



## Osservatorio Nazionale

SULLE RETI D'IMPRESA

### Abstract Rapporto 2024

#### Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024: Sintesi dei Risultati

Questo documento presenta una sintesi dei principali risultati emersi dall'edizione 2024 dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa. L'Osservatorio mira a contribuire all'analisi e al dibattito sulla crescita dell'economia italiana attraverso lo studio della diffusione, delle performance e del funzionamento dei contratti di rete. L'edizione 2024 si basa sui dati InfoCamere disponibili a fine 2024 sull'universo di tutte le reti e delle imprese in rete, e sui dati aggregati di 633 reti raccolti tramite le survey dell'Osservatorio condotte nel 2019, 2021 e 2023. Lo studio contiene inoltre diversi casi studio.

#### Diffusione e Caratteristiche Strutturali dei Contratti di Rete

A quindici anni dalla loro introduzione, i contratti di rete mostrano un trend di crescita costante in Italia. Secondo i dati InfoCamere elaborati, a fine 2024 si contavano **9.630 contratti di rete**, con una crescita dell'**8,1%** rispetto al 2023, coinvolgendo circa **50mila imprese** distribuite su tutto il territorio nazionale, con un aumento del **6,5%** rispetto all'anno precedente. Questo conferma una fase di consolidamento nella diffusione di questo strumento aggregativo.

La forma più diffusa di contratto di rete è quella **senza soggettività giuridica**: le reti-contratto rappresentano circa l'**86%** del totale. Solo una parte residuale adotta la forma del contratto di rete con soggettività giuridica.

Le reti d'impresa in Italia sono prevalentemente di **piccole dimensioni**. I dati InfoCamere sull'universo delle reti 2024 vede la percentuale di reti con meno di 10 membri superare l'**87%**. Le micro reti (meno di 5 membri) sono rilevanti e rappresentano il **54%** nell'universo.

La **distribuzione geografica** delle reti e delle imprese retiste mostra un grado di concentrazione geografica pressoché immutato rispetto al 2023. La quota di reti uniregionali si è lievemente ridotta, mentre quella delle reti interregionali si è rafforzata. Nel dataset aggregato delle survey, si rileva un'elevata concentrazione geografica per macroarea (Nord, Centro, Sud e Isole), con un indice di concentrazione medio pari a **0,93** su una scala da 0 a 1. A livello di singola regione, la densità di imprese retiste è più alta in **Friuli Venezia Giulia**, con **250 imprese ogni 10mila** registrate, seguita dal Lazio (**173 ogni 10mila**). Anche Valle d'Aosta (**128 ogni 10mila**), Umbria (**125 ogni 10mila**) e Abruzzo (**104 ogni 10mila**) superano la soglia delle 100 imprese retiste ogni 10mila, suggerendo fattori locali che incentivano l'adesione ai contratti di rete. Le imprese in rete sono presenti in tutte le province italiane.

Per quanto riguarda i **settori di attività**, l'**Agroalimentare** si conferma come il settore dominante sia a livello di universo InfoCamere che nel dataset aggregato delle survey. Nell'universo, quasi la metà delle imprese retiste si concentra in tre settori: Agroalimentare (**21,8%**), Costruzioni (**14%**), e Commercio (**12,6%**). Nel dataset aggregato delle survey, i settori prevalenti sono l'Agroalimentare (**16%**), seguito dalla Meccanica (**10%**) e dalle Costruzioni (**9%**). Commercio e Costruzioni si attestano con una posizione stabile.

Analizzando l'**eterogeneità settoriale** delle reti, i dati InfoCamere indicano che le reti-soggetto presentano un livello più elevato di disomogeneità, con il **79%** circa dei casi in cui le imprese

operano in settori diversi, suggerendo una maggiore propensione di questa forma aggregativa a stabilire relazioni durature tra compatti complementari. Si osserva un lento rafforzamento delle reti unisettoriali (**40,3%** del totale) a fronte di una flessione delle reti plurisettoriali (tre o più settori), mentre le reti bisettoriali sono tornate a rafforzarsi.

Le **imprese retiste** nel complesso assorbono quasi **1,7 milioni di addetti**, di cui il **98%** sono dipendenti. Le microimprese (fino a 9 addetti) rappresentano la maggioranza numerica delle imprese retiste (**51,6%**) ma occupano solo il **4,6%** degli addetti. Le piccole imprese (10-49 addetti) sono il **25,3%** e concentrano il **14,7%** degli addetti. Il maggior volume occupazionale è assorbito dalle medie e grandi imprese (50 addetti e più), che pur essendo una minoranza numerica (**1,7%** per quelle con 250+ addetti) danno lavoro a quasi **1 milione e 370mila lavoratori**, pari all'**80,7%** del totale addetti.

Per quanto riguarda le **forme giuridiche** delle imprese retiste, le più diffuse sono le società di capitale (**56,4%**), in netta crescita rispetto al 2023, in particolare le Società a responsabilità limitata (**52,3%**), seguite dalle imprese individuali (**22,8%**), società di persone (**12,9%**) e cooperative (**6,3%**). Le imprese retiste sono presenti in quasi due terzi delle forme giuridiche classificate nel Registro Imprese (**48** fattispecie nel 2024).

Un focus sui profili imprenditoriali mostra che a fine 2024, 4.503 contratti di rete (47%) includono almeno un'impresa femminile, giovanile o straniera. La partecipazione di questi profili è più diffusa nelle reti con soggettività giuridica, dove l'incidenza supera il 60%. Le imprese femminili rappresentano il 17,9% del totale delle imprese retiste con questi profili, quelle giovanili il 5,0% e quelle straniere il 3,6%. Il Lazio mostra la quota più alta di imprese femminili (25,7%), giovanili (5,7%) e straniere (5,0%) tra le imprese retiste con questi profili.

## Obiettivi delle Reti d'Impresa

Le survey dell'Osservatorio hanno chiesto ai partecipanti di indicare fino a tre obiettivi principali per la costituzione della rete. I risultati su 633 reti mostrano che la maggior parte delle reti persegue da **2 a 3 obiettivi**. Nello specifico, il **52%** delle reti ha 3 obiettivi, il **31%** ne ha 2, mentre solo il **17%** ne ha 1.

Gli obiettivi più frequentemente perseguiti a livello aggregato sono:

- **Aumentare il potere contrattuale**: indicato dal **38%** dei rispondenti.
- **Sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo**: indicato dal **27%** dei rispondenti.
- **Partecipazione a bandi ed appalti**: indicato dal **26%** dei rispondenti.

Altri obiettivi rilevanti includono la condivisione di acquisti/forniture/tecniche e la condivisione di risorse. Meno frequenti sono obiettivi come l'attivazione di programmi di welfare congiunti (**1,7%**) e il miglioramento delle condizioni di accesso al credito (**1,9%**).

## Performance delle Reti d'Impresa

L'Osservatorio ha misurato la performance delle reti attraverso indicatori come efficacia, coesione, performance di mercato e innovazione in rete, utilizzando dati survey e scale Likert (1-5). Dalle analisi emergono **buoni livelli di performance**. La media di queste variabili di performance di mercato è compresa tra 3,1 e 3,3.

Obiettivi correlati positivamente a performance elevate includono la **condivisione di acquisti/forniture/tecniche** e lo **sviluppo congiunto di nuove tecnologie di processo**. Le reti che operano nel settore del **Commercio** mostrano una correlazione significativa e positiva con la performance di mercato.

Il vantaggio per la singola impresa di fare **innovazione in rete** è misurato come media di cinque item. Nel dataset aggregato, questa capacità è percepita come medio/bassa, con un valore medio di **2,28** su una scala da 1 a 5. Questa variabile misura il beneficio che le singole imprese in rete percepiscono rispetto all'accesso a risorse e competenze aggiuntive grazie alla rete. Le reti che percepiscono una capacità di innovazione superiore alla media operano soprattutto nei settori dei **servizi, delle attività artistiche, creative e culturali, e nella meccanica**.

### **Analisi Regionale: Veneto, Lombardia, Emilia-Romagna**

L'Osservatorio fornisce analisi dettagliate per le regioni con il maggior numero di reti nel dataset aggregato.

- **Veneto:** La regione con il maggior numero di reti (**104**, pari al **16%** del totale della survey). Le reti venete sono prevalentemente di tipo **verticale (52%)**, seguite da orizzontali (**32%**) e miste (**16%**). I settori prevalenti sono i Servizi turistici (**13%**), Agroalimentare (**11%**), Commercio (**10%**), Costruzioni (**10%**) e Trasporti e logistica (**9%**). Gli obiettivi più frequenti sono l'aumento del potere contrattuale (**38%**), la partecipazione a bandi e appalti (**28%**) e lo sviluppo congiunto di nuove tecnologie di processo (**27%**). Le performance delle reti venete risultano buone.
- **Lombardia:** La seconda regione per numero di reti nel dataset aggregato (**98**, pari al **15%**). La struttura delle reti lombarde vede il **42%** verticali, il **30%** orizzontali e il **28%** miste. I settori principali sono la Meccanica (**15%**), Agroalimentare (**14%**), Altre attività manifatturiere (**10%**) e Costruzioni (**10%**). Gli obiettivi più rilevanti sono l'aumento del potere contrattuale (**44%**), lo sviluppo congiunto di nuove tecnologie di processo (**32%**) e la condivisione acquisti/forniture/tecniche (**27%**). Le reti lombarde mostrano correlazioni positive tra gli obiettivi di condivisione delle risorse e le variabili di coesione e performance di mercato.
- **Emilia-Romagna:** La terza regione nel dataset aggregato con **75 reti (12%)**. Il **49%** delle reti emiliane sono verticali, il **20%** orizzontali e il **31%** miste. I settori prevalenti sono l'Agroalimentare (**20%**), la Meccanica (**15%**) e i Trasporti (**9%**). Gli obiettivi più frequenti sono la partecipazione a bandi e appalti (**32%**), attività di marketing congiunto (**31%**) e sviluppo congiunto nuove tecnologie di processo (**28%**).

### **Governance e Coordinamento delle Reti**

L'analisi dei meccanismi di governance e coordinamento, realizzata su dati survey, mostra un insieme di scelte organizzative eterogenee.

La presenza di specifiche **strutture di governance** varia. L'organo di governo comune, il presidente e l'assemblea dei partecipanti sono presenti in una quota significativa di reti, spesso creati ad hoc o presenti in una delle società della rete.

La presenza di specifiche strutture di governance è correlata al tipo di rete (verticale, orizzontale, mista) e agli obiettivi. Ad esempio, il presidente è più presente nelle reti verticali (**64,46%**) rispetto a quelle orizzontali (**58,82%**) e miste (**58,39%**), potenzialmente per allineare obiettivi tra competitor. Il settore turistico emerge per l'uso più diffuso di meccanismi di governance come il manager di rete, l'ufficio amministrativo, di comunicazione e commerciale. Anche il commercio

e le altre manifatture superano la media nell'adozione del manager di rete. Nei servizi socio-sanitari spiccano gli uffici amministrativi e commerciali. Il responsabile di produzione è più comune nell'agroalimentare e nella meccanica (circa nel 20% dei casi). La figura funzionale del manager di rete è significativamente presente nelle reti che sviluppano una strategia di marketing congiunta.

L'analisi cluster delle forme di governance ha inoltre identificato tre gruppi distinti di reti che vanno dalla più semplice alla più complessa:

- **Cluster 1, Shared governance (29,86% delle reti):** Caratterizzato da processi decisionali decentralizzati e informali, condivisi tra i membri della rete. E' caratterizzato da reti più piccole, obiettivi più ristretti, utilizzo minimo di regole formali e una gamma varia di frequenze di interazione.
- **Cluster 2, Lead organization governance (39,02% delle reti):** Quando la rete cresce per obiettivi e numero dei partecipanti aumenta la formalizzazione, l'autorità diventa centralizzata con un membro della rete dominante e vi è una preferenza per frequenze di interazione di fascia media.
- **Cluster 3, Network administrative organization (31,12% delle reti):** sono reti di dimensioni maggiori e più obiettivi in cui aumenta ulteriormente la formalizzazione e l'accentramento della governance in un'autorità ad hoc. Aumentano anche le interazioni tra membri.

## Enti non strettamente commerciali in Rete

L'Osservatorio 2024 dedica un'analisi specifica alle imprese ed enti che aderiscono ai contratti di rete e che operano sotto forma di cooperative, consorzi, associazioni e fondazioni. Questo cluster comprende **4.761 soggetti**, pari al **9,8%** dell'universo delle imprese retiste, che partecipano al **23% dei contratti di rete**. Di queste l'82% sono cooperative, il 16% consorzi, l'1% associazioni così come le fondazioni. La loro peculiarità è perseguire obiettivi non strettamente o esclusivamente commerciali.

Questi enti sono distribuiti prevalentemente nel **Nord Italia (44%)**. Operano principalmente nel settore agroalimentare (**19%**), con una forte presenza anche nel terziario e nel terzo settore (servizi socio-sanitari, operativi, professionali, trasporti e logistica). La composizione per dimensione vede la prevalenza di enti di piccole dimensioni: il **52%** delle reti in questo cluster è composto esclusivamente da realtà di piccole dimensioni. Considerano gli addetti, il **37%** del cluster è composto da microimprese (0-9 addetti), il **24%** da piccole (10-49 addetti), il **15%** da medie (50-249 addetti) e il **7%** da grandi (oltre 250 addetti). Il fatturato aggregato nel 2023 per gli enti di cui era disponibile il dato (**2.981 unità**) è stato di circa **33,7 miliardi di Euro**.

Le survey dell'Osservatorio hanno indagato il ruolo di associazioni di categoria e altri enti esterni. Dalla survey 2021, il **17%** delle imprese intervistate ha dichiarato che le associazioni di categoria hanno influito positivamente nel processo di nascita della rete, mentre il **44%** ha dichiarato di non averne fatto alcun ricorso. Nella survey 2023, il **19%** delle imprese intervistate ha espresso consenso nell'affermare di aver concluso accordi con Università, Centri di competenza, Centri di ricerca, Fondazioni ed Enti pubblici con effetti positivi sull'evoluzione della rete, mentre per il **50%** non è emersa una correlazione.

Aggregando i dati delle survey 2019, 2021 e 2023, emerge che le associazioni di categoria hanno agevolato lo sviluppo di innovazioni di prodotto o processo della rete nel **39%** dei casi esaminati. Tuttavia, la maggioranza delle reti intervistate (**39%**) ha segnalato di non aver usufruito del sostegno associativo per innovare o di averlo considerato poco (**21%**). Nonostante ciò, i casi studio

testimoniano come la conoscenza da parte dell'associazione della vita aziendale possa supportare progetti aggregativi, migliorare il coordinamento delle reti, la loro capacità innovativa e visibilità.

## **Minibond e Rete**

Un capitolo dell'Osservatorio analizza le emissioni di minibond da parte delle imprese che aderiscono a una rete. L'analisi si basa sui dati delle emissioni del 2023 anno in cui le imprese in rete emittenti sono il 12,1% del totale. L'utilizzo di questa forma di finanza alternativa non è però collegato all'adesione a un contratto di rete, ma piuttosto alla "qualità" dell'emittente. Non viene quindi colta l'opportunità di valorizzare il contratto di rete e il suo programma come fattori in grado di attrarre gli investitori, che potrebbero essere interessati a partecipare al progetto, piuttosto che investire nelle singole imprese aderenti

## **Composizione e Concentrazione Spaziale delle Reti**

L'Osservatorio ha esplorato la relazione tra la struttura strategica delle reti (definita da complementarietà delle risorse, similarità dei mercati e sovrapposizione delle filiere) e la loro distribuzione territoriale (misurata dalla localized density che indica la concentrazione geografica delle reti). Dalle analisi basate su un campione di 163 reti, sono stati identificati cluster di reti con diverse combinazioni di complementarietà, similarità e sovrapposizione. La maggior parte delle reti (**58,28%**) presenta alti livelli in tutte e tre le dimensioni. Tuttavia, la localized density varia significativamente tra i settori e anche all'interno dello stesso settore a seconda del cluster di composizione. Ad esempio, le reti nei servizi finanziari presentano una concentrazione spaziale più bassa rispetto a quelle nei servizi tecnologici, turistici e socio-sanitari. Mentre alcuni settori tradizionali del Made in Italy, come agroalimentare e moda-abbigliamento, mostrano in alcuni cluster una concentrazione spaziale associata a una diversificazione delle relazioni tra imprese appartenenti a filiere diverse.

## **Conclusioni Generali**

L'edizione 2024 dell'Osservatorio conferma che i contratti di rete rappresentano uno strumento in fase di consolidamento e crescita nella nostra economia. Le reti sono prevalentemente composte da piccole imprese, adottano per lo più la forma senza soggettività giuridica e sono concentrate geograficamente e settorialmente, con l'Agroalimentare in posizione dominante. Gli obiettivi principali mirano ad aumentare il potere contrattuale, partecipare a bandi e sviluppare innovazioni. Gli indicatori di performance mostrano valori medi buoni. La governance presenta soluzioni eterogenee, con strutture come organo comune, presidente e assemblea diffuse in molte reti, e una certa propensione verso il coordinamento informale in alcuni contesti. L'analisi regionale evidenzia le specificità di aree come Veneto e Lombardia in termini di struttura, settori e obiettivi delle reti. Infine, l'inclusione di enti non strettamente commerciali e l'analisi del ruolo delle associazioni e della relazione tra composizione e distribuzione spaziale arricchiscono la comprensione di questo fenomeno aggregativo.