

## 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.

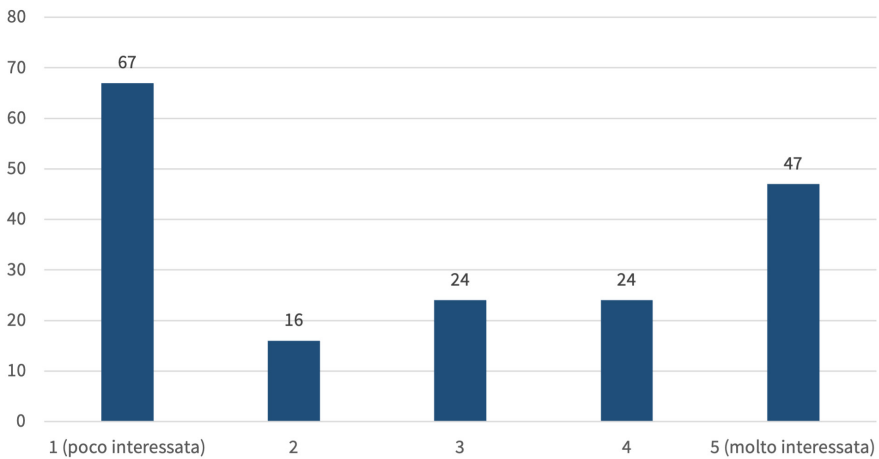
**Sommario** 1 I dati della survey 2025: analisi di contesto e caratteristiche del cluster. – 2 L'identikit delle reti maggiormente interessate agli incentivi. – 3 Competenze: focus sulle esigenze delle realtà aggregate. – 4 Conclusioni.

## 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.

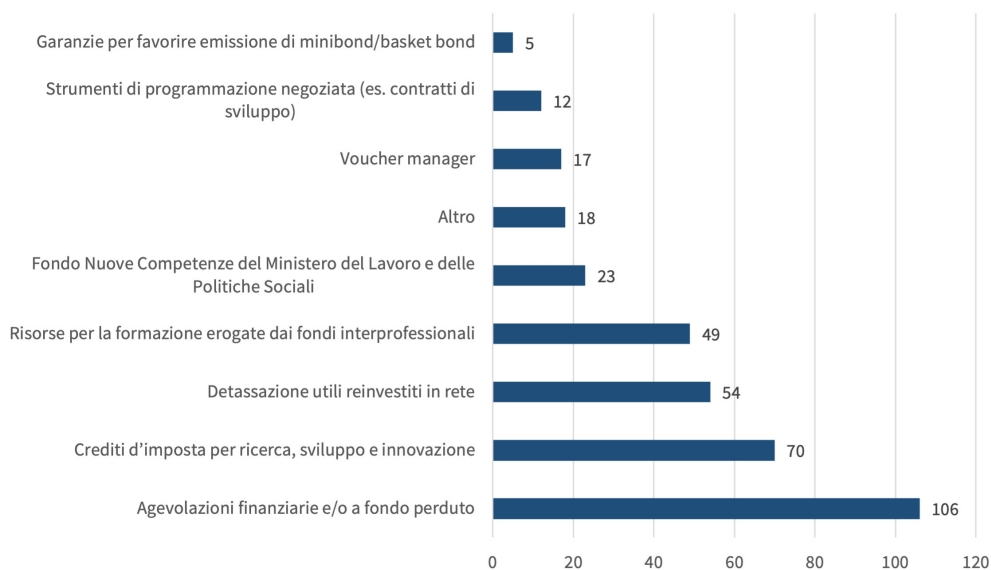
Il primo cluster è formato dal 53% delle reti che hanno risposto al questionario, pari a 95 reti su 178, dichiarandosi interessato all'utilizzo di misure di agevolazione per sostenere la formazione del capitale umano e gli investimenti connessi al proprio programma

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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup>

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),<sup>3</sup> dal momento che la ricerca di specifiche competenze sul mercato del lavoro risulta ai più complessa (57% del campione).<sup>4</sup> 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.

---

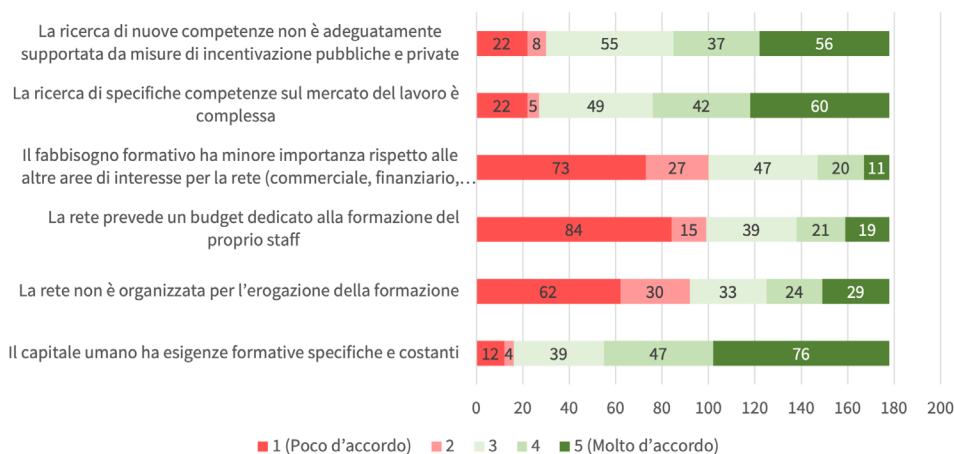
**1** Il Progetto *La promozione della cultura della formazione continua: aggregazioni, buone pratiche e open innovation*, realizzato da RetImpresa a supporto delle attività istituzionali di Fondimpresa, si è svolto nell'ambito del concorso ROCK-Registry Open Contest for Knotworking, integrando attività 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

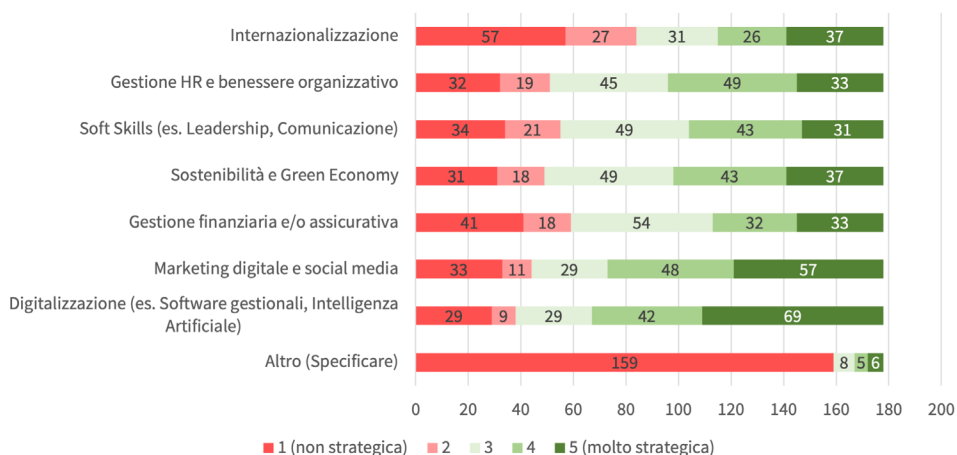
Con riferimento alle aree di attività considerate strategiche in termini di crescita delle reti, la **digitalizzazione** (es. software gestionali, intelligenza artificiale) risulta essere quella indicata dalla maggioranza dei rispondenti (79% del campione).<sup>5</sup>

In generale, più del 50% del campione intervistato ritiene strategiche anche tutte le altre aree di attività proposte:<sup>6</sup> **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].

<sup>5</sup> 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».

<sup>6</sup> 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:

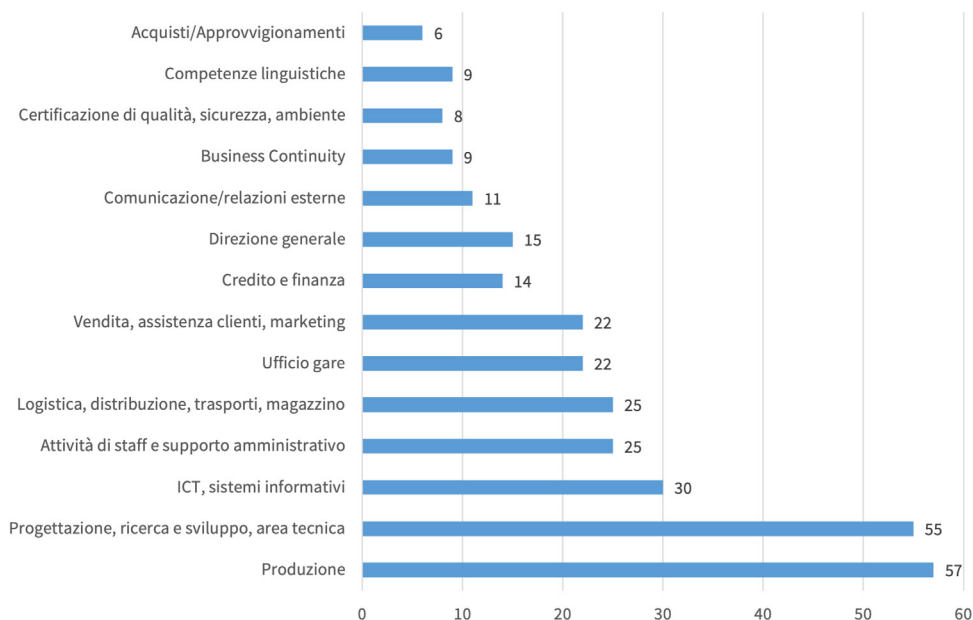
- produzione e ICT sono le aree con i maggiori fabbisogni formativi, seguite da soft skills, progettazione e R&S;
- trovare personale qualificato resta una sfida per le imprese italiane, sempre più attente alle opportunità formative offerte dai fondi interprofessionali, anche in una logica aggregativa;
- 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:<sup>7</sup> 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:

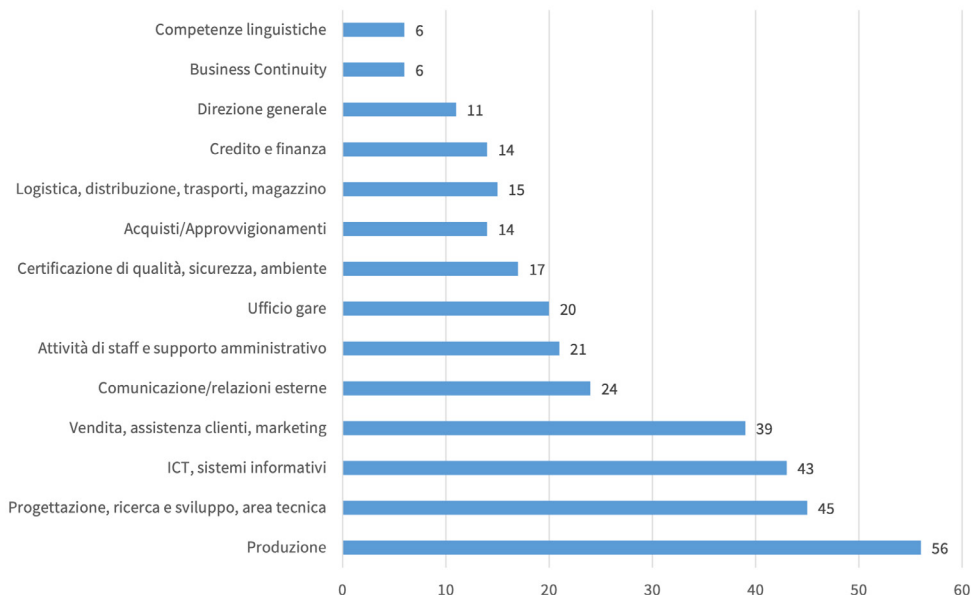
- le reti hanno incontrato difficoltà nel reperire figure professionali utili all'attività;
- le reti hanno necessità di supporto concreto e operativo nell'attività di ricerca di profili e competenze funzionali alla realizzazione dei propri progetti.

**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

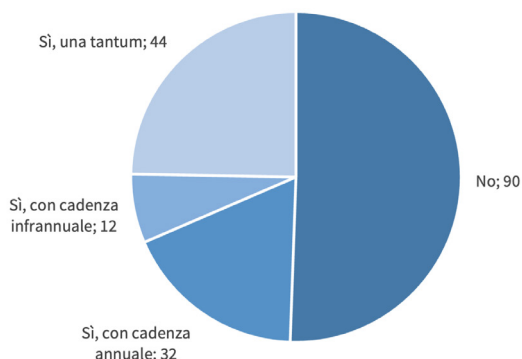
Rispetto alla tipologia di figure professionali, i profili su cui le reti hanno dichiarato di volere investire nel 2026 sono: specializzati e/o tecnici (56 reti, pari al 31%); esecutivi (42 reti, il 23%); amministrativi (34 reti, il 19%); manageriali (20 reti, l'11%).

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?»

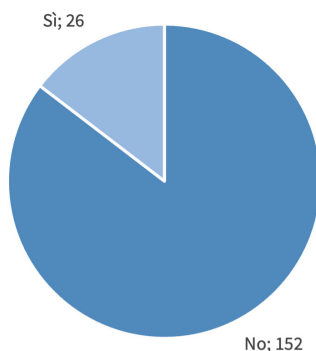


Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

Con riferimento alle modalità e tipologie della formazione, solo il 15% del campione dichiara di aver partecipato a corsi di formazione finanziata,<sup>8</sup> 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?»

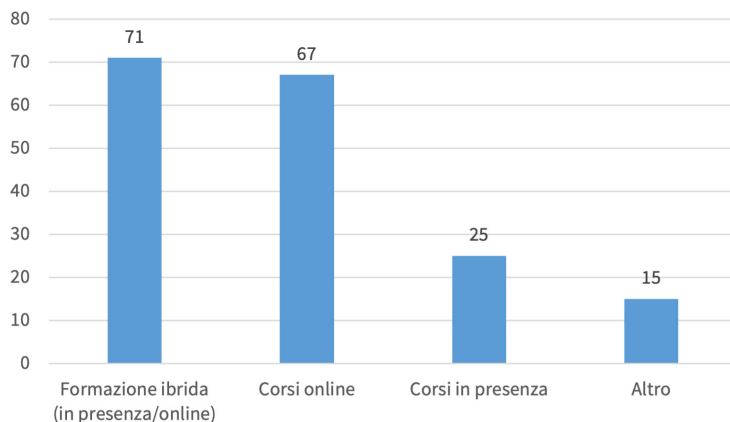


Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

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].<sup>9</sup> La preferenza per la tipologia ibrida di formazione è confermata anche dalle evidenze della citata survey di RetImpresa e Fondimpresa.

<sup>9</sup> 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

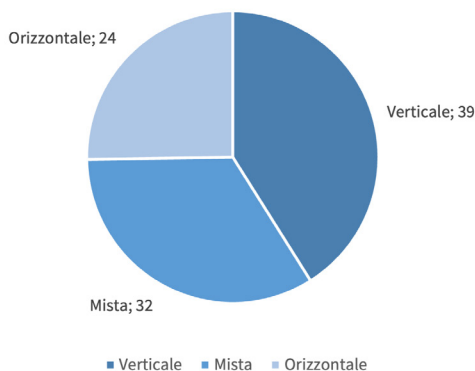
policymaker indicazioni utili alla definizione di misure che rispondano in maniera sempre più diretta ed efficace alle esigenze delle imprese che operano in forma congiunta.

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]**.

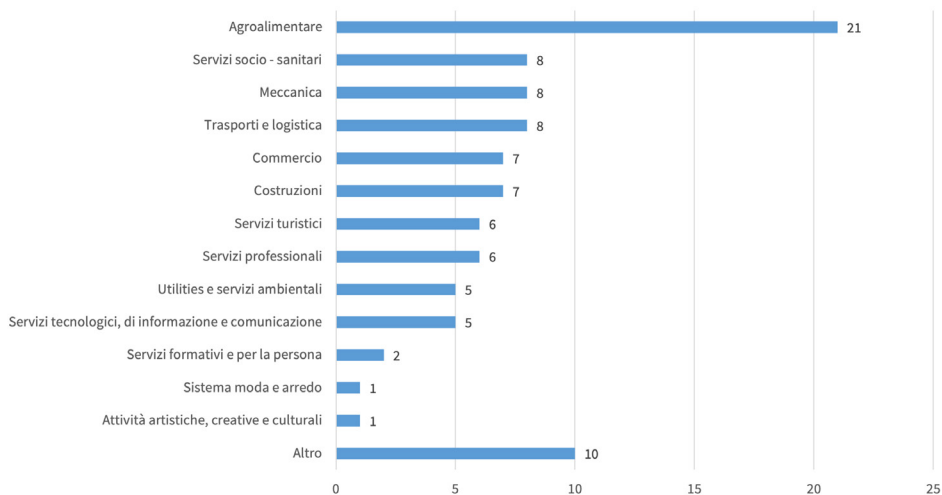
Come sopra evidenziato, questo identikit può essere utile per orientare la definizione degli incentivi verso la tipologia di destinatari più interessata ad usufruirne, prevedendo - ad esempio - per queste premialità e semplificazioni procedurali.

**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

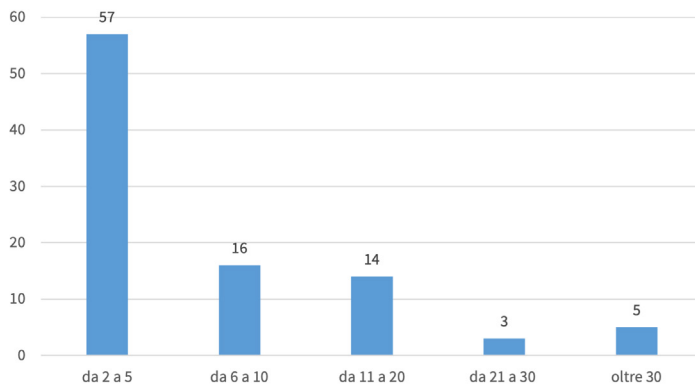
**Figura 11** Principali ambiti di attività delle reti appartenenti al cluster «mediamente o molto interessato alle misure di agevolazione»<sup>10</sup>



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

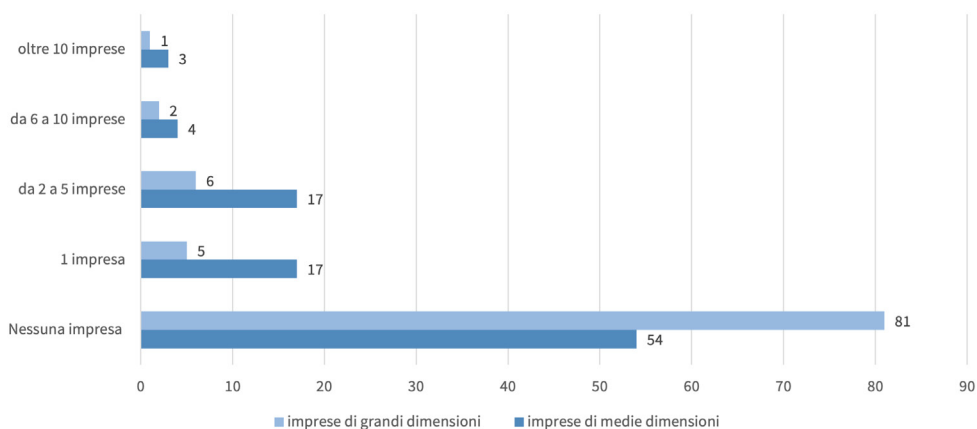
**10** Nel dettaglio, nella categoria «Altro» sono incluse le seguenti attività: Welfare; Materiali avanzati (settori industriali TAC, Arredo, Lapideo, Costruzioni); Taglio di bosco, lavorazione del legname e commercializzazione; manutenzione gasolio e serbatoi di gasolio; Imprese Forestali; Riparazioni 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»



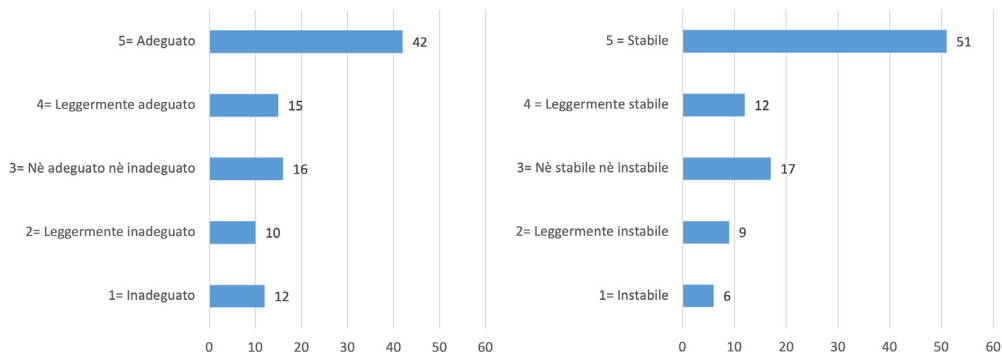
Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

**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»

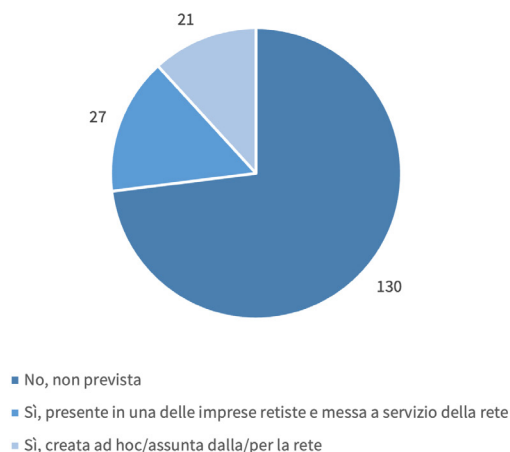


Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

### 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.<sup>11</sup>

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

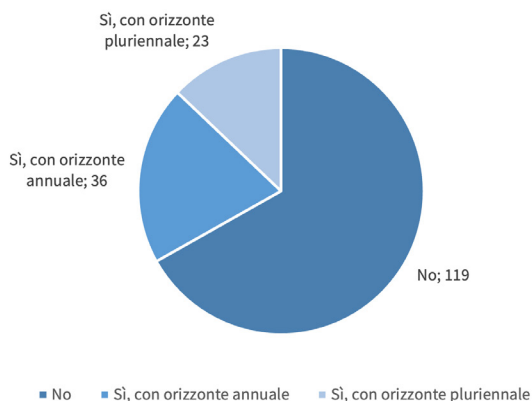
**11** Il dato è emerso dall'analisi delle risposte fornite alla domanda H4 della survey 2025: «Nel corso degli ultimi 5 anni, quali tra questi eventi e con quale gravità (da 1 = molto bassa a 5 = molto alta) ha sperimentato nella sua rete?» La domanda è riferita in particolare ai cosiddetti «eventi 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 predispongono 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.<sup>12</sup>

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.

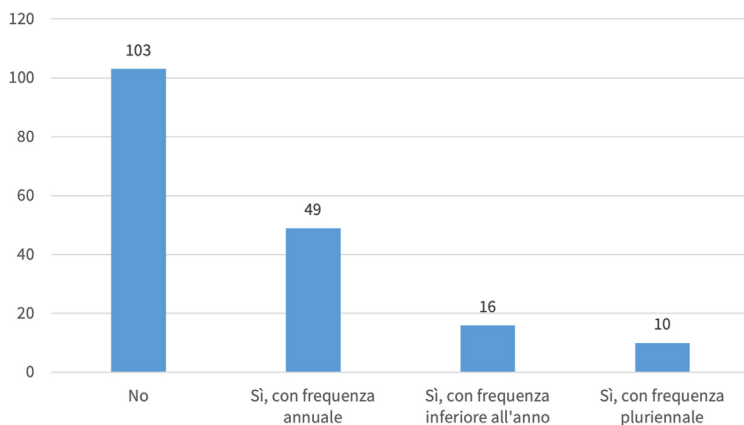
**Figura 16** Predisposizione di un business plan tra le reti di imprese intervistate



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

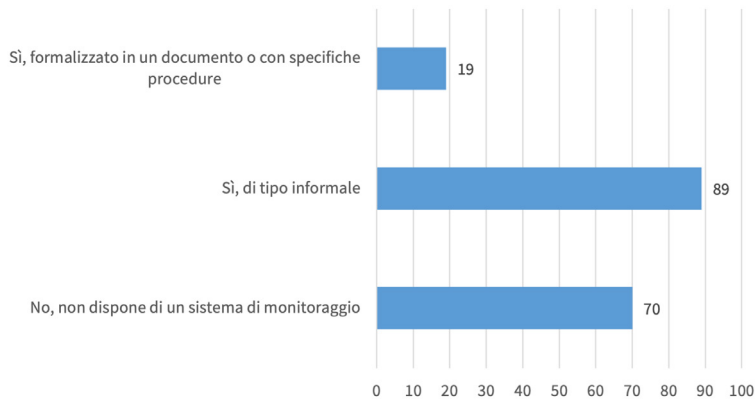
<sup>12</sup> L'articolo 3, comma 4-ter, n. 3, lett. b), del DL n. 5/2009, convertito in L. 9 aprile 2009 n. 33, e ss.mm.ii., stabilisce che il contratto di rete debba indicare, tra l'altro, le modalità concordate tra i retisti per misurare l'avanzamento verso gli obiettivi strategici di innovazione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