

Abstract 2025

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025: sintesi dell'analisi

L'edizione 2025 dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa - costituito da InfoCamere, RetImpresa e Università Ca' Foscari Venezia - offre un'analisi integrata della diffusione, delle caratteristiche strutturali, delle performance e dei meccanismi di funzionamento dei contratti di rete in Italia, combinando dati amministrativi InfoCamere aggiornati al 2025 con i risultati di una survey condotta su 178 reti.

In sintesi, il Rapporto, giunto alla sua VII edizione, interpreta i contratti di rete come forme organizzative intermedie e adattive, sempre più consolidate, sebbene ancora caratterizzate da margini di miglioramento, in particolare sul fronte dell'innovazione, della managerializzazione e dell'apertura dei network, elementi cruciali per rafforzare la competitività del sistema produttivo italiano e, in particolare, delle PMI.

Diffusione e Caratteristiche strutturali dei contratti di rete

A oltre sedici anni dalla loro introduzione, i contratti di rete confermano una fase di consolidamento e crescita, raggiungendo a fine 2025 **10.361 contratti attivi (+7,6%** rispetto al 2024) e coinvolgendo circa **53mila imprese (+5,2%)**. La struttura del fenomeno è caratterizzata dalla **prevalenza delle reti-contratto (86%)** rispetto alle reti soggetto (14%) e da una forte diffusione di reti di **piccola dimensione: l'87,5%** delle reti è composto da meno di 10 imprese e oltre il **54,5%** da micro-aggregazioni di 2-3 imprese.

Dal punto di vista territoriale, oltre il 52% delle reti coinvolge imprese della stessa provincia e circa il **70,8%** è costituito da **aggregazioni uniregionali**, mentre cresce la quota di reti interregionali (19,7%) e di quelle che collegano Nord, Centro e Sud. Il **Lazio** si conferma la prima regione con il **23% delle imprese retiste**, seguito da Lombardia (10,6%), Veneto (8,8%) e Campania (7,8%).

A livello settoriale, si osserva un rafforzamento delle reti unisetoriali (40,8%) e una riduzione delle aggregazioni altamente diversificate, pur rimanendo prevalenti le reti intersettoriali (circa il 59%).

Quasi la metà delle imprese si concentra in tre comparti: agroalimentare (**21,3%**), costruzioni (**15,2%**) e commercio (**11,4%**), seguiti da servizi turistici (10,3%), servizi professionali (6,4%) e meccanica (5,7%).

Tra le evoluzioni più recenti emerge la diffusione, ancora limitata ma significativa, delle imprese dell'industria culturale e creativa: il 13% dei contratti di rete include almeno un'impresa di questo tipo, per un totale di circa 1.900 imprese (4% del totale), concentrate soprattutto nei settori software e videogiochi (35,7%), architettura (16,8%) ed editoria.

In termini di **occupazione**, le imprese retiste impiegano oltre **1 milione e 743 mila addetti**. La struttura dimensionale evidenzia una prevalenza numerica di microimprese (50,8%), che tuttavia occupano solo il 4,6% degli addetti, mentre le imprese medio-grandi (oltre 50 addetti), pur rappresentando meno del 10%, concentrano oltre l'80% dell'occupazione.

Obiettivi e *performance* delle Reti d'Impresa

I dati della survey 2025 confermano che le principali motivazioni alla base della costituzione delle reti sono l'**aumento del potere contrattuale (37,6%)**, la **condivisione di acquisti e risorse (27,5%)** e la **partecipazione a bandi e appalti (25,8%)**, seguite dalle attività di marketing congiunto (18%). Le reti mostrano una valutazione molto positiva della propria composizione e dell'adeguatezza delle risorse di cui dispongono (media 4,5 su 5) e **livelli soddisfacenti di *performance***: gli indicatori di coesione, *performance* di rete e benefici per le imprese si collocano tra 3 e 3,6 su scala 1-5, in leggero miglioramento rispetto alle edizioni precedenti. Tuttavia, la **capacità di innovare in rete rimane più contenuta** (media 2,73), evidenziando una criticità persistente già rilevata negli scorsi anni.

Le analisi evidenziano il ruolo centrale della complementarità delle risorse, che risulta positivamente correlata a tutte le dimensioni di *performance*, mentre la sovrapposizione di mercato tra imprese retiste (intesa come condivisione di fornitori, clienti e prodotti) ha effetti positivi su *performance* e coesione ma non sull'innovazione. Al contrario, variabili strutturali quali dimensione, età della rete o presenza di imprese grandi risultano meno rilevanti.

Governance e leadership nelle Reti

L'edizione 2025 introduce inoltre un approfondimento sul ruolo della governance e della leadership. Le reti adottano sempre più **configurazioni ibride**, combinando strumenti formali e relazionali: organo comune, assemblea e presidente sono presenti in oltre il 60% dei casi, mentre il **manager di rete** è adottato nel **27,8%** delle reti, con picchi superiori al 50% nei settori più complessi come il turismo.

Secondo l'edizione 2025 la **leadership** nelle reti d'impresa riveste un ruolo centrale nel **determinare attrattività, stabilità e performance dei network**. A differenza delle organizzazioni gerarchiche tradizionali, la leadership nelle reti emerge come un processo distribuito e relazionale, fondato sulla capacità di coordinare attori autonomi piuttosto che su un'autorità formale.

L'analisi identifica diverse dimensioni della leadership – orientamento agli obiettivi, efficienza, partecipazione e coesione – che incidono in modo differenziato sugli esiti della rete. In particolare, una leadership orientata agli obiettivi e all'efficienza risulta associata a una maggiore attrattività della rete, favorendo l'ingresso di nuovi membri e il rafforzamento della capacità competitiva. Al contrario, una leadership orientata alla coesione contribuisce alla stabilità del network, riducendo il turnover dei partecipanti, ma può al tempo stesso limitare l'apertura verso l'esterno e l'innovazione.

In particolare, reti con una leadership focalizzata sull'uso efficiente delle risorse tendono sia ad avere un numero maggiore di imprese che escono dalla rete, sia ad attrarre nuove imprese in rete.

Il ruolo della leadership viene ulteriormente approfondito attraverso l'analisi della funzione specifica dell'**impresa capofila**, che emerge come attore chiave nei processi di coordinamento e orchestrazione della rete. Anche la leadership esercitata nello specifico dalla capofila produce una crescita degli ingressi nella rete ma anche un aumento delle uscite, rafforzando l'idea che il modo

in cui è esercitata la leadership impatta sulla composizione della rete. Inoltre, la presenza di una capofila con un forte potere decisionale è associata a performance migliori sul fronte dell'innovazione, e in caso di shock e crisi (sia esogene sia endogene) una capofila forte riesce a mantenere la compagine della rete compatta.

Incentivi, competenze e formazione

L'analisi di incentivi, competenze e formazione evidenzia un divario tra l'importanza strategica attribuita allo sviluppo delle competenze e il loro limitato utilizzo nelle pratiche organizzative. Questo gap rappresenta un vincolo alla sostenibilità delle reti nel lungo periodo e suggerisce la necessità di politiche che affianchino agli incentivi economici strumenti di sviluppo manageriale e organizzativo. L'analisi dei fabbisogni formativi evidenzia come le reti d'impresa attribuiscono un'elevata rilevanza strategica allo **sviluppo delle competenze**, in particolare negli ambiti della **digitalizzazione, ICT, sostenibilità, marketing e gestione delle risorse umane**, riconosciuti come prioritari da oltre due terzi del campione. Tuttavia, tale consapevolezza si accompagna a una limitata capacità di tradurre questi fabbisogni in interventi strutturati di formazione.

I dati della survey mostrano infatti una significativa **difficoltà nel reperimento di profili specializzati**: le criticità maggiori si concentrano nelle aree della produzione (32%), della progettazione, ricerca e sviluppo e area tecnica (31%), seguite da ICT e sistemi informativi (17%), attività amministrative e di supporto (14%) e logistica e distribuzione (14% imprese). Questo evidenzia un marcato mismatch tra domanda e offerta di competenze, particolarmente accentuato **nelle funzioni core e nei settori ad alta intensità tecnologica**.

In prospettiva, le reti dichiarano l'intenzione di **rafforzare gli investimenti in formazione** proprio nelle aree in cui emergono maggiori criticità: per il 2026, gli ambiti prioritari di sviluppo delle competenze risultano essere la produzione (31,5%), la progettazione e R&S (25,3%), l'ICT (25%) e le attività commerciali e di marketing (22%). Tali evidenze confermano la centralità delle competenze tecniche e digitali come leva competitiva per le reti.

Nonostante ciò, la formazione continua a essere sottoutilizzata e poco strutturata, anche a causa di vincoli organizzativi e culturali. Le reti segnalano infatti **carenze nella pianificazione, nel controllo e nella governance delle attività formative**, nonché un utilizzo ancora limitato degli strumenti di formazione finanziata, in particolare messi a disposizione dai fondi interprofessionali. Questo gap è ulteriormente aggravato dalla difficoltà di attrarre e trattenere personale qualificato, in un contesto in cui la rapidità di aggiornamento delle competenze rappresenta un fattore critico di successo.

Nel complesso, i risultati evidenziano un disallineamento tra bisogni formativi, capacità organizzativa e utilizzo degli strumenti disponibili, suggerendo la necessità di rafforzare politiche e strumenti orientati al potenziamento della formazione e allo sviluppo delle competenze in una logica aggregata, puntando ad esempio sulla **codatorialità**, per sfruttare le economie di scala e le dinamiche collaborative tipiche delle reti.

Per quanto riguarda in dettaglio gli incentivi, oltre la metà (53%) del campione della Survey 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; 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 e la **nuova misura della detassazione degli utili reinvestiti in rete**, appena introdotta dalla Legge annuale per le PMI.

Focus sulle reti nel settore agroalimentare

Infine, il capitolo sulle reti agricole evidenzia il ruolo centrale del settore agroalimentare, che si conferma tra i principali ambiti di diffusione dei contratti di rete. L'analisi mette in luce come la misurazione della performance rappresenti ancora una criticità: le reti fanno scarso uso di strumenti strutturati di valutazione economico-finanziaria, limitando la capacità di monitorare i risultati e orientare le decisioni strategiche. Ne emerge la necessità di sviluppare modelli di valutazione più avanzati e condivisi, in grado di supportare la competitività, la trasparenza e la sostenibilità delle reti nel settore.