questi due elementi sono interconnessi e collegati alla performance della rete. Studi sui network pubblici e privati suggeriscono che reti stabili tendono ad essere più efficaci nel raggiungere i propri scopi (Milward, Provan 2006). Ad esempio, Provan e Milward (1995) trovarono che nelle reti di servizi sanitari l'elevata stabilità organizzativa (scarsa uscita di enti e perduranza delle collaborazioni)

era associata a migliori esiti per l'utenza e maggiore sostenibilità del network nel lungo periodo. Analogamente, una rassegna di Turrini et al. (2010) conclude che fattori come l'abbondanza di risorse esterne e il supporto della comunità contribuiscono a stabilizzare la rete, e tale stabilità si traduce in una maggiore efficacia del network. Come evidenziato da diversi studi, la stabilità è critica per l'efficacia della rete (Bashir et al. 2022), tanto che le reti più performanti spesso sono quelle operative da molti anni, avendo avuto il tempo di consolidare fiducia e procedure condivise (Milward, Provan 2006). D'altra parte, una rete attrattiva - dotata di legittimità esterna e reputazione - attira attori di qualità e nuove risorse. La leadership gioca un ruolo chiave anche qui: fornendo un riferimento esterno a rappresentanza del network, il leader ne accresce la visibilità e credibilità verso stakeholder, finanziatori e potenziali partner (Provan, Kenis 2008; Human, Provan 2000). Una forte legittimazione esterna non solo attira nuovi ingressi, ma rinforza il commitment dei membri interni, i quali vedono riconosciuto il valore della rete (Provan, Kenis 2008), alimentando un circolo virtuoso di stabilità e successo collettivo. In sintesi, attrattività e stabilità della rete sono elementi interdipendenti che fungono sia da indicatori sia da determinanti della capacità di una rete di raggiungere i propri obiettivi (la cosiddetta 'efficacia del network', *network effectiveness*) (Bashir et al. 2022).

All'interno di questo quadro, il presente capitolo si focalizza sul ruolo del leader di rete e, in particolare, sui diversi orientamenti attraverso i quali la leadership di rete può esprimersi nel gestire la collaborazione inter-organizzativa (attraverso l'esplorazione dei quattro costrutti teorici in letteratura associati ai diversi orientamenti di leadership - orientamento agli obiettivi, efficienza, partecipazione, e coesione). Di seguito, attraverso una rassegna della letteratura scientifica, sarà definito ciascun costrutto nel contesto dei network inter-organizzativi, esplorando come questo influisca sull'attrattività e/o stabilità della rete.

2 Orientamento agli obiettivi

Un primo orientamento della leadership di rete è la chiara direzionalità verso gli obiettivi comuni (*goal-directedness*). Una rete *goal-directed* è caratterizzata dall'esplicita definizione di scopi condivisi e dalla convergenza dei membri su tali obiettivi (Carboni et al. 2019; Kilduff, Tsai 2003). Nowell e Milward (2022) notano che le reti orientate allo scopo abbiano obiettivi di livello di rete relativamente chiari, identificati e concordati dai membri. In pratica, il leader di una rete *goal-directed* svolge un ruolo di regia strategica: facilita i membri nel concordare una missione comune, nel tradurla in obiettivi misurabili

e nel mantenere il focus collettivo su di essi. Questo orientamento richiama il compito di *framing* descritto da Agranoff e McGuire (2001), ossia la creazione di una cornice di riferimento condivisa che indirizza gli sforzi della rete verso risultati specifici. Spesso, infatti, il network manager deve aiutare i partecipanti a chiarire «che cosa stiamo cercando di ottenere insieme?» e a mantenere allineate le attività a tale scopo (Carboni et al. 2019).

L'orientamento agli obiettivi incide positivamente sia sull'attrattività sia sulla stabilità della rete. Una chiara definizione degli obiettivi funge da potente meccanismo di attrazione: organizzazioni esterne saranno più propense a unirsi al network se ne comprendono il valore e gli scopi (ad esempio, aderire a una rete orientata a risolvere un problema concreto o a innovare in uno specifico ambito tecnologico). La letteratura evidenzia che una forte *goal orientation* condivisa tra i partner è un fattore chiave per l'efficacia della rete, perché favorisce il coordinamento e riduce i conflitti di direzione. In uno studio sperimentale su reti di servizio pubblico, George et al. (2024) argomentano che per realizzare l'efficacia di network, è fondamentale che il network manager coltivi nei partner un orientamento agli obiettivi comuni. Quando gli scopi collettivi sono ben compresi e accettati, i membri percepiscono la collaborazione come utile e significativa, il che rafforza la loro motivazione a rimanere (stabilità) e ad investire risorse nel network. Al contrario, reti in cui gli obiettivi sono vaghi o eterogenei tendono a perdere pezzi per strada: i partecipanti potrebbero disimpegnarsi o uscire se non vedono chiaro il valore aggiunto della rete. Inoltre, il consenso sugli obiettivi (*goal consensus*) è stato identificato come condizione necessaria per certi modelli di governance di rete efficaci (es. governance condivisa) – solo con obiettivi allineati i membri accetteranno una gestione collegiale senza un'autorità centrale (Provan, Kenis 2008). In sintesi, un'orchestrazione orientata agli obiettivi aumenta l'attrattività della rete verso attori con missioni affini e fornisce coerenza strategica, fattore che favorisce sia la tenuta interna che il conseguimento di performance collettive elevate.

Dal punto di vista dei risultati, le reti *goal-directed* mostrano una maggiore *network effectiveness* perché canalizzano gli sforzi congiunti verso risultati definiti. Provan e Milward (2001) sottolineano che la capacità di una rete di raggiungere *outcome* di livello network (per esempio, migliorare un servizio comunitario) dipende dalla presenza di obiettivi condivisi e rilevanti per tutti i membri. In reti pubblico-comunitarie, ad esempio, l'allineamento su obiettivi come la riduzione dei senzatetto o il miglioramento di tassi educativi ha permesso di ottenere miglioramenti tangibili a livello di sistema che nessuna organizzazione avrebbe potuto ottenere da sola (Carboni et al. 2019). In conclusione, l'orientamento agli obiettivi impartito dalla leadership di rete orienta e compatta i partecipanti, rendendo la rete

più attraente per chi ne condivide la mission, più stabile grazie alla convergenza di intenti, e più efficace nel produrre benefici collettivi.

3 Orientamento all'efficienza

Un secondo importante orientamento della leadership di rete riguarda la capacità del leader di guidare il network in modo organizzato, operativo ed efficace. In questo senso, l'efficienza non è intesa come una proprietà del network nel suo complesso, ma come una caratteristica del comportamento della leadership nel promuovere l'azione, ridurre gli sprechi, minimizzare le inefficienze e velocizzare i processi decisionali. Una leadership efficiente è capace di trasformare rapidamente le decisioni in esecuzione, di coordinare le attività senza dispersione di risorse e di focalizzare l'attenzione dei membri su obiettivi concreti.

Questo stile di leadership riflette una logica manageriale orientata alla performance, in cui l'operatività viene valorizzata come dimensione centrale della regia di rete. A differenza di approcci più inclusivi o deliberativi, la leadership efficiente si caratterizza per una maggiore centralizzazione delle responsabilità operative e per l'implementazione di strumenti e routine di coordinamento che agevolano l'avanzamento delle attività. In letteratura, tali caratteristiche sono associate al concetto di *pragmatic leadership* nei contesti collaborativi, ossia una guida orientata al fare, focalizzata sull'ottenimento di risultati e sull'efficienza esecutiva (Vangen, Huxham 2003).

L'efficienza della leadership può avere effetti ambivalenti sull'evoluzione della rete. Da un lato, reti guidate da leader percepiti come efficienti risultano più attrattive, soprattutto per attori orientati al risultato e alla concretezza: una leadership capace di far 'funzionare' la rete aumenta la legittimità esterna del network e rafforza la sua reputazione come ambiente produttivo e orientato all'impatto (Dhanaraj, Parkhe 2006). Questo può facilitare l'ingresso di nuovi membri, attratti dalla possibilità di partecipare a un collettivo ben coordinato e in grado di produrre output tangibili.

Dall'altro lato, un'eccessiva enfasi sull'efficienza può ridurre il grado di inclusività e la qualità delle relazioni collaborative. Come mostrano studi sulle tensioni gestionali nelle reti (Saz-Carranza, Ospina 2011), una leadership troppo focalizzata sull'efficacia operativa può compromettere il coinvolgimento dei membri e minare la fiducia se non accompagnata da trasparenza e sensibilità alle esigenze del gruppo. I risultati empirici confermano questa duplicità: da un lato l'efficienza si associa positivamente al turnover in entrata, dall'altro tende ad aumentare anche il turnover in uscita, segnalando

un potenziale effetto di selezione o disaffezione da parte dei membri meno compatibili con uno stile di governance fortemente esecutivo.

In sintesi, la leadership efficiente può essere una leva potente per accrescere l'attrattività del network e consolidarne l'immagine esterna come sistema performante. Tuttavia, essa richiede un'attenta gestione delle tensioni interne: per risultare sostenibile, deve essere accompagnata da pratiche che preservino il commitment dei membri e la qualità relazionale. Una leadership capace di bilanciare pragmatismo operativo e ascolto partecipativo può rafforzare la rete, favorendone l'espansione senza comprometterne la coesione.

4 Orientamento alla partecipazione

Il terzo costruito è l'orientamento alla partecipazione diffusa dei membri nella governance e nelle attività della rete. Un'orchestrazione *participation-oriented* pone enfasi sull'inclusività, il coinvolgimento attivo di tutti (o della maggior parte) degli attori nelle decisioni chiave e nella co-creazione delle soluzioni. Ciò si traduce in strutture di governance collegiali (reti auto-governate dai partecipanti) o in processi decisionali condivisi (tavoli, comitati, forum deliberativi) anche in presenza di un *hub* centrale. Nella tassonomia di Provan e Kenis (2008), questo stile rispecchia il modello *shared governance*, in cui tutti i membri contribuiscono direttamente al coordinamento della rete. La logica sottostante è che, favorendo collaborazione orizzontale e *voice* dei partner, si costruiscono fiducia e reciprocità, migliorando l'integrazione di conoscenze e risorse. La letteratura sulle reti collaborative sottolinea che un tema comune è la necessità di costruire fiducia attraverso la collaborazione, e che proprio la collaborazione inclusiva – sebbene meno efficiente – crea un tessuto relazionale solido tra i membri. Huxham e Vangen (2005), ad esempio, parlano di *collaborative advantage* raggiungibile solo se gli attori partecipano attivamente e sviluppano reciproca comprensione.

Un orientamento partecipativo ha effetti immediati sull'attrattività interna della rete: i membri esistenti si sentono valorizzati e ascoltati, sviluppando un forte senso di appartenenza. Ciò incrementa la stabilità perché le organizzazioni hanno meno incentivi ad abbandonare una collaborazione in cui percepiscono *voice*, equità e benefici condivisi. Inoltre, la partecipazione attiva funge da meccanismo di legittimazione interna (Human, Provan 2000): quando i partecipanti sono coinvolti nelle scelte, trovano legittimo l'operato della rete e lo sostengono attivamente, anche di fronte a difficoltà. Provan e Kenis (2008) evidenziano che garantire legittimità interna è cruciale per mantenere l'impegno: «se i partecipanti non percepiscono come legittime le interazioni e gli sforzi coordinati nella rete, questa rischia di esistere solo di nome, senza reale commitment verso gli obiettivi

comuni» (Provan, Kenis 2008, 243). Un processo partecipativo aiuta appunto i membri a vedere la collaborazione come modo legittimo di operare, da cui trarre benefici, consolidando il network dall'interno.

L'orientamento alla partecipazione rende anche la rete più attraente verso l'esterno per quegli attori che cercano ambienti collaborativi e democratici. Ad esempio, piccole imprese o enti non-profit potrebbero preferire aderire a reti dove sanno di poter contribuire attivamente alle decisioni, piuttosto che essere semplici esecutori di direttive altrui. In termini di performance, un elevato coinvolgimento può migliorare l'innovatività e l'adattività della rete, sfruttando l'intelligenza collettiva. Studi su reti di policy (Saz-Carranza, Ospina 2011) mostrano che il coinvolgimento di diversi attori nelle deliberazioni aiuta a gestire la 'tensione unità-diversità', trovando soluzioni creative e mantenendo l'unità senza sopprimere la pluralità di vedute. Il risultato è una maggiore capacità di *problem-solving* a livello di network. Naturalmente, come già discusso, esiste un costo: la partecipazione allargata può sacrificare efficienza nel breve termine (Provan, Kenis 2008). Ma molti autori ritengono che i benefici di fiducia e apprendimento congiunto spesso compensino i costi temporali, soprattutto per obiettivi complessi (Mandell, Keast 2007).

In pratica, una leadership orientata alla partecipazione crea strutture come gruppi di lavoro congiunti, assemblee periodiche, rotazione nelle responsabilità di coordinamento, assicurando che nessun membro chiave si senta escluso. La letteratura concorda che una rete in cui ci si fida gli uni degli altri e tutti si sentono co-protagonisti tende a durare nel tempo e a raggiungere traguardi difficili, perché i membri sono disposti a investire energie extra nel perseguire gli obiettivi comuni (Provan, Kenis 2008).

5 Orientamento alla coesione

L'ultimo costrutto considerato è l'orientamento alla coesione interna della rete. Una leadership orientata alla coesione mira a rafforzare i legami interpersonali e inter-organizzativi, la fiducia reciproca, il senso di appartenenza e l'identità collettiva del network. In pratica, l'orchestratore assume il ruolo di 'facilitatore di relazioni' (Wind et al. 2021), adottando stili da mediatore: incoraggia la conoscenza reciproca tra i membri, promuove interazioni frequenti, risolve conflitti in modo collaborativo e costruisce una cultura di rete condivisa. Questo orientamento è affine a ciò che Agranoff e McGuire (2001) chiamano «synthesizing»: creare un ambiente che sostenga la fiducia e la cooperazione tra i partecipanti. Ad esempio, il leader può organizzare workshop di team building inter-organizzativo, oppure

sviluppare un frame narrativo comune (una visione, un brand di network) che alimenti l'orgoglio di appartenere alla rete.

La *cohesion* interna è forse il fattore più direttamente legato alla stabilità: una rete coesa è una rete resiliente. Quando esistono fiducia diffusa e forte coesione, i membri sono meno inclini a comportamenti opportunistici o all'abbandono, persino di fronte a difficoltà. In una rete la cui leadership adotta uno stile orientato alla coesione, la fiducia e le norme di reciprocità creano costi sociali all'uscita e benefici nel rimanere, incrementando fortemente la stabilità. Human e Provan (2000), studiando network tra piccole imprese, trovarono che il processo di *legitimacy building* interno - basato su interazioni faccia a faccia e successi condivisi - portava ad un consolidamento della rete nel tempo, con riduzione del turnover e crescente impegno dei membri. In altri termini, la coesione alimenta un ciclo di stabilizzazione: dalle relazioni fiduciarie, ad un migliore coordinamento e soddisfazione, a reti più durature.

La coesione impatta anche sull'attrattività esterna. Una rete coesa ha spesso una reputazione di affidabilità e solidità: gli attori esterni la percepiscono come meno rischiosa in cui entrare, poiché sanno che vi regna collaborazione anziché conflittualità. Inoltre, una forte coesione interna spesso si traduce in una voce unitaria all'esterno: la rete presenta un fronte compatto verso stakeholder, clienti o finanziatori, accrescendo la propria legittimità esterna (Provan, Kenis 2008). Quest'ultima, a sua volta, attira ulteriori risorse e partner, potenziando la performance collettiva. Ad esempio, Dhanaraj e Parkhe (2006) sostengono che relazioni di tipo comunitario (*community relationships*) nel network supportano la stabilità della rete e facilitano la condivisione di conoscenze, elementi che fanno della rete un partner appetibile per nuovi innovatori. Va però notato che alcuni studi segnalano un potenziale rischio: un'eccessiva coesione potrebbe ridurre l'apertura del network verso idee nuove (effetto 'club' o chiusura verso l'esterno). Ad esempio, una rete troppo coesa e stabile potrebbe divenire meno attrattiva per outsider portatori di innovazione radicale, oppure soffrire di inerzia. Pertanto, il leader deve bilanciare coesione interna e apertura - concetto legato alla *unity-diversity tension* (Saz-Carranza, Ospina 2011). Un orchestratore efficace preserva l'unità del gruppo (*unity*) ma anche accoglie la diversità di nuovi ingressi o di prospettive, per evitare il ristagno. Questa capacità di *boundary spanning* (Williams 2002) - mantenere forte la coesione interna mentre si interfacciano nuovi partner - fa sì che la rete possa crescere e rinnovarsi senza perdere coesione.

In termini di performance, la coesione è associata positivamente alla capacità della rete di agire in modo concertato e superare gli ostacoli. Aumentare la coesione del gruppo e stimolare lo sviluppo di una visione condivisa sono azioni che migliorano la capacità di un network di raggiungere obiettivi collettivi (Wind et al. 2021), e a

presentare migliori performance di innovazione grazie allo scambio libero di conoscenze all'interno di un clima fiduciario (Powell et al. 1996). In conclusione, l'orientamento alla coesione da parte della leadership di rete crea un ambiente collaborativo intenso, in cui i membri «remano nella stessa direzione». Ciò rende la rete attraente (un club esclusivo in cui vale la pena entrare), assicura stabilità (pochi la lasceranno volontariamente) e in definitiva potenzia l'efficacia del network nel perseguire i propri obiettivi di lungo periodo.

6 Metodologia

6.1 Dati e contesto empirico

Lo studio si basa sui dati raccolti attraverso la survey 2025 dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa, che fornisce informazioni dettagliate sulle caratteristiche strutturali e sul turnover delle reti d'impresa. L'unità di analisi è la rete, osservata dal punto di vista dell'impresa rispondente, che in molti casi coincide con l'impresa capofila o con un soggetto dotato di una posizione centrale nel coordinamento delle attività.

Il contesto delle reti d'impresa rappresenta un laboratorio empirico particolarmente adatto per analizzare l'orientamento agli obiettivi, all'efficienza, alla partecipazione, e alla coesione delle reti e come questi diversi orientamenti dell'orchestrazione contribuiscono in modo distinto ma complementare a creare reti inter-organizzative attrattive e stabili, due qualità che a loro volta favoriscono il successo del network (*network effectiveness*).

6.2 Misure

L'orientamento agli obiettivi, all'efficienza, alla partecipazione, e alla coesione delle reti sono stati misurati utilizzando gli item descritti in tabella 1 che chiedono ai rispondenti di esprimere il proprio grado di accordo, su una scala Likert a cinque punti. Le variabili 8, 11 e 16 sono state girate per il calcolo dei costrutti.

Tabella 1 Orientamento agli obiettivi (alpha 0,91). Misurazione delle variabili orientamento agli obiettivi, all'efficienza, alla partecipazione, e alla coesione delle reti. Alpha di Cronbach è in tutti i casi maggiore della soglia di 0,70

Item/Statistiche	Media	DS	Min	Max	N
1. L'attuale gestione della rete partecipa a processi e procedure decisionali.	3,89	1,20	1,00	5,00	178,00
2. L'attuale gestione della rete ha il controllo delle riunioni.	3,90	1,20	1,00	5,00	178,00
3. L'attuale gestione della rete ha una visione chiara per lo sviluppo della rete.	3,83	1,27	1,00	5,00	178,00
4. La rete ha concordato come autogovernarsi e prendere decisioni.	3,88	1,20	1,00	5,00	178,00
5. L'attuale gestione della rete ha sviluppato obiettivi chiari.	3,80	1,26	1,00	5,00	178,00
Item/Statistiche	Media	DS	Min	Max	N
6. L'attuale gestione della rete lavora molto duramente.	2,89	1,47	1,00	5,00	178,00
7. L'attuale gestione della rete è altamente efficiente e orientata al lavoro.	2,86	1,41	1,00	5,00	178,00
8. Nell'attuale gestione della rete c'è molto tempo sprecato a causa di inefficienze.	1,91	1,18	1,00	5,00	178,00
9. L'attuale gestione della rete è organizzata ed efficiente.	3,77	1,17	1,00	5,00	178,00
10. La rete è capace di passare dalle parole all'azione.	3,65	1,16	1,00	5,00	178,00
11. L'attuale gestione della rete ha raramente qualcosa di concreto da mostrare come risultato delle sue azioni.	1,92	1,19	1,00	5,00	178,00

Item/Statistiche	Media	DS	Min	Max	N
12. L'attuale gestione della rete chiede assistenza all'impresa capofila su task specifici.	3,72	1,23	1,00	5,00	178,00
13. L'attuale gestione della rete cerca intenzionalmente le opinioni del capofila.	3,56	1,34	1,00	5,00	178,00
14. L'attuale gestione della rete utilizza le capacità di tutti, non solo di pochi.	3,93	1,07	1,00	5,00	178,00
15. Nella gestione della rete, tutti sono coinvolti nella discussione, non solo pochi.	3,88	1,24	1,00	5,00	178,00

Item/Statistiche	Media	DS	Min	Max	N
Item/Statistiche	Media	DS	Min	Max	N
16. Non c'è molto spirito di gruppo in questa rete.	1,94	1,26	1,00	5,00	178,00
17. C'è un senso di unità e coesione nella nostra rete.	3,62	1,38	1,00	5,00	178,00
18. Le persone coinvolte nella rete partecipano alle riunioni.	3,75	1,30	1,00	5,00	178,00

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

6.3 Strategia empirica

Abbiamo quindi indagato il legame che esiste tra la leadership, descritta attraverso le sue quattro componenti, e il turnover della rete in termini di entrate, uscite e turnover complessivo (differenza tra imprese entrate ed uscite dalla rete) dalla sua fondazione. Poiché molte imprese non hanno ingressi e/o uscite, questi modelli utilizzano un modello *Zero-Inflated Negative Binomial* (ZINB) poiché la variabile dipendente è un conteggio caratterizzato da una forte *overdispersion* e da un'elevata frequenza di osservazioni nulle. La parte *inflate* di questi modelli spiega la probabilità di essere sempre zero (non l'intensità del turnover) che in questo caso è stata associata alla dimensione della rete (più grande è la rete più difficile è osservare zero ingressi/uscite). Il modello che ha come dipendente il turnover utilizza un modello di regressione lineare con errori robusti. La scelta della regressione lineare è giustificata dalla distribuzione della variabile e dalla presenza di valori negativi. I modelli empirici includono anche un insieme articolato di variabili di controllo volte a catturare le principali caratteristiche strutturali delle reti d'impresa.

In primo luogo, controlliamo per la presenza (numero) di imprese grandi e media nella rete. La dimensione rappresenta una proxy della base potenziale di risorse e competenze disponibili all'interno della

rete e di capacità gestionali ed organizzative che possono favorire la stabilità ed attrattività della rete.

In secondo luogo, la durata contrattuale della rete, misurata in anni (età della rete), viene inclusa per controllare per il grado di maturità della collaborazione. Reti più longeve possono aver sviluppato routine consolidate, meccanismi di fiducia e capacità di coordinamento più stabili, che influenzano la propensione al cambiamento. Al tempo stesso, una maggiore durata può riflettere fenomeni di *lock-in* e rigidità organizzativa.

Infine, controlliamo per il tipo di rete, contratto o soggetto, che in base alla natura del vincolo giuridico può influenzare la stabilità della rete.

Nei modelli *zero inflated* usiamo la dimensione della rete (numero di imprese in rete) per catturare i fattori associati alla presenza di un eccesso di osservazioni nulle.

6.4 Risultati

Riportiamo in primo luogo le statistiche descrittive e le correlazioni delle variabili che rientrano nei modelli utilizzati (per le descrittive delle variabili di controllo si rimanda al capitolo 2). La tabella 2 mostra le statistiche descrittive complessive delle quattro variabili emergenti esplicative della leadership della rete e del turnover.

Le analisi preliminari mostrano quindi valori medi elevati, tutti superiori al 3, per queste quattro dimensioni. I risultati mostrano anche un turnover più contenuto sulle uscite e più dinamico rispetto alle entrate suggerendo una certa capacità di attrazione delle reti, confermato anche dal saldo positivo medio del turnover totale.

I dati mostrano inoltre un’*overdispersion* delle variabili legate al turnover con una varianza molto più elevata della media.

Tabella 2 Statistiche descrittive complessive delle variabili orientamento agli obiettivi, all’efficienza, alla partecipazione, alla coesione e sul turnover

Variabili/Statistiche	Media	DS	Min	Max
Orientamento agli obiettivi	3,80	1,07	1,00	5,00
Orientamento all’efficienza	3,76	0,83	1,67	5,00
Orientamento alla partecipazione	3,36	0,96	1,00	5,00
Orientamento alla coesione	3,95	0,95	1,00	5,00
Turnover entrata	2,91	8,57	0	80
Turnover uscita	1,29	3,61	0	30
Turnover totale	1,66	7,65	-5	79

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d’impresa 2025

I dati della tabella 3 mostrano correlazioni positive superiori alla soglia di 0,4 e significative tra le quattro dimensioni della leadership.

Tabella 3 Correlazioni tra variabili dipendenti ed esplicative

Variabili	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Turnover uscite	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2 Turnover entrate	0,48*	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3 Turnover totale	0,06	0,91*	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4 Orientamento obiettivi	0,02	0,15*	0,17*	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-
5 Orientamento efficacia	0,06	0,14*	0,13*	0,70*	1,00	-	-	-	-	-	-	-
6 Orientamento partecipazione	-0,04	0,11	0,14*	0,62*	0,46*	1,00	-	-	-	-	-	-
7 Orientamento coesione	-0,14*	-0,06	0,00	0,60*	0,67*	0,46*	1,00	-	-	-	-	-
8 Dimensione della rete	0,47*	0,60*	0,43*	0,03	-0,03	-0,02	-0,25	1,00	-	-	-	-
9 Età rete	0,06	-0,03	-0,06	-0,09	-0,18*	-0,15*	-0,18	0,13*	1,00	-	-	-
10 Imprese grandi	0,25*	0,12	0,02	0,09	-0,02	0,06	-0,09	0,20*	0,16*	1,00	-	-
11 Imprese medie	0,14*	0,28*	0,25*	0,13*	-0,01	0,08	-0,15*	0,31*	0,04	0,50*	1,00	-
12 Rete soggetto	0,18*	0,29*	0,24*	0,08	0,02	-0,05	-0,13*	0,43*	0,13*	0,18*	0,27*	1,00

*p < 0,10

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

Questo pattern suggerisce che la leadership non si manifesta in modo frammentato, ma tende a configurarsi come un pacchetto coerente di pratiche di coordinamento, condivisione e partecipazione.

I risultati dei modelli zero inflated e di regressione con errori robusti sono riportati in tabella 4.

Tabella 4 Risultati dei modelli di regressione su turnover entrate, turnover uscite, e turnover totale

Variabili/Modelli	Robust zero-inflated negative binomial regression		Linear regression, robust errors
	Turnover entrate	Turnover uscite	Turnover totale
Orientamento agli obiettivi	0,62*** (0,23)	0,17 (0,29)	0,62*(0,33)
Orientamento all'efficienza	0,50* (0,26)	0,76** (0,32)	0,55 (0,66)
Orientamento alla partecipazione	-0,29 (0,22)	-0,30 (0,26)	-0,09 (0,42)
Orientamento alla coesione	-0,65*** (0,24)	-0,54* (0,31)	-0,60 (0,62)
Età rete	-0,01 (0,02)	0,03 (0,03)	0,00 (0,05)
Numero imprese grandi	-0,04 (0,03)	0,07* (0,04)	-0,61** (0,30)
Numero imprese medie	0,11* (0,06)	-0,08 (0,07)	1,04* (0,63)
Rete soggetto	0,59* (0,32)	0,23 (0,47)	0,40 (0,60)
Dimensione rete	-	-	0,13*(0,08)
Costante	0,19 (0,90)	0,01 (1,00)	-2,47 (1,93)
Inflated model	-	-	-
Dimensione rete	-0,86*** (0,25)	-0,42** (0,18)	-
Intercetta	4,69*** (1,08)	2,55*** (0,74)	-
N	176	176	-
log-likelihood	-210,70	-188,21	R ² =0,36

*p < 0,10; **p < 0,05; ***p < 0,01

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

I risultati di tabella 4 suggeriscono che reti più orientate a obiettivi chiari ed efficienza operativa attraggono più nuovi partner. La coesione invece riduce le entrate: reti molto coese appaiono più chiuse, meno permeabili a nuovi ingressi suggerendo un possibile *trade-off* tra apertura vs coesione. Infine, la partecipazione diffusa non sembra favorire direttamente l'attrattività in termini di nuove entrate.

Sempre tabella 4 mostra come un forte orientamento all'efficienza può aumentare le uscite, suggerendo processi di selezione o riallocazione dei partner meno allineati. La coesione, al contrario, trattiene i membri e riduce il turnover in uscita. L'orientamento agli obiettivi non è una variabile significativa rispetto al turnover in uscita, suggerendo che gli obiettivi contano più per attrarre che per trattenere.

Nei modelli inflate, la dimensione della rete è negativa e significativa: all'aumentare della dimensione della rete diminuisce la probabilità di appartenere al gruppo degli zeri strutturali quindi reti più grandi hanno meno probabilità di avere zero entrate/uscite.

7 **Considerazioni conclusive: attrattività, stabilità, ed efficacia di rete**

I risultati dell'indagine confermano che la leadership di rete, nelle sue diverse forme, esercita un'influenza significativa sull'attrattività e sulla stabilità delle reti d'impresa, elementi che a loro volta incidono sulla loro efficacia complessiva. Le evidenze empiriche mostrano che non tutte le dimensioni della leadership incidono allo stesso modo su entrate e uscite dei membri, suggerendo che i diversi orientamenti possano configurare profili distinti di evoluzione della rete.

L'orientamento agli obiettivi emerge come il driver principale dell'attrattività. Le reti con una leadership capace di definire scopi chiari e condivisi mostrano un maggior numero di nuovi ingressi, probabilmente perché i potenziali partner riconoscono un senso di direzione e concretezza. Tuttavia, questo orientamento non ha effetti significativi sulla stabilità, suggerendo che la chiarezza degli obiettivi attrae, ma non trattiene. Questo è coerente con la letteratura che identifica la *goal-directedness* come leva fondamentale per allineare i partner e stimolare il coordinamento (Carboni et al. 2019; Nowell, Milward 2022), ma che potrebbe richiedere ulteriori strumenti per garantire il commitment nel lungo periodo.

Anche l'efficienza della leadership si associa positivamente al numero di ingressi: reti con una gestione percepita come organizzata e orientata all'azione sembrano più appetibili. Tuttavia, questo stesso orientamento si accompagna a una maggiore probabilità di uscite, indicando che una leadership molto operativa potrebbe innescare dinamiche selettive o tensioni interne tali da spingere fuori i membri meno allineati. L'efficienza, dunque, contribuisce sia ad attrarre sia a generare ricambio. Questo risultato riflette quanto discusso nella letteratura sulla *pragmatic leadership* (Vangen, Huxham 2003) e sulle tensioni tra efficienza e partecipazione nei contesti collaborativi (Saz-Carranza, Ospina 2011).

L'orientamento alla partecipazione non risulta significativamente associato né alle entrate né alle uscite. Questo potrebbe indicare che, sebbene la partecipazione favorisca dinamiche relazionali positive e legittimità interna, da sola non costituisce una leva forte per modificare la composizione del network. Tuttavia, studi precedenti (Huxham, Vangen 2005) suggeriscono che la partecipazione può rafforzare l'apprendimento collettivo e la capacità di generare valore condiviso, effetti che potrebbero emergere su altre dimensioni della performance di rete e non essere direttamente catturati dal solo turnover.

La coesione si conferma come il principale fattore di stabilità: reti coese mostrano tassi significativamente più bassi di uscite. Tuttavia, l'effetto è inverso sulle entrate: reti molto coese tendono a essere meno permeabili e meno attrattive, forse perché percepite come 'chiuse' da potenziali nuovi ingressi. Questo *trade-off* tra

apertura e coesione richiama la tensione *unity-diversity* discussa da Saz-Carranza e Ospina (2011) e il ruolo della leadership come *boundary spanner* (Williams 2002), capace di preservare la coesione interna senza compromettere l'apertura all'esterno.

I dati mostrano inoltre forti correlazioni tra le quattro dimensioni della leadership, suggerendo che nella pratica i leader non adottano un singolo stile, ma un mix coerente di approcci. Questo rafforza l'idea che una leadership efficace non sia monocorde, ma composta da un insieme bilanciato di orientamenti complementari.

In sintesi, i risultati suggeriscono che attrattività e stabilità sono influenzate da diversi orientamenti di leadership: l'orientamento agli obiettivi e quello all'efficienza aumentano la capacità di attrarre nuovi partner; la coesione trattiene i membri nel tempo; la partecipazione ha un ruolo più sfumato, ma potenzialmente importante per la qualità del processo collaborativo. La leadership efficace è quindi quella in grado di combinare questi orientamenti per costruire un equilibrio dinamico: attrarre nuovi membri senza compromettere la stabilità interna.

La combinazione di orientamenti permette inoltre di adattare la rete a fasi evolutive differenti: ad esempio, in una fase iniziale può essere cruciale attrarre partner tramite obiettivi chiari ed efficienza operativa; in una fase di consolidamento, può essere prioritario rafforzare coesione e partecipazione per stabilizzare e valorizzare il capitale sociale accumulato.

Questi risultati contribuiscono al dibattito teorico sull'efficacia delle reti inter-organizzative, mostrando che la leadership non ha un unico stile vincente, ma che diverse configurazioni possono rispondere a esigenze diverse della rete. Piuttosto che perseguire un equilibrio rigido, i leader dovrebbero sviluppare una capacità dinamica di orchestrazione, capace di adattarsi alle sfide specifiche e ai momenti del ciclo di vita del network. La leadership diventa così una leva strategica per guidare l'evoluzione della rete lungo traiettorie di sviluppo sostenibili e performanti.

Bibliografia

- Agranoff, R.; McGuire, M. (2001). «Big Questions in Public Network Management Research». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295-326. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003504>.
- Bashir, M.; Ashfaq, M.; Khalid, Z.A. (2022). «Network Effectiveness and Managerial Activity: Understanding How Network Managers Respond to Changes in Structural and Contextual Factors». *Public Administration Quarterly*, 46(3), 192-210. [link sospetto rimosso].
- Carboni, J.L.; Saz-Carranza, A.; Raab, J.; Isett, K.R. (2019). «Taking Dimensions of Purpose-Oriented Networks Seriously». *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(3), 187-201. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz011>.

- Dhanaraj, C.; Parkhe, A. (2006). «Orchestrating Innovation Networks». *Academy of Management Review*, 31(3), 659-69. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318923>.
- George, B.; Klijn, E.H.; Ropes, E.; Sattlegger, A. (2024). «Do Network Management and Trust Matter for Network Outcomes? A Meta-Analysis and Research Agenda». *Public Management Review*, 26(11), 3270-3297. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2327629>.
- Human, S.E.; Provan, K.G. (2000). «Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise». *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 327-65. <https://doi.org/10.2307/2667074>.
- Huxham, C.; Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203010167>.
- Mandell, M.; Keast, R. (2007). «Evaluating Network Arrangements: Toward Revised Performance Measures». *Public Performance & Management Review*, 30(4), 574-97. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576300406>.
- Milward, H.B.; Provan, K.G. (2006). *A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks*. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.
- Nowell, B.; Milward, H.B. (2022). *Apples to Apples: A Taxonomy of Networks in Public Management and Policy*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108987646>.
- Powell, W.W.; Koput, K.W.; Smith-Doerr, L. (1996). «Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology». *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-45. <https://doi.org/10.2307/2393698>.
- Provan, K.G.; Kenis, P. (2008). «Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-52. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>.
- Provan, K.G.; Milward, H.B. (1995). «A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems». *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1-33. <https://doi.org/10.2307/2393698>.
- Saz-Carranza, A.; Ospina, S.M. (2011). «The Behavioral Dimension of Governing Interorganizational Goal-Directed Networks: Managing the Unity-Diversity Tension». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 327-65. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq050>.
- Turrini, A.; Cristofoli, D.; Frosini, F.; Nasi, G. (2010). «Networking Literature About Determinants of Network Effectiveness». *Public Administration*, 88(2), 528-50. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01791.x>.
- Vangen, S.; Huxham, C. (2003). «Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers». *British Journal of Management*, 14(s1), S61-S76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00393.x>.
- Williams, P. (2002). «The Competent Boundary Spanner». *Public Administration*, 80(1), 103-24. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00296>.
- Wind, M.E.D.; Klaster, E.; Wilderom, C.P.M. (2021). «Leading Networks Effectively: Literature Review and Propositions». *Journal of Leadership Studies*, 14(4), 21-44. <https://doi.org/10.1002/jls.21728>.

5 **Chi guida la rete? Il ruolo dell'impresa capofila tra coordinamento, innovazione e performance**

Anna Cabigiosu

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Shemuel Lampronti

Università degli Studi Padova, Italia; Warwick Business School, UK

Stefano Li Pira

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna, Italia

Abstract The chapter analyzes the leadership of the lead firm and its effects on innovation outcomes and partner turnover. In collaborative settings without formal hierarchies, leadership emerges from practices of influence, coordination, and goal alignment rather than from ex ante authority. Using 2023 and 2025 survey data from the National Observatory of Network Contracts, the study shows that stronger leadership is associated with higher levels of product and process innovation and affects turnover dynamics. From a contingent perspective, leadership proves especially valuable during external shocks, enhancing innovation and adaptive capacity, while internal adverse events trigger reorganization and partner reallocation.

Keywords Lead firm. Inter-organizational leadership. Innovation. Turnover. Adaptive capacity.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Capofila, leadership e centralizzazione del coordinamento. – 3 Leadership senza gerarchia: orchestrazione, stabilità e innovazione. – 4 Metodologia. – 5 Risultati. – 6 Conclusioni.

1 Introduzione

Le reti d'impresa rappresentano una forma organizzativa ibrida che combina autonomia dei partner e necessità di coordinamento (Provan, Kenis 2008). Tuttavia, rimane aperta una questione fondamentale: in assenza di autorità gerarchica, come emerge e quali effetti produce la leadership all'interno di queste strutture? La letteratura sulla network governance ha ampiamente discusso i vantaggi di forme di coordinamento più o meno centralizzate (Provan, Kenis 2008; Turrini et al. 2010), ma raramente ha esaminato empiricamente il legame tra intensità della leadership della capofila ed esiti concreti della rete. Inoltre, mentre la letteratura ha ampiamente mappato la diffusione formale dei meccanismi di governance e le caratteristiche strutturali dei contratti (Comacchio, Montori 2025; Cipriani, Cabigiosu 2024), manca ancora una comprensione approfondita di come le pratiche comportamentali di leadership, al di là della struttura formale, influenzino l'efficacia della rete (Wind et al. 2021).

Negli ultimi anni, le reti d'impresa hanno assunto un ruolo sempre più rilevante come forma organizzativa capace di sostenere la competitività, l'innovazione e la resilienza delle imprese, in particolare nei contesti caratterizzati da elevata incertezza e rapidi cambiamenti tecnologici ed economici. In Italia, i contratti di rete rappresentano un esempio emblematico di collaborazione inter-organizzativa fondata sull'autonomia dei partner e sull'assenza di gerarchie formali, ma al tempo stesso sulla necessità di coordinare strategie, risorse e attività operative.

In questo contesto, un nodo cruciale riguarda la governance delle reti e, in particolare, il ruolo dell'impresa capofila. Nelle reti contratto, la Rete procede alla nomina di un'impresa capofila che si occupa dei rapporti con i terzi e della gestione del programma di rete, operando sulla base di un rapporto di mandato. Le reti soggetto hanno invece personalità giuridica e un organo comune e non è prevista la figura dell'impresa capofila; tuttavia, è comunque possibile osservare un'impresa che svolge un ruolo di leadership nella rete.

Se da un lato la letteratura sulle reti inter-organizzative ha ampiamente discusso i benefici e i limiti di forme di coordinamento più o meno centralizzate, dall'altro rimane aperta la questione di come e quando una leadership esercitata da un attore centrale contribuisca effettivamente alle performance della rete, integrando l'analisi strutturale dei modelli di governo con una prospettiva comportamentale (Comacchio, Montori 2025). Nelle reti, infatti, la forza, influenza e centralità del ruolo della capofila non sono date ex ante, ma emergono progressivamente attraverso pratiche concrete di influenza, orchestrazione e condivisione degli obiettivi tra imprese formalmente autonome.

Questa osservazione genera un puzzle teorico rilevante. Da un lato, le reti sono spesso progettate proprio per evitare forme di controllo gerarchico; dall'altro, molte reti mostrano livelli elevati di coordinamento centralizzato, associati a risultati rilevanti in termini di innovazione e capacità di adattamento. Come può dunque una leadership centrale emergere e produrre effetti in contesti esplicitamente privi di autorità formale? E, soprattutto, il ruolo della leadership rimane invariato o cambia in funzione delle condizioni ambientali e organizzative in cui la rete opera?

Questo capitolo si inserisce in tale dibattito concentrandosi sul ruolo dell'impresa capofila come meccanismo di leadership inter-organizzativa e analizzandone gli effetti sugli esiti innovativi e sulle dinamiche di turnover della rete (Davis, Eisenhardt 2011; Hanisch 2025). In particolare, il contributo del capitolo è duplice. Da un lato, esso fornisce evidenza empirica sistematica sull'associazione tra intensità della leadership della capofila e diverse dimensioni dell'innovazione, distinguendo tra innovazioni di processo e di prodotto, radicali e incrementali. Dall'altro lato, il capitolo adotta una prospettiva contingente, analizzando come il valore della leadership della capofila vari in funzione della presenza, della natura e della durata di eventi avversi che colpiscono la rete.

Attraverso l'analisi dei dati delle survey 2023 e 2025 dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa, il capitolo contribuisce a chiarire se la capofila agisca prevalentemente come fattore di stabilizzazione, come motore di innovazione o come leva di riorganizzazione della rete in risposta a shock esterni ed interni. In questo modo, lo studio arricchisce la letteratura sulla governance delle reti d'impresa, offrendo una lettura dinamica del ruolo della leadership inter-organizzativa e mettendo in luce le condizioni in cui un coordinamento più centralizzato può rappresentare una risorsa strategica piuttosto che un vincolo per l'evoluzione della rete.

2 Capofila, leadership e centralizzazione del coordinamento

Prima di esaminare gli effetti della leadership della capofila, è necessario chiarire alcuni concetti che la letteratura utilizza spesso in modo intercambiabile.

Impresa capofila indica la posizione formale attribuita a un'impresa all'interno del contratto di rete, con specifiche responsabilità di rappresentanza e gestione. Tuttavia, la nomina formale non implica necessariamente l'esercizio effettivo di un ruolo di guida. Leadership inter-organizzativa si riferisce invece all'influenza sostanziale esercitata da un attore sulle decisioni strategiche e operative della rete (Wind, Klaster, Wilderom 2021). Tale influenza

può emergere indipendentemente dalla posizione formale e richiede il riconoscimento da parte degli altri partner. Centralizzazione del coordinamento descrive infine il grado in cui le attività di integrazione e allineamento sono concentrate in un singolo attore piuttosto che distribuite tra i membri della rete (Provan, Kenis 2008).

Questi tre concetti sono correlati ma distinti. Un'impresa può essere nominata capofila senza esercitare una leadership effettiva; viceversa, la leadership può emergere da attori che non ricoprono formalmente quel ruolo. Nel presente studio, ci concentriamo sull'intensità della leadership percepita, misurata attraverso indicatori che catturano l'influenza sui processi decisionali, la promozione della condivisione di obiettivi e il coordinamento operativo.

3 Leadership senza gerarchia: orchestrazione, stabilità e innovazione

La letteratura sulle reti inter-organizzative ha da tempo riconosciuto che il coordinamento in assenza di gerarchia formale richiede meccanismi specifici. Dhanaraj e Parkhe (2006) introducono il concetto di *network orchestration*, definendolo come l'insieme delle azioni deliberate intraprese da una *hub firm* per creare valore attraverso la rete. L'orchestrazione comprende tre processi chiave: gestione della *knowledge mobility* (facilitare il trasferimento di conoscenza tra partner), appropriabilità dell'innovazione (garantire che i membri possano beneficiare degli sforzi comuni) e stabilità della rete (mantenere la coesione e prevenire l'uscita di partner strategici).

Il legame tra leadership della capofila e innovazione si fonda su due meccanismi complementari. In primo luogo, un attore centrale con elevata influenza può ridurre i costi di coordinamento necessari per combinare risorse e competenze eterogenee (Dhanaraj, Parkhe 2006). In secondo luogo, la leadership può sostenere l'allineamento strategico tra partner, facilitando l'identificazione di opportunità innovative e la mobilitazione delle risorse necessarie per perseguirle (Davis, Eisenhardt 2011). Sebbene Davis e Eisenhardt (2011) evidenzino i benefici di una leadership a rotazione per favorire la ricombinazione delle risorse nelle relazioni simbiotiche, in reti multilaterali più ampie un'impresa capofila stabile può svolgere un ruolo analogo di orchestrazione, riducendo i costi di coordinamento e facilitando la profondità relazionale necessaria per l'Open Innovation (Cabigiosu et al. 2022). Questi meccanismi suggeriscono che reti con una leadership più intensa dovrebbero mostrare livelli più elevati di attività innovativa.

Il ruolo della leadership sulla stabilità della rete è più ambiguo. Da un lato, una capofila influente può contribuire a mantenere la coesione, risolvendo conflitti, riallineando aspettative divergenti e

sostenendo la fiducia tra partner (Provan, Kenis 2008). Dall'altro, una leadership forte può anche facilitare processi di selezione e riorganizzazione, favorendo l'uscita di partner poco performanti e l'ingresso di nuovi attori (Hanisch 2025). Mentre Hanisch (2025) si concentra sulle clausole contrattuali di terminazione come salvaguardia, la leadership comportamentale della capofila può agire come meccanismo di *enforcement* sostanziale di tali dinamiche, esercitando attivamente un controllo sui confini della rete.

La letteratura sulla capacità di adattamento resilienza organizzativa suggerisce inoltre che il valore del coordinamento centralizzato varia in funzione del contesto (Turrini et al. 2010). In presenza di shock esterni (quali crisi sanitarie, tensioni geopolitiche o eventi climatici estremi) la necessità di risposte rapide e coordinate può rafforzare il ruolo della capofila. Al contrario, quando gli eventi avversi hanno origine interna alla rete, il ruolo della leadership può assumere una connotazione diversa, potenzialmente facilitando processi di riorganizzazione strutturale.

La discussione precedente suggerisce che la leadership inter-organizzativa esercitata dall'impresa capofila possa assumere ruoli differenti e potenzialmente ambivalenti all'interno delle reti d'impresa. In contesti caratterizzati dall'assenza di un'autorità gerarchica formale, tale leadership può contribuire al coordinamento e all'allineamento delle attività, ma anche favorire processi di adattamento e riorganizzazione in risposta a condizioni ambientali e organizzative mutevoli. Rimane tuttavia poco chiaro come, quando e in quali condizioni la leadership della capofila si associ ai principali esiti della rete.

Alla luce di queste considerazioni, il capitolo affronta le seguenti domande di ricerca:

- DR1. In che modo l'intensità della leadership esercitata dall'impresa capofila si associa agli esiti innovativi delle reti d'impresa?
- DR2. In che modo la leadership dell'impresa capofila si associa alla stabilità della rete e alle dinamiche di turnover dei partner?
- DR3. In che modo eventi avversi esterni e interni condizionano l'associazione tra leadership della capofila ed esiti della rete?

4 Metodologia

4.1 Dati e contesto empirico

Lo studio si basa sui dati raccolti attraverso le survey 2023 e 2025 dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa, che fornisce informazioni dettagliate sulle caratteristiche organizzative, sui meccanismi di governance e sugli esiti innovativi delle reti d'impresa. L'unità di analisi è la rete, osservata dal punto di vista dell'impresa rispondente, che in molti casi coincide con l'impresa capofila o con un soggetto dotato di una posizione centrale nel coordinamento delle attività.

Il contesto delle reti d'impresa rappresenta un laboratorio empirico particolarmente adatto per analizzare il ruolo della leadership inter-organizzativa. A differenza delle organizzazioni gerarchiche, infatti, le reti combinano autonomia decisionale dei partner e necessità di coordinamento, rendendo il ruolo della capofila non dato ex ante ma il risultato di pratiche concrete di influenza, condivisione e orchestrazione delle attività.

Dopo aver escluso le osservazioni con valori mancanti sulle variabili chiave, il campione utilizzato nelle analisi comprende 306 reti, come riportato nelle singole tabelle di regressione. Questa variazione riflette differenze nella disponibilità delle informazioni sulle specifiche dimensioni di innovazione e turnover.

Il contesto dei contratti di rete costituisce un setting empirico particolarmente appropriato per analizzare il ruolo della leadership inter-organizzativa, in quanto combina autonomia dei partner, assenza di gerarchie formali e necessità di coordinamento strategico, rendendo il ruolo dell'impresa capofila una variabile cruciale ma non scontata.

4.2 Misure

La variabile indipendente principale riguarda il ruolo dell'impresa capofila nella governance della rete. Tale ruolo viene misurato sulla base di quattro item tratti dalle domande H6 (survey 2023) e H8 (survey 2025) dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa, che utilizzano una formulazione e una scala di risposta identiche nelle due rilevazioni. Gli item chiedono ai rispondenti di esprimere il proprio grado di accordo, su una scala Likert a cinque punti, rispetto ad affermazioni che catturano: (i) l'influenza decisionale esercitata dall'impresa capofila sui processi decisionali della rete, (ii) il suo ruolo nel promuovere l'allineamento degli obiettivi e delle priorità tra le imprese aderenti e (iii) la centralità nel coordinamento operativo

delle attività comuni. Questi item consentono di cogliere in modo articolato il grado di centralizzazione della leadership all'interno della rete, distinguendo tra reti caratterizzate da un forte ruolo della capofila e reti in cui il coordinamento è prevalentemente collegiale e distribuito.

Le variabili dipendenti catturano diverse dimensioni dei risultati della rete. In linea con la letteratura sull'innovazione inter-organizzativa, distinguiamo tra innovazioni di processo e innovazioni di prodotto, ulteriormente articolate in innovazioni radicali, incrementali, nuove per la rete e nuove per il mercato. Accanto agli esiti innovativi, consideriamo le dinamiche di turnover della rete, misurate attraverso il turnover in ingresso e in uscita dei partner, che riflettono processi di adattamento e riorganizzazione strutturale.

Per cogliere la natura contingente del ruolo dell'impresa capofila, introduciamo una serie di misure relative agli eventi avversi che hanno colpito la rete negli ultimi tre anni. Tali misure derivano dalle domande H4 e H6 delle survey dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023 e 2025, che presentano una formulazione coerente e comparabile tra le due rilevazioni. In particolare, la domanda H4 chiede ai rispondenti di indicare se e con quale gravità la rete abbia sperimentato una serie di eventi potenzialmente in grado di generare una crisi, utilizzando una scala da 1 (gravità molto bassa) a 5 (gravità molto alta). Gli eventi distinguono tra shock esterni, shock economici e shock interni. A partire da queste informazioni costruiamo tre misure che catturano l'intensità degli shock esterni, economici e interni sperimentati dalla rete.

Accanto alla natura e alla gravità degli eventi, la survey indaga anche la persistenza degli shock. La domanda H6 chiede quanto tempo la rete abbia impiegato per riprendersi completamente dagli eventi identificati come più gravi. Questa informazione viene utilizzata per costruire una misura della durata degli impatti negativi, che cattura non solo l'intensità dello shock, ma anche la sua persistenza nel tempo. Nel complesso, queste quattro variabili consentono di distinguere tra diverse tipologie di avversità e tra shock di breve e di lungo periodo, permettendo di analizzare in modo più fine quando e come il ruolo della capofila diventi particolarmente rilevante.

I modelli empirici includono un insieme articolato di variabili di controllo volte a catturare le principali caratteristiche strutturali, organizzative e contestuali delle reti d'impresa. In primo luogo, controlliamo per la dimensione della rete, misurata come il numero totale di imprese partecipanti. In secondo luogo, includiamo una misura del numero di reti a cui l'impresa partecipa (*firm networks*), che cattura il grado di *embeddedness* multi-rete. La durata contrattuale della rete, misurata in anni, viene inclusa per controllare per il grado di maturità della collaborazione.

Per la dimensione territoriale, includiamo tre indicatori di concentrazione geografica, misurati tramite indici di Herfindahl-Hirschman a livello di comune, provincia e regione (HHI comune, HHI provincia, HHI regione). Queste variabili misurano il grado di co-localizzazione geografica delle imprese partecipanti alla rete. Un'elevata concentrazione territoriale può facilitare interazioni frequenti, scambi informali e coordinamento operativo, ma può anche limitare l'accesso a conoscenze distanti e ridurre le opportunità di esplorazione.

La composizione dimensionale è catturata dalle quote di imprese grandi, medie e piccole presenti nella rete. Infine, controlliamo per la concentrazione settoriale attraverso due indici HHI basati sulla classificazione ATECO, calcolati a livello complessivo e provinciale (HHI settoriale, HHI settoriale provinciale). L'inclusione di questi controlli consente di isolare l'effetto specifico della leadership della capofila, tenendo conto dei principali fattori strutturali e contestuali identificati dalla letteratura. Questi indicatori catturano il livello di specializzazione settoriale della rete e il grado di omogeneità delle attività svolte dalle imprese partecipanti. Reti più specializzate possono beneficiare di linguaggi condivisi e competenze affini, mentre reti più eterogenee possono accedere a combinazioni di conoscenze più distanti, con potenziali effetti differenziati sull'innovazione radicale e incrementale.

Nel complesso, l'inclusione di questo insieme di controlli consente di isolare l'effetto specifico della leadership dell'impresa capofila, tenendo conto di fattori strutturali e contestuali che la letteratura sulle reti d'impresa e sull'innovazione inter-organizzativa identifica come rilevanti determinanti dei risultati osservati.

4.3 Strategia empirica

L'analisi empirica si sviluppa in tre fasi. In primo luogo, vengono presentate statistiche descrittive e correlazioni. In secondo luogo, stimiamo modelli di regressione Poisson con errori standard robusti, in cui ciascuna variabile dipendente viene analizzata separatamente per valutare l'effetto diretto della leadership della capofila. In terzo luogo, stimiamo modelli Poisson con termini di interazione tra leadership ed eventi avversi, introducendo un moderatore per volta per preservare la parsimonia dei modelli e facilitare l'interpretazione dei coefficienti.

5 Risultati

5.1 Statistiche descrittive e correlazioni

La tabella 1 riporta le statistiche descrittive delle principali variabili. I risultati mostrano che il ruolo della capofila è caratterizzato da un'elevata eterogeneità, con valori medi delle tre dimensioni di leadership leggermente superiori al punto centrale della scala di Likert e una dispersione significativa. Inoltre, le reti analizzate sono mediamente piccole e relativamente giovani, ma presentano una forte variabilità in termini di dimensione, composizione e grado di concentrazione territoriale e settoriale. Le attività innovative risultano mediamente limitate e fortemente asimmetriche, mentre le dinamiche di turnover, in particolare in ingresso, sono più frequenti.

La matrice di correlazione riportata in tabella 2 fornisce indicazioni rilevanti non solo sulla coerenza interna delle misure di leadership della capofila, ma anche sulle caratteristiche strutturali delle reti in cui tale leadership risulta più intensa.

In primo luogo, le tre dimensioni della leadership della capofila risultano fortemente e positivamente correlate tra loro, con coefficienti superiori a 0,85, a supporto dell'interpretazione di tali misure come manifestazioni di una dimensione latente comune riconducibile all'intensità della leadership esercitata. Questo pattern suggerisce che il ruolo della capofila non si manifesta in modo frammentato, ma tende a configurarsi come un pacchetto coerente di pratiche di coordinamento, in cui l'esercizio dell'influenza è accompagnato da un maggiore scambio informativo e da un coinvolgimento più strutturato dei partner nei processi decisionali. Tale evidenza rafforza l'interpretazione della capofila come attore di orchestrazione piuttosto che come semplice nodo dominante. Al contrario, la correlazione tra queste misure e il tipo di gestione della capofila è più contenuta, suggerendo che le pratiche effettive di coordinamento non coincidono necessariamente con la configurazione formale della governance.

Le correlazioni tra la leadership della capofila e le caratteristiche strutturali della rete forniscono alcune indicazioni preliminari su quali contesti organizzativi siano associati a un ruolo di coordinamento più intenso, pur evidenziando relazioni generalmente di entità contenuta. In particolare, le misure di leadership mostrano correlazioni molto deboli con la dimensione della rete e con il numero di reti in cui le imprese partecipano, suggerendo che l'emergere di una capofila non sia una semplice funzione meccanica della complessità strutturale o della densità relazionale.

Analogamente, la relazione tra leadership e età della rete risulta negativa ma di entità limitata, indicando che un ruolo forte della capofila non è necessariamente associato a reti più mature o a collaborazioni

di lunga durata. Questo risultato suggerisce che la leadership possa emergere anche in fasi relativamente iniziali della vita della rete, piuttosto che rappresentare un esito automatico della stabilizzazione nel tempo.

Per quanto riguarda la dimensione territoriale, le correlazioni indicano che la leadership della capofila è più pronunciata nelle reti caratterizzate da una maggiore concentrazione geografica dei partner, in particolare a livello comunale e provinciale. Questo pattern suggerisce che la prossimità geografica facilita l'esercizio della leadership, probabilmente attraverso interazioni più frequenti, minori costi di coordinamento e una maggiore possibilità di controllo informale. Al contrario, nelle reti territorialmente più disperse, il ruolo della capofila tende a essere meno marcato, coerentemente con maggiori difficoltà di coordinamento diretto.

Un ulteriore elemento distintivo riguarda la composizione dimensionale delle reti. La leadership della capofila risulta positivamente associata alla presenza relativa di imprese grandi e medie, mentre è negativamente o debolmente associata a reti dominate da piccole imprese. Questo suggerisce che un ruolo di capofila forte tende a emergere più facilmente in contesti in cui sono presenti imprese dotate di maggiori risorse organizzative, capacità manageriali e legittimità relazionale, che possono sostenere i costi del coordinamento e fungere da punto di riferimento per gli altri partner.

Infine, la leadership della capofila mostra correlazioni sistematicamente positive con gli indici di concentrazione settoriale. Reti più specializzate dal punto di vista settoriale sembrano favorire l'emergere di una leadership più intensa, probabilmente perché la maggiore omogeneità delle attività facilita l'esercizio dell'influenza e la definizione di priorità condivise. Al contrario, reti più eterogenee dal punto di vista settoriale possono richiedere forme di coordinamento più distribuite e meno centralizzate.

Nel complesso, le evidenze descrittive indicano che la leadership della capofila non emerge in modo sistematico da specifiche configurazioni strutturali. Questo risultato suggerisce che il ruolo della capofila rappresenti una risposta organizzativa intenzionale, piuttosto che una conseguenza automatica della complessità strutturale. In questo senso, sono coerenti con l'idea che la leadership nelle reti sia una scelta di governance endogena e contingente, piuttosto che una semplice caratteristica formale (Provan, Kenis 2008).

5.2 Effetti diretti della leadership della capofila

La tabella 3 riporta i risultati dei modelli di regressione Poisson con errori standard robusti che stimano l'associazione tra il ruolo della capofila e diverse tipologie di innovazione di processo, di prodotto e le dinamiche di turnover della rete.

I risultati mostrano che l'influenza decisionale esercitata dall'impresa capofila è positivamente e significativamente associata a numerose dimensioni dell'innovazione. In particolare, un ruolo più forte della capofila è correlato a un numero maggiore di innovazioni di processo, sia radicali sia incrementali, nonché a innovazioni nuove per il mercato. Analogamente, per quanto riguarda le innovazioni di prodotto, l'influenza decisionale della capofila risulta positivamente associata alle innovazioni radicali e alle innovazioni nuove per il mercato, mentre non emergono effetti statisticamente significativi per le innovazioni incrementali o nuove per la rete. Nel complesso, questi risultati suggeriscono che la leadership della capofila è soprattutto rilevante per le forme di innovazione più complesse ed esplorative, piuttosto che per quelle di natura prevalentemente incrementale. Questo risultato è coerente con l'idea che l'innovazione radicale richieda un elevato grado di coordinamento per gestire la 'profondità' dello scambio di conoscenze (Cabigiosu et al. 2022) e meccanismi specifici di integrazione per tradurre l'apertura esterna in performance (Li Pira et al. 2025).

Per quanto riguarda le dinamiche di turnover, l'influenza decisionale della capofila risulta positivamente e significativamente associata sia alle uscite sia agli ingressi di imprese dalla rete. Questo pattern indica che una leadership più forte non si traduce necessariamente in una maggiore stabilità strutturale, ma può essere associata a processi di riorganizzazione e adattamento della rete, coerenti con una funzione attiva di selezione e riallocazione dei partner. Tale dinamica offre supporto empirico alla tensione tra efficienza e inclusività teorizzata da Provan, Kenis (2008): una governance fortemente centralizzata, pur essendo efficiente nel guidare l'innovazione, può generare instabilità marginalizzando i partner meno allineati e favorendone l'uscita.

5.3 Il ruolo dell'impresa capofila in risposta ad eventi avversi

La tabella 4 introduce i modelli con interazione tra l'influenza decisionale della capofila e diverse tipologie di eventi avversi, focalizzandosi sulle dinamiche di turnover in uscita e in ingresso. I risultati mostrano che, in condizioni ordinarie, una leadership più forte è associata a una maggiore apertura della rete all'ingresso di nuovi partner e, in alcune specificazioni, a variazioni nel turnover in uscita. Tuttavia, tale relazione risulta fortemente contingente alla natura degli shock affrontati dalla rete.

In presenza di shock esterni ed economici, l'interazione con la leadership della capofila è negativa e statisticamente significativa. Questo risultato indica che, all'aumentare dell'intensità degli shock ambientali, l'effetto positivo della leadership sull'ingresso di nuovi partner tende ad attenuarsi e si osservano anche effetti sul turnover

in uscita. Coerentemente con la letteratura sull'orchestrazione delle reti in condizioni di incertezza (Dhanaraj, Parkhe 2006), questi risultati suggeriscono che la capofila non utilizza la propria influenza per espandere indiscriminatamente la rete, ma piuttosto per regolarne selettivamente i confini, limitando l'ingresso di nuovi attori quando l'ambiente diventa particolarmente turbolento. In questo senso, la leadership sembra operare come un meccanismo di *buffering* organizzativo, volto a proteggere la rete da ulteriori fonti di complessità in fasi di elevata incertezza.

Un pattern parzialmente analogo emerge in presenza di shock interni, dove l'interazione con la leadership risulta negativa e significativa in alcune specificazioni. Questo risultato suggerisce che, quando le difficoltà hanno origine all'interno della rete, una capofila influente tende a ridurre l'apertura verso nuovi partner e a influenzare i processi di uscita, favorendo processi di consolidamento e riorganizzazione strutturale. Tale evidenza è coerente con la distinzione tra *exploration* ed *exploitation* nella gestione delle reti (Davis, Eisenhardt 2011): in presenza di problemi interni, la leadership sembra orientarsi verso strategie di selezione e riallocazione delle relazioni esistenti, piuttosto che verso l'esplorazione attraverso l'ingresso di nuovi attori.

Diversamente, la persistenza degli shock non mostra un'interazione significativa con la leadership della capofila nel determinare il turnover né in ingresso né in uscita. Questo risultato suggerisce che non è la durata degli impatti negativi in sé a guidare le decisioni di apertura della rete, ma piuttosto la natura e l'origine degli eventi avversi affrontati.

Nel complesso, i risultati indicano che la leadership della capofila svolge una funzione di regolazione adattiva dei confini della rete: essa favorisce l'espansione in contesti stabili, ma diventa più selettiva in presenza di shock esterni, economici o interni, confermando che il valore della leadership inter-organizzativa risiede nella capacità di modulare, piuttosto che amplificare meccanicamente, le dinamiche di rete.

6 Conclusioni

Questo capitolo ha analizzato la leadership dell'impresa capofila nelle reti d'impresa, interpretandolo come una forma di leadership inter-organizzativa che emerge dall'esercizio di pratiche di influenza, coordinamento e condivisione degli obiettivi. Utilizzando i dati delle survey 2023 e 2025 dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa, lo studio ha fornito una prima evidenza empirica sugli effetti della leadership della capofila sugli esiti innovativi e sulle dinamiche di turnover delle reti.

I risultati mostrano in modo coerente che una leadership più forte è associata a livelli più elevati di innovazione, sia di processo sia di

prodotto. Questa evidenza suggerisce che la leadership della capofila rappresenti un meccanismo di orchestrazione capace di favorire l'allineamento strategico e sostenere la combinazione di risorse e conoscenze tra partner formalmente autonomi. La leadership dimostra effetti anche sulle dinamiche di entrata ed uscita di imprese dalla rete, anche se in questo caso gli effetti della leadership sulle dinamiche di turnover risultano più deboli e meno stabili, indicando che la capofila incide principalmente sulla capacità della rete di generare valore innovativo piuttosto che sulla sua stabilità strutturale.

Adottando una prospettiva contingente, la discussione evidenzia che l'effetto della leadership della capofila sulle dinamiche di turnover della rete dipende in modo sostanziale dalla natura degli shock affrontati. In condizioni di shock esterni ed economici, una leadership più forte tende a ridimensionare l'apertura della rete, attenuando l'effetto positivo sull'ingresso di nuovi partner. Questo risultato suggerisce che, in contesti caratterizzati da elevata incertezza ambientale, la capofila utilizzi la propria influenza per regolare in modo più selettivo i confini della rete, limitando l'espansione e privilegiando la stabilità e il controllo delle interdipendenze.

Nel complesso, i risultati contribuiscono alla letteratura sulla governance delle reti d'impresa in almeno tre direzioni. In primo luogo, il capitolo fornisce evidenza empirica sul ruolo positivo della leadership inter-organizzativa per l'innovazione. I risultati confermano che la leadership inter-organizzativa, intesa come capacità di influenzare, coordinare e allineare i partner, è un fattore associato a maggiori livelli di innovazione, coerentemente con il framework dell'orchestrazione proposto da Dhanaraj e Parkhe (2006). In secondo luogo, introduce una lettura dinamica e contingente della capofila, mostrando che il suo valore dipende dalla natura e dalla persistenza delle condizioni avverse affrontate dalla rete. Questo risultato arricchisce la letteratura sulla resilienza delle reti (Turrini et al. 2010), suggerendo che il coordinamento centralizzato operi come meccanismo di buffering di fronte a shock esterni ed economici. In terzo luogo, i risultati suggeriscono che la leadership della capofila non debba essere interpretata esclusivamente come strumento di stabilizzazione, ma anche come leva di cambiamento e adattamento strutturale.

Dal punto di vista manageriale e di policy, le evidenze indicano che investire nelle capacità di coordinamento, influenza e orchestrazione della capofila può rappresentare una leva strategica per sostenere l'innovazione delle reti, soprattutto in fasi di crisi o forte turbolenza. Allo stesso tempo, i risultati invitano a evitare una concezione rigida del ruolo della capofila, riconoscendo che forme di leadership più o meno centralizzate possono risultare appropriate in funzione delle sfide affrontate dalla rete.

Il capitolo presenta infine alcune limitazioni che aprono interessanti prospettive per la ricerca futura. In particolare, l'analisi osserva infatti

la rete dal punto di vista dell'impresa rispondente, spesso coincidente con la capofila. Una seconda limitazione riguarda la natura cross-sectional dello studio. Sebbene l'analisi includa dati da due rilevazioni (2023 e 2025), non è possibile stabilire nessi causali tra leadership e performance. Studi futuri potrebbero integrare prospettive multi-attore, analisi longitudinali più estese e misure più dirette delle pratiche di leadership. Inoltre, un approfondimento qualitativo dei processi attraverso cui la capofila esercita il proprio ruolo potrebbe contribuire a chiarire ulteriormente i micro-meccanismi alla base dei risultati osservati.

Nel loro insieme, le evidenze presentate rafforzano l'idea che 'chi guida la rete' non sia una questione puramente formale, ma un elemento centrale per comprendere come le reti d'impresa innovano, si adattano e performano nel tempo.

Bibliografia

- Bashir, M.; Ashfaq, M.; Khalid, Z.A. (2022). «Network Effectiveness and Managerial Activity: Understanding How Network Managers Respond to Changes in Structural and Contextual Factors». *Public Administration Quarterly*, 46(3), 192-210. <https://www.jstor.org/stable/27402002>.
- Cabigiosu, A. (2016). *L'innovazione e la progettazione nei servizi knowledge-intensive*. Torino: Giappichelli Editore. <https://hdl.handle.net/10278/3680517>.
- Cabigiosu, A. (2022). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-663-3>.
- Cabigiosu, A. (2024). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-788-3>.
- Cabigiosu, A. (2025). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-907-8>.
- Davis, J.P.; Eisenhardt, K.M. (2011). «Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships». *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 159-201. <https://doi.org/10.1177/0001839211428131>.
- Dhanaraj, C.; Parkhe, A. (2006). «Orchestrating Innovation Networks». *Academy of Management Review*, 31(3), 659-69. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318923>.
- Hanisch, M. (2025). «Strategic Alliance Governance Through Termination Provisions: Safeguard and Incentive, Flexibility and Commitment». *Journal of Management*, 51(7), 2852-2880. <https://doi.org/10.1177/01492063241247495>.
- Li Pira, S.; Cabigiosu, A.; Campagnolo, D. (2025). «When Customer Involvement Promotes Innovation Performance: The Moderating Roles of Coordination Mechanisms with Customers and External Collaboration Strategies». *Journal of Business Research*, 192, 115292. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115292>.
- Provan, K.G.; Kenis, P. (2008). «Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-52. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>.

- Turrini, A.; Cristofoli, D.; Frosini, F.; Nasi, G. (2010). «Networking Literature About Determinants of Network Effectiveness». *Public Administration*, 88(2), 528-50. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01791.x>.
- Wind, M.E.D.; Klaster, E.; Wilderom, C.P.M. (2021). «Leading Networks Effectively: Literature Review and Propositions». *Journal of Leadership Studies*, 14, 21-44. <https://doi.org/10.1002/jls.21728>.

Tabella 1 Statistiche descrittive

Nome della variabile	Media	Dev. Std.	Min	Max
Influenza decisionale (Capofila)	3,44	1,49	1,00	5,00
Allineamento degli obiettivi (Capofila)	3,54	1,48	1,00	5,00
Coordinamento operativo (Capofila)	3,49	1,49	1,00	5,00
Tipo gestione (Capofila)	2,48	0,84	1,00	3,00
Numero imprese nella rete	7,64	14,04	2,00	226,00
Numero reti in cui le imprese della rete sono presenti	1,55	1,80	1,00	29,00
Età della rete	3,92	2,94	0,00	14,00
Concentrazione geografica (HHI) della rete [comune]	1,88	4,18	0,05	33,31
Concentrazione geografica (HHI) della rete [provincia]	3,29	6,33	0,05	49,22
Concentrazione geografica (HHI) della rete [regione]	4,23	7,34	0,26	49,22
% Imprese Grandi	0,03	0,14	0,00	1,00
% Imprese Medie	0,10	0,20	0,00	1,00
% Imprese Piccole	0,86	0,25	0,00	1,00
Concentrazione settoriale (HHI) della rete	2,62	8,88	0,14	149,70
Concentrazione settoriale e geografica (HHI) della rete [provincia]	2,62	8,88	0,14	149,70
Num. Innov. Proc. Radicali	0,17	0,71	0,00	6,00
Num. Innov. Proc. Increm.	0,28	1,03	0,00	10,00
Num. Innov. Proc. Nuove per la Rete	0,23	1,30	0,00	20,00
Num. Innov. Proc. Nuove per il Mercato	0,18	1,12	0,00	20,00
Num. Innov. Prod. Radicali	0,34	4,63	0,00	90,00
Num. Innov. Prod. Increm.	0,13	0,52	0,00	5,00
Num. Innov. Prod. Nuove per la Rete	0,09	0,52	0,00	7,00
Num. Innov. Prod. Nuove per il Mercato	0,39	4,63	0,00	90,00
Turnover Uscita dalla Rete	1,29	3,34	0,00	30,00
Turnover Ingresso nella Rete	2,23	6,84	0,00	80,00
Shock esterni	2,53	1,55	1,00	5,00
Shock economici	2,66	1,45	1,00	5,00
Shock interni	2,34	1,36	1,00	5,00
Persistenza dello shock	11,97	13,86	1,00	36,00

Tabella 2 Correlazioni

[illegible]

#	Nome della variabile	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
16	Num. Innov. Proc. Radicali	0,10	0,12	0,13	0,06	0,02	-0,03	0,04	0,00	0,03	0,01	-0,04	-0,05	0,06	0,00	0,00	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	Num. Innov. Proc. Increm.	0,16	0,15	0,16	0,10	-0,01	-0,03	-0,05	0,01	-0,01	-0,02	0,08	-0,04	-0,01	-0,02	-0,02	0,43	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18	Num. Innov. Proc. Nuove per la Rete	0,07	0,09	0,09	0,01	-0,01	-0,03	0,01	-0,00	-0,02	-0,03	-0,01	-0,07	0,06	-0,01	-0,01	0,51	0,57	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19	Num. Innov. Proc. Nuove per il Mercato	0,10	0,08	0,08	0,05	0,00	-0,03	-0,01	-0,01	-0,03	-0,04	-0,03	-0,05	0,06	-0,01	-0,01	0,35	0,26	0,74	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20	Num. Innov. Prod. Radicali	0,06	0,06	0,06	-0,07	0,01	-0,02	-0,00	-0,01	-0,02	-0,01	-0,01	-0,03	0,03	-0,01	-0,01	0,40	0,26	0,80	0,91	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
21	Num. Innov. Prod. Increm.	0,02	0,00	0,02	-0,06	0,12	-0,03	0,08	0,04	-0,01	0,08	0,04	0,04	-0,05	0,01	0,01	0,23	0,26	0,42	0,55	0,52	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-
22	Num. Innov. Prod. Nuove per la Rete	0,03	0,01	0,01	-0,03	0,09	-0,03	0,06	0,04	-0,00	0,07	-0,02	-0,02	0,03	0,02	0,02	0,32	0,29	0,62	0,70	0,72	0,72	1,00	-	-	-	-	-	-	-
23	Num. Innov. Prod. Nuove per il Mercato	0,06	0,06	0,06	0,02	0,01	-0,02	-0,00	-0,01	-0,02	-0,02	-0,02	-0,02	0,03	-0,01	-0,01	0,35	0,24	0,79	0,93	0,99	0,55	0,73	1,00	-	-	-	-	-	-
24	Turnover Uscita dalla Rete	0,12	0,08	0,09	-0,13	0,16	-0,05	0,07	-0,03	-0,03	0,01	0,02	-0,06	0,03	0,07	0,07	-0,01	0,08	-0,02	0,03	-0,01	0,15	0,05	-0,01	1,00	-	-	-	-	-
25	Turnover Ingresso nella Rete	0,11	0,07	0,08	-0,12	0,63	-0,06	0,05	-0,01	0,03	0,09	0,00	-0,02	0,01	0,56	0,56	0,06	0,07	-0,02	0,00	-0,01	0,12	0,02	-0,01	0,55	1,00	-	-	-	-
26	Shock esterni	0,06	0,10	0,09	0,08	0,02	-0,01	0,12	0,10	0,10	0,11	-0,04	-0,08	0,09	-0,01	-0,01	-0,03	-0,01	0,06	0,09	0,08	0,05	0,09	0,09	0,08	-0,03	1,00	-	-	-
27	Shock economici	0,08	0,10	0,10	0,03	0,07	-0,01	0,07	0,11	0,08	0,12	-0,11	-0,04	0,09	0,01	0,01	0,07	0,08	0,11	0,10	0,10	0,11	0,10	0,10	0,14	0,07	0,58	1,00	-	-
28	Shock interni	0,09	0,10	0,08	-0,15	-0,02	-0,07	0,07	-0,08	-0,03	-0,00	-0,05	0,07	-0,03	-0,05	-0,05	0,06	-0,01	0,09	0,14	0,11	0,06	0,05	0,11	0,07	0,04	0,34	0,57	1,00	-
29	Persistenza dello shock	-0,06	-0,09	-0,13	-0,08	0,00	-0,00	0,09	-0,06	-0,05	-0,06	0,03	-0,06	0,03	0,01	0,01	-0,01	-0,05	0,02	0,08	0,08	-0,04	-0,01	0,08	0,05	-0,04	0,32	0,24	0,17	1,00

Tabella 3 Risultati dei modelli di regressione Poisson con errori standard robusti trasparentesi che stimano l'associazione tra il ruolo della capofila e diverse tipologie di innovazione di processo, di prodotto e le dinamiche di turnover della rete

Variabili	Inn Proc. Radicali	Inn Proc. Incrém.	Inn Proc. Nuovi Rete	Inn Proc. Nuovi Mercato	Inn Prod. Radicali	Inn Prod. Incrém.	Inn Prod. Nuovi Rete	Inn Prod. Nuovi Mercato	Turnover Uscita	Turnover Ingresso
Costante	-2,97*** (0,68)	-2,68*** (0,58)	-2,58*** (0,56)	-2,96*** (0,81)	-2,24* (1,10)	-2,93*** (0,66)	-3,04*** (0,76)	-2,68*** (0,77)	-0,69 (0,64)	-0,33 (0,71)
Influenza decisionale (Capofila)	0,37* (0,15)	0,46** (0,15)	0,35+ (0,20)	0,54* (0,23)	0,77+ (0,46)	0,10 (0,17)	0,17 (0,20)	0,73+ (0,40)	0,28* (0,11)	0,25* (0,12)
Numero imprese nella rete	0,03 (0,02)	0,01 (0,02)	0,01 (0,02)	0,02+ (0,01)	0,05+ (0,03)	0,06** (0,02)	0,06** (0,02)	0,04* (0,02)	0,05*** (0,01)	0,06*** (0,02)
Numero reti	-0,23 (0,16)	-0,12 (0,14)	-0,26 (0,24)	-0,41 (0,27)	-1,39 (1,04)	-0,18 (0,18)	-0,39 (0,36)	-0,82 (0,60)	-0,28* (0,11)	-0,41* (0,17)
Età della rete	0,08 (0,07)	-0,05 (0,05)	0,09 (0,06)	0,01 (0,05)	0,04 (0,08)	0,08 (0,06)	0,10 (0,06)	0,04 (0,06)	0,07 (0,06)	0,08 (0,07)
Concentrazione geografica (HHI) della rete [comune]	-0,02 (0,04)	0,01 (0,03)	-0,01 (0,03)	-0,04 (0,06)	-0,10 (0,08)	0,00 (0,04)	0,01 (0,04)	-0,06 (0,08)	-0,09+ (0,05)	-0,09+ (0,05)
% Imprese Grandi	-2,41 (2,13)	1,51+ (0,79)	0,60 (1,21)	-1,35 (1,36)	-3,60 (3,24)	0,19 (1,01)	-1,49 (2,21)	-3,41 (2,15)	-0,55 (0,91)	-0,43 (0,82)
% Imprese Medie	-1,63 (1,44)	-1,38 (0,92)	-4,04* (2,04)	-3,81 (2,35)	-6,96 (6,28)	0,68 (1,01)	-0,82 (1,59)	-1,93 (2,58)	-0,82 (0,96)	0,44 (0,69)
Concentrazione settoriale (HHI) della rete	-0,04 (0,03)	-0,04 (0,03)	-0,03 (0,03)	-0,05+ (0,03)	-0,09+ (0,05)	-0,09*** (0,03)	-0,09** (0,03)	-0,09+ (0,06)	-0,07*** (0,02)	-0,07*** (0,02)
N	305	306	306	304	306	305	306	305	306	306
ll	-175,746	-228,075	-220,751	-186,287	-482,605	-129,313	-113,035	-507,466	-720,646	-1024,936

Nota: i risultati si riferiscono a modelli di regressione Poisson con errori standard robusti (riportati tra parentesi). p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tabella 4 Risultati dei modelli di regressione Poisson con errori standard robusti tra parentesi che stimano l'associazione tra il ruolo della capofila e le dinamiche di turnover della rete attribuita

Variabili	Turnover Uscita	Turnover Ingresso	Turnover Uscita	Turnover Ingresso	Turnover Uscita	Turnover Ingresso	Turnover Uscita	Turnover Ingresso
Costante	-2,29* (0,94)	-0,99 (0,95)	-3,28** (1,17)	-2,79** (1,06)	-1,09 (0,84)	-2,60* (1,09)	-0,86 (0,71)	-0,01 (0,76)
Influenza decisionale (Capofila)	0,62** (0,20)	0,42* (0,20)	0,81** (0,26)	0,77** (0,24)	0,36+ (0,19)	0,77*** (0,22)	0,28* (0,13)	0,18 (0,15)
Shock Esterni	0,57* (0,23)	0,13 (0,23)	-	-	-	-	-	-
Shock Economici	-	-	0,79** (0,30)	0,73** (0,24)	-	-	-	-
Shock Interni	-	-	-	-	0,17 (0,29)	0,79** (0,29)	-	-
Persistenza shock	-	-	-	-	-	-	0,01 (0,02)	-0,03 (0,02)
Influenza decisionale (Capofila) x Shock Esterni	-0,11+ (0,06)	-0,04 (0,06)	-	-	-	-	-	-
Influenza decisionale (Capofila) x Shock Economici	-	-	-0,15* (0,07)	-0,15* (0,06)	-	-	-	-
Influenza decisionale (Capofila) x Shock Interni	-	-	-	-	-0,03 (0,07)	-0,18** (0,07)	-	-
Influenza decisionale (Capofila) x Persistenza Shock	-	-	-	-	-	-	0,00 (0,01)	0,01 (0,01)
Numero imprese nella rete	0,05+ (0,02)	0,08*** (0,02)	0,04** (0,01)	0,06*** (0,02)	0,06*** (0,01)	0,06*** (0,01)	0,05*** (0,02)	0,06*** (0,02)
Numero reti	-0,32* (0,14)	-0,36* (0,15)	-0,28* (0,12)	-0,38* (0,17)	-0,30** (0,11)	-0,38* (0,16)	-0,32** (0,11)	-0,42** (0,16)
Età della rete	0,06 (0,07)	0,09 (0,07)	0,06 (0,07)	0,08 (0,07)	0,07 (0,07)	0,08 (0,07)	0,06 (0,06)	0,08 (0,07)
Concentrazione geografica (HHI) della rete [comune]	-0,07+ (0,04)	-0,09 (0,06)	-0,07* (0,03)	-0,07+ (0,04)	-0,07 (0,05)	-0,07 (0,05)	-0,08 (0,05)	-0,09 (0,05)
% Imprese Grandi	-0,56 (0,87)	-0,37 (0,69)	-0,38 (0,89)	-0,32 (0,80)	-0,46 (0,79)	-0,26 (0,68)	-0,60 (0,96)	-0,40 (0,83)
% Imprese Medie	-0,16 (0,97)	0,74 (0,72)	-0,34 (0,98)	0,89 (0,76)	-0,51 (0,90)	0,88 (0,70)	-0,64 (0,94)	0,41 (0,67)
Concentrazione settoriale (HHI) della rete	-0,07+ (0,04)	-0,10** (0,03)	-0,07** (0,02)	-0,06* (0,02)	-0,08*** (0,02)	-0,07** (0,02)	-0,07** (0,02)	-0,07** (0,02)
N	252	252	257	257	256	256	306	306
ll	-627,102	-854,439	-627,934	-849,439	-653,991	-845,631	-711,420	-1019,497

Nota: i risultati si riferiscono a modelli di regressione Poisson con errori standard robusti (riportati tra parentesi). p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

6 Incentivi, competenze e formazione per le reti su dati survey 2025

Carlo La Rotonda

Confindustria – RetImpresa

Arianna Lupo

RetImpresa

Lucia Pace

RetImpresa

Abstract This chapter examines the results of the 2025 survey on incentives, skills and training for business networks. It identifies the main characteristics of networks interested in incentive measures, the types of incentives most commonly adopted, and highlights possible initiatives to develop more effective support models for aggregated entities. The analysis also reveals that, despite the growing strategic importance of training for business competitiveness, training activities remain underestimated. This gap reflects a broader cultural deficit that hinders the ability of businesses and networks to attract and develop specialised skills. In response, the chapter outlines targeted actions and tools aimed at strengthening knowledge dissemination and raising awareness among businesses and network organisations.

Keywords Business networks. Incentive measures. Funding. Public calls for proposals. Training. Skills. Funds.

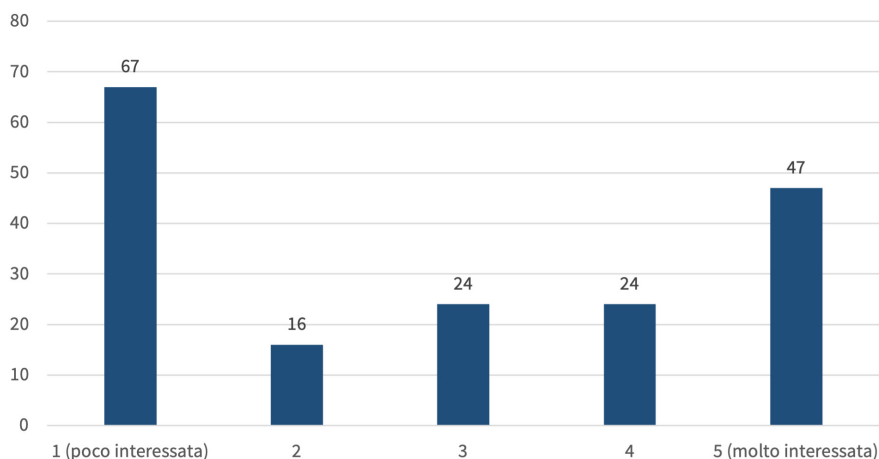
Sommario 1 I dati della survey 2025: analisi di contesto e caratteristiche del cluster. – 2 L'identikit delle reti maggiormente interessate agli incentivi. – 3 Competenze: focus sulle esigenze delle realtà aggregate. – 4 Conclusioni.

1 I dati della survey 2025: analisi di contesto e caratteristiche del cluster

La survey dell'Osservatorio realizzata nel 2025 ha sottoposto al campione di reti d'impresa intervistato, ovvero 178 imprese capofila, 10 domande sul tema «Incentivi, Competenze e Formazione per le Reti» (Sezione 4).

Il presente capitolo analizza i risultati emersi da questa Sezione, dedicando inoltre un focus alle reti che hanno manifestato interesse a utilizzare misure di agevolazione per sostenere la formazione del capitale umano e gli investimenti connessi al proprio programma comune per farne emergere fabbisogni ed esigenze che orientino lo sviluppo di iniziative operative mirate [fig. 1].

Figura 1 Frequenza delle risposte su scala Likert alla domanda «la rete è interessata a utilizzare misure di agevolazione per sostenere la formazione del capitale umano e gli investimenti connessi al proprio programma comune?»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

Pertanto, le reti rispondenti sono state suddivise nei seguenti cluster:

1. Reti mediamente o molto interessate alle misure di agevolazione;
2. Reti con scarso o limitato interesse alle misure di agevolazione.

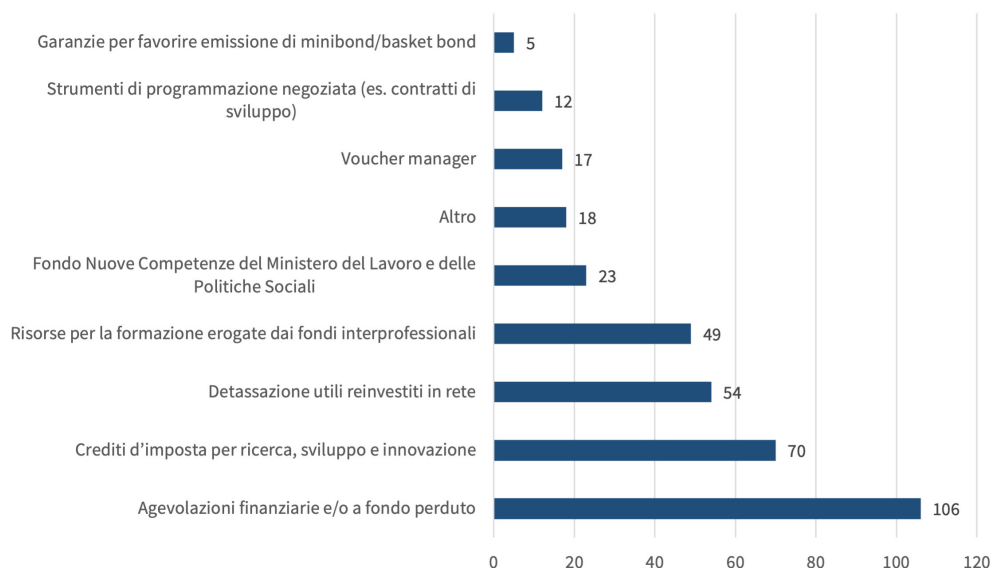
Il primo cluster è formato dal 53% delle reti che hanno risposto al questionario, pari a 95 reti su 178, dichiarandosi interessato all'utilizzo di misure di agevolazione per sostenere la formazione del capitale umano e gli investimenti connessi al proprio programma

comune di rete, avendo indicato valori da 3 a 5 della scala Likert [fig. 1]. La restante parte del campione, pari al 47% (vale a dire 83 reti), si è invece dichiarato scarsamente interessato alle misure di agevolazione di cui sopra (valori tra 1 e 2 della scala Likert).

La domanda in questione faceva anche riferimento, come esempi a cui attenersi, ad alcune forme di incentivo presenti attualmente nel panorama normativo delle misure a supporto di imprese e reti, quali ad esempio: sospensione d'imposta su utili reinvestiti prevista dalla Legge annuale sulle piccole e medie imprese (n. 34 dell'11 marzo 2026); fondo nuove competenze del Ministero del lavoro e delle politiche sociali; bandi emanati dai fondi interprofessionali di formazione.

L'Indagine si è poi focalizzata sulla tipologia di incentivi preferita dagli imprenditori in rete [fig. 2].

Figura 2 Misure di agevolazione/incentivi di cui la rete vorrebbe in primo luogo poter disporre (max 3 risposte)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

Sul punto, emerge che le agevolazioni finanziarie e/o a fondo perduto risultano essere gli incentivi più ambiti dalle reti intervistate (106 risposte in questa direzione). Tale categoria ricomprende: bandi pubblici nazionali (es. bandi MIMIT, MEF, CDP, SIMEST) e/o bandi regionali e territoriali (es. emanati da Regioni, CCIAA).

Le risposte, dunque, confermano l'importanza dell'intervento pubblico, anche su base territoriale e con l'intervento del privato per una partnership mista, ad esempio in termini di cofinanziamento della misura.

Tuttavia, va rilevato che a livello regionale e locale non sempre esiste uniformità di comportamento da parte del legislatore e il contratto di rete, in molti casi, non è preso in considerazione al pari delle altre forme aggregative, come i consorzi o i raggruppamenti temporanei di imprese. Le Regioni viaggiano infatti spesso a diverse velocità: alcune ancora non contemplanò il contratto di rete tra i beneficiari delle agevolazioni oppure lo interpretano più obiettivo della misura che come strumento utile per raggiungere gli obiettivi funzionali alle politiche di sviluppo territoriale. Questa discrasia è evidente se si osserva la prassi applicativa delle aziende, da un lato, e la volontà del legislatore e delle Istituzioni locali, dall'altro: se le prime preferiscono la forma della «rete contratto» (l'85% delle imprese in rete opta per questa tipologia), in quanto più flessibile, le regioni e gli enti locali spesso spingono le imprese verso l'utilizzo esclusivo del modello della «rete soggetto», nella gran parte dei casi per le maggiori garanzie che essa potrebbe fornire in termini di responsabilità giuridica per la percezione dei finanziamenti pubblici e conseguenti obblighi di rendicontazione. Considerati tali aspetti, per evitare distorsioni sul mercato e approcci che non considerano il *level playing field* per la totalità delle reti d'impresa registrate in Italia, sarebbe pertanto auspicabile attivare un confronto con le Istituzioni interessate a queste dinamiche e, in primis, con la Conferenza delle Regioni, allo scopo di definire un quadro uniforme di regole e prassi interpretative e applicative che possano orientare la conoscenza e l'utilizzo dei contratti di rete da parte degli operatori, pubblici e privati, eliminando i disallineamenti delle politiche legislative ai vari livelli.

In proposito, sarebbe anche utile definire, sulla base delle best practice esistenti, un modello di bando che contenga azioni, processi e metodologie esportabili a livello regionale e locale, che salvaguardi la certezza del diritto e renda prevedibili e sempre più coerenti e responsabili i comportamenti delle imprese, da un lato, e le decisioni delle amministrazioni pubbliche dall'altro.

Proseguendo nella disamina delle misure di agevolazione/incentivi di prevalente interesse per le imprese in rete, rilevano i crediti d'imposta per ricerca, sviluppo e innovazione (70 preferenze); la detassazione degli utili reinvestiti in rete (54 preferenze) e le risorse per la formazione erogate dai fondi interprofessionali (49 preferenze).

In particolare, con riferimento alla detassazione degli utili reinvestiti in rete, prevista dalla suddetta Legge annuale sulle PMI, si evidenzia che questa misura, proposta da RetImpresa con il supporto di Confindustria, persegue l'obiettivo di stimolare le aggregazioni in rete attraverso la leva fiscale, attraverso la sospensione di imposta

sugli utili di esercizio destinati dalle imprese aderenti a un contratto di rete al fondo patrimoniale comune o al patrimonio destinato all'affare per la realizzazione delle attività previste dal programma condiviso.

Per effetto di tale disposizione, la quota degli utili reinvestita nelle attività della rete non concorre a formare il reddito d'impresa relativo al periodo d'imposta cui si riferiscono gli utili stessi, determinando un beneficio in termini di una minore imposizione fiscale per il medesimo anno di imposta (per approfondimenti, cf. **Box 1**).

Box 1 Incentivi fiscali alla reti: Legge annuale sulle piccole e medie imprese (n. 34 dell'11 marzo 2026)

Il 7 aprile 2026 è entrata in vigore la Legge annuale sulle PMI (n. 34/2026).

Il provvedimento, all'articolo 1 «Agevolazioni fiscali per le reti di imprese» contiene un'importante disposizione, fortemente sostenuta da RetImpresa, che punta a stimolare le aggregazioni in rete attraverso la sospensione di imposta sugli utili di esercizio destinati dalle imprese aderenti a un contratto di rete al fondo patrimoniale comune o al patrimonio destinato all'affare.

L'importo che non concorre alla formazione del reddito d'impresa non può, comunque, superare il limite di 1.000.000 euro annui.

Più in dettaglio, la sospensione d'imposta si riferisce:

- alle reti-contratto, ossia quelle non dotate di autonoma soggettività giuridica; sono invece escluse dalla misura le reti-soggetto;
- alla quota degli utili dell'esercizio accantonati ad apposita riserva e vincolati alla realizzazione entro l'esercizio successivo degli investimenti previsti dal programma comune di rete;

Il suddetto beneficio è riconosciuto a condizione che: la riserva accantonata non sia utilizzata per scopi diversi dalla copertura delle perdite di esercizio; non venga meno l'adesione al contratto di rete.

La disposizione prevede, inoltre, che:

- l'agevolazione venga fruita entro un limite di spesa pari a 15 mln di € annui per il triennio 2027-29 – dal periodo d'imposta in corso al 31 dicembre 2026 fino a quello in corso al 31 dicembre 2028 – quindi per una dotazione complessiva di 45 mln di €;
- un successivo decreto del Ministro delle imprese e del *made in Italy*, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, sentita l'Agenzia delle entrate, da adottare entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della Legge annuale PMI, disponga criteri e modalità attuative dell'agevolazione tali anche da garantire il rispetto del limite di cui al punto precedente.

Questa misura, originariamente emanata nel 2010 (DL n. 78/2010) e non più rifinanziata per carenza di risorse, supporta le imprese in rete incentivandole a impiegare i propri utili nella realizzazione degli investimenti aggregati. Già nel 2010 si era rivelata di grande interesse per le imprese e aveva mostrato risultati positivi in termini di ripresa degli investimenti e crescita organizzativa nonché qualitativa delle PMI.

Pertanto, la sua riproposizione, data anche l'attuale assenza di incentivi fiscali di carattere sistemico esclusivi per le reti, conferma l'interesse del legislatore a promuovere concretamente le aggregazioni tra imprese, confermando il loro potenziale strategico di rilancio degli investimenti e rafforzamento della competitività del sistema industriale italiano.

In proposito, la Relazione tecnica all'articolo 1 in questione cita proprio alcuni dati contenuti nel V Report dell'**Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa**, costituito da RetImpresa, Università Ca' Foscari Venezia e InfoCamere, confermandone il ruolo scientifico e istituzionale ufficiale. In particolare, tra gli altri, vengono citati i dati che confermano come il contratto di rete sia strumento particolarmente utile alle aziende di piccole dimensioni per rafforzare la propria competitività sul mercato e potenziare l'attività in termini non solo quantitativi, ma anche qualitativi, relazionali e reputazionali.

La norma prevede anche:

- l'obbligo di preventiva **asseverazione del contratto di rete** da parte di organismi esterni, che siano o espressione dell'associazionismo imprenditoriale o in alternativa altri organismi pubblici, secondo i criteri che saranno individuati con il decreto attuativo Mimit-MEF di cui sopra;
- l'attività di controllo sui contratti di rete e sulla realizzazione degli investimenti che hanno dato accesso all'agevolazione da parte dell'**Agenzia delle entrate**, anche in collaborazione con gli organismi di asseverazione, e il suo potere di revoca dei benefici indebitamente fruiti.

Tra le altre norme di interesse, la Legge annuale PMI prevede anche all'**art. 3 «Misure finanziarie per l'aggregazione e per il sostegno al settore della moda»** la destinazione di risorse – **100 mln di €** trasferiti nel «Fondo per la crescita sostenibile» da altra contabilità speciale del Mimit (ossia quella relativa agli interventi di riconversione e riqualificazione produttiva da attuare in aree interessate da crisi industriale non complessa) – **per sostenere la realizzazione di programmi di sviluppo** (di importo non inferiore a 1 mln di € e non superiore a 20 mln), **proposti da PMI, anche aggregate, appartenenti alla filiera della moda.**

Ai fini della concessione delle agevolazioni in esame, condizioni e modalità per la valorizzazione dei programmi proposti da aggregazioni di imprese, per l'integrazione di processi produttivi localizzati in Italia lungo l'intera filiera e per l'utilizzo prevalente di semilavorati di origine italiana o europea, ove disponibili sul mercato, saranno definite con decreto del Ministro delle imprese e del made in Italy.

L'obiettivo di questa misura, come evidenziato nella Relazione tecnica al provvedimento, è supportare e promuovere il sistema moda, che è stato particolarmente penalizzato dalle sfide internazionali, tra cui la riduzione della domanda in mercati cruciali come quello russo. Per questo motivo, in un contesto globale sempre più sfidante, le aziende del sistema moda devono affrontare la transizione verso una maggiore sostenibilità e digitalizzazione per rafforzare la loro competitività, in linea con la strategia europea per prodotti tessili sostenibili e circolari, che introduce requisiti di sostenibilità e responsabilità estesa del produttore.

Come anticipato, le reti rispondenti manifestano, inoltre, interesse per le risorse erogate dai fondi interprofessionali per la formazione.

In proposito, RetImpresa ha avviato una partnership con Fondimpresa, il fondo interprofessionale promosso da Confindustria, CGIL, CISL e UIL per il finanziamento della formazione del capitale umano, con l'obiettivo di informare le imprese in rete circa le opportunità formative offerte dal Fondo e di valutare eventuali iniziative congiunte per soddisfare specifiche esigenze formative espresse dalle realtà che operano in forma aggregata.¹ Nell'ambito di questa collaborazione, è stata realizzata una survey rivolta a un campione di reti e imprese capo-filiera associate a RetImpresa, i cui risultati convergono in larga parte con quelli della survey ONRI.²

In generale, è sentita la necessità da parte delle imprese in rete di attivare in maniera strutturata e costante nel tempo percorsi formativi dedicati al personale (69% del campione),³ dal momento che la ricerca di specifiche competenze sul mercato del lavoro risulta ai più complessa (57% del campione).⁴ D'altra parte, le reti intervistate dichiarano di non trascurare l'importanza della formazione rispetto ad altre aree di interesse aziendale, come ad esempio quella commerciale, ma segnalano la mancanza di budget da dedicare alla formazione del proprio staff e la contestuale carenza di adeguate misure di incentivazione, sia sul fronte pubblico che privato, a sostegno della ricerca di nuove competenze [fig. 3].

Di conseguenza, accanto alla richiesta di agevolazioni pubbliche, diviene sempre più strategico il ruolo di soggetti, come i Fondi interprofessionali, istituzionalmente al fianco di imprese e lavoratori per sviluppare competenze e contribuire con le proprie iniziative a colmare il gap tra domanda e offerta sul mercato del lavoro.

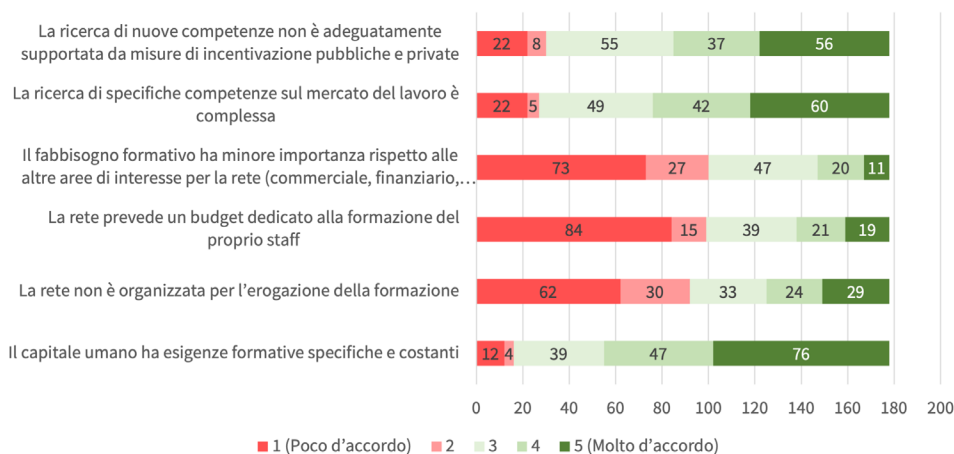
1 Il Progetto *La promozione della cultura della formazione continua: aggregazioni, buone pratiche e open innovation*, realizzato da RetImpresa a supporto delle attività istituzionali di Fondimpresa, si è svolto nell'ambito del concorso ROCK-Registry Open Contest for Knotworking, integrando attività e iniziative formative di Fondimpresa nelle dinamiche di open collaboration tra startup, PMI e grandi aziende, oggetto del concorso (per approfondimenti, cf. RetImpresa, Fondimpresa 2025).

2 L'Indagine ha coinvolto oltre 100 imprese, soprattutto PMI del manifatturiero e dei servizi aderenti al network di RetImpresa e Fondimpresa. I risultati della survey sono disponibili al link <https://www.retimpresa.it/progetto-fondimpresa-rock/>.

3 Il dato è il risultato percentuale della somma delle risposte contrassegnate dai valori 4 e 5 della scala Likert, in risposta alla relativa domanda indicata in **fig. 3**.

4 Per il calcolo del dato percentuale si rinvia al medesimo criterio esplicito nella nota precedente.

Figura 3 Frequenza delle risposte su scala Likert alla domanda
«quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

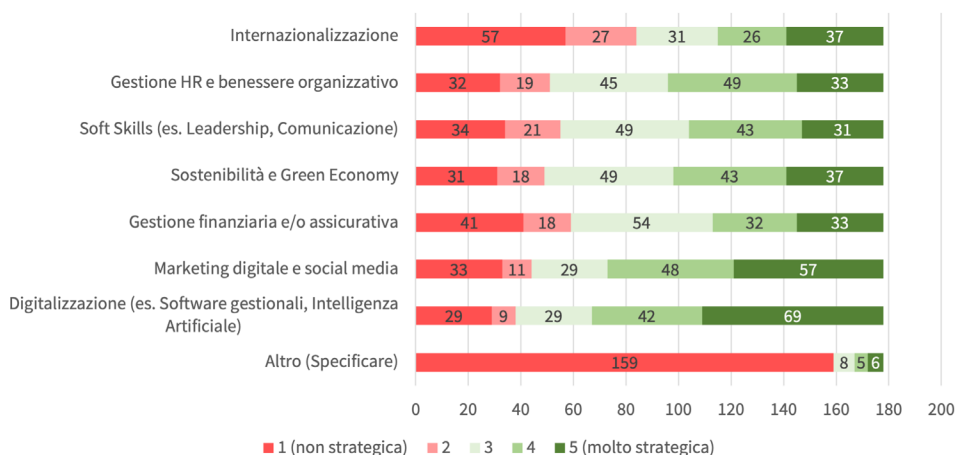
Con riferimento alle aree di attività considerate strategiche in termini di crescita delle reti, la **digitalizzazione** (es. software gestionali, intelligenza artificiale) risulta essere quella indicata dalla maggioranza dei rispondenti (79% del campione).⁵

In generale, più del 50% del campione intervistato ritiene strategiche anche tutte le altre aree di attività proposte:⁶ **marketing digitale e social media** (75%), **sostenibilità e green economy** (73%), gestione HR e benessere organizzativo (71%), soft skills (69%), gestione finanziaria e/o assicurativa (67%), e, infine, internazionalizzazione (53%) [fig. 4].

⁵ Sul totale del campione, in scala Likert, il valore strategico è stato indicato da 29 risposte con livello medio «3», da 42 con livello «4» e da 69 con livello «5».

⁶ L'ordine di valore strategico dell'attività considera, anche in questo caso, la somma dei livelli «3», «4» e «5» in scala Likert, indicati in corrispondenza di ciascun ambito.

Figura 4 Frequenza delle risposte in scala Likert alla domanda «quanto sono considerate strategiche in termini di crescita della rete le seguenti aree di attività?»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

I dati sopra illustrati sono in linea con i risultati della citata survey «Formazione e Competenze» di RetImpresa e Fondimpresa, da cui emerge in particolare che:

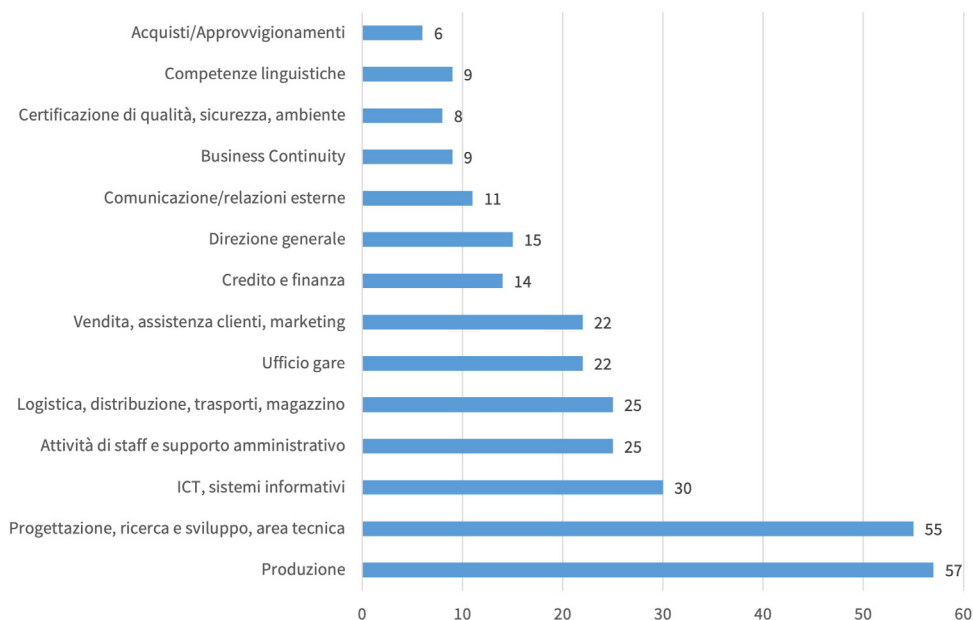
- produzione e ICT sono le aree con i maggiori fabbisogni formativi, seguite da soft skills, progettazione e R&S;
- trovare personale qualificato resta una sfida per le imprese italiane, sempre più attente alle opportunità formative offerte dai fondi interprofessionali, anche in una logica aggregativa;
- le priorità formative per il 2026, segnalate dalle imprese di filiera, sono digitalizzazione, sostenibilità e marketing digitale.

Per quanto riguarda, invece, i profili specializzati, quelli più difficili da reperire sono riconducibili alla produzione (57 imprese) e alla progettazione, ricerca e sviluppo, area tecnica (55 imprese), seguiti da ICT, sistemi informativi (30 imprese), attività di staff e supporto amministrativo (25 imprese), logistica, distribuzione, trasporti, magazzino (25 imprese), ufficio gare (22 imprese) e vendita, assistenza clienti, marketing (22 imprese) [fig. 5].

Anche a questo proposito, i dati della survey dell'Osservatorio confermano sia quanto emerso tra gli associati di RetImpresa dalla survey svolta con Fondimpresa – il 50% delle imprese intervistate ha affermato di riscontrare difficoltà nel reperire figure specializzate nell'ambito della produzione e il 20% nell'ICT – sia con l'Indagine

di Confindustria sul lavoro del 2025:⁷ anche in questo caso le competenze produttive e digitali sono risultate le più richieste e difficili da reperire, a conferma del divario tra domanda e offerta di lavoro qualificato.

Figura 5 Ambiti/funzioni in cui la rete ritiene più difficile reperire profili specializzati (max 3 risposte)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

Dai dati emersi dalle diverse fonti sopra riportate derivano due considerazioni di ordine generale:

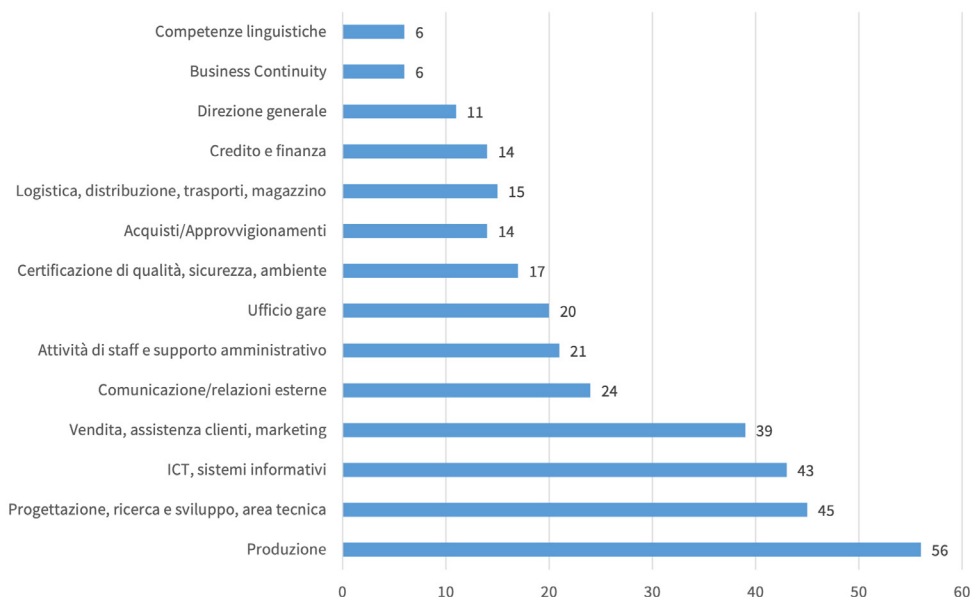
- le reti hanno incontrato difficoltà nel reperire figure professionali utili all'attività;
- le reti hanno necessità di supporto concreto e operativo nell'attività di ricerca di profili e competenze funzionali alla realizzazione dei propri progetti.

7 Indagine Confindustria sul lavoro 2025 (anno di riferimento 2024): indagine annuale di Confindustria sul lavoro, svolta tra febbraio e aprile 2025, che fornisce informazioni per il 2024 e inizio 2025 su struttura dell'occupazione e politiche aziendali di gestione del lavoro nelle aziende associate (per approfondimenti, cf. <https://www.confindustria.it/pubblicazioni/indagine-confindustria-sul-lavoro-del-2025/>).

Per questo, diventa ancor più importante il ruolo di Amministrazioni ed enti pubblici, associazioni di imprese, enti professionali e altri soggetti privati, anche in partnership tra loro, al fianco del mondo produttivo per ridurre il mismatch di competenze.

In un'ottica previsionale, coerentemente con quanto riscontrato circa i profili specialistici di difficile reperimento, l'analisi dell'Osservatorio evidenzia che i principali ambiti o funzioni nei quali le reti prevedono di investire nel 2026 per rafforzare le competenze dei rispettivi network sono le aree della produzione (56 imprese), progettazione, ricerca e sviluppo, area tecnica (45), ICT e sistemi informativi (43 imprese) e vendita, assistenza clienti e marketing (39 imprese) [fig. 6].

Figura 6 Ambiti/funzioni in cui la rete prevede di rafforzare le competenze nel prossimo anno (2026), (max 3 risposte)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

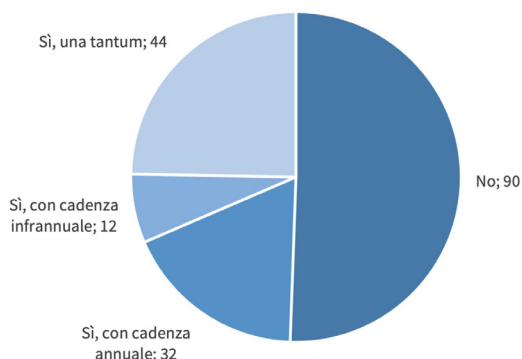
Rispetto alla tipologia di figure professionali, i profili su cui le reti hanno dichiarato di volere investire nel 2026 sono: specializzati e/o tecnici (56 reti, pari al 31%); esecutivi (42 reti, il 23%); amministrativi (34 reti, il 19%); manageriali (20 reti, l'11%).

Per quanto riguarda la mappatura di fabbisogni formativi, metà del campione intervistato (90 imprese capofila) dichiara di non effettuarla,

l'altra metà dichiara di mappare le proprie esigenze formative con differenti tempistiche: 44 imprese una tantum, 32 imprese con cadenza annuale, 12 imprese con cadenza infrannuale [fig. 7].

Le attività di pianificazione, sviluppo e realizzazione della formazione rientrano appieno nella struttura organizzativa e di gestione resa possibile attraverso i contratti di rete e richiedono esse stesse competenze, supporto e orientamento. Per diffondere la cultura della programmazione della formazione nelle imprese in rete, come riportato anche *infra* (vedi § 3), sarebbe pertanto opportuno rafforzare le iniziative stesse di formazione rivolte al 'management' delle reti.

Figura 7 Frequenza delle risposte alla domanda «la rete fa una mappatura dei propri fabbisogni formativi?»

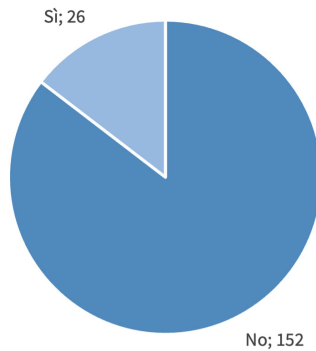


Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

Con riferimento alle modalità e tipologie della formazione, solo il 15% del campione dichiara di aver partecipato a corsi di formazione finanziata,⁸ a fronte dell'85% delle reti che non vi ha mai partecipato [fig. 8].

⁸ Nel dettaglio, in base a quanto specificato dalle imprese intervistate, si tratta di corsi relativi a: ambito organizzativo e leadership; controllo di gestione e analisi dei dati; creazione vetrina digitale; DEAFORM; digitalizzazione; eban; ECM; Fondi interprofessionali, fondi previdenziali, Fondimpresa, Fonditalia; Fondo Nuove Competenze terza annualità; Formazione 4.0 - Fondi Nuove Competenze; formazione sul rischio elettrico; FSE; leadership, risorse umane; MIT25; Formazione personale; Patente del carpentiere; Progetto MAIND Formazione (come fornitore); PSR Regione Umbria Misura formazione, sicurezza sul lavoro, soft skills; Sviluppo competenze tecniche nell'ambito del digitale; Vendita, marketing, digitalizzazione.

Figura 8 Frequenza delle risposte alla domanda «la rete ha mai partecipato a corsi di formazione finanziati?»

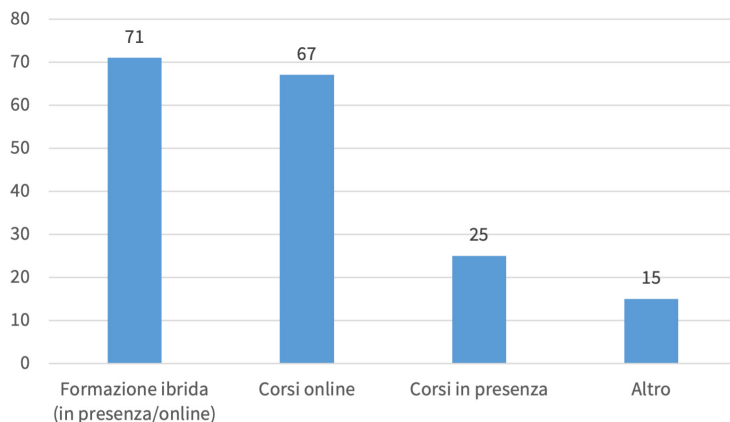


Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

Inoltre, la formazione ibrida (in presenza/online) e i corsi online risultano essere le tipologie preferite (rispettivamente con 71 e 67 risposte da parte delle reti del campione), seguite dai corsi in presenza (25 reti) [fig. 9].⁹ La preferenza per la tipologia ibrida di formazione è confermata anche dalle evidenze della citata survey di RetImpresa e Fondimpresa.

⁹ Nella categoria «Altro» sono incluse le risposte (16) delle imprese in rete che indicano genericamente modalità di «formazione specifica» o dichiarano di non prevedere corsi di formazione.

Figura 9 Frequenza delle risposte alla domanda «che tipo di formazione preferisce la rete?»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

Questi ultimi aspetti analizzati dall'Osservatorio - mappatura dei fabbisogni formativi e partecipazione a corsi di formazione - confermano ancora una volta quanto sia urgente sviluppare iniziative concrete di sensibilizzazione sul tema con l'obiettivo principale di colmare il gap culturale esistente, consentendo così a un numero sempre maggiore di imprese di coglierne le opportunità.

2 L'identikit delle reti maggiormente interessate agli incentivi

Come anticipato nella prima parte del presente capitolo, partendo dalla domanda relativa all'interesse delle reti verso le misure di agevolazione [fig. 1], sono stati individuati due cluster sulla base dei dati emersi dalle risposte alla survey 2025:

- Reti mediamente o molto interessate alle misure di agevolazione.
- Reti con scarso o limitato interesse alle misure di agevolazione.

Il primo cluster è composto da 95 reti d'impresa, pari al 53% del totale del campione della survey, che coinvolgono 916 imprese in progetti condivisi.

Il presente paragrafo si sofferma perciò sulle caratteristiche delle reti appartenenti al primo cluster e sull'analisi delle risposte alle domande ritenute più rilevanti ai fini dell'oggetto di indagine del capitolo, allo scopo di tracciarne un identikit e di fornire ai

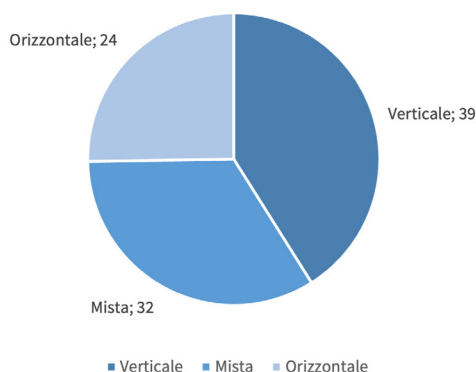
policymaker indicazioni utili alla definizione di misure che rispondano in maniera sempre più diretta ed efficace alle esigenze delle imprese che operano in forma congiunta.

In generale, nel cluster delle reti maggiormente interessate all'utilizzo di misure di incentivazione:

- la tipologia di rete più utilizzata (41% del cluster) è la rete verticale, che prevede accordi con clienti e fornitori della stessa filiera produttiva e, a seguire, la rete mista (34%) e quella orizzontale (25%) **[fig. 10]**;
- gli ambiti di attività maggiormente diffusi sono l'agroalimentare (21 imprese del cluster), seguito da servizi socio-sanitari (8 imprese), meccanica (8 imprese) e trasporti e logistica (8 imprese) **[fig. 11]**;
- le aggregazioni sono composte in prevalenza da massimo 5 imprese (57 reti) **[fig. 12]**;
- prevale la presenza di piccole imprese (725, pari al 79% delle imprese appartenenti al cluster). Le imprese di medie dimensioni (in totale 87) partecipano in misura non prevalente alle reti di questo cluster (sono del tutto assenti in 54 reti), mentre quelle di grandi dimensioni (45) in maniera sporadica (sono assenti in 81 casi) **[fig. 13]**;
- si registra in prevalenza sostenibilità della gestione finanziaria dell'attività aggregata, sotto il profilo sia dell'adeguatezza del livello di finanziamento necessario per raggiungere gli scopi della rete (60% del campione), sia della stabilità della situazione finanziaria registrata nel biennio 2023-24 **[fig. 14]**.

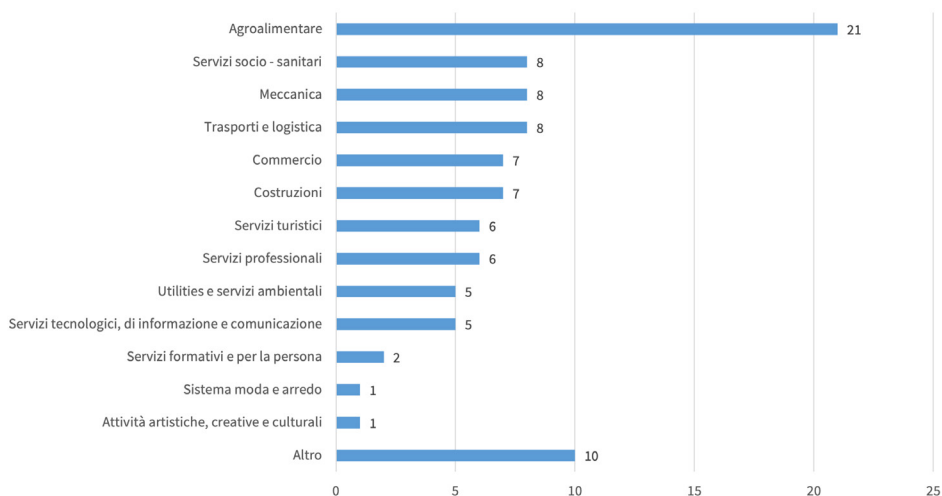
Come sopra evidenziato, questo identikit può essere utile per orientare la definizione degli incentivi verso la tipologia di destinatari più interessata ad usufruirne, prevedendo – ad esempio – per queste premialità e semplificazioni procedurali.

Figura 10 Distribuzione delle reti per tipologia di rete all'interno del cluster «mediamente o molto interessato alle misure di agevolazione»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

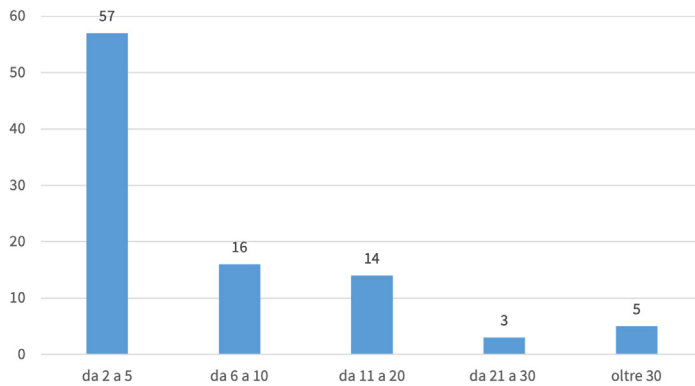
Figura 11 Principali ambiti di attività delle reti appartenenti al cluster «mediamente o molto interessato alle misure di agevolazione»¹⁰



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

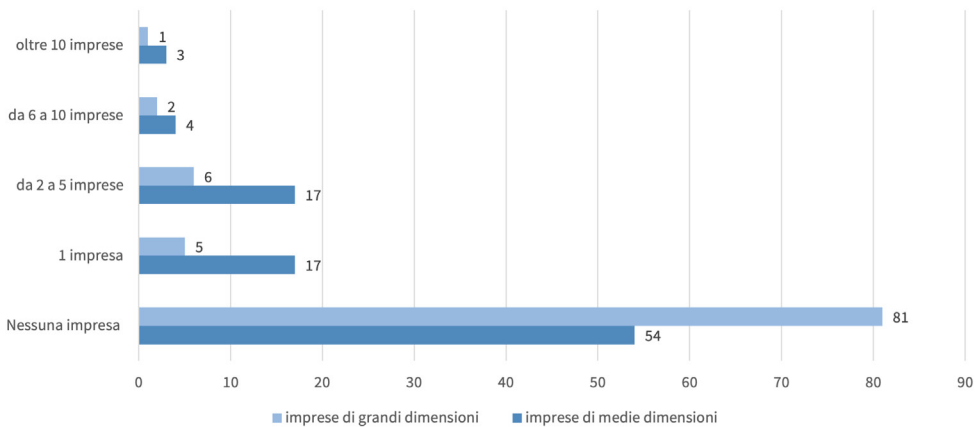
10 Nel dettaglio, nella categoria «Altro» sono incluse le seguenti attività: Welfare; Materiali avanzati (settori industriali TAC, Arredo, Lapideo, Costruzioni); Taglio di bosco, lavorazione del legname e commercializzazione; manutenzione gasolio e serbatoi di gasolio; Imprese Forestali; Riparazioni di autoveicoli; GENERAL CONTRACTOR; Conversione di veicoli in elettrico; Rete di impresa che unisce attori dell'automotive a livello regionale per fini Lobbistici e di Sinergie; Life Science e City of the future.

Figura 12 Classi di numerosità delle imprese nelle reti appartenenti al cluster «mediamente o molto interessato alle misure di agevolazione»



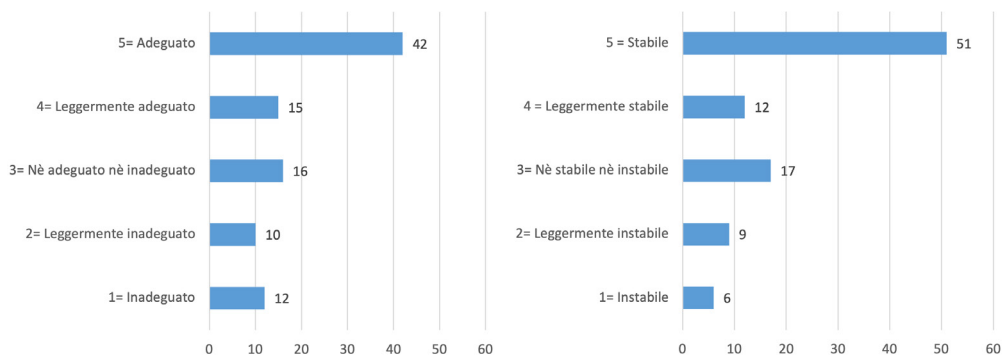
Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

Figura 13 Distribuzione delle imprese di medie e di grandi dimensioni all'interno delle reti appartenenti al cluster «mediamente o molto interessato alle misure di agevolazione»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

Figura 14 Valutazione dell'adeguatezza dell'attuale livello di finanziamento rispetto al raggiungimento degli scopi delle reti (sx) e valutazione della stabilità della situazione finanziaria negli ultimi due anni (dx), all'interno del cluster «mediamente o molto interessato alle misure di agevolazione»

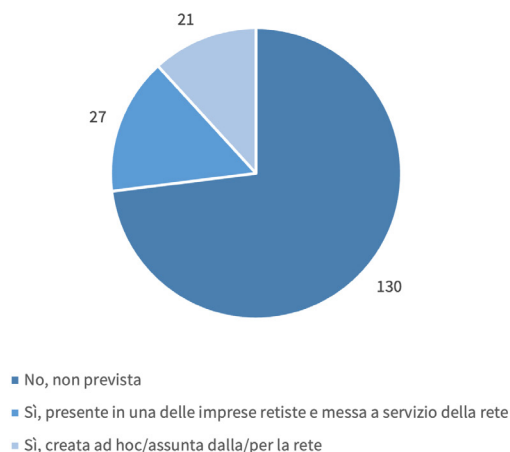


Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

3 Competenze: focus sulle esigenze delle realtà aggregate

Per analizzare il tema delle competenze e, in particolare, individuare alcuni aspetti su cui focalizzare le attività formative, appare utile evidenziare innanzitutto che sul campione di 178 reti intervistate, oltre un quarto (48 reti) dichiara di prevedere nell'assetto organizzativo interno un manager di rete, che più spesso (56% dei casi) è una figura in organico presso una delle imprese retiste e messa in condivisione con le altre; nei restanti casi (44%) è un profilo assunto ad hoc. La maggior parte del campione, vale a dire 130 reti (pari al 73%), dichiara invece di non prevedere la figura del manager di rete [fig. 15] e, in prospettiva, il 90% di queste ultime (117 reti su 130) non si manifesta interessata a ingaggiare Dirigenti/figure direttive/Manager nel corso del 2026 (vedi § 1).

Figura 15 Presenza della figura del manager di rete nell'organizzazione del lavoro delle reti intervistate



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

Anche tra le reti che dichiarano di aver sperimentato, negli ultimi 5 anni, eventi interni alle aziende della rete che possono causare la crisi dell'aggregazione (es. problemi al flusso di cassa, crimini, attacchi informatici, perdita di collaboratori importanti, guasti ai macchinari, carenze organizzative, mancanza di competenze manageriali), solo 20 (33%) prevedono già la figura del manager di rete e 6 dichiarano di voler ingaggiare figure professionali nel 2026.¹¹

Da queste rilevazioni emerge chiaramente come sia importante che al centro dell'attività formativa ritagliata sulle esigenze delle realtà aggregate si concentri l'attenzione sul tema della managerializzazione delle reti, mediante azioni di sensibilizzazione e di formazione mirate.

Proseguendo sul tema della crescita, intesa anche come crescita gestionale e finanziaria delle reti, dalle risposte ad alcune domande rivolte tipicamente all'organizzazione interna di una rete, emerge che:

- il 67% del campione totale (119 su 178 rispondenti) non prevede la predisposizione del business plan [fig. 16]. Su questo aspetto, anche le reti che mappano il fabbisogno formativo (88 su 178

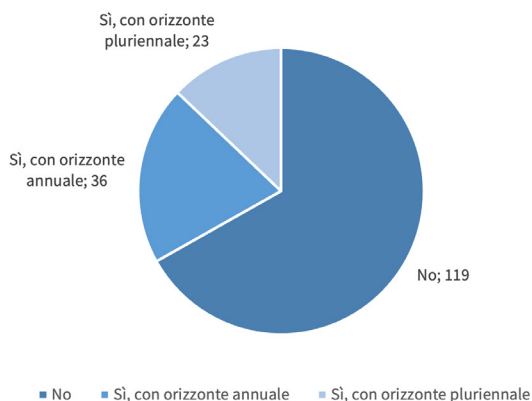
11 Il dato è emerso dall'analisi delle risposte fornite alla domanda H4 della survey 2025: «Nel corso degli ultimi 5 anni, quali tra questi eventi e con quale gravità (da 1 = molto bassa a 5 = molto alta) ha sperimentato nella sua rete?» La domanda è riferita in particolare ai cosiddetti «eventi interni alle aziende della rete», tra i quali rientrano anche la perdita di collaboratori importanti, le carenze organizzative e la mancanza di competenze manageriali.

complessive) [fig. 7] predispongono un business plan in meno della metà dei casi (40 reti);

- il 58% delle reti rispondenti non predispone un documento previsionale di impiego di spesa e di ricavi stimati [fig. 17];
- il 61% dispone di un sistema di monitoraggio delle attività e delle performance, che nella gran maggioranza dei casi è di tipo informale (82%) e nei restanti casi è formalizzato in un documento o con specifiche procedure (18%). Il 39% del totale delle reti rispondenti dichiara, invece, di non disporre di un sistema di monitoraggio delle attività e performance [fig. 18], attestando in tal modo una situazione di mancata *compliance* rispetto alla medesima normativa sui contratti di rete.¹²

Le attività oggetto di questi approfondimenti - business plan, documento previsionale, sistema di monitoraggio delle performance - sono funzionali a predisporre strumenti strategici di crescita organizzativa e gestionale delle realtà aggregate. Tuttavia, tali strumenti risultano sottoutilizzati e sottostimati ed è anche da questi gap di carattere gestionale che occorre partire, nel prossimo futuro, per individuare soluzioni formative utili e innovative per le reti.

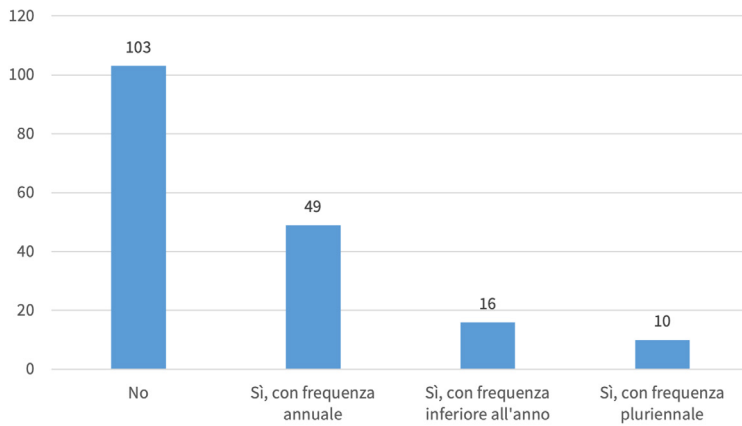
Figura 16 Predisposizione di un business plan tra le reti di imprese intervistate



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

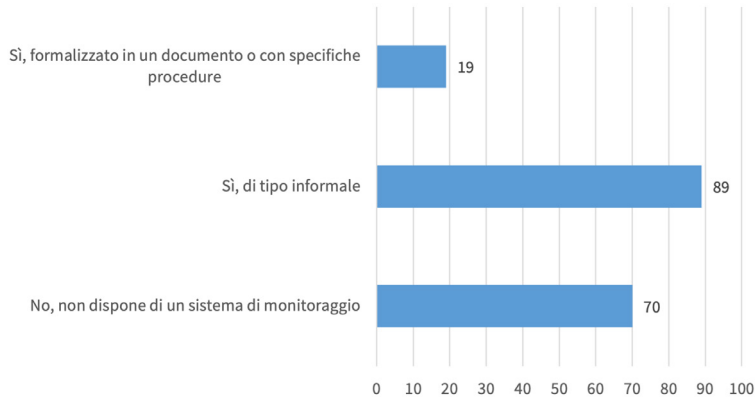
¹² L'articolo 3, comma 4-ter, n. 3, lett. b), del DL n. 5/2009, convertito in L. 9 aprile 2009 n. 33, e ss.mm.ii., stabilisce che il contratto di rete debba indicare, tra l'altro, le modalità concordate tra i retisti per misurare l'avanzamento verso gli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti.

Figura 17 Distribuzione delle reti in base alla predisposizione di un documento previsionale di spesa e di ricavi stimati



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

Figura 18 Presenza di sistemi di monitoraggio delle attività e delle performance nelle reti



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

4 Conclusioni

I risultati della survey 2025 restituiscono un quadro chiaro del rapporto tra reti, incentivi e formazione: il futuro delle reti d'impresa dipende sia dalla qualità degli strumenti disponibili, sia dalla capacità delle politiche pubbliche e delle iniziative private di valorizzare in modo coerente e sistemico gli sforzi organizzativi, gestionali e formativi delle imprese che scelgono di collaborare.

La combinazione tra incentivi mirati, competenze adeguate e percorsi di formazione strutturati rappresenta la discriminante tra aggregazioni meramente formali e reti effettivamente operative, capaci di competere, innovare e crescere nel tempo.

Per quanto riguarda gli incentivi, oltre la metà (53%) del campione della survey (178 reti) manifesta un interesse medio-alto a utilizzare misure di agevolazione, in particolare di natura finanziaria (es. a fondo perduto), per sostenere la formazione del capitale umano e gli investimenti collegati al programma comune. Ciò conferma il ruolo centrale dell'intervento pubblico, soprattutto a livello territoriale. Al tempo stesso, emerge nella prassi l'esigenza di superare approcci, specie di Regioni ed enti locali, disomogenei e talvolta restrittivi nei confronti del contratto di rete, lavorando verso un quadro più uniforme e prevedibile. In questa direzione, lo sviluppo di modelli di bando-tipo per le reti potrebbe rappresentare un passaggio decisivo per assicurare, da un lato, l'efficienza dell'azione amministrativa e, dall'altro, per rendere gli incentivi efficaci e coerenti con i bisogni reali delle imprese e delle filiere.

Sul punto, RetImpresa, anche nell'ottica di un confronto con la Conferenza delle Regioni e con le altre Istituzioni competenti, ha individuato le caratteristiche principali a cui tale modello potrebbe ispirarsi:

- avere finalità sistemiche, con l'obiettivo non solo di creare nuove reti tra imprese, ma - soprattutto - di rafforzare le filiere e di abilitare nuove funzioni condivise, anche a carattere tecnologico, ambientale o sociale, all'interno del network;
- assicurare parità di trattamento tra le diverse forme aggregative, lasciando spazio sia a nuovi contratti di rete sia alle reti attive che vogliono evolvere;
- garantire semplificazione procedurale e accessibilità e, al contempo, sostenibilità agli investimenti, ad es. attraverso strumenti di pianificazione e monitoraggio dei risultati;
- favorire la co-progettazione tra pubblico e privato, ascoltando le istanze e i fabbisogni rappresentanti dalle imprese in rete e dai territori o filiere di riferimento.

Accanto agli incentivi finanziari, le reti intervistate mostrano poi un interesse significativo per le agevolazioni fiscali, quali i crediti

d'imposta su ricerca, sviluppo e innovazione, la detassazione degli utili reinvestiti in rete, così come per le risorse dei fondi interprofessionali.

Ancora in tema di incentivi, l'analisi dell'Osservatorio ci restituisce l'identikit delle reti maggiormente interessate alle misure di agevolazione, con l'obiettivo di orientare positivamente l'efficacia e l'impatto delle politiche pubbliche di sviluppo dei territori e delle filiere. Questo identikit è espressione di un cluster di 95 reti, in gran parte di filiera o miste, che coinvolgono oltre 900 imprese, prevalentemente piccole, ma sostenibili sul piano finanziario, organizzate in aggregazioni di dimensione contenuta (fino a cinque imprese), operanti prevalentemente nell'agroalimentare, nei servizi socio-sanitari, nella meccanica e nei trasporti e logistica.

Sul fronte delle competenze e della formazione, i dati dalla survey 2025 mettono in luce una sfida ancora aperta: nonostante la consapevolezza (oltre due terzi del campione) dell'importanza strategica di ambiti quali digitalizzazione, AI, ICT, marketing, sostenibilità, gestione delle risorse umane, welfare e soft skills, molte reti non dispongono di budget e di strumenti adeguati di pianificazione, controllo e governance, né sfruttano pienamente le opportunità offerte dalla formazione finanziata. Solo poco più di un quarto delle reti del campione prevede la figura del manager di rete e, tra quelle che ne sono prive, la stragrande maggioranza non si dichiara intenzionata a investire in questa direzione nel breve periodo, nemmeno a fronte di eventi critici che possono mettere a rischio la tenuta dell'aggregazione.

Questo gap culturale e organizzativo, combinato all'insufficienza di iniziative mirate a favorire l'attività aggregata, determina difficoltà di ricerca e acquisizione di personale qualificato proprio nelle aree di attività più richieste, come la produzione, progettazione e R&S, ICT, ecc., dove l'aggiornamento rapido delle competenze interne è vitale per la competitività delle aziende.

Pertanto, è urgente fare in modo che le reti, in particolare quelle composte da PMI, aumentino la propria attenzione verso la pianificazione formativa e la partecipazione a iniziative strutturate - come quelle offerte dai Fondi interprofessionali - che siano anche progettate e accessibili secondo una logica aggregativa.

Questo sforzo sarebbe in grado di generare un effetto moltiplicatore di sviluppo, grazie alle caratteristiche strutturali delle reti, che per natura agevolano la condivisione di know-how e la crescita organizzativa e delle competenze nelle PMI attraverso l'ottimizzazione di risorse e la diffusione di conoscenze specialistiche all'interno di filiere e network aziendali.

Per questi motivi, si rendono necessarie politiche di accompagnamento mirate al:

- rafforzamento della formazione e, in particolare, delle competenze tecniche e manageriali più adatte alla realizzazione degli obiettivi e del programma comune;
- l'utilizzo strategico degli strumenti disponibili, inclusi quelli innovativi per la condivisione di professionalità qualificate all'interno delle reti, come la codatorialità, che consente a due o più datori di lavoro aderenti a un contratto di rete di assumere congiuntamente una o più risorse funzionali alla migliore attuazione del progetto di rete.

Su quest'ultimo punto, l'Osservatorio Nazionale si è soffermato più volte nelle precedenti analisi (v. Rapporto Osservatorio 2022 e 2023), da un lato, per evidenziare le regole, le modalità operative e i vantaggi della codatorialità nell'ambito dei meccanismi di coordinamento e di organizzazione del lavoro in rete; dall'altro lato, per suggerire ai policy maker l'adozione di incentivi e di percorsi formativi dedicati a questo istituto, anche con il sostegno di enti pubblici, fondi interprofessionali, organismi paritetici, accademici e istituzionali, con l'obiettivo di diffonderne la conoscenza e le corrette modalità di utilizzo da parte del sistema imprenditoriale nazionale.

Bibliografia

- Alvino, I.; La Rotonda, C. (2022). «Contratto di rete e codatorialità: il lavoro come fattore di aggregazione e crescita delle medie, piccole e microimprese». *SINAPPSI – Connessioni tra ricerca e politiche pubbliche*, 12(3), 50-65. <https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/94dbba0c-ddbf-4b4c-ac44-8cf1b64fd0ed/content>.
- Cabigiosu, A. (a cura di) (2021). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-562-9>.
- Cabigiosu, A. (a cura di) (2022). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-665-7>.
- Cabigiosu, A. (a cura di) (2023). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-762-3>.
- Cabigiosu, A. (a cura di) (2024). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-871-2>.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di) (2020). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-484-4>.
- Confindustria (2025). «Indagine sul lavoro». Nota Centro Studi Confindustria, n. 4/25. https://public.confindustria.it/repository/2025/09/09133401/pubblicazioni-indagine-confindustria-sul-lav-Nota_CSC_Indagine_lavoro_310725_Confindustria.pdf.
- RetImpresa; Fondimpresa (2025). *Survey "Skills Needs and Continuous Training - Results Report"*. <https://www.retimpresa.it/progetto-fondimpresa-rock/>.

7 La prospettiva valutativa nelle reti di imprese agricole italiane

Chiara Saccon

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract The evaluation perspective in network studies highlights the growing need to assess performance in light of the expansion of inter-firm organizations. In Italy, an increasing number of agricultural enterprises are engaging in network arrangements. Although the sector has traditionally devoted limited attention to accounting practices, firms adopting more structured reporting systems demonstrate superior performance. If network participation fosters the development of a stronger economic measurement culture, with positive performance effects, the diffusion of networks may contribute to sustained growth in the agricultural sector.

Keywords Performance. Valuation. Agricultural enterprises network. Financial information. Accounting culture.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Reti e prospettiva di valutazione. – 3 Reti di imprese agricole e informazione contabile. – 4 Un'analisi descrittiva dei dati dell'Osservatorio 2025.

1 Introduzione

La prospettiva della valutazione negli studi sulle reti riflette la necessità di valutare le performance di queste forme associative (Seiler et al. 2020), un'esigenza in costante crescita a causa dell'aumento delle organizzazioni inter-aziendali.

Non esiste un concetto, o un calcolo, unico e appropriato di performance di rete, poiché dipende dallo scopo, dall'occasione della valutazione e anche dal tipo di rete (Sydow, Milward 2003). Tuttavia un orientamento all'*accountability* e alle relative misurazioni contabili possono soddisfare molte esigenze informative degli stakeholder relative al funzionamento delle reti e costituire una solida base per diverse analisi. Valutare la performance economico-finanziaria di un insieme di imprese che collaborano tra di loro aiuta a rispondere a domande su quali decisioni prendere internamente, se aderire o meno alla rete, operare con essa o concedere finanziamenti.

Il numero di imprese agricole in Italia che scelgono di partecipare a una rete è in costante aumento e l'agroalimentare è il settore economico più rappresentato nelle reti d'impresa per i vantaggi e le opportunità che questa forma di collaborazione offre.

Le imprese agricole sono un pilastro fondamentale del sistema economico italiano (ISTAT 2022), negli ultimi anni influenzate da emergenze epidemiologiche, cambiamenti climatici e trasformazioni digitali (CNDC 2021). In tempi difficili un supporto informativo fornito da significative misurazioni contabili della performance è essenziale per una razionale condotta gestionale, per relazioni chiare con i finanziatori e per un'interazione costruttiva con associazioni, confederazioni e istituzioni.

Storicamente, sia a livello nazionale che internazionale, le imprese agricole sono state lontane dalla dimensione contabile e, quindi, dalla comunicazione economico-finanziaria per il management e gli stakeholder esterni (Giraudeau 2017). Non di meno, le aziende agricole che sono più avanzate nella rendicontazione mostrano migliori performance (Argiles, Slof 2003).

Se l'appartenenza a una rete potesse indurre le imprese agricole a una maggiore sensibilità contabile e a sviluppare una cultura della misurazione economica, con un conseguente effetto positivo sulla loro performance, la sola diffusione delle reti nel mondo agricolo potrebbe determinare una crescita del settore.

2 Reti e prospettiva di valutazione

Esaminare le ragioni per cui la prospettiva della valutazione, e dunque la misurazione della performance delle reti, è un tema di rilievo negli studi sulle reti, evidenzia i molteplici interessi degli stakeholder. Questi interessi, e le relative esigenze informative, possono essere soddisfatti grazie al contributo delle misurazioni economico-finanziarie di natura contabile. La valutazione della performance di un insieme di imprese che collaborano è fondamentale per i processi decisionali ai diversi livelli, sia interni che esterni alla rete di imprese.

Con l'aumento delle reti, cresce anche il numero di organizzazioni che vi partecipano, rendendo necessaria una valutazione sulla convenienza dell'adesione (Sydow, Milward 2003). Per gli investitori attuali e potenziali, i finanziatori, i consumatori, i fornitori, i manager e i dipendenti di organizzazioni, i risultati della rete sono fondamentali per processi decisionali razionali. Anche le agenzie statali, le istituzioni finanziarie pubbliche e altri soggetti coinvolti nel sostegno alle reti sono interessati alla valutazione delle loro performance per proteggere adeguatamente l'interesse pubblico. Le reti si sono dimostrate in alcuni casi strutture fragili che nel tempo si trasformano in un rischio per le aziende partecipanti (Hakasson 2010, 348), i casi di fallimento della rete non sono rari (Barringer, Harrison 2000). Per evitare valutazioni ottimistiche, è necessaria un'analisi dettagliata e completa dei benefici della partecipazione.

In queste forme inter-organizzative, caratterizzate da relazioni orizzontali tra imprese indipendenti, la rappresentazione contabile è chiamata a superare i confini organizzativi. È importante estendere il dominio della misurazione contabile oltre il confine tradizionale della singola impresa e orientarlo verso la configurazione propria della rete per rappresentare correttamente il fenomeno.

L'interpretazione contabile delle reti si è sviluppata in particolare per la conduzione interna delle stesse favorendo lo sviluppo nel tempo degli studi di *management accounting* (Caglio, Dittillo 2012). Sebbene in misura minore, l'attenzione è stata rivolta anche al *financial reporting*, cioè la rendicontazione per scopi esterni di comunicazione. La diffusione delle reti d'impresa è in continua crescita, così come l'attenzione e le aspettative informative nei loro confronti. Le informazioni generali che si possono ricavare dai report economico-finanziari consentono di valutare le condizioni delle aggregazioni non solo a livello individuale delle singole unità, ma anche e soprattutto dell'intera rete a cui appartengono.

I report economico-finanziari offrono informazioni utili per i processi decisionali e nelle organizzazioni complesse con più livelli di interesse manifestati dagli stakeholder, le informazioni devono rivolgersi a ciascun livello, cioè agli stakeholder interessati alle attività e ai risultati della singola unità e a quelli interessati alle attività e ai risultati del grado superiore, il livello della rete, a cui l'unità appartiene.

Una sintesi della performance di un'azienda in termini di creazione di ricchezza, o di valore, di risorse e passività, di generazione e consumo di flussi di cassa, viene fornita dal reporting finanziario (Stolowy, Ding 2019). Anche se di natura storica, tali informazioni potrebbero essere cruciali per la valutazione della rete perché sono una fonte informativa ben nota, tradizionale e comprensibile che può essere utilizzata per diffondere l'alfabetizzazione finanziaria tra gli stakeholder. Grazie all'uniformità che caratterizza la rendicontazione

economico-finanziaria, sia a livello nazionale che internazionale nonché alla disponibilità di informazioni dettagliate su ogni singola impresa all'interno di una rete, l'aggregazione dei dati risulta agevole. Anche in assenza di un quadro giuridico definito, in quanto entità che si distingue dalle parti che la compongono e che è tenuta a dotarsi di una propria rappresentazione contabile, una rete può facilmente fornire informazioni finanziarie. Un'entità viene espressa in termini contabili perché la sua rappresentazione è richiesta e non solo o automaticamente perché possiede tratti specifici che la definiscono giuridicamente. Per soddisfare le esigenze informative dei vari attori a diversi livelli, i processi di misurazione quantitativa devono essere estesi da una singola entità aggregata all'intero complesso o a parti significative di esso, quando le organizzazioni non sono facilmente identificabili come entità singole e definite e comprendono invece diverse unità (Lai 1990, 148). Inoltre, le organizzazioni, nel monitorare i propri processi e attività, utilizzano misure di performance economico-finanziaria. Quando questi processi sono collegati a entità esterne, l'attenzione deve estendersi oltre il confine dell'impresa, costruendo sistemi di gestione inter-organizzativa e di contabilità di rete (Chenhall 2008; Caglio, Ditillo 2012). Questi sistemi dovrebbero essere a supporto delle organizzazioni che operano all'interno di una rete e sostenere anche la gestione dell'intera rete, monitorando la capacità della rete stessa di sfruttare i risultati.

Nonostante la rilevanza di una valutazione complessiva della rete, la maggior parte delle ricerche si concentra sul livello organizzativo o individuale di analisi, prendendo in considerazione l'impatto delle relazioni interorganizzative sulla performance della singola unità della rete.

Accanto alle posizioni favorevoli al livello organizzativo di analisi, tuttavia, vi sono ricercatori che affermano l'importanza prevalente del livello superiore e molti studi sulla valutazione delle reti affermano che la valutazione può e deve essere affrontata su diversi livelli di analisi.¹

Da una prospettiva contabile, la performance delle singole unità della rete, che riflette anche i benefici derivanti dalla partecipazione all'aggregazione, rappresenta il risultato di un sistema di valori parziale appartenente a un sistema superiore. Invece la misurazione della performance dell'intera rete, in linea di principio ottenuta dalla somma delle performance delle unità grazie all'espressione uniforme delle informazioni contabili, mostrerà il risultato collettivo della rete influenzato anche dagli effetti economici della cooperazione e delle interdipendenze delle imprese.

¹ Sydow, Windeler 1998; Turrini et al. 2010; Hakansson et al. 2010; Sydow, Milward 2003.

La letteratura sulla valutazione delle reti ritiene che il livello di analisi appropriato dipenda in larga misura dallo scopo della valutazione della rete (Sydow, Milward 2003, 4). Nel caso delle informazioni economico-finanziarie, tuttavia, la presenza simultanea di entrambi gli insiemi di dati consente di ottenere un quadro più completo, preciso, significativo e utile. Inoltre, l'aggregazione dei dati delle imprese a livello di rete creerà consapevolezza finanziaria, ovvero la comprensione e la percezione della redditività, della posizione finanziaria e dell'entità delle risorse gestite dalla rete nel tempo. La singola impresa sarà in grado di valutare la propria posizione specifica nell'organizzazione globale e di confrontare i risultati economici e finanziari della rete nel corso dei periodi.

Questo risultato potrebbe essere più importante per le piccole organizzazioni che dispongono di minori risorse per la produzione di informazioni contabili. Le informazioni finanziarie a livello di rete possono infatti contribuire a una solida valutazione della performance dell'intera organizzazione, con l'obiettivo di favorire una partecipazione consapevole alle reti.

3 Reti di imprese agricole e informazione contabile

3.1 Imprese agricole e reti

L'agroalimentare è il settore economico più rappresentato nelle reti d'impresa per i vantaggi e le opportunità che questo tipo di collaborazione offre. Il numero di imprese agricole italiane che scelgono di impegnarsi in una rete è in continuo aumento.

Le imprese agricole in Italia sono un pilastro fondamentale del sistema economico (ISTAT 2022), ci sono più di 1.100.000 imprese che operano prevalentemente o come attività secondaria nel settore agricolo. La maggior parte delle imprese si concentra al Sud (46,9% del totale), mentre al Nord è il Veneto la regione con la più alta concentrazione di imprese nel settore agroalimentare. Si tratta soprattutto di piccole realtà economiche. Le imprese individuali rappresentano la percentuale maggiore (84% del totale) e, anche quando le aziende sono gestite da gruppi, quelle più rappresentate (71,4%) sono di piccole dimensioni. Le microimprese presenti sul territorio italiano sono 407.000.

Le imprese italiane attive sono quasi 6 milioni e di queste il 92% sono piccole e medie imprese. Le imprese impegnate in contratti di rete sono 36.300, pari allo 0,6% del totale. La scelta delle imprese di partecipare a reti e collaborare è in aumento, anche se la percentuale non è ancora significativa.

Nel settore agricolo, le imprese aderenti alle reti (quasi 7.000) rappresentano lo 0,6% del totale. Sono passati diciassette anni dall'introduzione delle reti d'impresa in Italia da parte del legislatore (2009) e dodici anni dalla loro declinazione in ambito agricolo (2014). Nonostante il settore agroalimentare risulti quello più rappresentato tra le associazioni in rete, anche in questo caso il numero delle imprese agricole coinvolte, rispetto al potenziale, è decisamente marginale.

Eppure allo strumento reti in agricoltura si riconosce la capacità di superare le dinamiche che frenano un andamento evolutivo nel settore. In particolare la rete consente di superare la frammentazione di un tessuto produttivo che vede il 93,5% delle imprese agricole in forma individuale o familiare, ponendosi come alternativa per ovviare al vincolo della piccola dimensione (Compagnucci et al. 2016; Finotto et al. 2020, 49). Ad essere predisposte a rispondere proattivamente alle trasformazioni sono notoriamente le aziende di grandi dimensioni e l'associazione in reti ha permesso alle singole imprese agricole di esprimere una dimensione che favorisce gli investimenti in innovazione e i processi di digitalizzazione (Confagricoltura 2023). Inoltre uno dei tratti tipici del mondo agricolo è l'individualismo imprenditoriale e una forma associativa orizzontale, quale è la rete, consente l'attuazione di una collaborazione pur nel rispetto di un'autonomia gestionale, contribuendo così alla crescita complessiva del settore agricolo.

Oltre al superamento degli aspetti che ne limitano lo sviluppo, gli specifici vantaggi che la struttura a rete offre alle imprese agricole sono molteplici. La rete consente un ampliamento dell'offerta nonché un contenimento e un'ottimizzazione dei costi, genera un aumento della competitività derivante anche, a livello organizzativo e gestionale, dall'accesso ai finanziamenti pubblici, alle agevolazioni fiscali, alla condivisione dei mezzi di produzione e di trasformazione e alla condivisione del lavoro. In sintesi i network agiscono da moltiplicatore di efficienza, generatori di economie di scala e di innovazione (Censis-Confagricoltura 2012).

3.2 Reti agricole e informazione contabile

Storicamente, le imprese agricole sono rimaste lontane dalla dimensione contabile e, di conseguenza, dalla comunicazione di informazioni economico-finanziarie al management e agli stakeholder esterni (Giraudeau 2017). Questa situazione è attribuibile al basso livello di sofisticazione manageriale e alla mancanza di mezzi economici nel settore, ma anche alla riluttanza degli agricoltori nei confronti della contabilità e dell'utilizzo delle informazioni prodotte rispetto ad altri settori economici. Le piccole dimensioni e la forma giuridica della maggior parte delle imprese agricole non comportano

l'obbligo di pubblicare i bilanci, e nei casi in cui vengano redatti risultano solitamente utilizzati solo per soddisfare i requisiti fiscali o di finanziamento.

Tuttavia gli studi hanno riscontrato maggiori performance nelle aziende agricole che presentano prassi contabili, di rendicontazione e di previsione più evolute. Si tratta di imprese che generalmente superano nei risultati economici i loro competitor (Argiles, Slof 2001). Un efficiente sistema contabile può portare, attraverso il monitoraggio dei risultati economico-finanziari, a una migliore e più razionale gestione dell'azienda agricola, nonché a una maggiore redditività. L'uso di sistemi di reporting sviluppa indubbiamente la capacità di utilizzare le informazioni nei diversi processi decisionali, di governo e di pianificazione, ciò nonostante le imprese agricole traggono beneficio dal sistema contabile qualora l'aumento delle prestazioni e della performance riesca a coprire i costi di produzione delle informazioni contabili (Argiles, Slof 2003). La questione riguarda soprattutto le piccole imprese.

In questi ultimi anni le epidemie, il cambiamento climatico e l'impatto significativo della digitalizzazione (CNDC 2021; Confagricoltura 2023), hanno notevolmente penalizzato l'agricoltura, anche se si intravede un segnale di ripresa nel 2024 con un lieve aumento sia della produzione che del valore aggiunto (ISTAT 2025). In tempi complessi, per un comportamento di gestione razionale, un rapporto chiaro con i fornitori di finanziamenti e un'interazione positiva con associazioni, confederazioni e istituzioni, è necessario un supporto informativo fornito da misurazioni economiche.

I benefici legati alla produzione di informazioni contabili per le aziende agricole potrebbero essere condivisi in una realtà di rete e portare a un miglioramento della cultura contabile delle unità che ne fanno parte. La stessa comunicazione all'interno della rete, per la parte di informazione contabile, potrebbe anche generare un'evoluzione dell'alfabetizzazione finanziaria.

Non mancano in letteratura descrizioni di un trasferimento interno e di una condivisione di conoscenze contabili nel settore agricolo tra le imprese di una rete (Lampe, Sharp 2019) che hanno generato una consapevolezza condivisa dell'importanza di una dimensione contabile acquisita su cui basare i processi decisionali. L'appartenenza a una rete può avere la capacità di indurre una maggiore sensibilità contabile e una cultura della misurazione economica aumentando la capacità manageriale delle singole imprese agricole e dell'associazione rete nel suo complesso.

I dati presenti nell'Osservatorio delle reti di impresa relativi alle precedenti indagini del 2021 e 2019, hanno mostrato una situazione di scarso ricorso alla produzione e dunque all'impiego di informazioni e misurazioni contabili nelle reti del settore agroalimentare cui appartengono le imprese agricole. Nell'Osservatorio 2025 invece i

dati fanno intravedere i segnali di un'evoluzione positiva, ancorché disomogenea, della produzione, e dell'utilizzo, della strumentazione economico-finanziaria.

4 Un'analisi descrittiva dei dati dell'Osservatorio 2025

Il quadro descrittivo dei dati relativi alle aziende agricole, raccolti attraverso i questionari dell'Osservatorio, evidenzia una situazione articolata, caratterizzata da una cultura economico-contabile ancora in fase di consolidamento anche se in evoluzione.

Delle reti rispondenti sono prese a riferimento quelle del settore agroalimentare (28 reti) e poi, al loro interno, quelle che rappresentano il settore agricolo (22 reti) attraverso l'espressione della capofila con codice Ateco agricolo.² L'indagine sulla conoscenza e competenza economico-finanziarie delle reti agricole si basa sull'analisi della diffusione degli strumenti di pianificazione, di programmazione, di monitoraggio e rendicontazione aventi natura contabile. I risultati sono poi incrociati con gli obiettivi prevalenti delle reti per una prima esplorazione delle finalità di utilizzo della misurazione economica. L'analisi descrittiva è stata estesa anche a tutto l'insieme delle reti agroalimentari per una verifica più ampia di settore.

4.1 Gli strumenti di natura economico-finanziaria nelle reti agricole e agroalimentari

L'indagine fa emergere che le reti agricole mostrano un orientamento ancora selettivo e disomogeneo sul piano della propensione a produrre e utilizzare informazioni economico-finanziarie. Solo una quota minoritaria di esse adotta strumenti formali di pianificazione strategica, quali il business plan. Questo documento, che contiene previsioni economico-finanziarie, quando presente, tende ad avere un orizzonte pluriennale, ma non risulta diffuso in modo sistematico. La tabella 1 mostra, infatti, che si trova in un quarto circa delle reti intervistate. Analogamente, la predisposizione di documenti

2 Ai fini dell'analisi, le reti agroalimentari sono classificate come agricole quando l'impresa capofila svolge attività agricola (ATECO 01, 02). La scelta riflette il ruolo centrale della capofila nel coordinamento e nell'orientamento strategico della rete e consente di identificare il baricentro economico e funzionale delle reti analizzate. La classificazione adottata non intende descrivere la composizione settoriale complessiva delle imprese aderenti ma consente di distinguere, all'interno dell'universo delle reti agroalimentari, quelle a prevalente vocazione agricola da quelle maggiormente orientate alle fasi a valle della filiera.

previsionali di spesa e di ricavi appare limitata e spesso caratterizzata da una frequenza irregolare.

I sistemi di monitoraggio delle attività e delle performance risultano presenti in diverse reti, ma nella maggior parte dei casi assumono una configurazione informale, basata su pratiche non codificate e su un utilizzo ridotto di indicatori strutturati. I sistemi formalizzati di controllo e valutazione restano circoscritti a poche esperienze più avanzate, indicando una debole integrazione tra monitoraggio operativo e supporto alle decisioni strategiche.

Più diffusa risulta invece la predisposizione di rendiconti a consuntivo, presente in più della metà delle reti agricole, sebbene prevalentemente con finalità di gestione interna e controllo ex post. Questo aspetto evidenzia una cultura contabile orientata soprattutto alla verifica dei risultati raggiunti, piuttosto che alla previsione e alla simulazione degli esiti economici delle scelte future. In altri termini, l'informazione contabile viene utilizzata principalmente come strumento di accountability interna, più che come leva di governo strategico della rete.

Tabella 1 Diffusione degli strumenti economico-finanziari nelle reti agricole (%)

Strumento di natura contabile	Quota di reti (%)
Business plan	27,3%
Documenti previsionali	27,3%
Sistema di monitoraggio	54,5%
Rendiconto a consuntivo	54,5%

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025 – reti agricole rispondenti

Nel complesso, le evidenze suggeriscono che la cultura economico-finanziaria delle reti agricole indagate è funzionale alla sostenibilità operativa nel breve periodo e meno orientata alla costruzione di capacità manageriali avanzate. La limitata diffusione di strumenti di pianificazione, previsione e controllo strutturati riflette una fase di transizione, in cui convivono pratiche gestionali tradizionali e primi segnali di maturazione organizzativa.

Questa configurazione appare coerente con la natura delle reti agricole come reti di filiera, spesso composte da soggetti eterogenei per dimensione e competenze manageriali, e impegnate a conciliare obiettivi produttivi, commerciali e territoriali. In tale contesto, il rafforzamento della cultura contabile e dell'uso sistematico delle informazioni economico-finanziarie rappresenta una leva cruciale per sostenere processi di crescita, migliorare la capacità di attrarre risorse finanziarie stabili e aumentare l'efficacia dei meccanismi di governance di rete.

Nel loro insieme, le reti agricole analizzate mostrano una cultura economico-finanziaria in evoluzione, ancora prevalentemente orientata al controllo a posteriori e alla gestione corrente e non pienamente integrata nei processi di pianificazione strategica e di governo della rete.

Spostando l'attenzione sulla dimensione superiore del complesso del settore agroalimentare si osservano evidenze corrispondenti che mettono in luce ancora una asimmetria strutturale tra gli strumenti di pianificazione ex ante e quelli di controllo ex post.

Da un lato, la limitata diffusione di business plan e documenti previsionali (poco più di un quarto delle reti agroalimentari) segnala una debole propensione alla pianificazione economico-finanziaria strutturata. La programmazione delle attività e delle risorse appare quindi spesso implicita o affidata a pratiche informali, piuttosto che supportata da strumenti formalizzati capaci di orientare le scelte strategiche nel medio-lungo periodo. Dall'altro lato, oltre la metà delle reti agroalimentari dichiara di predisporre rendiconti a consuntivo e di adottare sistemi di monitoraggio, sebbene questi ultimi siano frequentemente di natura informale. Ciò indica una cultura gestionale prevalentemente orientata al controllo dei risultati già conseguiti, più che alla simulazione e alla valutazione preventiva degli esiti economici delle decisioni.

Come per il sottoinsieme delle reti agricole, la tabella 2 mostra che gli strumenti di controllo del rendiconto e del monitoraggio risultano significativamente più diffusi rispetto agli strumenti di pianificazione e previsione, confermando un orientamento gestionale più adattivo.

L'insieme delle reti agroalimentare rispondenti tendono dunque a utilizzare l'informazione contabile come strumento di verifica e rendicontazione interna, piuttosto che come leva di governo strategico.

Tabella 2 Diffusione degli strumenti economico-finanziari nelle reti rispondenti del settore agroalimentare (%)

Strumento di natura contabile	Reti che lo utilizzano (n)	Quota di reti (%)
Business plan	8	28,6%
Documenti previsionali	8	28,6%
Sistema di monitoraggio	15	53,6%
Rendiconto consuntivo	15	53,6%

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025 – reti agricole rispondenti

Tuttavia se confrontiamo questi dati con quelli risultanti da un'indagine del 2019 sulla diffusione dello strumento bilancio nelle reti di imprese, emerge che i risultati del 2025 mostrano un andamento marcatamente positivo, quanto a produzione e utilizzo di strumentazione economico-finanziaria, rispetto ad allora. La presenza di una rendicontazione consuntiva di rete nel 2019 era infatti presente in soli 6 casi sui 327 esaminati (Saccon 2019).

4.2 Coerenza tra obiettivi e strumenti economico-finanziari

L'analisi degli obiettivi principali evidenzia come le reti agricole del campione si configurino prevalentemente come strumenti di coordinamento economico e competitivo, finalizzati alla riduzione dei costi, al rafforzamento del potere contrattuale e alla valorizzazione commerciale, mentre risultano meno frequenti obiettivi esplicitamente orientati all'innovazione tecnologica o allo sviluppo di nuove attività. Le stesse considerazioni valgono per l'intero settore agroalimentare.

Di seguito si riportano, nelle tabelle 3 e 4, gli obiettivi più ricorrenti tra le 22 reti agricole e le 28 reti agroalimentari, ordinati per frequenza.

Tabella 3 Frequenza degli obiettivi (reti agricole)

Obiettivo principale della rete	Nr. reti	% su 22 reti
Aumentare il potere contrattuale	8	38,1
Ripartizione dei costi amministrativi	6	28,6
Condivisione acquisti / forniture / tecnologie	6	28,6
Sviluppare congiuntamente nuovi prodotti	6	28,6
Riduzione dei costi di produzione	4	19
Riduzione dei costi di acquisto di materie prime	3	14,3
Attività di marketing congiunto	3	14,3
Creazione di un brand di rete	2	9,5
Formazione	1	4,8
Partecipazione a bandi ed appalti	1	4,8
Internazionalizzazione / export	0	0
Accesso al credito / finanza agevolata	0	0
Sostenibilità ambientale / sociale	0	0

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025 – reti agricole rispondenti

Tabella 4 Frequenza degli obiettivi (reti agroalimentari)

Obiettivo principale della rete	% su 28 reti
Aumentare il potere contrattuale	32,1
Condivisione di acquisti / forniture / tecnologie	28,6
Riduzione dei costi di acquisto di materie prime	25
Riduzione dei costi di produzione	25
Ripartizione dei costi amministrativi	25
Attività di marketing congiunto	25
Sviluppo congiunto di nuovi prodotti	21,4
Progetti di internazionalizzazione / export	14,3
Promozione del territorio	14,3
Creazione di un brand di rete	10,7
Formazione	7,1
Partecipazione a bandi e appalti	7,1
Iniziative di sostenibilità ambientale	3,6
Utilizzo di finanziamenti agevolati	3,6
Miglioramento delle condizioni di accesso al credito	0

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025 – reti agricole rispondenti

In generale il confronto tra obiettivi dichiarati e strumenti economico-finanziari effettivamente adottati mostra una coerenza solo parziale. Le reti orientate alla gestione dei costi e al coordinamento operativo tendono a utilizzare prevalentemente strumenti di controllo ex post, quali il rendiconto a consuntivo e forme informali di monitoraggio, mentre risultano meno inclini ad adottare strumenti di pianificazione e previsione. Le reti che dichiarano obiettivi di sviluppo e innovazione presentano invece una maggiore propensione all'utilizzo di strumenti strutturati, come il business plan e i documenti previsionali, suggerendo l'esistenza di un legame positivo tra orientamento strategico e maturità economico-finanziaria.

Nel complesso, emerge una cultura contabile prevalentemente funzionale alla gestione corrente e al coordinamento operativo, anziché al governo strategico e finanziario della rete. Tale configurazione appare coerente con la natura delle reti agricole come reti di filiera, ma segnala al contempo un potenziale di sviluppo ancora inespresso sul piano della pianificazione economico-finanziaria. In particolare sorprende che, dall'esame della frequenza degli obiettivi, risultino marginali, o del tutto assenti, obiettivi direttamente riconducibili alla sfera finanziaria, come il miglioramento dell'accesso al credito o l'utilizzo di strumenti di finanza agevolata nonostante sia manifesta la necessità di finanziamenti strutturali al settore agricolo per consentire investimenti adeguati ad un sviluppo (CNDC, 2021).

L'analisi delle reti agricole del campione evidenzia una configurazione organizzativa e gestionale in cui obiettivi, strumenti economico-finanziari e cultura contabile risultano non completamente allineati, come si evince dalla tabella 5.

Tabella 5 Obiettivi delle reti agricole e strumenti economico-finanziari adottati (Business plan, Documento previsionale, Monitoraggio, Rendiconto a consuntivo)

Macro-obiettivi della rete	Business plan	Documento previsionale	Monitoraggio	Rendiconto a consuntivo	Profilo di cultura contabile
Riduzione dei costi e coordinamento operativo (ripartizione costi, riduzione costi, condivisione acquisti)	PA	PA	PO	PF	Controllo ex post, orientamento operativo
Rafforzamento competitivo (potere contrattuale, marketing congiunto, brand)	PA	PO	PF	PF	Coordinamento strategico debole
Sviluppo e innovazione (nuovi prodotti, nuove tecnologie)	PF	PF	PF	PF	Pianificazione e controllo integrati
Obiettivi finanziari espliciti (credito, finanza agevolata)	PA	PA	PA	PA	Non presenti come driver

PF = presenza frequente

PO = presenza occasionale / informale

PA = presenza assente o rara

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025 – reti agricole rispondenti

Le reti agricole si caratterizzano prevalentemente per obiettivi di coordinamento operativo e rafforzamento competitivo, quali la riduzione dei costi, la ripartizione degli oneri amministrativi e l'aumento del potere contrattuale. Tali finalità sono coerenti con la natura delle reti come strumenti di aggregazione flessibile lungo la filiera, ma si accompagnano a un utilizzo limitato degli strumenti di pianificazione economico-finanziaria.

Sul piano gestionale, emerge una prevalenza di pratiche di controllo ex post, in particolare attraverso il rendiconto a consuntivo e forme di monitoraggio spesso informali. Al contrario, strumenti di pianificazione e previsione – quali business plan e documenti previsionali strutturati – risultano adottati solo da una minoranza di reti e prevalentemente in presenza di obiettivi di sviluppo e innovazione.

Il legame tra orientamento strategico e maturità contabile appare quindi centrale: le reti che dichiarano obiettivi di sviluppo congiunto e innovazione mostrano una maggiore propensione all'uso integrato di strumenti di pianificazione, monitoraggio e controllo, configurandosi come esperienze più avanzate sotto il profilo manageriale. Le reti orientate alla gestione corrente tendono, per converso, a limitarsi a strumenti essenziali di rendicontazione, senza sviluppare una vera e propria cultura della programmazione economico-finanziaria.

Nel complesso, la panoramica dei dati sembra rilevare che la cultura contabile delle reti agricole sia funzionale alla sostenibilità operativa e non ancora pienamente orientata al governo strategico della rete. L'assenza di obiettivi finanziari espliciti e la limitata diffusione di strumenti previsionali indicano un potenziale di sviluppo ancora inespresso, soprattutto in termini di capacità di pianificazione, attrazione di risorse e rafforzamento della governance.

Da questa prospettiva, il rafforzamento delle competenze economico-finanziarie e l'adozione di strumenti di pianificazione condivisi rappresentano una leva cruciale per accompagnare l'evoluzione delle reti agricole da strumenti di coordinamento operativo a forme più mature di organizzazione collettiva orientate allo sviluppo.

Una maggiore diffusione delle capacità di calcolo e di utilizzo di informazioni economico-finanziarie a livello di rete sarebbe auspicabile per un effetto a cascata sulle singole unità che renda possibile una gestione oculata e consapevole, basata su processi decisionali informati, nonché un dialogo maturo e produttivo con gli interlocutori esterni. Se il progetto di collaborazione tra le unità fa potenzialmente acquisire alla rete solidità, affidabilità e visibilità nei confronti degli stakeholder (Compagnucci et al. 2016), una sua rappresentazione economico-finanziaria non può che contribuire a rendere questi aspetti maggiormente comprensibili e monitorabili attraverso una loro espressione in valore.

Bibliografia

- Argilés, J.M.; Slof, E.J. (2001). «New Opportunities for Farm Accounting». *European Accounting Review*, 10(2), 361-83. <https://doi.org/10.1080/09638180126640>.
- Argilés, J.M.; Slof, E.J. (2003). «The Use of Financial Accounting Information and Firm Performance: An Empirical Quantification for Farms». *Accounting and Business Research*, 33(4), 251-73. <https://doi.org/10.1080/00014788.2003.9729653>.
- Caglio, A.; Ditillo, A. (2012). «Interdependence and Accounting Information Exchanges in Inter-Firm Relationships». *The Journal of Management and Governance*, 16(1), 57-80. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9136-3>.
- Censis-Confagricoltura (2012). *Dalle reti naturali alle reti strutturate. Innovazione e aggregazione per l'agricoltura di domani*. <https://confagriblog.wordpress.com/2012/03/30/30-03-2012-com-stampa-censis/>.
- Chendall, R.H. (2008). «Accounting for the Horizontal Organization: A Review Essay». *Accounting, Organization and Society*, 33(4-5), 517-50. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.07.004>.
- CND C (2021). *Linee guida per il risanamento delle imprese agricole*. <https://commercialisti.it/informative/21-linee-guida-per-il-risanamento-delle-imprese-agricole/>.
- Compagnucci, L.; Cavicchi, A.; Spigarelli, F. (2016). «L'efficacia del contratto di rete nel settore agroalimentare italiano: una rassegna normativa e della letteratura». *Economia Marche Journal of Applied Economics*, 2, 1-20.
- Confagricoltura (2023). *Reti di Impresa: uno strumento per lo sviluppo della filiera agroalimentare*. Position Paper. <https://lombardia.confagricoltura.it/news/home/100091/rete-di-impresa-uno-strumento-per-lo-sviluppo-della-filiera-agroalimentare.html>.
- Finotto, V.; La Rotonda, C.; Mauracher, C.; Lupo A. (2020). «Il contratto di rete nel settore agroalimentare». Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 47-62. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-484-4/003>.
- Giraudeau, M. (2017). «The Farm as an Accounting Laboratory: An Essay on the History of Accounting and Agriculture». *Accounting History Review*, 27(2), 201-15. <https://doi.org/10.1080/21552851.2017.1314014>.
- Hakansson, H.; Krauss, K.; Lind, L. (2010). *Accounting in Networks*. London: Routledge; Taylor and Francis.
- ISTAT (2022). *Le imprese agricole in Italia nel Registro Asia*. <https://www.istat.it/tavole-di-dati/le-imprese-agricole-in-italia-nel-registro-asia-anno-2020/>.
- ISTAT (2025). *Stima preliminare dei conti economici dell'agricoltura. Anno 2024*. Comunicato stampa del 22.01.2025. [https://www.istat.it/comunicato-stampa/stima-preliminare-dei-conti-economici-dellagricoltura-anno-2024/#:~:text=Nel%202024%20aumentano%20la%20produzione,agricoli%20\(%2D1%2C5%25\)](https://www.istat.it/comunicato-stampa/stima-preliminare-dei-conti-economici-dellagricoltura-anno-2024/#:~:text=Nel%202024%20aumentano%20la%20produzione,agricoli%20(%2D1%2C5%25)).
- Lai, A. (1990). *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*. Milano: FrancoAngeli.
- Lampe, M.; Sharp, P. (2019). «Accounting for the Wealth of Denmark: A Case Study of Smithian Growth Using the Emergence of Modern Accounting in Danish Dairying». *The European Journal of the History of Economic Thought*, 26(4), 659-97. <https://doi.org/10.1080/09672567.2019.1634751>.
- Saccon, C. (2019). «Il bilancio della rete». Cabigiosu, A.; Moretti, A., *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*. Milano: Pearson, 67-76.

Conclusioni

Anna Cabigiosu

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Negli ultimi anni i contratti di rete si sono progressivamente affermati come uno degli strumenti più rilevanti del panorama organizzativo italiano per sostenere la competitività delle imprese, in particolare di piccola e media dimensione. La loro diffusione non rappresenta più un fenomeno emergente o sperimentale, ma segnala una fase di consolidamento che rende sempre più urgente comprenderne il funzionamento, le condizioni di efficacia e i limiti strutturali. Questo volume si colloca esattamente in questa fase di maturità dello strumento rete, proponendo una lettura integrata che va oltre la semplice descrizione del fenomeno e ne esplora le dinamiche organizzative, strategiche e di performance.

Nel loro insieme, i contributi raccolti offrono un'immagine delle reti d'impresa italiane come forme organizzative ibride, caratterizzate da un equilibrio delicato tra autonomia dei partner e necessità di coordinamento, tra flessibilità e strutturazione, tra apertura e stabilità. Le reti non si configurano come un modello unico e omogeneo, ma come un insieme articolato di configurazioni che variano per obiettivi, settori, composizione, assetti di governance e

pratiche di leadership. È proprio questa eterogeneità a costituire al tempo stesso la forza e la principale sfida delle reti.

Un primo messaggio trasversale che emerge dal volume riguarda il passaggio da una logica centrata sulla quantità delle reti a una riflessione più matura sulla qualità delle collaborazioni. Se nella fase iniziale lo strumento del contratto di rete ha svolto soprattutto una funzione abilitante – consentendo alle imprese di sperimentare forme di cooperazione leggere e reversibili – oggi l'attenzione si sposta sempre più sulla capacità delle reti di produrre risultati concreti e duraturi.

Le evidenze mostrano che le reti italiane sono spesso costruite attorno a obiettivi pragmatici: aumento del potere contrattuale, condivisione di risorse, accesso a bandi e appalti, attività di marketing congiunto. Questi obiettivi riflettono il bisogno, tipico delle PMI, di 'fare massa critica' senza rinunciare all'autonomia. Tuttavia, il volume evidenzia anche come non tutte le reti riescano a tradurre tali obiettivi in performance elevate, in particolare sul fronte dell'innovazione.

La performance delle reti appare infatti soddisfacente sul piano della coesione interna e dei benefici percepiti dalle imprese partecipanti, ma più fragile quando si osservano gli esiti innovativi, soprattutto quelli radicali. Questo risultato invita a superare una visione ingenua della rete come soluzione automaticamente generatrice di valore: la collaborazione, di per sé, non basta. Servono condizioni organizzative, relazionali e di leadership specifiche.

Un secondo filo conduttore del volume riguarda il tema della governance delle reti. I capitoli mostrano come le reti italiane stiano progressivamente evolvendo verso assetti di coordinamento ibridi, in cui meccanismi formali e relazionali convivono e si rafforzano reciprocamente. Organi comuni, assemblee, presidenti e figure manageriali non sostituiscono la fiducia e le relazioni informali, ma ne costituiscono un complemento sempre più necessario.

Questa evoluzione non è uniforme, ma varia in funzione della tipologia di rete, del settore di appartenenza e degli obiettivi perseguiti. Le reti verticali, spesso orientate al coordinamento di filiera, tendono a privilegiare forme di coordinamento operativo e frequenti interazioni. Le reti orizzontali, chiamate a gestire potenziali tensioni tra concorrenti, mostrano una maggiore propensione alla professionalizzazione del coordinamento attraverso figure dedicate. Le reti miste, infine, emergono come le configurazioni organizzativamente più complesse, caratterizzate da una maggiore formalizzazione e da un uso più intenso di ruoli di leadership.

Nel loro insieme, queste evidenze suggeriscono che non esista un 'modello ottimale' di governance valido per tutte le reti. Al contrario, l'efficacia del coordinamento dipende dalla capacità di adattare strumenti e ruoli alle condizioni specifiche in cui la rete opera. Questa prospettiva contingente rappresenta uno dei contributi principali del volume.

Uno dei temi più innovativi affrontati nel volume riguarda il ruolo della leadership nelle reti, analizzata non come attributo formale, ma come insieme di pratiche di orchestrazione che emergono nel tempo. In contesti privi di gerarchie tradizionali, la leadership assume una forma relazionale e distribuita, che può tuttavia concentrarsi in attori specifici, come l'impresa capofila o altre figure centrali.

Le analisi mostrano che una leadership orientata agli obiettivi e all'efficienza contribuisce ad aumentare l'attrattività delle reti e a sostenere i processi innovativi, soprattutto quelli più complessi. Al tempo stesso, una forte enfasi sulla coesione rafforza la stabilità interna, ma può ridurre l'apertura verso nuovi ingressi, evidenziando una tensione strutturale tra stabilità e rinnovamento.

Particolarmente rilevante è la lettura contingente del ruolo della leadership: in presenza di shock esterni o economici, una leadership più intensa sembra svolgere una funzione di *buffering*, aiutando la rete a mantenere il controllo e a coordinare risposte rapide. Al contrario, di fronte a criticità interne, la leadership può facilitare processi di riorganizzazione, anche attraverso l'uscita e l'ingresso selettivo di partner.

Questi risultati suggeriscono che la leadership non è un fattore univocamente 'positivo' o 'negativo', ma una leva da calibrare nel tempo. La sfida per le reti non è tanto decidere se avere o meno una leadership forte, quanto come modularla in funzione delle fasi di vita della rete e delle condizioni ambientali.

Un ulteriore contributo del volume riguarda la riflessione sulla valutazione della performance di rete, con particolare attenzione al settore agroalimentare. L'analisi evidenzia come la cultura economico-finanziaria delle reti sia ancora in fase di consolidamento e come gli strumenti di rendicontazione e monitoraggio siano utilizzati prevalentemente *ex post*, più che come leve di pianificazione strategica.

Questo risultato è coerente con la natura di molte reti italiane, nate per rispondere a esigenze operative immediate più che per sviluppare strutture manageriali avanzate. Tuttavia, il volume mostra anche segnali di evoluzione positiva, suggerendo che la rete possa rappresentare un contesto favorevole per diffondere pratiche di misurazione e accountability, soprattutto tra imprese di piccole dimensioni.

In questa prospettiva, la valutazione non è solo uno strumento di controllo, ma una leva di apprendimento collettivo, capace di rafforzare la consapevolezza dei benefici e dei costi della collaborazione. Rafforzare la cultura della misurazione appare dunque una condizione chiave per aumentare la sostenibilità e l'efficacia delle reti nel lungo periodo.

Dal punto di vista delle politiche pubbliche, il volume suggerisce la necessità di superare approcci standardizzati al sostegno delle reti. Le evidenze indicano che incentivi, strumenti di formazione e modelli di governance dovrebbero essere pensati in modo più mirato, tenendo conto delle differenze settoriali, dimensionali e organizzative. In particolare, emerge l'importanza di affiancare agli incentivi finanziari iniziative volte a rafforzare le competenze manageriali e di coordinamento delle reti. La sottoutilizzazione della formazione rappresenta una criticità rilevante, soprattutto alla luce delle crescenti sfide legate alla digitalizzazione, alla sostenibilità e alla gestione delle risorse umane.

Per manager e imprese, il messaggio centrale è che la rete non è un 'contenitore neutro', ma un'organizzazione a tutti gli effetti, che richiede investimenti in tempo, competenze e governance. Le reti che riescono a chiarire i propri obiettivi, a dotarsi di meccanismi di coordinamento adeguati e a sviluppare pratiche di leadership coerenti mostrano una maggiore capacità di adattamento e di creazione di valore.

Nel loro insieme, le evidenze raccolte in questo volume suggeriscono che i contratti di rete siano entrati in una fase di maturità istituzionale, che impone un ripensamento sia delle politiche di sostegno sia delle chiavi teoriche utilizzate per interpretarli. Dal punto di vista delle policy, emerge con chiarezza che la semplice diffusione dello strumento non è più sufficiente: le reti non possono essere considerate un obiettivo in sé, ma un mezzo organizzativo la cui efficacia dipende dalla qualità della progettazione, del coordinamento e delle competenze mobilitate. Incentivi finanziari e fiscali, pur restando centrali, mostrano rendimenti decrescenti se non accompagnati da azioni di accompagnamento organizzativo, formazione manageriale e supporto alla governance. In questa prospettiva, le politiche più efficaci non sono quelle che 'premano la forma', ma quelle che abilitano funzioni, rafforzando la capacità delle reti di operare come veri attori collettivi, soprattutto nei settori e nei territori dove il capitale manageriale è più fragile.

Parallelamente, i risultati del volume invitano a un avanzamento sul piano teorico. Le reti d'impresa non si lasciano più interpretare solo come forme di cooperazione leggera o transitorie, né come semplici

alternative di mercato alla gerarchia. Al contrario, esse emergono come organizzazioni intermedie, caratterizzate da assetti di governance ibridi, leadership contingenti e performance multilivello. In questo senso, il volume contribuisce a spostare l'attenzione dalla struttura formale dei contratti ai processi organizzativi che sostengono - o indeboliscono - la collaborazione nel tempo: l'allineamento degli obiettivi, la gestione delle interdipendenze, la capacità di apprendere collettivamente e di adattarsi a contesti instabili.

Un contributo teorico rilevante riguarda inoltre la lettura dinamica della leadership e della governance di rete. Le evidenze mostrano che non esiste una configurazione 'ottimale' valida in ogni contesto, ma che l'efficacia delle reti dipende dalla capacità di modulare nel tempo centralizzazione e partecipazione, coesione e apertura, stabilità e rinnovamento. Questa prospettiva rafforza l'idea delle reti come sistemi adattivi, in cui leadership e coordinamento non sono dati una volta per tutte, ma risposte organizzative contingenti alle sfide ambientali, tecnologiche ed economiche.

Infine, il volume suggerisce che il futuro delle reti d'impresa - e delle politiche che le sostengono - passi sempre più dalla capacità di integrare dimensione economica, organizzativa e cognitiva. La carenza di competenze, la sottoutilizzazione della formazione e la debolezza degli strumenti di pianificazione e valutazione non rappresentano semplici criticità operative, ma segnali di una tensione più profonda tra ambizioni strategiche e capacità organizzative. In questo quadro, le reti possono diventare un potente moltiplicatore di sviluppo solo se accompagnate da politiche e pratiche che ne rafforzino la dimensione manageriale e la cultura della valutazione.

In conclusione, questo volume mostra come i contratti di rete non siano soltanto uno strumento di cooperazione, ma un laboratorio privilegiato per osservare le trasformazioni dell'organizzazione d'impresa contemporanea. Comprendere come le reti funzionano, quando producono valore e perché talvolta falliscono non è solo una questione di interesse accademico, ma una condizione necessaria per progettare politiche più efficaci e sostenere in modo consapevole la competitività del sistema produttivo italiano.

I contratti di rete rappresentano oggi una delle principali forme di collaborazione tra imprese nel sistema produttivo italiano. Giunti a una fase di piena maturità, essi pongono nuove domande non solo sulla loro diffusione, ma soprattutto sul loro funzionamento, sulla capacità di generare performance, innovazione e adattamento nel tempo. Questo volume, basato sui dati dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2025, offre un'analisi approfondita delle caratteristiche, dei meccanismi di governance, delle pratiche di leadership e delle condizioni organizzative che rendono le reti efficaci. Integrando evidenze empiriche e riflessioni teoriche, il libro si rivolge a studiosi, policy maker e operatori interessati a comprendere come le reti possano contribuire in modo concreto alla competitività e allo sviluppo del sistema economico italiano.



Università
Ca' Foscari
Venezia