



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO
DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E DELLA COMUNICAZIONE

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE
IN MANAGEMENT DEI SISTEMI TURISTICI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE

TESI DI LAUREA
IN DIRITTO PRIVATO PER IL TURISMO

**Il contratto di rete come strumento di coesione turistica territoriale:
profili giuridico-manageriali nella Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi**

Relatore
Ch.mo Prof.
Giuseppe Liccardo

Candidato
Michele Gargiulo
Matr.: 1222800085

ANNO ACCADEMICO 2024/2025

Indice

INTRODUZIONE.....	6
-------------------	---

CAPITOLO I

IL FENOMENO DELLE RETI D'IMPRESA

1.1 Rete d'impresa: una definizione.....	9
1.2 Perché creare una rete d'impresa ?.....	10
1.3 Il nuovo istituto delle “Reti di imprese”.....	11
1.4 Il Contratto di Rete: “Aspetti giuridici, organizzativi e strategici”.....	13
1.5 Gli aspetti caratterizzanti delle Reti di imprese.....	18
1.6 I vantaggi e gli svantaggi delle Reti di imprese.....	20
1.6.1 Come superare gli svantaggi.....	25
1.7 Mission, vision e valori guida della strategia di rete.....	26
1.8 La diffusione delle Reti: “L’indagine di Unioncamere e di Infocamere”.....	27
1.9 Il Contratto di Rete nel settore turistico italiano.....	31
1.10 Gli obiettivi delle Reti di imprese turistiche.....	33

CAPITOLO II

IL MANAGER DI RETE TRA COORDINAMENTO, LEADERSHIP E SVILUPPO TERRITORIALE

2.1 Il profilo professionale del manager di rete: competenze e responsabilità.....	35
2.2 Il contributo del manager di rete nei vari assetti organizzativi delle reti d'impresa	39
2.3 L'organizzazione del lavoro condiviso nella rete d'impresa: funzioni evolutive del manager di rete.....	41
2.4 Turismo in Rete: Il nuovo profilo del manager tra innovazione e sostenibilità...43	

CAPITOLO III

L'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA NEL TURISMO LOCALE: IL RUOLO DELLE RETI D'IMPRESA

3.1 Le PMI nello scenario italiano.....	46
3.2 Le PMI del settore turistico italiano.....	50
3.3 Le reti d'impresa nella filiera turistica: una leva per la politica economica dell'ospitalità.....	54
3.4 L'evoluzione delle aggregazioni d'impresa e le prospettive di superamento.....	57
3.5 Sinergie e progettualità condivisa: il ruolo della partnership nelle reti turistiche...	58

CAPITOLO IV

RETI RESILIENTI PER LA RINASCITA: INNOVAZIONE, TERRITORI E TRANSIZIONE ECOLOGICA NEL TURISMO

4.1 Dinamiche evolutive delle reti di imprese agricole nel settore turistico.....	60
4.2 Le reti di cooperazione per il turismo rurale.....	66
4.2.1 Coltivare identità e qualità: prodotti tipici come leve per l'innovazione territoriale.....	68
4.2.2 Agricoltura multifunzionale e innovazione nei sistemi rurali turistici.....	70
4.3 Verso una governance ecologica del turismo: reti ambientali, innovazione e sviluppo locale.....	73
4.3.1 Le reti ambientali come infrastruttura per il turismo sostenibile.....	80
4.3.2 Eco-innovazione e produttività nelle reti turistiche: sinergie e limiti.....	82
4.3.3 Green jobs e foreste: nuove professionalità per l'economia turistica sostenibile.....	84
4.3.4 Accordi di foresta e reti selvicolturali: leve giuridiche per la transizione turistica dei territori interni.....	86
4.4 Capitale territoriale e reti d'impresa: un binomio strategico per la rinascita delle aree interne.....	89
4.4.1 Reti d'impresa forestali e agroalimentari: leve giuridiche per la transizione ecologica e turistica dei territori marginali.....	92

CAPITOLO V

COSTA D'AMALFI: LA RETE SOGGETTO TRA SPERIMENTAZIONE, COMUNITÀ E GOVERNANCE TURISTICA

5.1 La Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi: origine, composizione e architettura operativa.....	94
5.1.1 Dalla visione distrettuale ai network strategici.....	97
5.1.2 Il contratto di rete come cornice giuridica per l'azione territoriale integrata.....	99
5.1.3 Governance, coordinamento e struttura operativa.....	101
5.2 Progettualità e innovazione: la rete come laboratorio di sostenibilità turistica...	103
5.2.1 Authentic Outdoor Amalfi Coast e la strategia “alta e altra”.....	105
5.2.2 Coopetition e modelli manageriali condivisi.....	107
5.3 Comunità e capitale territoriale: impatti sociali e trasformazioni culturali.....	109
5.3.1 Dalla cittadinanza passiva alla co-progettazione locale.....	110
5.3.2 Formazione, sostenibilità e turismo come bene comune.....	112
5.4 Transizione istituzionale e sfide normative.....	114
5.5 Analisi SWOT della Rete Costa d'Amalfi: punti di forza, debolezza, opportunità e minacce.....	116
5.5.1 Oltre il modello Costa d'Amalfi: il contratto di rete tra sperimentazione e sistema.....	119
CONCLUSIONI.....	122
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	125
RIFERIMENTI SITOGRAFICI.....	127
RINGRAZIAMENTI.....	131

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni, il concetto di “rete” ha acquisito una centralità crescente nei dibattiti giuridici, economici e manageriali, configurandosi come un paradigma trasversale capace di influenzare molteplici settori e discipline. L’idea di rete è configurabile immediatamente a un sistema di connessioni, cooperazioni e sinergie, dove soggetti diversi, pur mantenendo il proprio grado di autonomia, cooperano per raggiungere obiettivi condivisi. In particolare, nel tessuto produttivo italiano, caratterizzato da una vasta presenza di micro, piccole e medie imprese (PMI), la rete d’impresa si è affermata come un modello organizzativo innovativo e sostenibile, in grado di coniugare indipendenza e collaborazione, favorendo processi di crescita condivisa e innovazione diffusa nei diversi ambiti di riferimento.

Nel nostro ordinamento, l’introduzione del **contratto di rete** è avvenuta con la legge n. 33 del 2009, la quale ha dal primo momento rappresentato una svolta significativa nelle politiche di sostegno alla competitività delle imprese. Questo strumento giuridico, venne concepito inizialmente per favorire l’aggregazione volontaria e la cooperazione strategica, ma ha trovato progressivamente applicazione in ambiti sempre più diversificati. Il contratto di rete si distingue per la sua flessibilità, in quanto consente di mettere in comune risorse, know-how e progettualità, preservando allo stesso tempo l’autonomia giuridica ed economica dei partecipanti. È, tuttavia, un modello che non impone la fusione o l’acquisizione di imprese, ma costruisce valore attraverso la collaborazione e il coordinamento.

Uno dei contesti in cui il contratto di rete ha mostrato un potenziale particolarmente rilevante è quello del comparto del terzo settore ovvero: “il turismo”, che in Italia riveste un ruolo strategico sotto il profilo economico, occupazionale e identitario. Il turismo, pur essendo una delle leve strategiche più significative dell’economia nazionale, presenta innumerevoli criticità strutturali ben note, cui la frammentazione dell’offerta, scarsa integrazione tra operatori, limitata capacità di coordinamento e gestione operativa-strategica del territorio. La natura reticolare e multidimensionale dell’offerta turistica richiede, pertanto, una visione unitaria che spesso fatica a emergere nei piccolo-medi contesti locali, caratterizzati, talvolta, da usi, costumi e tradizioni uniche, questo si prospetta soprattutto in assenza di strumenti di una governance condivisa.

Le reti d'impresa turistiche si propongono come risposta reale a tali esigenze, permettendo di superare la logica della competizione isolata per giungere a un modello di cooptation, ossia di cooperazione tra stakeholder concorrenti. Questo approccio consente di sviluppare progetti di rilancio territoriale comuni, condividere strategie di marketing, coordinare eventi e percorsi di valorizzazione territoriale, con benefici non solo per le singole imprese, ma anche per l'intero sistema locale. L'aggregazione in rete, inoltre, può diventare il presupposto per attrarre nuovi ed ingenti investimenti, migliorare la qualità dei servizi offerti e potenziare la capacità di risposta alle sfide della sostenibilità ambientale e sociale, in cui ci si pone come obiettivo di preservare ad oggi la risorsa per poi metterla a disposizione alle future generazioni.

La presente tesi di ricerca si inserisce in questo scenario e ha l'obiettivo di analizzare il contratto di rete come strumento di coesione turistica territoriale, adottando un approccio interdisciplinare che integra prospettiva giuridica, organizzativa e manageriale. In particolare, l'indagine si concentra sul caso della Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi, una rete soggetto che rappresenta un laboratorio di sperimentazione nel quale il settore pubblico e privato cooperano per la costruzione di un modello di sviluppo turistico sostenibile, partecipato e resiliente, costituendo a sua volta un esempio emblematico di governance territoriale innovativa, in ottica prospettica.

Il primo capitolo è dedicato all'inquadramento teorico e normativo delle reti d'impresa, infatti, saranno presentate ed analizzate le definizioni più rilevanti, le motivazioni che spingono alla creazione di una rete, le caratteristiche del contratto di rete e i suoi elementi distintivi. Particolare attenzione sarà riservata agli aspetti giuridici, organizzativi e strategici, nonché ai vantaggi e agli svantaggi di questa forma reticolare-aggregativa, con un particolare approfondimento sulle modalità per superarli. Il capitolo si concluderà attraverso un'analisi della diffusione delle reti in Italia, sulla base dei dati forniti da Unioncamere e Infocamere e con un focus specifico sull'applicazione dello strumento nel settore turistico.

Nel secondo capitolo verrà presentata la figura del manager di rete, ovvero, una figura professionale ancora relativamente nuova ma destinata a rivestire un ruolo sempre più incisivo nella gestione strategica-operativa delle reti e nel coordinamento dei processi decisionali. Verranno, poi, descritte le principali competenze richieste, le responsabilità e le capacità di leadership necessarie per orientare la rete verso obiettivi comuni di medio e lungo periodo. Infine, sarà oggetto d'analisi il contributo del

manager in relazione alle sfide del turismo contemporaneo, come la digitalizzazione, l'innovazione tecnologica e la transizione verso modelli di sviluppo sostenibile e responsabile.

Il terzo capitolo si soffermerà sull'innovazione organizzativa nel turismo locale, mettendo in evidenza il ruolo delle reti d'impresa nel rafforzare le PMI e nel favorire cooperazione lungo la filiera turistica. Verranno esaminate tematiche relative ai processi di evoluzione delle aggregazioni imprenditoriali, le prospettive di superamento delle criticità e le modalità con cui le partnership possono incrementare la competitività delle destinazioni turistiche. In particolare, l'attenzione sarà posta sulla condivisione delle risorse, sulla progettualità comune e sulla creazione di un'offerta turistica integrata.

Il quarto capitolo introdurrà il tema delle reti resilienti, sottolineando la capacità di tali network di affrontare e superare crisi economiche, ambientali o sociali. Saranno approfondite le opportunità offerte dalle reti nel promuovere la transizione ecologica, la valorizzazione delle aree rurali e interne.

Infine, il quinto capitolo presenterà un'analisi approfondita della Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi. Dopo averne ricostruito la nascita, la composizione e la struttura organizzativa, si esamineranno le progettualità realizzate, come il programma "Authentic Outdoor Amalfi Coast", e le modalità con cui la rete ha saputo conciliare la sperimentazione, la tradizione e l'identità. L'analisi comprenderà anche la valutazione degli impatti sociali e culturali sul territorio, cui la transizione istituzionale, le sfide normative e l'elaborazione di una analisi SWOT per individuare punti di forza, debolezze, opportunità e minacce della rete.

Quindi, l'obiettivo di quest'elaborato è quello di offrire al lettore uno studio del contratto di rete come strumento di governance territoriale nel comparto turistico, capace di sostenere la competitività e la sostenibilità dei territori, rispondendo efficacemente, attraverso una cornice giuridico-manageriale alle complessità e alle dinamicità del turismo contemporaneo.

CAPITOLO I

IL FENOMENO DELLE RETI D'IMPRESA

1.1 Rete d'impresa: una definizione

Le Reti d'impresa rappresentano una forma innovativa di collaborazione tra aziende che, pur rimanendo indipendenti dal punto di vista giuridico e organizzativo, scelgono di cooperare insieme per raggiungere obiettivi comuni. Si tratta di un modello diverso rispetto a quello dei distretti industriali, dei consorzi o dei gruppi d'impresa, poiché si basa su un accordo contrattuale flessibile e personalizzabile, che non richiede la creazione di una nuova entità giuridica né la perdita dell'autonomia da parte delle imprese partecipanti.

A differenza di altre forme di aggregazione temporanea, legate, in alcuni casi, a singoli progetti, la rete ha una durata almeno di medio periodo e si fonda su relazioni stabili e continuative. Questo permette alle imprese, soprattutto le piccole e medie imprese (PMI), di affrontare insieme sfide complesse, come l'innovazione tecnologica, l'ingresso in nuovi mercati o la partecipazione a bandi pubblici.

Uno degli aspetti più rilevanti è che la rete consente di collaborare senza rinunciare al proprio grado di autonomia, favorendo lo scambio di competenze, la fiducia reciproca e la condivisione di risorse, mantenendo rigorosamente ogni forma di strategia competitiva individuale. Tuttavia, le reti d'impresa possono beneficiare di incentivi fiscali, finanziari e amministrativi, previsti dalla normativa nazionale, proprio per incoraggiare forme di aggregazione tra imprese.

Quindi, la rete d'impresa è oggi uno strumento sempre più importante per la competitività e la sopravvivenza delle PMI, in quanto consente loro di crescere, innovarsi e affrontare con maggiore forza le sfide del mercato globale, senza rinunciare alla propria identità imprenditoriale.

Consultazione:

G.VECCHIATO, T. CARETTA (2012), *Fare rete tra imprese Manuale per costruire, governare e valutare le Reti d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, consultato il 12/05/2025.

1.2 Perché creare una rete d'impresa ?

Come già accennato, le reti d'impresa stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante nel panorama economico italiano. Questa forma di collaborazione tra aziende si è rivelata particolarmente utile per affrontare alcune delle difficoltà che, soprattutto le piccole e medie imprese (PMI), si trovano ad affrontare oggi.

La crisi economica globale iniziata nel 2007-2008 ha messo in seria difficoltà molte imprese, costringendole a cambiare strategia per restare sul mercato. Le PMI, in particolare, si sono trovate davanti a una scelta cruciale: adattarsi ai nuovi scenari economici, più complessi e competitivi, oppure rischiare di restare indietro. In questo contesto, la rete d'impresa si è proposta come uno strumento concreto per affrontare il cambiamento, offrendo un modello flessibile e collaborativo, capace di rafforzare la posizione delle imprese senza sacrificarne l'indipendenza.

Uno dei principali ostacoli per le PMI è da sempre la limitata capacità finanziaria, che spesso rende difficile investire in innovazione, tecnologia e formazione. Eppure, in un mondo in cui la competitività si gioca sempre più sulla conoscenza, sulla digitalizzazione e sulla capacità di rispondere in modo rapido e professionale alle esigenze dei clienti, è fondamentale disporre delle risorse necessarie per evolversi. Le reti, mettendo insieme competenze e risorse tra più imprese, permettono di superare questi limiti e di accedere più facilmente a finanziamenti, agevolazioni e opportunità di crescita.

Anche sul piano dell'internazionalizzazione, le reti possono fare la differenza. Espandersi all'estero comporta spesso costi elevati, rischi e difficoltà di gestione, soprattutto per le realtà più piccole. Tuttavia, collaborare in rete consente di affrontare i mercati internazionali in modo più solido e organizzato, senza dover rinunciare alla propria autonomia. In questo senso, le reti rappresentano un'alternativa sostenibile e flessibile alle grandi multinazionali, proponendosi come un modello cooperativo capace di competere anche su scala globale.

Consultazione:

G.VECCHIATO, T. CARETTA (2012), *Fare rete tra imprese Manuale per costruire, governare e valutare le Reti d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, consultato il 12/05/2025.

1.3 Il nuovo istituto delle “reti d’impresa”

Le Reti di Impresa rappresentano un nuovo organismo nel panorama giuridico italiano, pertanto, si presentano con una struttura agile e snella, del tutto diversa dai modelli organizzativi vigenti.

Il “Contratto di Rete” è stato introdotto dall’articolo 42 della legge n.122 del 30 luglio 2010. La diffusione di questi contratti ha generato numerosi vantaggi cui: l’aumento dei rendimenti, degli investimenti e dell’offerta proposta ai mercati.

Tali principi, fondati sull’innovazione e sulla competitività, sono largamente condivisi dalle imprese in quanto considerati fattori strategici di crescita.

Ciascun contratto di rete è dotato di “capacità innovativa”, che è da ricercarsi proprio nella possibilità di coniugare indipendenza e autonomia imprenditoriale con la capacità di acquisire: risorse finanziarie, tecniche, umane e di know-how¹ in grado di realizzare obiettivi strategici rilevanti ed indispensabili per la singola impresa.

Le Reti di Impresa sono fortemente volute dalle aziende medesime e dalle loro associazioni confindustriali in quanto rispondono adeguatamente alla struttura delle imprese italiane, caratterizzate da numerosissime piccole e medie strutture organizzative.

Il già menzionato modello, regolamentato dal Contratto di Rete, è inserito nell’articolo 42, comma 2bis e seguenti della Legge 30 luglio 2010, n.122, appare oggi lo strumento giuridico maggiormente idoneo con il quale più imprenditori si aggregano con il vantaggio competitivo di mantenere le singole aziende distinte ed indipendenti.

Il legislatore italiano, con l’assenso della Commissione europea, ha inteso quindi creare un’aggregazione flessibile che rispettasse da un lato l’individualità dell’imprenditore, dall’altro che consentisse di integrare risorse, energie e progettualità.

Le Reti di Impresa consistono:

- In un contratto, stipulato con atto pubblico e registrato nel Registro delle Imprese, che preveda gli obiettivi della rete contenuti in un Programma ed esplicitati nelle diverse e varieguate progettualità;
- In una Governance, sotto forma individuale o collettiva, preferibilmente societaria, che realizzi gli obiettivi strategici ed i progetti del Programma di

¹ **Know-how:** il complesso delle cognizioni ed esperienze per il corretto impiego di tecnologia.

rete ed operi esclusivamente in rappresentanza delle imprese in qualità di mandataria;

- In un Fondo patrimoniale comune;
- In un'assemblea di tutti i partecipanti alla Rete, quale espressione della volontà imprenditoriale, che controlli l'operato delle Governance sulla base degli obiettivi, del programma e dei progetti inseriti nel Contratto di rete.

È necessario considerare la Rete d'Impresa non solo come una semplice pluralità di soggetti riuniti insieme per realizzare uno scopo comune limitato nel tempo, bensì come un imprenditore unico, riconosciuto dal nostro Ordinamento quale nuovo soggetto di diritto, pubblicamente identificato in un Contratto di Rete, dotato di un proprio patrimonio, di un solido Business Project, nonché di una Governance affidabile ed efficiente.

Pertanto, l'Italia è considerato uno dei primi Paesi dell'Unione Europea a ricevere sostegni finanziari, percepiti talvolta da Fondi Strutturali Europei 2014-2022. Ciò ha consentito di ampliare il ruolo delle Reti, aprendo una “nuova frontiera” per l'attività produttiva in grado di incrementare la competitività delle imprese e dei sistemi locali territoriali, puntando verso un futuro migliore.

Consultazione:

COSTA N., DE ROSSI G, (2016), *“Il nuovo Istituto delle Reti di Imprese”*, in Reti di imprese, sviluppo locale e industria dell'ospitalità, Roma, UniversItalia di Onorati s.r.l., consultato il 12/05/2025.

1.4 Il contratto di rete: “Aspetti giuridici, organizzativi e strategici”

Il Contratto di Rete si identifica come l'organizzazione di una pluralità di soggetti che abbiano uno scopo comune, regolata da una disciplina contrattuale molto ridotta. Questa può essere applicata a molteplici forme di coordinamento e di collaborazione tra imprese che abbiano la volontà di aumentare la loro competitività e la capacità di innovazione.

Il Contratto di Rete, presenta una struttura molto elastica, pertanto quest'ultimo è stato introdotto nel comma 2-bis dell'articolo 42 della Legge 30 luglio 2010, n. 122 – “Recante misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi” – è stata inserita la sostituzione del comma 4-ter dell'articolo 3 della legge istitutiva 9 aprile 2009 n. 33, con la seguente versione della definizione di Contratto di Rete:

“Con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma Comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa...”

Il Contratto di Rete è comunque un atto formale che deve quindi rispettare delle regole definite e deve prevedere delle indicazioni specifiche. Pertanto, la legge definisce dettagliatamente sia gli elementi obbligatori, sia gli elementi facoltativi.

Elementi obbligatori del Contratto di Rete:

- **I Soggetti:** La norma afferma che il Contratto di Rete deve indicare: “il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante per originare sottoscrizione del contratto per adesione successiva, nonché la denominazione la sede della rete, qualora sia prevista l'istituzione di un Fondo Patrimoniale comune”.
- **Le Tipologie:** esistono tre diverse tipologie di Reti che si intendono realizzare attraverso la stipula del Contratto di Rete:
 - Le **Reti di collaborazione:** in questo tipo di rete d'impresa, le aziende non si uniscono per creare insieme un prodotto o un progetto specifico. L'obiettivo principale è piuttosto quello di unire le forze per ottenere

maggior visibilità sul mercato, rafforzando ciascuna impresa che fa parte del gruppo.

Lo scambio di informazioni utili tra le aziende, ad esempio su tendenze, strategie o clienti, crea le basi per collaborazioni mirate.

Queste alleanze nascono con lo scopo di aumentare i ricavi, pur mantenendo la piena autonomia di ogni impresa.

La cooperazione si traduce spesso in azioni concrete come campagne promozionali condivise, oppure nella condivisione di spazi, strumenti o attrezzature, così da abbattere i costi e utilizzare meglio le risorse disponibili. In sostanza, la rete diventa un modo per essere più forti insieme, migliorando l'efficienza e la visibilità di ogni singolo partecipante.

- Le **Reti per lo scambio di informazioni e di coordinamento**: queste forme di collaborazione vengono spesso chiamate “reti leggere”, proprio perché si basano su accordi snelli e poco strutturati, con un'impostazione principalmente commerciale.

Le imprese che partecipano a questo tipo di rete non hanno bisogno di creare organi comuni o di istituire un fondo condiviso. La loro collaborazione è orientata soprattutto allo scambio di informazioni e competenze, sia di tipo tecnico che tecnologico, ma anche in ambito industriale e commerciale.

In pratica, ogni azienda mantiene la propria autonomia operativa, ma sceglie di mettere a disposizione conoscenze ed esperienze per rafforzare il gruppo e, allo stesso tempo, ottenere benefici individuali. È una forma di rete molto utile per chi cerca flessibilità, con vantaggi concreti in termini di efficienza, aggiornamento e possibilità di espandere la propria presenza sul mercato.

- Le **Reti per l'esercizio in comune di una o più attività economiche**: rientranti nell'oggetto delle rispettive imprese: disciplinari comuni di attività, centralizzazione delle attività di outsourcing, la penetrazione in nuovi mercati o l'internalizzazione .
- Le **Reti associative**: sono forme di collaborazione tra imprese che si uniscono per gestire insieme una specifica attività imprenditoriale. A differenza di altre reti più leggere o informali, queste reti hanno una

struttura ben definita: possiedono un nome proprio, un fondo patrimoniale comune, un contratto associativo che ne regola il funzionamento e organi di gestione condivisi. In pratica, si comportano quasi come una vera e propria organizzazione collettiva.

Quando un gruppo di imprese decide di costituire una rete d'impresa, può scegliere tra due forme principali: la rete-soggetto e la rete-contratto.

Nel caso della **rete-soggetto**, le imprese decidono di creare un nuovo soggetto giuridico autonomo, cioè una realtà distinta dalle aziende che lo compongono. Questo significa che la rete acquisisce personalità giuridica propria, può agire in nome proprio, stipulare contratti, gestire risorse e relazioni con terzi in modo indipendente.

Nel caso della **rete-contratto**, invece, le imprese sottoscrivono un accordo per collaborare, ma ognuna continua a mantenere la gestione autonoma della propria attività. Non viene creata una nuova entità giuridica, ma si stabiliscono modalità e ambiti precisi di collaborazione con altri soggetti, per esempio su progetti comuni, attività di ricerca, promozione o sviluppo.

Queste due opzioni permettono alle imprese di scegliere il livello di integrazione e di impegno più adatto ai propri obiettivi, in base a quanto vogliono condividere e alla complessità del progetto che intendono portare avanti.

- La **Rete orizzontale**: è una configurazione in cui tutte le imprese coinvolte hanno lo stesso peso e valore, simile a quanto avviene nei consorzi, che possono essere visti come le forme più semplici di rete d'impresa. In queste reti, le aziende spesso svolgono attività simili, anche se può succedere che si occupino di settori diversi ma strettamente collegati e complementari tra loro.
- La **Rete verticale**: Qui c'è una impresa principale, chiamata "nodo", che guida e coordina le altre, stabilendo le regole da seguire. Le aziende che fanno parte di questa rete possono trovarsi in fasi diverse della catena produttiva, collaborando per migliorare la flessibilità del servizio offerto o la qualità del prodotto finale.

- La **Rete mista**: In questo tipo di rete, la struttura può cambiare a seconda delle esigenze del mercato: di volta in volta emergono delle imprese che assumono un ruolo più centrale e diventano il punto di riferimento o il motore dell'intero sistema.
- **La Forma**: per atto pubblico, per scrittura privata autenticata, atto firmato digitalmente. Con Decreto del Ministero per lo sviluppo economico del 07/01/2015, è oggi possibile depositare presso il Registro delle Imprese i Contratti di Rete, redatti in conformità al “Modello Standard Tipizzato” sottoscritti con la firma digitale dei titolari/legali rappresentanti di tutte le imprese partecipanti.
- **Gli adempimenti pubblicitari**: Il contratto di Rete è soggetto ad iscrizione nella sezione del Registro delle Imprese presso cui è iscritto ciascun imprenditore partecipante e l'efficacia del contratto inizia a decorrere da quando è stata eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti coloro che ne sono stati sottoscrittori originari. Pertanto, risulta essere chiaro che la Rete non iscritta all'interno del Registro delle Imprese, deve reputarsi inefficace.
- **L'oggetto, gli Obiettivi strategici**: il miglioramento della capacità innovativa e la competitività sul mercato, sono dei fattori essenziali che inducono ad obiettivi specifici cui la contestualizzazione delle Reti da inserire all'interno nel Programma di Rete.
- **La Misurazione dello stato di avanzamento**: verso gli obiettivi strategici previsti dal contratto, specificando il tipo e le modalità di valutazione. In particolare, i principali indicatori che misurano la capacità di innovazione sono: il tasso di rotazione delle attrezzature; il numero delle ore di formazione interna a qualsiasi tipo erogate, il numero dei nuovi servizi offerti. Mentre, gli indicatori che misurano l'innalzamento della capacità competitiva sono rappresentati da: la riduzione dei costi a carico delle imprese, l'aumento del fatturato della singola Azienda; l'aumento del margine operativo lordo e l'incremento delle quote di mercato.
- **Il Programma di Rete**: contenente l'enunciazione di: diritti, obblighi assunti da ciascun partecipante e le modalità di realizzazione dello scopo comune
- **La durata**: del Contratto di Rete.

- **Le Modalità di adesione:** di eventuali imprese candidate.
- **Le Regole:** per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o argomento di interesse comune.
- **Le formalità del recesso.**
- Elementi facoltativi del Contratto di Rete:
- **L'Organo Comune:** incaricato a gestire il Contratto di Rete, con o senza i poteri della rappresentanza.
- **Il Fondo Patrimoniale Comune:** finalizzato alla realizzazione degli obiettivi di Rete stabiliti nel Programma, con le regole ed i criteri di valutazione dei conferimenti.

Consultazione:

COSTA N., DE ROSSI G, (2016), *“Il nuovo Istituto delle Reti di Imprese”*, in Reti di imprese, sviluppo locale e industria dell'ospitalità, Roma, UniversItalia di Onorati s.r.l., consultato il 12/05/2025

1.5 Gli aspetti caratterizzanti delle Reti di imprese

Gli elementi qualificanti e di carattere necessari per le Reti di Imprese, li possiamo racchiudere nelle seguenti categorie:

- **Natura imprenditoriale dei soggetti stipulanti:** il Contratto di Rete può essere stipulato, sia tra i singoli soggetti a vocazione imprenditoriale (liberi professionisti), sia tra le imprese, senza, limitazione alcuna rispetto alla loro forma giuridica. Le imprese infatti possono essere rappresentate da: società di persone, società di capitali o da imprese individuali.
- **Numero di Imprese:** è richiesta la partecipazione almeno di due soggetti imprenditoriali contraenti.
- **Dimensione delle Imprese:** i contratti di rete possono coinvolgere sia grandi; medie e piccole imprese.
- **Luogo e territorialità:** possono partecipare imprese situate ovunque nel territorio italiano, a condizione che il Contratti di rete sia iscritto nella Sezione del Registro delle Imprese. Pertanto, l'efficacia del contratto inizia a decorrere da quando è stata eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti coloro che ne sono stati sottoscrittori originari. È prevista ed ammessa anche la partecipazione di società estere purché aventi sede secondaria in Italia e quindi iscritte nel Registro delle Imprese italiano.
- **Settori di attività:** Le Reti di Imprese possono appartenere a settori diversi ed essere utilmente impiegata in qualunque settore produttivo, come quello manifatturiero, agro-alimentare, turistico.
- **Tipologia:** Volendo affrontare una classificazione delle Reti dal punto di vista della organizzazione interaziendale, è possibile suddividerle in: *Reti Verticali o di Filiera (supply chain)*: gli aderenti alla Rete contribuiscono alla formazione dell'intera filiera (acquisto delle materie prime, trasformazione, commercializzazione e post-vendita). *Reti Orizzontali o di Condivisione*: le imprese aderenti possono svolgere la medesima attività, come nelle Reti realizzate nel comparto sociosanitario dei laboratori di analisi, ovvero attività differenti che collaborino per la realizzazione in comune di una o più funzioni aziendali facenti parti del proprio business. In base alla funzione condivisa è quindi possibile individuare: (1) Reti di approvvigionamento (co-purchase),

(2) Reti di innovazione (co-R&D), sia di prodotto/servizio, sia di processo. (3) Reti di produzione (co-production), (4) Reti per l'acquisizione e/o l'erogazione di beni e servizi strumentali comuni. (5) Reti di marketing e commercializzazione (co-market).

- **Flessibilità nelle scelte organizzative:** attraverso *l'Organo Comune di Gestione, il Fondo Patrimoniale Comune e la Governance*, che è incaricata a gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso.
- Altro essenziale fattore di flessibilità, è dato dalla scelta opzionale tra una Rete dotata di soggettività giuridica e tributaria (*Rete Soggetto*) ed una Rete priva di autonomia giuridica in cui la titolarità delle situazioni giuridiche rimane nelle sfere dei singoli partecipanti (*Rete Contratto*).

Consultazione:

COSTA N., DE ROSSI G, (2016), *“Il nuovo Istituto delle Reti di Imprese”*, in Reti di imprese, sviluppo locale e industria dell'ospitalità, Roma, UniversItalia di Onorati s.r.l., consultato il 12/05/2025.

1.6 I vantaggi e gli svantaggi delle Reti di imprese

I vantaggi

Il contratto di rete, pur richiamando alcuni aspetti tipici dei contratti associativi, si distingue per offrire ai partecipanti vantaggi peculiari e specifici. Come evidenziato da Luca De Muri (2012), tali benefici comprendono:

- La possibilità di definire forme di aggregazione organizzata più articolate rispetto alle reti contrattuali tradizionali.
- Costi di struttura contenuti.
- Elevata flessibilità derivante da una normativa snella che garantisce ampia autonomia alle imprese aderenti.
- Conservazione dell'autonomia e dell'identità individuale di ciascun partecipante.
- Opportunità di realizzare aggregazioni stabili ma temporanee senza dover ricorrere a forme societarie.
- Integrazione di risorse, competenze ed energie progettuali.
- Incremento della capacità innovativa e della competitività delle imprese coinvolte.
- Riduzione dell'incertezza strategica e operativa.
- Maggiore efficienza tramite le sinergie generate dall'attuazione del programma comune di rete.
- Crescita della reputazione, visibilità e legittimazione presso gli stakeholder interni ed esterni.
- Accesso a specifici incentivi fiscali, finanziari, amministrativi e per la ricerca e lo sviluppo.

Il fenomeno delle reti d'impresa conferisce alle piccole e medie imprese (PMI) un significativo vantaggio competitivo, consentendo loro di presentarsi sul mercato con maggiori risorse economiche e umane. Grazie alle relazioni instaurate e al contratto di rete condiviso, le PMI possono accedere in modo più agevole a risorse come bandi nazionali, europei, gare pubbliche e altre opportunità, difficilmente raggiungibili singolarmente. Ciò si traduce in una maggiore efficienza, flessibilità e capacità innovativa.

D. Favretti, G. De Rossi, G. Penitenti, R. Nurzia e V. Ermocida classificano i vantaggi delle reti d'impresa nelle seguenti categorie:

- **Vantaggi culturali:** derivano dalla contaminazione e dall'integrazione di competenze diverse che, attraverso pratiche consolidate, contribuiscono a creare un "know-how" di rete. Questo know-how favorisce lo sviluppo delle singole aziende all'interno del network², pur mantenendo la loro indipendenza. Tale beneficio si realizza solo se le relazioni tra i partecipanti sono basate sulla fiducia e sulla trasparenza nella condivisione delle informazioni, con l'obiettivo di crescere sia individualmente sia come rete, senza perdere la propria identità.
- **Vantaggi finanziari:** il contratto di rete conferisce all'aggregazione lo status di soggetto giuridico distinto dalle singole imprese. Ciò consente di ottenere un riconoscimento formale da parte di banche e istituzioni finanziarie, facilitando un accesso più ampio al credito per sostenere processi innovativi e di sviluppo.
- **Vantaggi di internazionalizzazione:** la rete consente di accedere a mercati esteri, aprendo nuove opportunità di crescita e la possibilità di partecipare a gare internazionali per ottenere finanziamenti.
- **Vantaggi tecnologici:** la maggiore domanda e complessità della rete stimolano creatività e innovazione, favorendo lo sviluppo di nuovi prodotti e processi di qualità superiore rispetto a quelli delle singole imprese.
- **Vantaggi commerciali:** l'incremento dimensionale e della forza competitiva dei partecipanti genera risparmi sui costi e un aumento dei ricavi. Ciò è favorito dallo scambio di conoscenze, dal miglior accesso al credito e dai nuovi mercati raggiunti.
- **Vantaggi fiscali:** le imprese della rete possono beneficiare della sospensione dell'imposta sugli utili destinati alla realizzazione del programma di rete, attraverso l'accantonamento in una riserva specifica.

² **Network:** fenomeno di aggregazione tra imprese che vogliono aumentare la capacità competitiva ed innovativa.

Gli svantaggi

Le reti d'impresa rappresentano una grande opportunità di crescita per le PMI, ma come ogni opportunità comportano anche rischi e criticità. Questi problemi possono essere superati se le imprese partecipanti abbandonano un approccio egoistico a favore di una visione collaborativa, in cui la rete venga considerata prioritaria rispetto al singolo. Agendo con trasparenza e condividendo obiettivi comuni, i partecipanti possono superare efficacemente le difficoltà. P. Manzi (2012) individua le principali criticità nelle seguenti aree:

- *Governo della rete*
- *Costi di gestione*
- *Distribuzione del potere decisionale*
- *Gestione dei conflitti di interesse*
- *Interdipendenza tra le imprese*
- *Vincoli di concorrenza interna*

1. Governo della rete, costi di gestione e distribuzione del potere decisionale

La rete richiede un coordinamento efficace e strumenti decisionali condivisi. In genere, si istituiscono organi di governo e supervisione scelti collettivamente per orientare la rete verso gli obiettivi comuni. Tuttavia, una maggiore distribuzione del potere decisionale comporta complessità gestionali e un aumento progressivo dei costi, oltre a rallentamenti nelle decisioni. Il modello di governance può essere simmetrico, ovvero evita dipendenze eccessive ma richiede maggior coordinamento, oppure centralizzato, che velocizza le decisioni ma può limitare l'autonomia delle imprese più piccole. Non esiste un modello perfetto; la scelta deve basarsi sulle esigenze specifiche della rete, con l'eventuale inserimento di un organo di controllo per mitigare i rischi.

2. Interdipendenza

L'interdipendenza tra imprese implica una reciproca responsabilità e un condizionamento nei processi decisionali e organizzativi. Questo rischio aumenta in presenza di investimenti specifici elevati, che rendono più costoso per un'impresa uscire dalla rete. L'interdipendenza può manifestarsi lungo la catena del valore o tra imprese concorrenti nello stesso settore.

Quest'ultima situazione può minare la reputazione complessiva se qualche partecipante non rispetta gli accordi di qualità. Per limitare gli effetti negativi, è fondamentale promuovere trasparenza, condivisione di valori e regole chiare di diritti e doveri.

3. Conflitto di interessi

La rete si basa su relazioni tra imprese, la cui qualità determina la stabilità del network. È importante fondare la rete su "idee motrici" forti, che motivino le imprese a collaborare. Tuttavia, egoismi o interessi contrapposti possono generare conflitti che minano la coesione. È, però, necessario gestire tali conflitti con soluzioni win-win, incentivando il confronto e il decentramento degli interessi individuali in favore degli obiettivi comuni. Strumenti utili possono essere contratti incentivanti, sistemi di monitoraggio (business intelligence) e forme di integrazione proprietaria per allineare gli interessi.

4. Vincoli anti concorrenza

Poiché alcune imprese della rete possono operare nello stesso settore, esiste il rischio di concorrenza sleale o sfruttamento delle informazioni condivise a vantaggio personale. Per questo motivo, il patto di rete deve prevedere misure che limitino la concorrenza interna, promuovendo un forte coordinamento nelle attività di promozione e commercializzazione.

Consultazione:

COSTA N., DE ROSSI G, (2016), *"Il nuovo Istituto delle Reti di Imprese"*, in Reti di imprese, sviluppo locale e industria dell'ospitalità, Roma, UniversItalia di Onorati s.r.l., consultato il 12/05/2025.

P. MANZI (2012), *Profili antitrust e contratto di rete, Reti d'impresa*, Keiron Srl.

G.VECCHIATO, T. CARETTA (2012), *Fare rete tra imprese Manuale per costruire, governare e valutare le Reti d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, consultato il 12/05/2025.

D.FAVRETTI, G.DE ROSSI, G.PENITENTI, (2011), *Le Reti d'impresa. Come accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato*, Buffetti, consultato il 14/05/2025.

DEL BALDO M., (2014), “*Contratto di rete e turismo: La collaborazione aziendale come <<driver>> della competitività e del settore e del territorio*”, rivista di scienze del turismo, <http://www.ledonline.it/Rivista-Scienze-Turismo/>, consultato il 12/05/2025.

1.6.1 Come superare gli svantaggi

Le criticità sopra descritte possono essere affrontate efficacemente ponendo al centro la dimensione umana del network, basata su trasparenza, fiducia e valori condivisi:

- **Fiducia e rispetto:** La collaborazione duratura richiede trasparenza e rispetto reciproco, elementi fondamentali per evitare il fallimento delle relazioni.
- **Strutturazione della rete e governance:** È necessario definire con chiarezza l'organizzazione, gli organi decisionali e le regole, per prevenire comportamenti egoistici dannosi per la rete.
- **Valori e obiettivi comuni:** La rete deve fondarsi su valori e finalità condivise da tutti i partecipanti, per rafforzare i legami e favorire una collaborazione stabile.
- **Circolazione delle informazioni:** La trasparenza informativa deve essere garantita tramite sistemi informativi collettivi, evitando asimmetrie di conoscenza. Esempi pratici possono essere piattaforme come “Facebook Workplace” o gruppi WhatsApp, che facilitano la comunicazione costante.
- **Governance che stimola la fiducia:** Come ricordato, «prima di essere una rete di imprese, bisogna essere una rete di persone» e condividere un sistema di valori.

Consultazione:

COSTA N., DE ROSSI G, (2016), “*Il nuovo Istituto delle Reti di Imprese*”, in Reti di imprese, sviluppo locale e industria dell'ospitalità, Roma, UniversItalia di Onorati s.r.l., consultato il 12/05/2025.

G.VECCHIATO, T. CARETTA (2012), *Fare rete tra imprese Manuale per costruire, governare e valutare le Reti d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, consultato il 12/05/2025.

P. MANZI (2012), *Profili antitrust e contratto di rete, Reti d'impresa*, Keiron Srl, consultato il 14/05/2025.

DEL BALDO M., (2014), “*Contratto di rete e turismo: La collaborazione aziendale come <<driver>> della competitività e del settore e del territorio*”, rivista di scienze del turismo, <http://www.ledonline.it/Rivista-Scienze-Turismo/>, consultato il 12/05/2025.

1.7 Mission, vision e valori guida della strategia di rete

Nella definizione della strategia di una rete d'impresa, è fondamentale che tutti gli imprenditori coinvolti abbiano ben chiari e condividano pienamente gli obiettivi e i valori della rete. Questi obiettivi, articolati su piani di breve e lungo termine, si basano sui principi fondamentali della rete e costituiscono la guida di tutta la strategia.

La **mission** rappresenta la ragion d'essere dell'organizzazione, definendo in modo chiaro chi siamo, cosa facciamo, come operiamo e quali sono le nostre attività principali. Si tratta di una sintesi della filosofia della rete, dei suoi obiettivi e dei valori fondamentali. È essenziale che tutti i membri del network interiorizzino e comunichino con coerenza e costanza la mission, per garantire un'identità condivisa dai partecipanti.

La **vision**, indica, invece la direzione futura a cui la rete aspira ovvero l'immagine di un futuro desiderato, che riflette gli ideali, le aspirazioni e i valori delle imprese coinvolte. La vision orienta le azioni verso questo scenario, fungendo da fonte di ispirazione e motivazione per tutti i partecipanti.

Infine, vi sono i **valori guida** costituiscono le regole comuni, condivise e accettate da tutti i membri, che sostengono il patto implicito o esplicito alla base della collaborazione. Questi valori devono essere continuamente riaffermati e condivisi per mantenere l'unità e l'allineamento degli sforzi verso gli obiettivi comuni della rete.

Consultazione:

ZAGNOLI, P. (2014). *La rete tra imprese turistiche: strumenti e strategie*, Maggioli Editore, consultato il 16/05/2025.

1.8 La diffusione delle Reti: “L’indagine di Unioncamere e di Infocamere”

Le Reti di Imprese rappresentano ormai da alcuni anni per le Regioni uno strumento essenziale e strategico per lo sviluppo delle PMI, soprattutto in un’ottica di internalizzazione e di innovazione, in grado di rispondere alle attuali esigenze di riposizionamento competitivo del sistema produttivo italiano. Per questo motivo, le Amministrazioni regionali hanno fortemente investito e sostenuto nei propri territori i processi di aggregazione delle imprese e ciò ha comportato la notevole crescita del numero dei contratti di rete e del numero dei soggetti coinvolti.

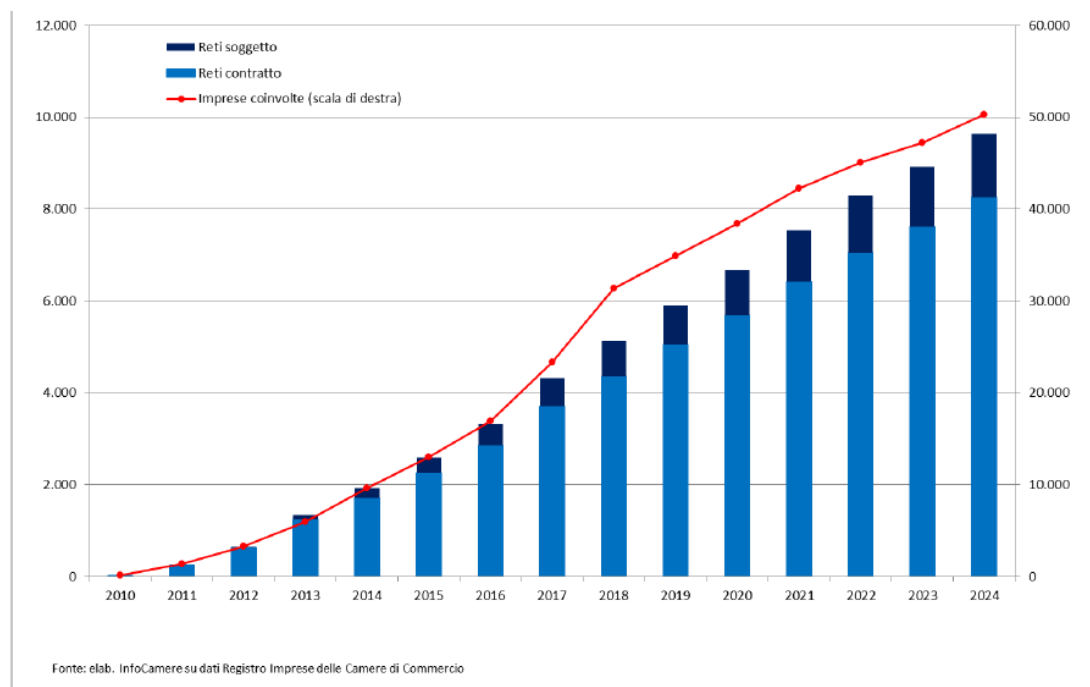
L’indagine di InfoCamere³, rappresenta la sintesi di un lavoro di elaborazione e analisi dei dati relativi all’evoluzione del fenomeno delle reti d’impresa nel corso del 2024 su base nazionale, regionale e settoriale. L’analisi comprende un focus relativo ai principali obiettivi delle reti attive in Italia (internalizzazione, ricerca e innovazione, marketing e comunicazione, sostenibilità ambientale).

Secondo i dati forniti da InfoCamere, a fine 2024 si contavano **9.630 contratti di rete**, con una crescita dell'**8,1%** rispetto al 2023, coinvolgendo circa **50.298 imprese** distribuite sull’intero il territorio nazionale, con un aumento del **6,5%** rispetto all'anno precedente. Questo conferma una fase di consolidamento nella diffusione di questo strumento, sempre più aggregativo.

³ **InfoCamere**: è la società del Sistema Camerale per l'innovazione digitale. La nostra missione è semplificare i rapporti tra imprese e Pubblica Amministrazione, mettendo a disposizione di tutti le banche dati delle Camere di Commercio.

ITALIA – Serie storica delle reti d'impresa e imprese coinvolte. Anni 2010-2024

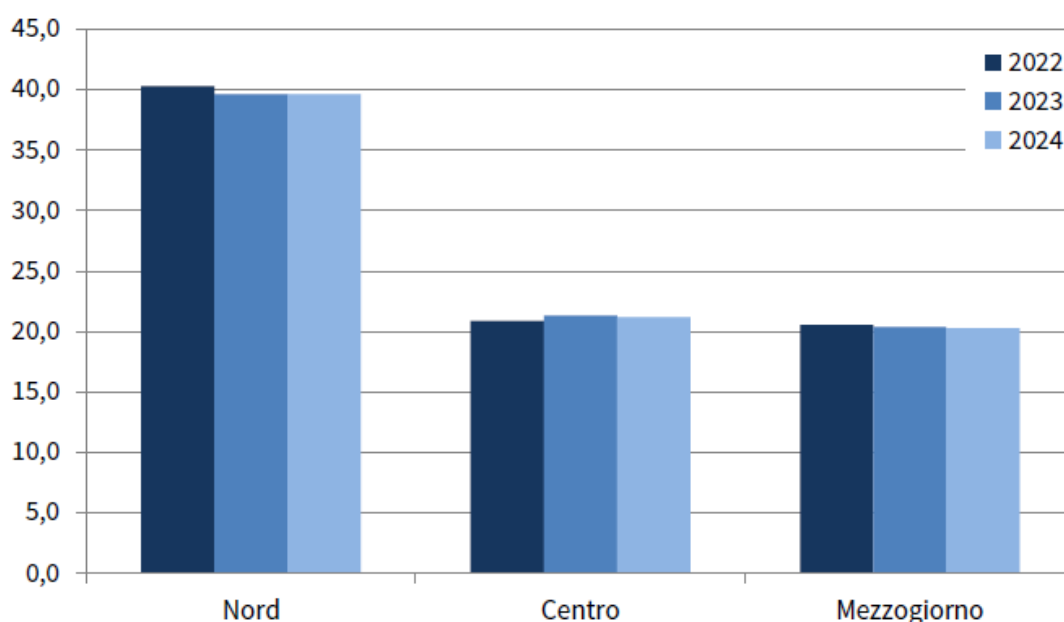
Valori assoluti



Il grafico evidenzia l'andamento delle reti d'impresa in Italia nel periodo compreso tra il 2010 e il 2024, distinguendo tra reti contratto e reti soggetto, e riportando in parallelo il numero complessivo delle imprese coinvolte. I dati mostrano una crescita costante e significativa delle reti, soprattutto nella forma di rete contratto, che rappresenta la tipologia largamente preferita dalle imprese per la sua maggiore flessibilità giuridica e operativa. A partire dal 2016 si nota un incremento anche delle reti soggetto che, pur restando numericamente inferiori, indicano una crescente propensione verso forme più strutturate e durature di cooperazione tra imprese.

Il numero complessivo delle imprese aderenti alle reti ha superato nel 2024 le 50.000 unità, segno di un consolidamento dello strumento nel panorama produttivo italiano. Questo andamento suggerisce una maggiore consapevolezza da parte degli operatori economici dei benefici legati alla collaborazione interaziendale, tra cui l'accesso a nuovi mercati, la condivisione di risorse e competenze, l'ottimizzazione dei processi e un aumento complessivo della competitività.

Contratti di rete interregionali con imprese localizzate nella medesima ripartizione geografica



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

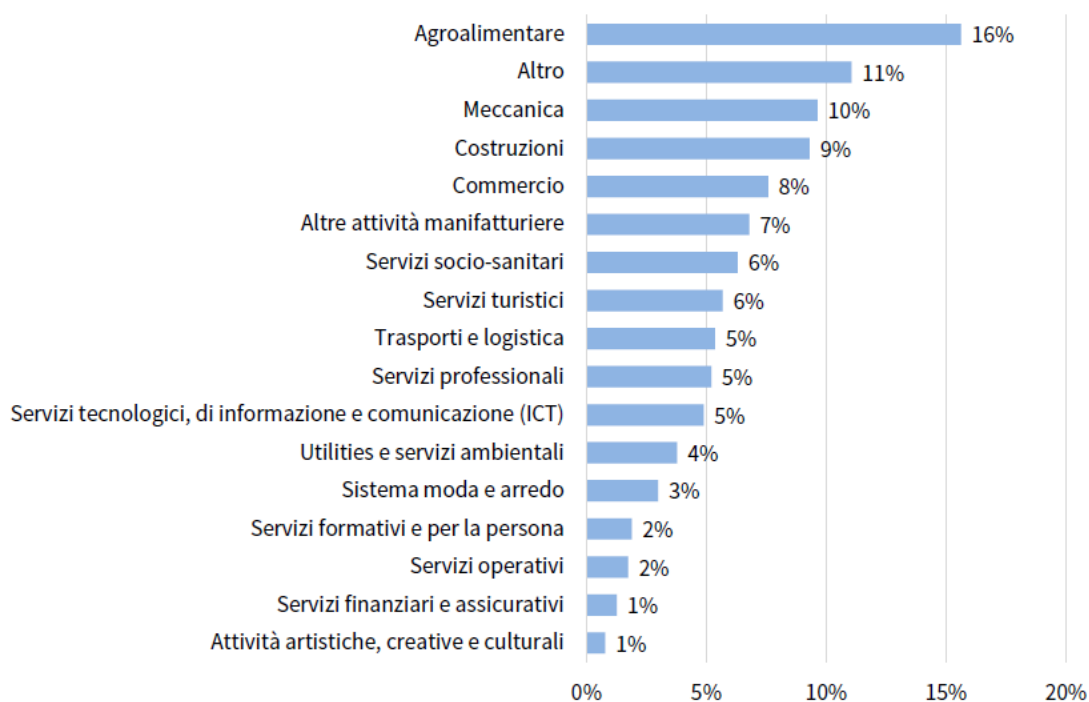
Il grafico mostra la distribuzione percentuale delle imprese in rete sul territorio italiano, suddiviso per macro-aree geografiche (Nord, Centro, Mezzogiorno) negli anni 2022, 2023 e 2024. I dati, elaborati da InfoCamere su base Registro Imprese delle Camere di Commercio, evidenziano un quadro sostanzialmente stabile nel triennio, con alcune differenze significative da un punto di vista territoriale.

Il Nord si conferma l'area con la maggiore concentrazione di imprese aderenti a reti, con valori intorno al 40% del totale nazionale, seppur con una leggera decrescita nel 2024. Questo dato riflette la maggiore diffusione di cultura imprenditoriale collaborativa, la maggiore propensione all'innovazione e una struttura produttiva generalmente più articolata, elementi che favoriscono l'adozione dello strumento delle reti d'impresa.

Il Centro e il Mezzogiorno si collocano su livelli simili, con quote intorno al 20% ciascuna. Tuttavia, nel Centro si osserva un lieve incremento percentuale dal 2022 al 2024, segno di una crescita graduale ma costante dell'interesse verso forme associative tra imprese. Il Mezzogiorno, invece, mantiene una posizione invariata, suggerendo la presenza di ostacoli strutturali, tra cui minore accesso ai servizi di supporto, fragilità

del tessuto produttivo e difficoltà organizzative, che possono limitare la diffusione delle reti nell'intero contesto nazionale.

Settori in cui operano le reti d'impresa



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

Il grafico mostra la distribuzione settoriale delle imprese in rete. Il settore **Agroalimentare** domina con il 16%, seguito da **Altro** (11%) e **Meccanica** (10%). **Costruzioni** (9%) e **Commercio** (8%) sono anch'essi significativi. I **Servizi socio-sanitari**, **Turistici**, **Trasporti e logistica**, **Professionali** e **ICT** variano tra il 6% e il 5%, una percentuale molto bassa, considerando la competitività di quest'ultimi nei diversi comparti del Paese. I settori con minore rappresentanza includono **Utilities e servizi ambientali** (4%), **Moda e arredo** (3%), **Servizi formativi/operativi** (2%), e **Finanziari/assicurativi** e **Attività artistiche/culturali** (1%). Quindi, si può affermare che la rete è fortemente orientata verso l'agroalimentare e l'industria, con una presenza diversificata di servizi, soprattutto quelli relativi al comparto turistico.

Consultazione:

CABIGIOSU, A. (a cura di), InfoCamere, RetImpresa, & Università Ca' Foscari Venezia - Venice School of Management. (2024). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024*. Edizioni Ca' Foscari, consultato il 10/06/2025.

1.9 Il contratto di rete nel settore turistico italiano

La diffusione del Contratto di Rete nel settore turistico (servizi di alloggio, ristorazione e servizi turistici), appare, ancora tutt'oggi poco marcata.

Al 1° gennaio 2024 si rileva circa il 10 % dei Contratti di Rete nel settore turistico, pari a circa 2.070 imprese con Reti-contratto e circa 2.090 imprese con Reti-soggetto. I processi innovativi che il Contratto di Rete contribuisce a sviluppare modificano il sistema turistico preesistente, soprattutto quando l'innovazione diventa elemento di competitività per l'impresa e per il territorio. Nel settore terziario e soprattutto nel turismo, il fattore localizzativo strategico per la PMI è rappresentato dal legame con il luogo di origine e l'innovazione delle destinazioni turistiche può diffondersi grazie all'attivazione di reti orizzontali (tra le imprese del settore turistico) e verticali (tra le imprese e la comunità locale).

Il principale ordine di ragione che depone a favore dello sviluppo dei Contratti di Rete turistici è dato dalla “Concessione di contributi per le reti di impresa nel settore del turismo”, questo fa sì che ci siano dei miglioramenti delle strutture aggregate in queste tipologie contrattuali.

Il programma comune della Rete, compatibilmente con gli interventi di politica turistica regionale, deve comprendere progetti che entrano in tre settori principali: **(1)** adozione di **strumenti per la riduzione dei costi** per lo svolgimento di funzioni ricorrenti (es. la prenotazione del turista presso una struttura ricettiva alberghiera/extralberghiera o para-alberghiera), **(2) l'implementazione di** attività tese a migliorare la conoscenza del territorio a fini turistici, attraverso **strategie di digital-marketing**, **(3) lo sviluppo creativo di pacchetti turistici innovativi**, nei quali si collocano le proposte di turismo accessibile/inclusivo⁴, sostenibile⁵ e responsabile⁶ e di raggiungere nuovi mercati.

⁴ Per “**Turismo accessibile**” si intende l'insieme di strutture e servizi messi a disposizione di persone con disabilità o bisogni speciali in modo che possano godere della possibilità di viaggiare, alloggiare e prendere parte ad eventi senza incontrare problematiche o difficoltà in condizioni di autonomia, ma anche di sicurezza e confort.

⁵ Il “**turismo sostenibile**” è un approccio al turismo che punta a minimizzare gli impatti negativi sull'ambiente, sulla cultura e sulla società, promuovendo al contempo benefici economici equi tanto per le imprese che lo organizzano quanto per le comunità locali che vengono coinvolte. Questo tipo di turismo si basa su pratiche responsabili che preservano le risorse naturali e culturali per le generazioni future, garantendo un'esperienza autentica e rispettosa per i visitatori.

⁶ Il “**turismo responsabile**” è il turismo attuato secondo principi di giustizia sociale ed economica e nel pieno rispetto dell'ambiente e delle culture. Il turismo responsabile riconosce la centralità della comunità locale ospitante e il suo diritto ad essere protagonista nello sviluppo turistico sostenibile e

La maggior parte dei Contratti di Rete attinenti al settore turistico, hanno per oggetto la promozione del prodotto/servizio offerto (75% dei casi), quindi quest'ultimi hanno come interesse comune quello di promuovere l'economia di uno specifico territorio, su base regionale e locale. Pertanto, la vocazione turistica alla promozione nazionale e internazionale è ben rappresentata e costituisce un obiettivo standard delle reti adoperanti nel comparto turistico.

Consultazione:

DEL BALDO M., (2014), *“Contratto di rete e turismo: La collaborazione aziendale come <<driver>> della competitività e del settore e del territorio”*, rivista di scienze del turismo, <http://www.ledonline.it/Rivista-Scienze-Turismo/>, consultato il 12/05/2025

<https://www.happy-network.eu/2025/05/29/le-reti-d-impresa-nel-2024/>

ESG360, <https://www.esg360.it/sostenibilita/turismo-sostenibile-viaggiare-nel-segno-della-responsabilita/#:~:text=Il%20turismo%20sostenibile%20%C3%A8%20un,quanto%20per%20le%20comunit%C3%A0%20locali.>, consultato il 03/06/2024.

RD, <https://www.rundesign.it/branding/>, consultato il 03/06/2025.

ORG TURISMO RESPONSABILE, <https://www.aitr.org/turismo-responsabile>, consulto il 03/06/2025.

socialmente responsabile del proprio territorio. Opera favorendo la positiva interazione tra industria del turismo, comunità locali e viaggiatori

1.10 Gli obiettivi delle Reti di imprese turistiche

È possibile individuare quattro gruppi di contratti, sulla base della prevalenza di tipologie di obiettivi formalizzati e formalmente dichiarati: internalizzazione; marketing e innovazione; integrazione e valorizzazione del territorio.

Nello specifico tra gli obiettivi generali e particolari contenuti nell'oggetto e nel programma di rete, sono ricomprese le finalità di seguito riportate.

- **Tutela e promozione** delle specificità del settore turistico e degli specifici territori cui appartengono le imprese attraverso un nuovo modo di cooperare e di coordinarsi nello sviluppare strategie e attività di marketing mirate alla promozione turistica delle attività. Tale obiettivo si è articolato in una pluralità di progetti, tra i cui: la predisposizione di piattaforme turistiche, la realizzazione di applicazioni per smartphone in cui la rete rappresenta una selezione delle informazioni relative al commercio, alla ristorazione, alla dotazione artistica e culturale del territorio.
- **Rafforzamento delle capacità di penetrazione e di attrattiva dei flussi turistici sul mercato regionale, nazionale e internazionale degli eventi fieristici**, finalizzata a cogliere nuove attività di mercato attraverso la costruzione di una strategia di riposizionamento competitivo in un'ottica di filiera turistica.
- **Aggiornamento e sviluppo di competenze multidisciplinari.**
- **Formalizzazione del know-how.**
- **Impiego di un manager turistico di rete**, per la definizione di obiettivi comuni di marketing.
- **Rafforzamento della competitività nazionale/regionale/locale.**
- **Miglioramento della comunicazione e della visibilità**, attraverso la progettazione di un marchio comune e la creazione di una piattaforma dinamica ed interattiva per il turismo.
- **Registrazione di un marchio comune di rete**, che costituisce l'immagine del disciplinare comune relativo ai servizi erogati agli interlocutori (imprese aderenti, altre imprese ed utenti).
- **Progettazione ed erogazione di servizi innovativi**, attraverso la collaborazione con aziende di settori complementari o affini, per la

valorizzazione delle eccellenze reciproche e lo sviluppo di servizi turistico-ambientali.

- **Realizzazione di progetti di marketing relazionale e territoriale**, mirati alla promozione turistica di imprese aderenti e del territorio comunale/provinciale di branding⁷ business definition della destinazione turistica.

Consultazione:

COSTA N., DE ROSSI G, (2016), *“Il nuovo Istituto delle Reti di Imprese”*, in Reti di imprese, sviluppo locale e industria dell’ospitalità, Roma, UniversItalia di Onorati s.r.l., consultato il 12/05/2025.

ROMANO, M. F. (2017). *Il contratto di rete: disciplina e profili operativi*, Giuffrè Francis Lefebvre, consultato il 02/06/2025.

⁷ **Branding:** è conoscere ciò che rende unico e differente un’azienda, un prodotto, un servizio o una persona e renderlo evidente agli occhi di tutti. È un processo articolato e continuo: il branding è l’espressione visiva, verbale e sensoriale del brand.

CAPITOLO II

IL MANAGER DI RETE TRA COORDINAMENTO, LEADERSHIP E SVILUPPO TERRITORIALE

2.1 Il profilo professionale del manager di rete: competenze e responsabilità

Con l'istituzione del "Contratto di Rete" (Art⁸.3, comma 4-ter della Legge n. 33/2009), si è sviluppata una nuova modalità aggregativa delle imprese alla quale si accompagna una nuova figura manageriale, quella del c.d.⁹. "manager di rete". Le micro, piccole e medie imprese italiane che si uniscono in rete, lo fanno per affrontare meglio contesti delicati e complessi, come quello attuale, caratterizzato da una crescente competizione, sia interna che internazionale, tale da richiedere il potenziamento della loro capacità di innovazione e della loro competitività, nonché la possibilità di accedere in nuovi mercati.

Il manager di rete è chiamato a supportare il percorso di crescita economica ed organizzativa del network fra imprese, mettendo a disposizione le proprie abilità e le proprie competenze. L'art. 42 della Legge n. 122/2010, che ha dato origine alle "Reti di Imprese", non indica esplicitamente la figura del "manager di rete" ma lascia spazio ad una figura monocratica dando piena facoltà ai partecipanti all'aggregazione retista di prevedere, o meno, il soggetto prescelto per svolgere l'ufficio di organo comune per l'esecuzione del contratto. Quindi, con l'indicazione esplicita del "nome", il legislatore, ha inteso creare la figura di un "organo monocratico" sotto la forma di "persona fisica", al quale affidare l'esecuzione di procedure per la gestione ed il governo. È bene anche precisare che, anche se definito "Organo" della stessa normativa, esso non agisce in qualità di organo del soggetto "Rete", ma si configura come un "Ufficio", inteso genericamente come complesso di competenze, infatti, quest'ultimo è visto come mandatario delle imprese aderenti alla Rete ed è assoggettato al rispetto dei limiti del mandato ed alle precise istruzioni dei mandanti. La norma prevede anche la possibilità, che deve essere obbligatoriamente specificata nel contratto di rete, di costituire la figura di una "governance" sotto la veste (sempre monocratica e non collegiale) di un imprenditore individuale (Ditta) o societaria, sotto

⁸ Art.: articolo

⁹ C.d.: cosiddetto

la forma delle società di persone, (dovendone obbligatoriamente indicare la ragione sociale: s.n.c.¹⁰, s.a.s.¹¹) o società di capitali, (dovendone obbligatoriamente la ragione sociale: S.p.A. o S.r.l.).

Nelle (reti contratto), stante all'assenza di un'autonoma personalità giuridica della rete e conseguentemente di una partita IVA, la titolarità dei beni diritti ed obblighi è riferibile, in quota parte, alle singole imprese partecipanti con forti ripercussioni nelle contabilità delle medesime.

Nelle (reti soggetto), invece, è presente un'autonoma soggettività giuridica della rete (dotata di partita IVA), che tuttavia implica numerosi oneri di natura fiscale e contabile.

Ad oggi, il manager di rete rappresenta una figura che si sta diffondendo rapidamente e sono sempre di più le imprese retiste che decidono di farvi ricorso. Tuttavia, non appare ancora chiaro se questa figura sia davvero fondamentale per raggiungere dei risultati e migliorare la performance delle imprese, visto che molti imprenditori sostengono che nessuno meglio di un imprenditore può promuovere le attività della rete in forza delle conoscenze specifiche maturate nel proprio business.

È pur vero che in assenza del manager di rete, gli obiettivi prefissati dalla rete non sono chiaramente delineati.

Pertanto, le competenze del manager di rete, si possono sintetizzare nei seguenti ambiti:

- Governare le relazioni tra tutti i soggetti della rete, favorendo i processi di comunicazione interna ed esterna;
- Armonizzare i diversi interessi in campo e impartire il coordinamento nelle attività dei singoli;
- Progettare e coordinare lo sviluppo commerciale della rete;
- Controllare l'utilizzo di diritti di proprietà industriale o intellettuale (marchi, know-how, brevetti, ecc.);
- Controllare i processi esternalizzanti;
- Elaborare delle strategie di rilancio competitivo dei piani e delle iniziative organizzative territoriali, promuovendo una fase di organizzazione esterna;

¹⁰ **s.n.c.:** società in nome collettivo

¹¹ **s.a.s.:** società in accomandita semplice

- Curare l'analisi dei bisogni dei soci e promuovere obiettivi imprenditoriali degli associati;
- Contribuire alla difesa degli interessi della rete e della comunità locale di riferimento nei confronti di terzi.

In quest'ottica, si delinea una figura professionale molto importante per il network fra imprese, ovvero quella del **“General Manager”**, che assume sia competenze interne come: (il coordinamento delle attività, la comunicazione tra partner), che esterne come: (la rappresentanza nei confronti dei terzi, azioni commerciali), diventando così un soggetto gestore della rete nel suo complesso. Tale figura è particolarmente adatta per aggregazioni d'impresa che hanno una consistente necessità di coordinamento interno e che sono focalizzate su molteplici obiettivi, mediamente complessi.

Diverso è il caso delle reti che si caratterizzano da una maggiore capacità di coordinamento e da pochi obiettivi e molto specialistici. In tal caso, il manager di rete dovrebbe occuparsi prevalentemente di identificare le alternative possibili per permettere alle imprese di realizzare tali obiettivi in modo rapido ed efficiente. Si delinea così una figura professionale più specializzata, chiamata **“Support Manager”**, la quale è chiamata a supportare il raggiungimento degli obiettivi definiti da una rete che è in grado di autogovernarsi. Quest'ultimo deve possedere autonomia tecnica e di processo nell'ambito del project management e nel coordinamento delle attività complesse, unite alla capacità di connettere differenti contesti relazionali ed organizzativi, utili ad attivare forti sinergie fra gli attori della rete.

I compiti e le attività fondamentali che definiscono il profilo delle competenze e delle conoscenze del Support Manager riguardano in particolare:

- L'individuazione del fabbisogno di formazione e consulenza, attraverso l'analisi e la diagnosi territoriale, settoriale, aziendale ed interaziendale all'interno di network, filiere e cluster;
- La definizione e la costruzione di obiettivi strategici, in termini di attività per lo sviluppo locale;
- La strutturazione di piani formativi per lo sviluppo manageriale;
- L'individuazione degli strumenti tecnologici e metodologici, risorse umane, per migliorare il contesto di apprendimento;

- L'individuazione dei criteri per l'attività di monitoraggio e valutazione degli esiti del progetto di intervento formativo e di consulenza.

Il manager di rete, quindi, non presenta caratteristiche omogenee per qualunque contesto economico e sociale in cui opera a livello, sia di reti corte, sia di reti lunghe, ma deve dimostrare capacità e competenza di soddisfare qualsiasi esigenza richiesta dal network.

Consultazione:

COSTA N., DE ROSSI G, (2016), *“Il nuovo Istituto delle Reti di Imprese”*, in Reti di imprese, sviluppo locale e industria dell'ospitalità, Roma, UniversItalia di Onorati s.r.l., consultato il 12/05/20

2.2 Il contributo del manager di rete nei vari assetti organizzativi delle reti d'impresa

Le reti di tipo orizzontali nascono dall'aggregazione di imprese abbastanza omogenee dal punto di vista dimensionale ed in genere di piccole dimensioni, per assicurare una più rapida evoluzione di questo tipo di rete è utile la presenza di un "coordination agent" rispetto alle imprese nodali. Tale ruolo può essere svolto da un soggetto che punti a stimolare l'evoluzione delle conoscenze tra i partner diffondendo le competenze di ciascuno e coordinando efficacemente i singoli apporti.

Più complesso e determinante è il ruolo di questa figura nelle reti verticali, le quali assumono una struttura organizzativa "centrata e segregata". L'obiettivo di questa tipologia di rete è realizzare vantaggi competitivi significativi e promuovere processi di crescita dimensionale, appare utile l'introduzione di una figura manageriale.

Il ruolo del "coordination agent" potrà essere svolto dal manager di rete in due forme:

- Quella del "*general manager*" che si occupa, sia di strutturare e governare le relazioni tra i partner, che di stimolare lo sviluppo delle conoscenze e realizzare le strategie;
- Quella di "*support manager o manager specialistico*" che si occupa di stimolare lo sviluppo delle conoscenze e realizzare le strategie.

Nelle **reti** paritarie "**complementari e convergenti**", è fondamentale il ruolo del "general manager", il quale si occupa di aiutare le imprese a coordinarsi, di gestire i conflitti e di assicurare una leadership unica e riconosciuta, di portare avanti la programmazione e di supportare la realizzazione dei programmi.

Nelle **reti** paritarie "**indipendenti e convergenti**", è fondamentale, invece, il ruolo del "support manager" il quale è in grado di supportare la programmazione, la realizzazione di specifici progetti e programmi, di gestire le relazioni ed i contratti, di favorire i percorsi di apprendimento e di conoscenza, di incentivare i programmi di scambio in rete, di implementare i sistemi tecnologici di ICT¹² e infine di supportare esperienze di apprendimento flessibili e personalizzate sulla base delle esigenze dei richiedenti.

¹² **ICT**: acronimo di Information Communication Technologies, ovvero l'insieme di tutte le conoscenze informatiche necessarie per la capacità di innovazione e di competitività delle imprese.

Nelle “*reti con capofila*” la necessità di una figura manageriale è minore, risulta essere però fondamentale una manager di rete in grado di gestire i processi di internalizzazione ed innovazione.

Nelle “*reti a vocazione industriale e commerciale*” è necessario un supporto manageriale sia interno, sia esterno e quindi dovrebbe essere funzionale l'utilizzo di un “support manager”.

Alla luce del crescente sviluppo che l'Istituto delle Reti di Imprese sta assumendo nel contesto economico generale, un'ulteriore funzione rivestita dal Manager di rete è proprio quella di garantire e assicurare un'efficace sostegno e supporto all'azione pubblica, sia a livello regionale che a livello nazionale, in virtù degli innumerevoli Bandi pubblici, Programmi di Rete e al PNRR¹³ che si prefigge attraverso le sue risorse finanziarie, di aumentare la capacità competitiva e l'innovazione delle imprese caratterizzate da dimensioni piuttosto contenute come le PMI.

Consultazione:

COSTA N., DE ROSSI G, (2016), “*Il nuovo Istituto delle Reti di Imprese*”, in Reti di imprese, sviluppo locale e industria dell'ospitalità, Roma, UniversItalia di Onorati s.r.l., consultato il 12/05/2025.

MINISTERO DELLE IMPRESE E DEL MADE IN ITALY, “*PNRR – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*”, (2022), <https://www.mise.gov.it/pnrr/piano#:~:text=Il%20Piano%20Nazionale%20di%20Ripresa,giustizia,> consultato il 12/05/2025.

¹³ **PNRR**: acronimo di Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, prevede un pacchetto di investimenti e riforme articolato in sei missioni. Il Piano promuove un'ambiziosa agenda di riforme, e in particolare, le quattro principali riguardano: pubblica amministrazione, giustizia, semplificazione e competitività.

2.3 L'organizzazione del lavoro condiviso nella rete d'impresa: funzioni evolutive del manager di rete

Nel quadro delle trasformazioni organizzative che caratterizzano il tessuto imprenditoriale contemporaneo, in particolare nei settori a prevalente presenza di micro e piccole imprese, la figura del manager di rete assume un ruolo sempre più strategico, specialmente in presenza di **modelli di co-datorialità**¹⁴. Quest'ultima consente alle imprese aderenti a un contratto di rete di condividere lavoratori in modo formalmente regolato, accedendo a competenze e risorse umane altrimenti non raggiungibili singolarmente. In questo contesto, il manager di rete si configura non solo come coordinatore generale delle attività comuni, ma come un vero e proprio soggetto-facilitatore della cooperazione interaziendale nel campo lavoristico.

Il valore aggiunto del manager di rete si manifesta in primis nella sua capacità di interpretare e gestire la complessità operativa derivante dalla condivisione del personale tra più realtà imprenditoriali. La co-datorialità, pur essendo uno strumento flessibile, richiede una regia attenta e continua affinché i rapporti di lavoro si svolgano nel rispetto delle norme, delle esigenze delle imprese e della tutela dei lavoratori. È in questo ambito che il manager di rete esercita una funzione di coordinamento cruciale: egli si occupa dell'allocazione efficace delle risorse umane, definisce i turni, supervisiona il rispetto delle competenze richieste da ciascuna impresa, e contribuisce alla pianificazione dei carichi di lavoro in modo equo ed efficiente.

Un aspetto tutt'altro che secondario riguarda la riduzione dei costi e l'ottimizzazione delle competenze: spesso, infatti, le singole imprese non avrebbero la possibilità di assumere specialisti come tecnici di potatura, addetti alla qualità, esperti di marketing o figure con elevate competenze digitali, a causa dei costi elevati o dell'utilizzo limitato nel tempo. Attraverso la rete, e grazie all'intermediazione del manager, tali profili possono essere messi a disposizione di più imprese, che ne condividono il costo e l'impiego, garantendo così una gestione sostenibile delle competenze specialistiche. Il manager, in questo scenario, funge da anello di congiunzione tra il bisogno espresso dalle imprese e l'offerta professionale disponibile, monitorando anche il fabbisogno

¹⁴ "La **Co-datorialità** nasce dall'intuizione di tenere conto del fatto che nei contesti di aggregazione imprenditoriale il coordinamento tra le imprese si realizza, innanzitutto, attraverso il coordinamento dei lavoratori" – (Prof. Avv. Ilario Alvino).

formativo per assicurare aggiornamento continuo e adattamento al contesto competitivo.

La sua funzione non si esaurisce però nella sola amministrazione operativa. In un'ottica più ampia, il manager di rete agisce come mediatore tra culture organizzative diverse, cercando di armonizzare pratiche e aspettative, e promuovendo una visione condivisa del lavoro in rete. Quando si ha a che fare con la co-datorialità, questa mediazione è fondamentale: i lavoratori condivisi devono potersi muovere con fluidità e rapidità tra le imprese senza risentire di conflitti di metodo, priorità o stile gestionale. Quindi, il manager promuove incontri periodici, momenti di formazione trasversale e strumenti di comunicazione interna per facilitare l'integrazione funzionale.

Un altro fronte di rilevanza crescente è quello della rendicontazione e del controllo, soprattutto in progetti di rete che beneficiano di incentivi pubblici o rientrano in programmi di sviluppo territoriale. Il manager è spesso chiamato a raccogliere dati, elaborare report, monitorare indicatori di performance legati alla gestione del lavoro condiviso, rappresentando un punto di riferimento non solo per le imprese, ma anche per enti pubblici, associazioni di categoria e consulenti esterni.

In definitiva, il manager di rete, nel contesto della co-datorialità, non rappresenta soltanto un supporto tecnico-amministrativo, ma diventa una figura chiave per trasformare una cooperazione teorica in una collaborazione reale, stabile e produttiva. La sua azione consente alle imprese di superare i limiti strutturali della piccola dimensione, di accedere a risorse qualificate e di costruire un sistema di gestione del lavoro innovativo e adattivo al contesto di riferimento. In definitiva, il contratto di rete si rivela, ancora una volta, non solo un contenitore giuridico, ma una piattaforma sempre più dinamica di sviluppo organizzativo e coesione territoriale, in cui il manager di rete è protagonista silenzioso ma indispensabile.

Consultazione:

MELONI, B., & PULINA, P. (a cura di) (2018). *Turismo sostenibile e sistemi rurali. Multifunzionalità, reti di impresa e percorsi*. Torino: Rosenberg & Sellier, consultato il 11/07/2025.

RetImpresa - <https://www.retimpresa.it/che-cose-la-codatorialita/>, consultato il 11/07/2025.

2.4 Turismo in Rete: Il nuovo profilo del manager tra innovazione e sostenibilità

Nel contesto del turismo contemporaneo, caratterizzato da una crescente frammentazione del sistema dell'offerta, da una domanda in continua evoluzione e da dinamiche di mercato sempre più complesse, la cooperazione tra imprese rappresenta una strategia di adattamento e crescita ormai imprescindibile. In questo scenario in trasformazione, la figura del manager di rete si afferma con crescente rilevanza, configurandosi come un attore sempre, più determinante nella gestione, nella valorizzazione e nello sviluppo delle reti di impresa turistiche.

Le **reti di impresa turistiche** si costituiscono come aggregazioni volontarie e flessibili tra operatori diversi: strutture ricettive, ristoratori, agenzie di viaggio, guide turistiche, ecc., che scelgono di collaborare perseguendo obiettivi comuni, pur mantenendo la propria autonomia giuridica e gestionale. Questa forma organizzativa si basa su principi di *sinergia, co-progettazione e integrazione dell'offerta turistica*, con l'obiettivo di generare un valore che nessuna delle singole imprese coinvolte sarebbe in grado di produrre da sola.

In particolare, tali reti nascono con finalità quali la promozione congiunta del territorio, lo sviluppo di prodotti turistici tematici (come l'enogastronomia, il turismo esperienziale o culturale), l'accesso a finanziamenti pubblici, l'adozione di strumenti digitali condivisi, e l'applicazione di pratiche sostenibili a livello di sistema. Tuttavia, la sola esistenza di una rete non garantisce automaticamente il suo successo: per funzionare in modo efficace, è indispensabile la presenza di una figura professionale in grado di *coordinare, mediare e valorizzare* le diversità imprenditoriali all'interno del network. Questa figura è appunto il **manager di rete turistica**.

Il manager di rete turistica è un professionista altamente qualificato che svolge un ruolo di coordinamento strategico e operativo all'interno della rete. Non si limita a compiti amministrativi o gestionali, ma agisce come facilitatore, mediatore e innovatore, capace di generare visione, coesione e valore aggiunto per l'intero sistema. Il suo operato si colloca in una posizione intermedia tra le imprese e gli attori istituzionali del territorio, fungendo da ponte tra pubblico e privato, tra governance e impresa.

Il manager di rete lavora affinché i diversi soggetti coinvolti, spesso eterogenei, per dimensioni, mission e modelli operativi, possano dialogare, costruire fiducia reciproca, sviluppare un'identità comune e condividere risorse e competenze.

È una figura che agisce nell'ottica della collaborazione competitiva, dove la cooperazione è vista non come rinuncia alla propria autonomia, ma come leva per migliorare la competitività collettiva.

Le attività che il manager di rete è chiamato a svolgere si articolano in una molteplicità di ambiti operativi. Tra i principali:

- **Pianificazione strategica e gestione operativa:** coordina i processi decisionali e attuativi della rete, elabora piani di sviluppo, monitora le attività e valuta i risultati ottenuti.
- **Comunicazione e branding territoriale:** promuove un'immagine coerente e integrata della destinazione o del prodotto turistico, valorizzando l'identità locale.
- **Gestione dei rapporti interni:** favorisce la partecipazione attiva dei membri della rete, risolve conflitti, incentiva la condivisione di buone pratiche e conoscenze.
- **Innovazione e digitalizzazione:** introduce strumenti tecnologici comuni come: piattaforme di prenotazione, CRM condivisi, sistemi di tracciamento della customer experience, con l'obiettivo di migliorare efficienza e competitività.
- **Ricerca di opportunità e finanziamenti:** individua bandi, partenariati e progetti utili al consolidamento e all'espansione della rete.
- **Formazione e aggiornamento:** promuove attività formative per accrescere le competenze manageriali, digitali e relazionali dei soggetti coinvolti.

Il profilo del manager di rete richiede un insieme articolato di competenze, sia tecniche che trasversali. Tra le principali:

- **Competenze manageriali:** capacità di pianificazione, negoziazione, leadership, monitoraggio e valutazione.
- **Competenze relazionali:** attitudine alla gestione dei rapporti interpersonali, alla risoluzione dei conflitti, all'ascolto e alla comunicazione efficace.
- **Competenze giuridico-amministrative:** conoscenza del contratto di rete, della normativa di settore e dei principi di governance.
- **Competenze digitali:** padronanza degli strumenti ICT necessari alla gestione condivisa, alla promozione online e alla raccolta dati.
- **Competenze territoriali:** conoscenza del contesto geografico, culturale ed economico in cui opera la rete.

Nonostante la sua crescente importanza, il manager di rete si trova ad affrontare numerose sfide operative e sistemiche. In primo luogo, la difficoltà nel gestire soggetti imprenditoriali eterogenei, spesso restii a condividere risorse e strategie. A ciò si aggiunge l'assenza di un riconoscimento normativo e professionale pienamente consolidato, che rende la figura ancora marginale nei contesti istituzionali e nei processi decisionali.

Un'ulteriore criticità è legata alla **sostenibilità economica¹⁵ della figura del manager**, la cui remunerazione è spesso legata a progetti a scadenza, a bandi temporanei o a fondi comuni della rete, con il rischio di instabilità e discontinuità del ruolo.

Tuttavia, le prospettive sono incoraggianti, poiché vi è una crescente attenzione delle politiche europee, nazionali ed internazionali alla sostenibilità e alla rigenerazione dei territori, che pone il manager di rete al centro dei nuovi modelli di sviluppo turistico. La sua capacità, infatti, è quella di attivare sinergie, costruire identità territoriali condivise e di generare innovazione sistemica fa di lui un protagonista determinante per il futuro del turismo.

Consultazione:

DALL'ARA, G. (2020). *Turismi, reti e destinazioni: nuove forme di governance*, FrancoAngeli, consultato il 12/05/2025.

COSTA N., DE ROSSI G, (2016), *"Il nuovo Istituto delle Reti di Imprese"*, in Reti di imprese, sviluppo locale e industria dell'ospitalità, Roma, UniversItalia di Onorati s.r.l., consultato il 12/05/2025.

BARILE, S. (2011). *Management sistemico vitale. Contributi sull'approccio sistemico vitale (ASV)*, Giappichelli, consultato il 12/05/2025.

¹⁵ **La sostenibilità economica** indica la capacità di un'organizzazione di generare redditività e continuità economica nel tempo, mantenendo l'equilibrio tra costi e ricavi, e riducendo la dipendenza da risorse esterne instabili (Barile, 2011).

CAPITOLO III

L'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA NEL TURISMO LOCALE: IL RUOLO DELLE RETI D'IMPRESA

3.1 Le PMI nello scenario italiano

A partire dal periodo della ricostruzione del secondo dopoguerra, le Piccole e Medie Imprese hanno contribuito a formare l'assetto produttivo del nostro Paese. Dal Rapporto sulle prestazioni delle PMI, stilato annualmente dalla Commissione Europea emerge che le PMI italiane, con il 99%, costituiscono la quasi totalità delle imprese nazionali, dal momento che le grandi imprese sono appena lo 0,1% del totale. Secondo la definizione europea, le PMI vengono identificate sulla base del loro numero di dipendenti e del loro fatturato o bilancio. In particolare, sono considerate "microimprese" quelle con meno di 10 dipendenti ed un fatturato totale non superiore ai 2 milioni di euro; le "piccole imprese" quelle con 10-50 dipendenti e un fatturato medio non superiore ai 10 milioni di euro; le "medie imprese" quelle comprese tra 50-250 dipendenti e con un fatturato medio non superiore a 43 milioni di euro e infine "le grandi imprese" con oltre 250 dipendenti e con un fatturato non superiore a 50 milioni di euro.

Tuttavia, a causa della pressione fiscale, molte imprese non ce la fanno a ripartire e a resistere nei rispettivi mercati di competenza.

Le imprese italiane versano in condizioni di instabilità, ormai dalla crisi economica del 2010, questo fenomeno ha interessato prevalentemente le Regioni del Mezzogiorno¹⁶ e del Nord-Est.

Il grosso deficit che sconta un sistema produttivo parcellizzato come quello italiano è la sua competitività regolata all'interno di strutture che facilitino sia forme di cooperazione che di concorrenza.

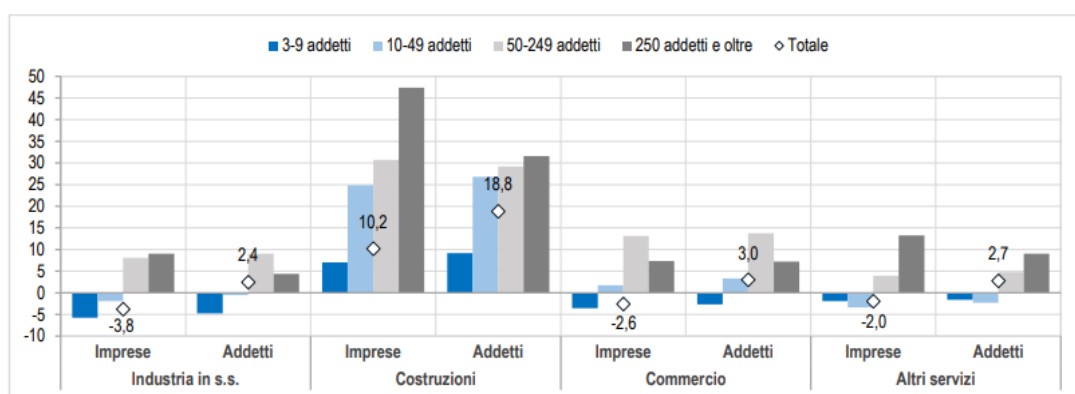
Nonostante la crisi sia generalizzata, l'Italia non riesce a tenere il passo con gli altri Paesi e le imprese continuano ad essere in forte sofferenza, con una perdita media di competitività del 7% rispetto al 2001. Nella graduatoria della competitività europea l'Italia occupa la terzultima posizione.

¹⁶ **Mezzogiorno:** del sud Italia.

Altro fattore di sofferenza delle imprese italiane è dato dall'incapacità di uscire dalla crisi economica e successivamente di ripartire.

Ad oggi, le PMI italiane sono invece circa 206.000, vale a dire il restante 4,86% del tessuto imprenditoriale italiano, e sono responsabili, da sole, del 41% dell'intero fatturato generato in Italia, del 33% dell'insieme degli occupati del settore privato e del 38% del valore aggiunto del Paese.

Il grafico che andremo ad analizzare rappresenta la variazione percentuale del numero di imprese e di addetti nei principali comparti economici italiani ovvero (**Industria, Costruzioni, Commercio e Altri servizi**), suddivisi per classi dimensionali (in base al numero di addetti). Si tratta di una panoramica utile per comprendere come stanno evolvendo le PMI, cuore pulsante dell'economia italiana, soprattutto alla luce delle sfide recenti legate a crisi internazionali, transizione digitale ed energetica, e nel caso del turismo, anche agli effetti post-pandemia.



Fonte: *Censimenti Permanenti imprese*

Nel precedente grafico, le imprese vengono suddivise per classi dimensionali in base al numero di addetti: **3-9, 10-49, 50-249, 250 e oltre**, permettendo così di cogliere le differenze di comportamento tra micro, piccole, medie e grandi realtà. I dati ci restituiscono un'immagine chiara – e per certi versi preoccupante – dell'evoluzione del tessuto imprenditoriale nazionale.

Nel settore Industria in senso stretto, le microimprese (3-9 addetti) mostrano un calo significativo (-3,8%), segno delle difficoltà crescenti per le realtà meno incidenti, probabilmente dovute ai costi crescente delle difficoltà nell'innovazione e nella competitività. Tuttavia, gli addetti complessivi crescono (+2,4%), indicando che le imprese più strutturate stanno assorbendo forza lavoro e rafforzando la propria

presenza. Così da, ridurre il numero di imprese ma aumenta l'occupazione industriale, segno di una progressiva concentrazione della produzione.

Le *Costruzioni* sono il comparto con la performance più brillante. Crescono sia le imprese che gli addetti, in modo marcato nelle fasce da 10 a 249 addetti. Gli addetti nelle imprese da 50-249 addetti aumentano addirittura del 46%, un segnale chiaro di espansione e rafforzamento generale strutturale. Il totale degli addetti nel comparto cresce del 18,8%. Questo dato positivo è probabilmente legato al forte impulso degli investimenti pubblici, agli incentivi edilizi (come il Superbonus) e a una domanda di lavori infrastrutturali e di riqualificazione che ha alimentato il settore. La costruzione, quindi, appare come un settore in fase di consolidamento.

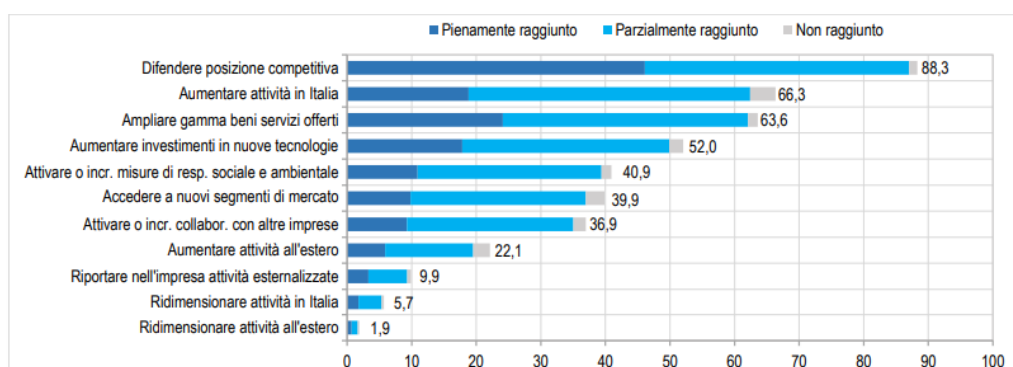
Nel *Commercio*, invece, si registra una flessione nel numero di imprese (-2,6%), specialmente tra le più piccole. Questo dato può essere interpretato come un effetto della crisi del piccolo commercio, sempre più sotto pressione per via della diffusione dell'e-commerce, della grande distribuzione organizzata e dei cambiamenti nei consumi. Tuttavia, gli addetti aumentano del 3%, il che suggerisce che le strutture commerciali più grandi stanno assorbendo occupazione e probabilmente guadagnando quote di mercato. Anche qui si delinea un processo attraverso cui sopravvivono e crescono le imprese più solide, a scapito delle piccole realtà .

Infine, nel comparto degli *Altri servizi*, si osserva una dinamica simile: diminuisce il numero di imprese (-2%) ma aumenta il numero degli addetti (+2,7%). Questo settore molto eterogeneo (che include turismo, servizi professionali, digitali, ristorazione, ecc.) evidenzia anche qui un processo di selezione naturale: chi è strutturato cresce, chi è più fragile tende a uscire dal mercato. Pertanto, si segnala un buon contributo da parte delle imprese da 10 addetti in su, confermando che la dimensione conta, soprattutto quando si tratta di affrontare transizioni come quella digitale e quella ambientale.

Infine, il grafico suggerisce che il modello imprenditoriale italiano sta attraversando una trasformazione sempre più strutturale, da un lato vi è la microimpresa tradizionale, storicamente colonna portante del “made in Italy”, che appare oggi più vulnerabile, dall'altro vi è una crescita delle imprese più innovative e capaci di affrontare il cambiamento.

Il precedente grafico mostrava un quadro chiaro: le microimprese, soprattutto nei servizi e nel turismo, sono in difficoltà, mentre quelle più strutturate crescono e assumono sempre più risorse umane qualificate nei comparti.

Ma cosa distingue chi resiste da chi soccombe?



Fonte: Censimenti Permanenti Imprese

Il grafico attuale ci offre la risposta, illustrando quali strategie hanno funzionato davvero per le imprese italiane. Le azioni più efficaci si concentrano sul rafforzamento competitivo interno: l'88,3% delle imprese ha difeso con successo la propria posizione sul mercato, il 66,3% ha aumentato l'attività in Italia, e oltre il 63% ha ampliato la propria offerta. Anche gli investimenti in tecnologie (52%) e la responsabilità sociale e ambientale (40,9%) emergono come leve di successo. Si dimostrano più scarsi, invece, i risultati sull'internazionalizzazione e sulla riorganizzazione produttiva. Infine, un dato rilevante emerge sul processo di collaborazione tra imprese (36,9%), che rafforza l'idea, già emersa nel comparto turistico, ovvero, fare rete sia un'opportunità unica ed essenziale per sopravvivere e crescere nel futuro.

Consultazione:

COSTA N., DE ROSSI G, (2016), *“Il nuovo Istituto delle Reti di Imprese”*, in Reti di imprese, sviluppo locale e industria dell'ospitalità, Roma, UniversItalia di Onorati s.r.l., consultato il 12/05/2025
ISTAT, <https://www.istat.it/it/files/2023/11/REPORTCensimprese.pdf>, consultato il 09/06/2025.

3.2 Le PMI del settore turistico italiano

Le piccole e medie imprese ricettive rappresentano l'asse portante del sistema turistico italiano, infatti, occupano posizioni di primaria importanza anche a livello europeo.

L'Italia, per quanto riguarda l'ospitalità alberghiera è al primo posto in Europa come numero complessivo di strutture disponibili, sia esse alberghiere, sia esse extralberghiere.

Numerosi Paesi europei hanno in media "alberghi più piccoli" di quelli italiani. Infatti, i circa 34.155 alberghi nazionali hanno una dimensione media di 31,6 camere per l'esercizio, più alta della media europea che è di 29.

Il brand¹⁷ della destinazione costituisce l'asset principale e le PMI sono rafforzative e specificanti l'unicità dei luoghi, scelti dai turisti per la loro diversità o specificità. Le singole imprese sono limitate nelle conoscenze su come funziona il mercato turistico e sulle emergenti opportunità offerte dagli incessanti cambiamenti della domanda internazionale di viaggi sempre più dinamica con la crescita dei flussi e delle destinazioni concorrenti.

In sintesi, si può affermare che il turismo con le sue interdipendenze settoriali è un comparto allargato, le relazioni d'affari nelle imprese turistiche sono molteplici, basti pensare al nodo che vi è tra le strutture ricettive con le online travel agencies e le rent car.

Occorre che la politica dia un supporto, svolga un ruolo di meta-management affinché le reti di imprese di successo possano essere facilitate nell'aggregazione e nel saper adottare un piano di sviluppo che inquadri la destinazione come un "*unicum*."

La Governance del territorio, attraverso delle figure specializzate come il "*destination manager*" delle reti con competenze incentrate sulla gestione delle reti, sono in grado di agire operativamente nelle: (semplificazioni burocratiche, riduzioni fiscali, eliminazione di diseconomie esterne come il traffico o l'inquinamento atmosferico ecc.)

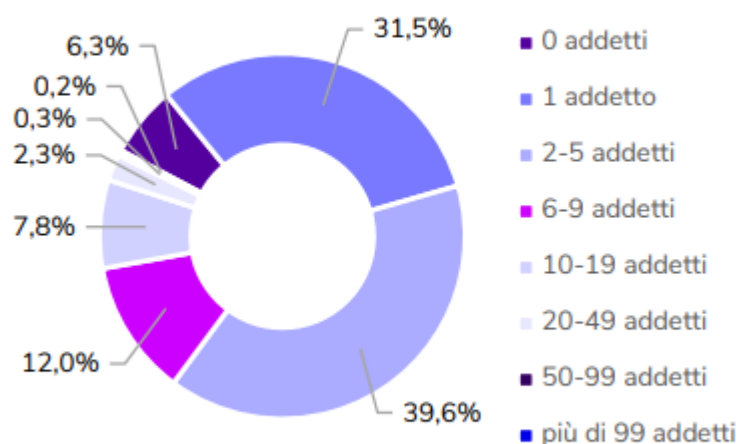
Alla luce di quanto detto, emerge con chiarezza come le PMI ricettive non siano solo numericamente dominanti, ma anche strategicamente rilevanti nella costruzione dell'identità e della competitività turistica italiana. Tuttavia, la loro frammentazione strutturale e la limitata capacità di lettura dei trend internazionali rendono necessario

¹⁷ **Brand:** marchio.

un intervento sistemico, volto a promuovere modelli di governance condivisi, reti di cooperazione e politiche di sostegno distribuite, talvolta, su scala territoriale.

Per comprendere più nel dettaglio la composizione del tessuto imprenditoriale turistico italiano, è utile esaminare i dati relativi alla distribuzione per classe di addetti delle imprese turistiche attive nel 2023. Il grafico seguente dà una panoramica generale di una realtà fortemente sbilanciata verso le micro-imprese, rivelando una predominanza di soggetti con un numero estremamente ridotto di addetti, spesso operanti in forma individuale o familiare.

DISTRIBUZIONE PER CLASSE DI ADDETTI DELLE IMPRESE TURISTICHE ATTIVE IN ITALIA - 2023



* Categorie ATECO 55,56 e 79

Fonte: Registro Imprese

La fetta più ampia è rappresentata dalle PMI con 2-5 addetti, che costituiscono il 39,6% del totale. Seguono le PMI senza alcun addetto, ovvero realtà probabilmente gestite da un solo titolare senza dipendenti, che rappresentano comunque una quota significativa pari al 31,5%. Le imprese con un solo addetto rappresentano il 12%, confermando ulteriormente la prevalenza di strutture di piccolissime dimensioni.

Queste tre categorie coprono oltre l'80% delle imprese turistiche italiane, un dato che racconta di un sistema fortemente frammentato, basato su unità operative spesso a conduzione familiare o individuale, con risorse umane limitate.

Man mano che cresce il numero degli addetti, la presenza si fa via via più rara, dato che solo il 7,8% delle imprese ha 6-9 addetti, il 6,3% ne ha tra 10 e 19, e percentuali

ancora più basse si registrano per le imprese con 20-49 addetti (2,3%), 50-99 addetti (0,3%), fino ad arrivare a una presenza marginalissima per le imprese con più di 99 addetti (0,2%).

Questo dato sottolinea quanto il turismo italiano, pur essendo un comparto centrale per l'economia nazionale, sia ancora oggi largamente gestito da piccole realtà, con tutte le criticità ma anche le opportunità che ciò comporta. Se da un lato la frammentazione può generare inefficienze, dall'altro rappresenta anche una grande ricchezza in termini di varietà dell'offerta, personalizzazione dei servizi e radicamento territoriale.

Alla struttura dimensionale fortemente frammentata del sistema turistico italiano, si affianca una significativa diversificazione territoriale dell'offerta, che riflette la straordinaria ricchezza culturale e ambientale del Paese.



Fonte: Registro Imprese

Il grafico evidenzia come quasi la metà delle imprese turistiche attive nel 2023 (46,1%) si collochino in territori a forte vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica. Una quota rilevante (24,4%) si distribuisce tra aree con una vocazione mista, che unisce elementi culturali e balneari, in virtù della multifunzionalità dell'offerta turistica nazionale.

Seguono le imprese localizzate in territori a vocazione prevalentemente balneare (17,2%), mentre restano più contenute quelle collocate in aree montane (4,2%) o in contesti con una vocazione turistica meno incisiva (8,2%).

Questi dati confermano non solo la centralità del patrimonio culturale come motore di attrazione, ma anche l'esigenza di rafforzare la capacità delle PMI turistiche di valorizzare le specificità territoriali, attraverso strumenti organizzativi condivisi e strategie di governance mirate.

Tuttavia, la connessione tra vocazione del territorio e forma imprenditoriale rappresenta un nodo chiave per lo sviluppo di destinazioni turistiche sostenibili e competitive.

Consultazione:

COSTA N., DE ROSSI G, (2016), *“Il nuovo Istituto delle Reti di Imprese”*, in Reti di imprese, sviluppo locale e industria dell’ospitalità, Roma, UniversItalia di Onorati s.r.l., consultato il 12/05/2025.

3.3 Le reti d'impresa nella filiera turistica: una leva per la politica economica dell'ospitalità

Il legislatore italiano con l'Istituto delle Reti d'Impresa rielabora e riposiziona una politica economica del turismo che nel corso dei decenni non ha dato dei risultati brillanti alla filiera turistica italiana, sia nel contesto europeo che internazionale.

L'Italia turistica ha preso posizioni, a partire dagli anni del “boom economico”¹⁸ e precisamente nel 1970, quando era la prima destinazione al mondo per numero di arrivi, presenze e spese.

Secondo un report di grande interesse per comprendere la situazione competitiva dell'Italia, denominato Travel and Tourism Competitiveness Index, realizzato dalla World Economic Forum (WEF)¹⁹, sono molti fattori che hanno determinato nel lungo periodo queste performance che appaiono decisamente inferiori rispetto alle potenzialità del turismo nel nostro Paese.

Tra i principali fattori:

- La **scarsa competitività in termini di rapporto qualità – prezzo**, infatti la destinazione turistica italiana, risulta essere la più costosa rispetto alle altre destinazioni europee. Naturalmente, in Italia non mancano località turistiche caratterizzate da un'ampia competitività dell'offerta dei servizi ai viaggiatori. Di certo, una progressiva riduzione del costo determinerebbe un aumento del numero degli arrivi, ma a sua volta causerebbe perdita di qualità e condurrebbe anticipatamente alla fase del declino; quindi, non resta che puntare sulla qualità e sul miglioramento dei servizi accessori, talvolta, richiesti dal turista.
- La **qualità del capitale umano**, il settore turistico italiano risulta essere molto carente dal punto di vista della formazione di figure professionali

¹⁸ **Boom economico:** Fenomeno di grande e rapido sviluppo dell'attività economica generale o di un'attività settoriale: boom dell'edilizia, boom dell'editoria ecc. Anche forte aumento delle vendite, dei prezzi e delle quotazioni di un determinato bene. In particolare, fase del ciclo economico caratterizzata dalla massima espansione che in genere precede recessione e crisi.

¹⁹ Il **World Economic Forum** è una quasi organizzazione internazionale (il cui status è stato recentemente riconosciuto) per la cooperazione pubblico-privato. Coinvolge i principali esponenti della società – CEO, Capi di Stato, Ministri e responsabili politici, esperti e accademici, organizzazioni internazionali, giovani, innovatori e rappresentanti della tecnologia e della società civile – in uno spazio imparziale con l'obiettivo di guidare un cambiamento positivo e di portata globale attraverso programmi mirati lungo tre fondamentali assi strategici: la quarta rivoluzione industriale, la gestione dei problemi legati ai beni comuni, la sicurezza globale. Le attività correnti del Forum si articolano in System Initiatives.

con delle competenze necessarie per operare con innovatività. A partire dalla formazione del *team*²⁰ incaricato a promuovere e a vendere pacchetti turistici su misura. Si delinea così la figura del “*project manager*”, volta a progettare un’esperienza a 360°, partendo dal soggiorno e arrivando alla valorizzazione delle attrazioni locali.

- La **scarsa professionalizzazione degli operatori del turismo**, nonostante il recente moltiplicarsi di corsi universitari e master per il turismo, l’Italia, è ancora lontana dal soddisfare esigenze di creazione di figure professionali nuove in possesso di quelle competenze necessarie per operare con innovatività. A cominciare dalla formazione di team dotati di capacità di saper vendere la destinazione attraverso una preparazione interdisciplinare, che intreccia il ramo economico-manageriale, giuridico e tecnologico
- I **problemi infrastrutturali**, alcune aree del paese, soprattutto quelle del Mezzogiorno sono penalizzate dalla presenza di piccoli aeroporti come (Fiumicino, Capodichino e Malpensa), che devono ancora crescere per raggiungere dimensioni più efficienti. La problematica infrastrutturale dipende anche dalla scarsa qualità dei collegamenti del trasporto pubblico locale e dalla sua congestione nelle aree centrali del sud e del Centro-Nord.
- I **ritardi nell’elaborazione di moderne strategie organizzative e di marketing**, la perdita nel turismo italiano non ha a finora trovato risposte adeguate nella politica di settore, non è un problema legato agli investimenti ma alla loro scarsa qualità, innovazione e competitività.
- La **manca di prodotti innovativi e maggiormente rispondenti ai bisogni della domanda**, è necessario analizzare i bisogni del turista e creare delle strategie per il rilancio del comparto del terzo settore. Bisogna, quindi, intercettare le domande a livello internazionale e continuare ad attrarre le vecchie. E a tal fine occorre ridefinire il prodotto turistico offerto sulla base delle esigenze del segmento-target²¹ di riferimento.

²⁰ **Team:** squadra o gruppo di lavoro.

²¹ Il **Target** è un gruppo di consumatori che possiedono caratteristiche comuni a cui è destinato un dato prodotto o servizio oppure un gruppo di persone a cui è rivolto un messaggio pubblicitario. Il termine è usato anche per indicare degli obiettivi prefissati da un’azienda (come volume di vendite o profitto).

- **L'eccessiva stagionalità dei flussi turistici**, è necessario ridurre la stagionalità dei flussi nelle diverse località e promuovere alternative specifiche per i periodi di bassa stagione.
- **L'eccessiva tassazione delle imprese turistiche**, occorre determinare una progressiva riduzione delle imposte fiscali come l'IVA²².

L'unicità e la ricchezza di risorse turistiche dell'Italia devono puntare ad una logica specifica, ovvero di attesa ad una conquista della domanda che attualmente ha più scelta e molte più informazioni a disposizione.

Il network tra imprese rappresenta la valida alternativa da percorrere, che può consentire di superare le piccole dimensioni strutturali e di operare conseguentemente come delle grandi imprese pur essendo piccoli. Per questo molte imprese turistiche si stanno avviando verso le aggregazioni, assumendo la leadership dello sviluppo locale per lo sviluppo del Made in Italy, in un settore così importante come quello del turismo.

Consultazione:

UNIONCAMERE, <https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/pubblicazioni/2024/Turismo.pdf>, consultato il 20/06/2025.

COSTA N., DE ROSSI G, (2016), *“Il nuovo Istituto delle Reti di Imprese”*, in Reti di imprese, sviluppo locale e industria dell'ospitalità, Roma, UniversItalia di Onorati s.r.l., consultato il 12/05/2025.

TRECCANI, <https://www.treccani.it/enciclopedia/boom-economico/>, consultato il 20/06/2025.

INSIDE MARKETING, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/target/> RetImpresa, (2021), *“Il 2020 in rete”*, <http://www.retimpresa.it/>, consultato il 18/06/2025.

²² **IVA:** Imposta sul Valore Aggiunto, ovvero un'imposta indiretta, che nel comparto turistico e dei servizi è pari ad un'aliquota del 22%.

3.4 L'evoluzione delle aggregazioni d'impresa e le prospettive di superamento

Gli studi riconducono a tutti i modelli relazionali possibili al concetto di network, definito, quest'ultimo, come un insieme complesso di attori, prestazioni e legami. Nel concetto di network sono comprese le forme di collaborazione tra imprese differenti per grado di autonomia, orientamento strategico, strutture di management adottate, complessità e durata.

Nell'ultimo decennio del ventesimo secolo e agli inizi del ventunesimo secolo, vi sono stati dei cambiamenti che hanno accelerato il progresso tecnologico, grazie al quale si sono sviluppate nuove forme comunicative interaziendali.

Secondo l'economista Oliver Eaton Williamson, "le reti tra imprese sono convenienti in termini di:

- **costi di produzione**, per lo svolgimento delle attività economiche
- **costi di transizione**, tutti quei costi legati all'organizzazione dell'attività, sia ex-ante che ex-post, tra cui: il costo del tempo e denaro per definire un accordo, il costo in tempo e denaro della ricerca dei contraenti per un dato contratto e i costi di ricerca di informazioni riguardanti il mercato ed i suoi agenti".

Nonostante la lettura economica proponga un'ampia varietà di informazioni sul tema, la rete di imprese deve essere interpretata come una nuova forma d'investimento che consenta di allargare la capacità di risposta della struttura operativa ed organizzativa di ciascuna impresa ai cambiamenti del mercato.

Le reti, quindi, nascono dal riconoscimento della scarsa competenza in materia, pertanto, il superamento è indispensabile per fare business congiunto, ricevere supporti complementari da altri nodi della rete che si auto valutano altrettanto limitati nelle conoscenze.

Solo dopo la strutturazione di un modello dettagliato, si potrà passare alla progettazione della rete formale, caratterizzata da un senso di appartenenza comune, da uno scambio d'informazioni preciso e limitato a uno specifico ambito professionale.

Consultazione:

AZProjet, (2018), "Reti formali e informali per l'aiuto dell'anziano", <https://azproject.altervista.org/reti-formali-e-informali-per-laiuto-allanziano/>, consultato il 16/05/2025

COSTA N., DE ROSSI G, (2016), "Il nuovo Istituto delle Reti di Imprese", in Reti di imprese, sviluppo locale e industria dell'ospitalità, Roma, UniversItalia di Onorati s.r.l., consultato il 12/05/2025.

3.5 Sinergie e progettualità condivisa: il ruolo della partnership nelle reti turistiche

I progettisti e i gestori delle reti turistiche dovrebbero comprendere i significati di collaborazione e di partnership²³. L'importanza di coinvolgere diversi attori nella pianificazione e gestione del turismo è stata sempre più riconosciuta, sia dai teorici che dai pratici, dagli ultimi decenni del XX²⁴ secolo.

Le partnership nel settore del turismo sono state e sono attualmente comuni negli Stati Uniti, nel Regno Unito, in Australia e in Olanda.

Vi sono una serie di potenziali benefici della collaborazione e partnership nella pianificazione del turismo, riportano "Bramwell e Lane nel 2000", (in sintesi):

- Ci può essere coinvolgimento di una pluralità di soggetti, i quali sono interessati ai molteplici problemi di sviluppo turistico per introdurre un cambiamento e un miglioramento.
- Il potere decisionale e di controllo può essere diffuso ai diversi stakeholder²⁵ interessati alla gestione delle problematiche.
- Il coinvolgimento dei numerosi attori può aumentare l'accettazione sociale delle politiche.
- Gli atteggiamenti ostruttivi potrebbero indurre ad una maggiore cooperazione.
- Le parti interessate alla risoluzione delle problematiche possono apportare le loro conoscenze, in modo da facilitare il processo decisionale, scegliendo tra un determinato numero di alternative quella migliore.
- La sinergia creativa può derivare dal lavoro di gruppo ed induce ad avere maggiore efficienza ed innovazione.
- Le partnership promuovono l'apprendimento sul lavoro, le competenze e la capacità di negoziazione.
- Le attività non turistiche possono essere incoraggiate, portando ad un allargamento della base economica, occupazionale e sociale della comunità.

²³ **PARTNERSHIP:** La Partnership è un rapporto di collaborazione tra due o più imprese finalizzato alla costituzione, alla gestione e alla realizzazione di un progetto comune. Il rapporto di partnership è indipendente dalle dimensioni dell'impresa e dalla loro anzianità di mercato.

²⁴ **XX:** ventesimo (in numeri romani).

²⁵ **STAKEHOLDER:** Portatori di interessi.

- Gli stakeholder meno forti possono essere esclusi dal processo collaborativo o possono avere meno influenza sul processo.
- La potenza di alcune partnership può essere così elevata da portare alla creazione di una intesa collusiva senza innovazione dei processi produttivi.

Concludendo, la partnership è uno strumento fondamentale per la costruzione delle imprese turistiche, dal punto di vista dell’allocazione delle risorse, della competitività, dell’innovazione, del coordinamento e delle economie di scala che puntano alla progressiva riduzione del costo unitario per una maggiore vendita del pacchetto turistico. Nonostante gli innumerevoli punti di forza, è necessario considerare anche i punti di debolezza, cui le relazioni instabili e molto spesso l’impossibilità di vendere il pacchetto turistico ad un prezzo inferiore rispetto agli altri mercati, in quanto il settore turistico italiano in alcune località punta ad un turismo esclusivo, che a sua volta richiede costi molto elevati, per l’erogazione di servizi elitari.

Consultazione:

COSTA N., DE ROSSI G, (2016), *“Il nuovo Istituto delle Reti di Imprese”*, in Reti di imprese, sviluppo locale e industria dell’ospitalità, Roma, UniversItalia di Onorati s.r.l., consultato il 16/05/2025.

Inside M., *“Partnership significato, cos’è e tipologie”*, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/partnership/#:~:text=Definizione%20di%20Partnership,dalla%20loro%20anzianit%C3%A0%20di%20mercato>, consultato il 15/06/2025.

CAPITOLO IV

RETI RESILIENTI PER LA RINASCITA: INNOVAZIONE, TERRITORI E TRANSIZIONE ECOLOGICA NEL TURISMO

4.1 Dinamiche evolutive delle reti di imprese agricole nel settore turistico

Nel contesto del crescente interesse per modelli di collaborazione interaziendale, il contratto di rete si è affermato come uno strumento giuridico-gestionale capace di rispondere alle esigenze di competitività, innovazione e flessibilità delle imprese, soprattutto in settori tradizionalmente caratterizzati da forte frammentazione e da una limitata propensione all'aggregazione strutturata. Tra questi, il settore primario, comprendente le attività agricole, forestali e della pesca, si è rivelato particolarmente ricettivo a tale forma contrattuale, in virtù della necessità di rafforzare la resilienza produttiva e organizzativa di imprese spesso di piccola o piccolissima dimensione.

Il legislatore italiano ha mostrato attenzione crescente verso le potenzialità applicative del contratto di rete nel mondo agricolo, introducendo una serie di disposizioni normative volte a favorirne l'adozione, adattandone la disciplina alle specificità settoriali. Questa attenzione si è concretizzata in una regolamentazione differenziata rispetto al modello generale, con l'obiettivo di semplificare le procedure di accesso, ridurre i costi di formalizzazione e introdurre benefici lavorativi e fiscali che potessero incentivare la cooperazione tra imprese agricole.

Un primo passo significativo è rappresentato dal decreto-legge n. 179 del 2012, convertito con modificazioni nella legge n. 221 dello stesso anno, che ha previsto importanti semplificazioni formali per i contratti di rete nel settore agricolo. In particolare, è stato stabilito che tali contratti possano essere sottoscritti con scrittura privata non autenticata, purché avvenga con l'assistenza di organizzazioni professionali agricole rappresentative a livello nazionale, le quali devono aver partecipato alla redazione dell'accordo. Questo significa che, a differenza della disciplina generale, per le imprese agricole non è necessario il ricorso a un notaio né l'utilizzo della firma digitale, questo determina una significativa riduzione di tempi e costi. Tali deroghe formali, seppur apparentemente marginali, rappresentano un importante strumento di semplificazione burocratica, che rende più agevole l'accesso a modelli di cooperazione strutturata da parte delle realtà agricole.

Dal punto di vista sostanziale, uno degli aspetti più innovativi introdotti dal legislatore è rappresentato dall'apertura alla mutualità contrattuale, ossia alla possibilità di prevedere, all'interno del contratto di rete, la costituzione di un fondo mutualistico. Tale possibilità è stata formalizzata attraverso l'istituzione, presso l'ISMEA (Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare), di un Fondo Mutualistico Nazionale per la stabilizzazione dei redditi agricoli, destinato a sostenere economicamente le imprese del settore in caso di eventi avversi o oscillazioni di mercato. Questo strumento, se integrato nella logica di rete, può rappresentare un importante pilastro di stabilità economica, contribuendo a ridurre il rischio imprenditoriale e a consolidare le relazioni contrattuali tra imprese aderenti.

L'attenzione del legislatore si è successivamente concentrata anche sul profilo giuslavoristico. Con il decreto-legge n. 76 del 2013, convertito nella legge n. 99 dello stesso anno, sono state introdotte disposizioni volte a favorire la condivisione della forza lavoro tra imprese agricole in rete. In particolare, è stata riconosciuta la possibilità di procedere all'assunzione congiunta di lavoratori, da impiegare nelle attività comuni previste dal programma di rete. Questa possibilità, riservata alle reti in cui almeno il 40% o 50% delle imprese aderenti siano agricole, consente di ottimizzare l'impiego di risorse umane in funzione della stagionalità delle produzioni, riducendo costi e rigidità aziendale. Inoltre, è stata prevista la codatorialità su base volontaria e il distacco facilitato di personale tra imprese della rete. Ai fini della tutela dei lavoratori, la norma dispone che le imprese codatori rispondano in solido delle obbligazioni retributive e previdenziali derivanti dal rapporto di lavoro, assicurando così un quadro di garanzie adeguato anche dal punto di vista sociale.

Un ulteriore sviluppo si è avuto nel 2014, con l'introduzione di misure specificamente rivolte alle piccole e medie imprese agricole, al fine di incentivare l'adozione del contratto di rete e promuovere nuove sinergie operative. Tra le disposizioni più significative vi è la possibilità per le imprese agricole di ampliare la propria attività produttiva su terreni di altre aziende, a prescindere dalla titolarità formale, purché all'interno di una rete. Tale previsione, particolarmente utile nei settori dell'allevamento, del vitivinicolo, del florovivaismo e dell'*agriturismo*²⁶, consente di

²⁶ Si considerano **attività agrituristiche** "le attività di ricezione e ospitalità esercitate dagli imprenditori agricoli di cui all'articolo 2135 del Codice civile, anche nella forma di società di capitali o di persone, oppure associati fra loro, attraverso l'utilizzazione della propria azienda in rapporto di connessione con le attività di coltivazione del fondo, di silvicoltura e di allevamento di animali".

superare i vincoli territoriali e organizzativi tipici della conduzione agricola tradizionale.

Nello stesso anno, l'art. 1-bis, comma 3, del D.L. n. 91/2014, convertito nella legge n. 116/2014, ha introdotto una norma innovativa per le reti di sole imprese agricole, permettendo la messa in comune di attrezzature, know-how e risorse umane finalizzate alla produzione congiunta. Il prodotto così ottenuto può essere attribuito direttamente ai partecipanti, senza che vi sia un passaggio commerciale tra le imprese: si tratta, a tutti gli effetti, di un'acquisizione a titolo originario, con notevoli implicazioni fiscali positive, in quanto si evita la tassazione sulle cessioni interne alla rete.

In anni più recenti, il legislatore ha proseguito nell'intento di rafforzare la cooperazione tra imprese agricole anche sotto il profilo della transizione digitale. La legge di bilancio per il 2021 (L. n. 178/2020), all'art. 1, comma 131, ha introdotto un credito d'imposta del 40% (fino a un massimo di 50.000 euro) a beneficio delle imprese agricole e agroalimentari aderenti a un contratto di rete, a un consorzio o costituite in forma cooperativa, per investimenti in infrastrutture informatiche destinate a potenziare il commercio elettronico dei prodotti.

Pertanto, risulta necessario analizzare l'estensione delle misure di sostegno previste per i contratti di distretto o di filiera anche alle reti di imprese agricole. Pertanto, le reti possono partecipare a programmi di investimento integrato di carattere interprofessionale, che coprano l'intera filiera agricola, dalla produzione alla trasformazione, commercializzazione e distribuzione dei prodotti. Si tratta di una visione più integrata, in una logica sistemica che valorizza la logica di filiera integrata, ritenuta strategica in un contesto sempre più orientato alla qualità, alla sostenibilità e alla tracciabilità dei prodotti agroalimentari.

Quindi, si può affermare che l'evoluzione normativa del Contratto di Rete, mostra chiaramente la volontà del legislatore di promuovere modelli di sviluppo più resilienti, inclusivi e sostenibili, capaci di affrontare le sfide del mercato globale e dei cambiamenti ambientali senza sacrificare le peculiarità produttive dei territori, realizzando così un turismo sempre più inclusivo e responsabile, nel rispetto delle comunità locali.



Sulla base dei più dati più recenti elaborati da RetImpresa su base InfoCamere, il ruolo delle reti d'impresa nel rafforzamento della filiera agroalimentare italiana risulta sempre più centrale.

In particolare, si osserva una crescente propensione alla cooperazione da parte delle imprese agricole, che rappresentano l'83% degli aderenti a queste forme organizzative. Tra le modalità di aggregazione, il contratto di rete risulta lo strumento privilegiato: ben il 78% delle imprese della filiera si unisce attraverso la formula del rete-contratto, una tipologia che garantisce flessibilità e autonomia, pur favorendo la condivisione di obiettivi comuni, riconducibili alla competitività tra imprese adoperanti in un settore economicamente carente.

In quest'ottica, la Regione Campania si distingue per l'elevato numero di imprese agroalimentari coinvolte in reti: con 635 realtà attive, si posiziona tra le regioni più dinamiche d'Italia. Un dato che riflette non solo la densità del tessuto produttivo agricolo, ma anche la crescente consapevolezza degli operatori locali circa le opportunità offerte dalla cooperazione interaziendale per affrontare le sfide del mercato e della sostenibilità. La vocazione rurale della Campania, con territori ad alta intensità agro-pastorale come il Cilento, l'Irpinia o l'area vesuviana, si combina con la presenza di destinazioni turistiche consolidate, creando le condizioni ideali per forme di integrazione tra agricoltura e turismo.

In quest'ambito, l'agriturismo si configura come una delle espressioni più emblematiche e mature di rete agricola applicata al turismo. Esso non solo valorizza le risorse endogene²⁷ e i prodotti tipici locali, ma consente anche di promuovere esperienze autentiche che mettono al centro il paesaggio rurale, la cultura contadina e l'ospitalità diffusa. La partecipazione degli agriturismi a reti d'impresa consente di superare la frammentazione dell'offerta e di attivare sinergie con altri attori della filiera cui: produttori, operatori turistici, enti locali (Comuni, Città metropolitane; Regioni, ecc.), secondo una logica sistemica orientata allo sviluppo territoriale sostenibile.

Non a caso, il settore turistico rappresenta il secondo partner più rilevante per le imprese agroalimentari in rete (26%), a testimonianza di una tendenza consolidata verso la costruzione di percorsi integrati tra ruralità e accoglienza.

Questa sinergia assume particolare significato in regioni come la Campania, dove l'agriturismo non è solo un presidio produttivo, ma anche un presidio culturale e ambientale.

²⁷ **Endogene:** appartenenti all'ambiente esterno.

Le reti permettono di creare itinerari del gusto, esperienze enogastronomiche uniche ed irripetibili, percorsi di turismo lento e iniziative educative, rafforzando il legame tra territorio/comunità locale e visitatore.

In questo quadro, l'evoluzione normativa del contratto di rete ha avuto un ruolo decisivo nel favorire modelli di collaborazione capaci di coniugare resilienza economica, innovazione e responsabilità sociale. La crescente adesione delle imprese agricole, e in particolare degli agriturismi, a forme reticolari evidenzia come tale strumento non risponda più soltanto a esigenze di efficienza o crescita su scala nazionale ed internazionale, trasformandosi, così, in un'occasione concreta per generare valore condiviso, mettendo al centro le persone, i luoghi e il loro equilibrio con la natura.

Consultazione:

DI SALVATORE LUCA (2022). *La rigenerazione delle aree interne per la realizzazione di una transizione ecologica. Reti di imprese, foreste e green jobs*. DeJure – Banche dati editoriali GFL, consultato il 11/07/2025

COSTA N., DE ROSSI G, (2016), *“Il nuovo Istituto delle Reti di Imprese”*, in Reti di imprese, sviluppo locale e industria dell'ospitalità, Roma, UniversItalia di Onorati s.r.l., consultato il 12/05/2025.

ALTALEX, <https://www.altalex.com/documents/news/2006/03/20/disciplina-dell-agriturismo>
<https://www.retimpresa.it/la-filiera-agroalimentare-in-rete/>, consultato il 11/07/2025.

4.2 Le reti di cooperazione per il turismo rurale

Nel contesto delle trasformazioni che interessano le aree rurali europee, le reti territoriali emergono come strumenti fondamentali per sostenere percorsi di sviluppo locale orientati alla resilienza, alla diversificazione economica e alla transizione ecologica.

Negli ultimi decenni, in particolare a partire dal secondo dopoguerra, il turismo rurale è stato progressivamente riconosciuto come risorsa strategica per affrontare le fragilità strutturali delle campagne, spesso escluse dai principali processi di modernizzazione industriale e agricola. Le comunità rurali hanno iniziato, così, ad interpretare il turismo non soltanto come opportunità economica, ma anche come leva per il rilancio culturale e sociale dei territori, attraverso la valorizzazione del paesaggio, del patrimonio immateriale e della qualità della vita dei locals²⁸.

In tale prospettiva, le reti nel turismo rurale svolgono una funzione centrale nel facilitare l'integrazione tra i diversi attori che operano all'interno della ruralità caratterizzata da: agricoltori, imprese turistiche, enti pubblici, associazioni, residenti, dando la possibilità di promuovere forme di cooperazione che rendono possibile la creazione di valore condiviso. Non si tratta solo di una somma di attori, ma di un processo articolato in cui le risorse locali (naturali, culturali, simboliche e produttive) vengono mobilitate collettivamente attraverso l'interazione, la negoziazione e la co-progettazione. In questo contesto, la multifunzionalità dell'agricoltura si intreccia con il turismo esperienziale, generando sinergie tra attività produttive e servizi di accoglienza, educazione ambientale, ricreazione e fruizione sostenibile del territorio. Uno degli aspetti qualificanti di queste reti è la loro capacità di attivare meccanismi di governance territoriale che superano le logiche settoriali, promuovendo un approccio sistemico allo sviluppo rurale. L'attore rurale non è più visto come figura isolata, ma come parte di un insieme di relazioni che include capitale sociale, umano, economico e simbolico. In particolare, il capitale simbolico, gioca un ruolo determinante nella costruzione dell'offerta turistica e nell'attrattività del territorio, contribuendo a creare coerenza tra i valori locali e la narrazione promossa sul mercato. La qualità paesaggistica, l'autenticità dei servizi offerti, la reputazione delle produzioni tipiche e

²⁸ **Locals:** popolazione originaria del posto.

l'identità culturale diventano elementi centrali nelle scelte del visitatore-turista, che ricerca esperienze sempre più personalizzate, sostenibili e inclusive.

Tuttavia, la valorizzazione delle risorse rurali pone anche sfide significative, soprattutto in relazione alla natura collettiva e non privatizzabile di molti beni utilizzati nel processo turistico. Terreni agricoli, beni culturali, paesaggi e tradizioni locali sono spesso il frutto di una storia condivisa e del lavoro di generazioni. In assenza di adeguati strumenti di regolazione, può determinarsi un rischio attraverso cui le reti vengono catturate da logiche estrattive, che sfruttano i capitali territoriali senza reinvestire nei contesti di origine, compromettendo la riproduzione delle risorse stesse. Infine, l'ingresso di attori esterni ai territori, spesso attratti da rendite turistiche, può generare fenomeni di esclusione, espropriazione simbolica e perdita di controllo da parte delle comunità locali, le quali hanno un ruolo chiave nell'accoglienza, nella gestione e nella pianificazione di attività di integrazione turistica-territoriale. In questo senso, le reti resilienti nel turismo rurale devono fondarsi su relazioni eque, inclusive e fondate su un principio di corresponsabilità tra gli attori coinvolti.

Consultazione:

MELONI, B., & PULINA, P. (a cura di) (2018). *Turismo sostenibile e sistemi rurali. Multifunzionalità, reti di impresa e percorsi*. Torino: Rosenberg & Sellier, consultato il 11/07/2025.

4.2.1 Coltivare identità e qualità: prodotti tipici come leve per l'innovazione territoriale

Un ambito particolarmente rilevante in cui si esprime la capacità generativa delle reti rurali è quello della valorizzazione dei prodotti tipici e di origine, ovvero quei beni agroalimentari la cui qualità è strettamente legata al territorio di provenienza, alle pratiche tradizionali e al sapere locale.

Questi prodotti non sono semplici merci, ma portatori di una dimensione identitaria collettiva che li rende strumenti chiave di riconoscibilità e competitività territoriale. La loro reputazione si costruisce nel tempo, attraverso processi condivisi, e rappresenta un patrimonio comune, spesso protetto da sistemi di certificazione come le Denominazioni di Origine Protetta (DOP)²⁹ e le Indicazioni Geografiche Protette (IGP)³⁰.

La costruzione di reti tra produttori, trasformatori, istituzioni, enti di promozione e operatori turistici è fondamentale per attivare dinamiche di valorizzazione integrata tra prodotto e territorio. Tali reti consentono di aggregare risorse, sviluppare strategie di marketing collettivo, migliorare la qualità complessiva dell'offerta e rafforzare il legame tra produzione locale e narrazione turistica. Le cosiddette *Strade del vino* o *Strade dei sapori* rappresentano un esempio virtuoso di come la sinergia tra agricoltura, turismo e cultura possa dar luogo a forme di fruizione esperienziale che generano valore economico e, al contempo, salvaguardano l'integrità ecologica e sociale dei territori.

Un aspetto cruciale riguarda il ruolo delle reti nella definizione e gestione delle regole che governano l'uso dell'indicazione geografica e la condivisione dei benefici derivanti dalla valorizzazione commerciale dei prodotti. Il disciplinare di produzione, strumento centrale nelle DOP e IGP, rappresenta spesso un punto critico tra inclusione e selezione: se da un lato garantisce standard qualitativi minimi e tutela la reputazione collettiva, dall'altro può escludere attori locali che non dispongono delle risorse

²⁹ **DOP:** Questo marchio è utilizzato principalmente per i vini e assicura che un vino provenga da una determinata regione e rispetti rigorosi standard di produzione. Un vino DOP deve essere prodotto con uve coltivate in una zona specifica e rispettare un disciplinare che ne definisce le caratteristiche.

³⁰ **IGP:** La certificazione IGP indica che almeno una fase della produzione, trasformazione o elaborazione del prodotto avviene in una determinata area geografica. Questo marchio garantisce che il prodotto abbia una qualità o una reputazione legata al luogo di origine. Un esempio di prodotto IGP è il Lardo di Colonnata, conosciuto per le sue specifiche tecniche di lavorazione legate alla tradizione locale.

necessarie per conformarsi ai requisiti imposti. In questo contesto così complesso, le reti diventano spazi di negoziazione, dove si costruiscono equilibri tra diritti individuali e beni collettivi, tra esigenze di mercato e salvaguardia della diversità produttiva.

A tal fine, la valorizzazione dei prodotti di origine, integrata con il turismo rurale, non può essere ridotta a una semplice strategia di promozione, ma deve essere interpretata come un processo complesso di costruzione territoriale. Un processo che richiede istituzioni capaci di sostenere la cooperazione, modelli di governance inclusivi e la partecipazione attiva delle comunità locali. Solo così è possibile innescare percorsi duraturi di transizione ecologica, in cui le reti non siano solo strumenti tecnici, ma vere infrastrutture sociali a sostegno di economie locali più eque, resilienti, sostenibili e responsabili.

Consultazione:

MELONI, B., & PULINA, P. (a cura di) (2018). *Turismo sostenibile e sistemi rurali. Multifunzionalità, reti di impresa e percorsi*. Torino: Rosenberg & Sellier, consultato il 11/07/2025.

DIPENDE DA NOI, <https://culturaeconsapevolezza.mase.gov.it/news/dop-doc-e-igp-cibi-sicuri-autentici-e-di-qualita>, consultato il 14/07/2025.

4.2.2 Agricoltura multifunzionale e innovazione nei sistemi rurali turistici

Nel contesto emergente delle profonde trasformazioni economiche e sociali che hanno interessato l'agricoltura europea a partire dalla seconda metà del Novecento, è emersa con crescente centralità la prospettiva della multifunzionalità agricola.

Lontani dal rappresentare una mera strategia di sopravvivenza di fronte alle sfide della globalizzazione, questa si configura oggi come un paradigma alternativo di sviluppo rurale che combina produzione, servizi, tutela ambientale e accoglienza turistica. In questo contesto, le imprese agricole multifunzionali, e in particolare quelle agrituristiche, si inseriscono all'interno di reti territoriali resilienti, capaci di attivare processi innovativi che mettono in dialogo economia locale, coesione sociale e transizione ecologica.

La multifunzionalità consente alle imprese rurali di superare una visione strettamente produttivistica, valorizzando la ricchezza di attività non agricole a partire dalla ristorazione al turismo esperienziale, dalla didattica ambientale, (attraverso laboratori creativi incentrati sul riciclo degli scarti ambientali), ai servizi sociali, che trovano radicamento nelle risorse locali e negli usi, culture e tradizioni del territorio. Si assiste, così, a una trasformazione profonda: l'impresa agricola non è più solo produttrice di beni alimentari, ma diventa attrice dello sviluppo locale, capace di generare capitale territoriale attraverso la gestione attiva del paesaggio, la cura del patrimonio rurale e la costruzione di relazioni di fiducia con la comunità e con i visitatori (Brunori et al., 2002).

Il turismo rurale e in particolare l'agriturismo si afferma come uno degli ambiti più efficaci in cui la multifunzionalità trova espressione. In Italia, l'agriturismo ha assunto una funzione crescente non solo per la diversificazione del reddito proveniente dalle aziende agricole, ma anche per la sua capacità di rendere visibili e fruibili i valori rappresentativi del mondo rurale. Le aziende agrituristiche non si limitano a offrire ospitalità, ma raccontano il territorio, ne trasmettono i saperi, coinvolgono i visitatori in esperienze autentiche che restituiscono senso al rapporto tra uomo, ambiente e comunità (Arru et al., 2018; ISMEA, 2017).

Il ruolo delle reti è cruciale in tale ottica prospettica. Le imprese multifunzionali si muovono all'interno di configurazioni reticolari che ne rafforzano la resilienza, consentendo loro di condividere risorse, conoscenze e servizi, di accedere a nuovi mercati e di affrontare le sfide ambientali e organizzative in maniera cooperativa. Le

reti territoriali, infatti, si distinguono per la capacità di attivare economie di scopo³¹ e sinergie funzionali tra settori differenti – agricoltura, turismo, cultura, servizi – costruendo un tessuto produttivo integrato, flessibile e capace di adattarsi ai cambiamenti del contesto socio-economico (Brunori, 2019).

A tal proposito, l'innovazione assume un significato incisivo. Non si tratta solo di introdurre nuove tecnologie o prodotti, ma di ridefinire le strategie aziendali verso una maggiore apertura relazionale e territoriale. L'innovazione emerge spesso sotto forma di pratiche sociali, organizzative e ambientali che mettono in discussione i modelli dominanti di sviluppo e aprono spazi per nuove forme di produzione e consumo responsabile. Le testimonianze raccolte da imprenditori agricoli mostrano come l'innovazione si concretizzi anche nella riscoperta di varietà tradizionali, nella filiera corta, nella diversificazione delle attività, nell'adozione di modelli agroecologici e nell'interazione con il tessuto sociale locale (Barbera, Dagnes, 2016).

Una caratteristica distintiva delle reti multifunzionali è la loro natura informale e orizzontale, che tuttavia non esclude la necessità di competenze specifiche nella gestione delle relazioni, nella comunicazione, nella progettazione integrata. La partecipazione a una rete locale rappresenta un'innovazione organizzativa di per sé, in quanto richiede agli attori di condividere visioni, coadiuvare azioni e negoziare soluzioni comuni. Tuttavia, la flessibilità delle reti costituisce un punto di forza, ma anche una sfida in termini di governance, soprattutto quando si tratta di garantire la conservazione dei capitali territoriali lungo l'orizzonte temporale.

L'agricoltura multifunzionale, pertanto, si pone attraverso un punto di collegamento cruciale nei processi di transizione ecologica, contribuendo in maniera attiva alla sostenibilità nel dimensionamento ambientale, alla coesione sociale e alla rigenerazione dei territori rurali. Le reti che ne derivano rappresentano infrastrutture sociali complesse, in cui si intrecciano valori, interessi e visioni differenti, ma orientate a un obiettivo condiviso: costruire sistemi rurali più equi, dinamici e capaci di affrontare le incertezze dell'oggi e del domani. Le esperienze più avanzate mostrano come l'integrazione tra agricoltura e turismo, all'interno di reti locali ben strutturate, non solo migliora la redditività delle imprese, ma rafforza anche l'identità culturale

³¹ Le **economie di scopo**, dette anche di gamma o diversificazione, consistono nella riduzione del costo medio totale per effetto della produzione congiunta, nella stessa impresa, di due o più beni, se comparato a quella disgiunta in imprese differenti.

dei luoghi, creando nuove forme di attrattività fondate sulla qualità delle relazioni, e sulla tutela dei beni paesaggistici, nel rispetto dell'art.9 della Costituzione italiana. Concludendo si può, affermare, fortemente, che le imprese agricole multifunzionali e agrituristiche non solo reagiscono alle difficoltà, ma generano alternative concrete allo sviluppo standardizzato, contribuendo alla costruzione di una nuova economia territoriale basata su partecipazione e innovazione condivisa dei processi.

Consultazione:

MELONI, B., & PULINA, P. (a cura di) (2018). *Turismo sostenibile e sistemi rurali. Multifunzionalità, reti di impresa e percorsi*. Torino: Rosenberg & Sellier, consultato il 11/07/2025.

BUSINESSTHEORY.IT, <https://www.businessstheory.it/economie-di-scopo/>, consultato il 15/07/2025.

4.3 Verso una governance ecologica del turismo: reti ambientali, innovazione e sviluppo locale

Negli ultimi decenni, il concetto di sostenibilità e quindi di preservare ad oggi la risorsa per metterla a disposizione alle future generazioni, ha progressivamente assunto un ruolo centrale nel dibattito sullo sviluppo economico, spingendo istituzioni, imprese e comunità a riconsiderare i propri modelli produttivi e relazionali. All'interno di questo scenario in evoluzione, il turismo, con la sua natura multisettoriale, si è rivelato un canale ideale per sperimentare nuove forme di cooperazione, capaci di congiungere valori esistenziali come competitività economica, inclusione sociale e rispetto per l'ambiente. In quest'ottica, le **reti d'impresa ambientali**, *attivate attraverso il contratto di rete*, rappresentano una risposta concreta e innovativa alle sfide della transizione ecologica e della valorizzazione territoriale.

Il contratto di rete, già introdotto nell'ordinamento italiano con la Legge n. 33/2009, si è affermato, nel corso degli anni, come uno strumento giuridico agile e flessibile, particolarmente adatto a sostenere le strategie di collaborazione tra PMI. Nel suo sviluppo più recente, il modello della "rete ambientale" si è arricchito di contenuti legati alla eco-efficienza, all'innovazione verde e alla cooperazione per la sostenibilità, configurandosi come un'opportunità significativa per il comparto turistico.

Non si tratta solo di un cambiamento tecnico o tecnologico: la diffusione delle reti ambientali nel turismo implica un vero e proprio cambiamento culturale, che pone al centro la dimensione collettiva del *modus operandi* imprenditoriale e promuove la condivisione di valori, risorse e obiettivi comuni. Le reti diventano così "luoghi relazionali" dove sperimentare nuove forme di governance, basate sulla fiducia reciproca, sulla trasparenza e su un'effettiva partecipazione degli attori coinvolti. Quest'ultime, si distinguono dai tradizionali consorzi o distretti produttivi, poiché non si limitano a rappresentare interessi comuni, ma costruiscono alleanze operative tra aziende autonome³², spesso anche eterogenee per settore di distribuzione e localizzazione.

³² **Azienda autonoma:** Si tratta di organismi che svolgono attività di produzione di beni o fornitura di servizi con carattere di pubblico servizio, ai quali lo Stato riconosce individualità e autonomia. Pertanto, sono ricollegate agli apparati statali, ma posseggono un proprio bilancio e una propria organizzazione amministrativa.

Nel settore turistico, le reti ambientali consentono di affrontare in maniera strategica le questioni legate alla riduzione dell'impatto ambientale, alla valorizzazione delle risorse locali, all'efficientamento energetico e alla mobilità sostenibile³³. Una rete di agriturismi, ad esempio, può progettare un sistema condiviso di raccolta delle acque piovane/reflue o la possibilità di investire in impianti a biomassa. Le eventuali strutture ricettive alberghiere (extra-para), situate lungo una medesima tratta cicloturistica possono dotarsi di colonnine di ricarica alimentate da energia fotovoltaica o offrire servizi integrati di trasporto green. In tal caso, l'aggregazione tramite network non è solo uno strumento per contenere i costi, ma diventa un'opportunità per costruire un'offerta turistica autentica e distintiva, in grado di rispondere alle nuove sensibilità dei viaggiatori.

Il rapporto tra turismo e sostenibilità richiede infatti modelli organizzativi e giuridici capaci di superare la frammentazione che spesso caratterizza le destinazioni, specie nelle aree interne, (che saranno analizzate nei prossimi paragrafi) e quelle meno accessibili dal punto di vista infrastrutturale.

Le reti ambientali offrono, un modello alternativo alla competizione individuale, incentivando la cooperazione tra soggetti che condividono un eguale visione di sviluppo. Tali soggetti, possono essere imprese turistiche³⁴, ma anche enti locali, associazioni culturali, produttori agroalimentari, enti del terzo settore di cui ognuno porta in rete know-how e risorse, contribuendo a generare un valore condiviso che si riflette sull'intero assetto territoriale.

Secondo il report ENEA (2017), i contratti di rete con finalità ambientale sono aumentati costantemente negli anni, coinvolgendo oltre 1.000 imprese in tutta Italia, con una distribuzione che vanta le regioni settentrionali (come Lombardia, Emilia-Romagna e Veneto), ma che registra una crescita significativa anche in molte regioni del Centro-Sud, dalla Puglia alla Campania, dalla Sicilia al Molise. Questa trasversalità geografica conferma che la sostenibilità può diventare un terreno comune

³³ **La mobilità sostenibile:** nella definizione riportata nella strategia europea in materia di sviluppo sostenibile approvata nel 2006 dal Consiglio Europeo, ha l'obiettivo di garantire che i sistemi di trasporto corrispondano ai bisogni economici, sociali e ambientali della società, minimizzandone contemporaneamente le ripercussioni negative sull'economia, la società e l'ambiente.

³⁴ L'art.4 del codice del turismo, ai fini del presente decreto legislativo sono **imprese turistiche** quelle che esercitano attività economiche, organizzate per la produzione, la commercializzazione, l'intermediazione e la gestione di prodotti, di servizi, tra cui gli stabilimenti balneari, di infrastrutture e di esercizi, compresi quelli di somministrazione facenti parte dei sistemi turistici locali, concorrenti alla formazione dell'offerta turistica.

per costruire identità territoriali forti, superando le logiche di settore e valorizzare le specificità locali.

Un altro elemento di rilievo è rappresentato dalla capacità delle reti di attivare sinergie tra i settori più competitivi, soprattutto nei contesti turistico-agricoli e turistico-culturali.

Attraverso il contratto di rete, le imprese agricole possono entrare in dialogo con quelle turistiche, costruendo percorsi integrati che valorizzano i paesaggi rurali, i prodotti tipici e i saperi tradizionali. In questa direzione, la sostenibilità non è solo un obiettivo ambientale, ma una metodologia trasversale per incentivare lo sviluppo locale, capace di ridurre lo spopolamento e quindi di generare occupazione, professionalizzazione e coesione sociale.

Dal punto di vista giuridico, il contratto di rete ambientale nel turismo risulta avere un ruolo significativo per addentrarsi nelle prospettive della responsabilità condivisa, dell'accesso ai fondi pubblici cui si PNNR, della tutela dei beni comuni e della governance delle risorse.

Le clausole contrattuali³⁵ possono prevedere:

- *indicatori ambientali di performance;*
- *meccanismi di rendicontazione sociale;*
- *impegni formativi;*
- *piani di miglioramento continuo.*

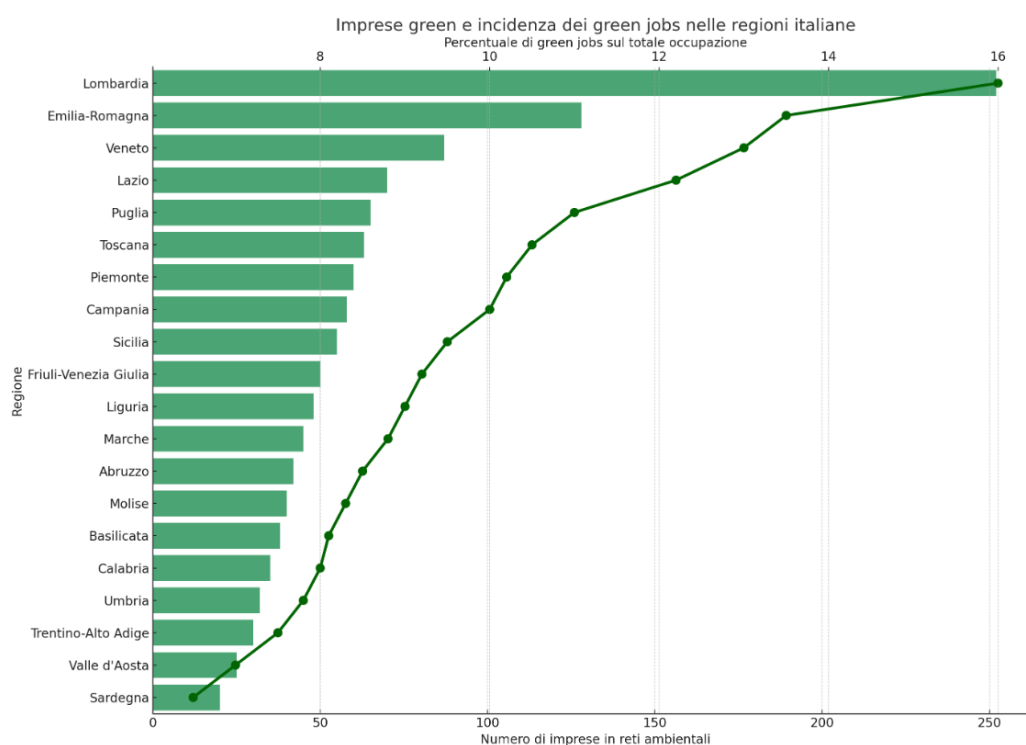
Questo conferisce alla rete non solo un valore operativo/strategico, ma anche una funzione regolativa, in quanto strumento capace di produrre norme interne efficaci e ben orientate al benessere del pubblico.

Le reti ambientali, ad oggi, si può affermare che rappresentano una forma evoluta di collaborazione territoriale, capace di rispondere alle esigenze di un turismo moderno, responsabile e resiliente. Non si tratta di un semplice strumento tecnico, ma di una visione prospettica ed inclinata al cambiamento, in cui il diritto, l'economia, l'ambiente e la cultura convergono in un progetto comune di futuro.

³⁵ **Clausole contrattuali:** Termine che indica una porzione di un accordo più ampio tra le parti, ma che ha autonoma dignità perché concerne un aspetto specifico della convenzione, dando vita ad effetti giuridici specifici.

Per comprendere meglio le implicazioni di quanto già discusso in precedenza, è utile osservare la mappa dei dati regionali relativi alla partecipazione delle imprese a reti ambientali e alla diffusione del green jobs³⁶.

Il confronto tra le diverse realtà territoriali permette di cogliere non solo le disparità esistenti, ma anche le opportunità di diffusione del modello della rete ambientale nelle aree oggi meno coinvolte, ma comunque fondamentali in quanto caratterizzate già da forme di turismo sostenibile.



Fonte: elaborazione personale su dati InfoCamere

Sul lato sinistro del grafico, le barre orizzontali verdi mostrano il numero di imprese in rete ambientale per Regione. Nella posizione più alta troviamo la Lombardia, con oltre 250 imprese coinvolte, un dato che conferma il ruolo strategico di quest'ultima nella promozione di modelli imprenditoriali collaborativi.

³⁶ **I Green Jobs, o lavori verdi:** sono tutte quelle professioni legate alla sostenibilità, al benessere e alla tutela del pianeta. Si tratta, più specificatamente, di lavori del futuro con una forte vocazione etica, che offrono brillanti opportunità nei settori del manifatturiero, dell'agricoltura, delle costruzioni, dell'amministrazione pubblica e dei servizi, contribuendo in maniera decisiva a preservare la qualità e l'integrità dell'ambiente.

Per comprendere meglio cosa sono i green jobs è sicuramente utile dare un'occhiata alla definizione fornita da Unioncamere:

“Si tratta di impieghi che mirano a salvaguardare la Terra e il suo benessere, cercando di sostenere lo sviluppo umano senza però impattare in modo negativo sull'ambiente circostante.”

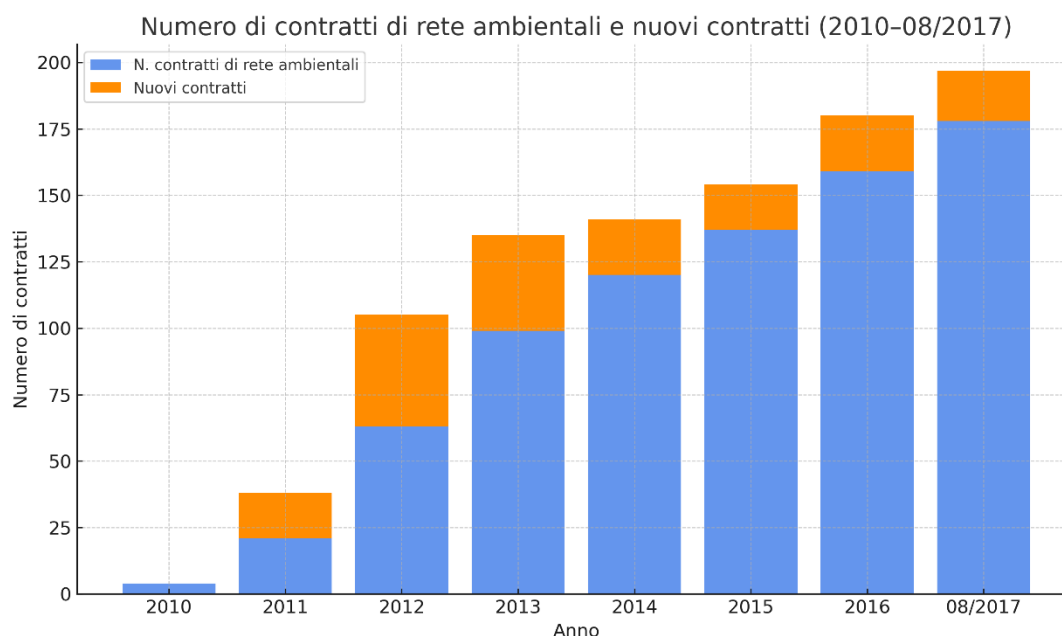
Seguono l'Emilia-Romagna e il Veneto, territori storicamente caratterizzati da una forte vocazione industriale, ma oggi protagonisti anche nel campo dell'innovazione ambientale.

Spostandoci verso il basso, notiamo come anche regioni del Sud cui la Puglia, la Campania e la Sicilia che stanno sviluppando una presenza significativa di imprese verdi, sebbene con numeri ancora inferiori rispetto al Nord. Questo dato, pertanto, va letto in chiave dinamica: molte di queste regioni stanno vivendo una fase di rinnovamento e possono rappresentare i futuri laboratori della sostenibilità turistica, specie in contesti rurali e a vocazione agricola.

Sul lato superiore del grafico, la linea curva con punti verdi rappresenta invece la percentuale di green jobs sul totale degli occupati. Anche in questo caso, la Lombardia si posiziona al I posto, con una quota del 16%, seguita da Emilia-Romagna, Veneto e Lazio.

Da come si è osservato vi sono delle regioni che, pur non essendo caratterizzate da un numero elevato di imprese in rete, registrano comunque una buona incidenza nel green jobs, segnale evidente che in questi contesti la sostenibilità non è ancora organizzata in forma di network.

Come mostra il grafico sotto riportato, il numero complessivo dei contratti di rete ambientali è cresciuto, nel tempo, in maniera più che proporzionalmente, determinando un'evoluzione dell'intero sistema imprenditoriale verso forme collaborative orientate alla sostenibilità.



Fonte: elaborazione su dati Infocamere

Come appare nel grafico, se nel 2010 si contavano soltanto 4 contratti di rete con finalità ambientali, già a partire dal 2011 si assiste a una crescita più significativa, con un'accelerazione evidente nel triennio 2012–2014, quando i contratti totali passano da 63 a 120.

Il dato è ulteriormente rafforzato dall'andamento dei nuovi contratti stipulati annualmente (individuati nella parte superiore delle barre), che evidenziano come l'interesse verso questo strumento di collaborazione e coordinamento non sia stato momentaneo, ma piuttosto il risultato di una scelta strategica sempre più diffusa tra le imprese adoperanti con pratiche e finalità sostenibili.

Tale tendenza si consolida anche negli anni successivi, basti pensare che nel 2016 si registrano 159 contratti di rete ambientali attivi, mentre nel solo periodo che va da gennaio ad agosto 2017 si contano già 19 nuovi accordi, per un totale di 178. Questo andamento dimostra che le imprese stiano riconoscendo nel contratto di rete un'opportunità concreta per condividere risorse, competenze e visioni proiettate alla tutela ambientale, facilitando l'adozione di pratiche più responsabili e innovative.

Va specificato che, sebbene la distribuzione territoriale non emerga direttamente da questo grafico, l'incremento complessivo può essere letto in parallelo con i dati regionali già commentati, ovvero, il Nord si conferma area trainante, ma segnali incoraggianti giungono anche dal Mezzogiorno, dove le reti potrebbero diventare strumenti essenziali per valorizzare le vocazioni locali in chiave sostenibile.

In particolare, in contesti rurali e agricoli, i contratti di rete ambientali si configurano come, già riportato precedentemente, attraverso "leve strategiche" per stimolare forme di turismo rigenerativo e promuovere un'economia territoriale più coesa.

Guardando ai trend futuri, ci si può attendere un'ulteriore diffusione di queste forme di cooperazione green, con la finalità di rispondere alle sfide imposte dalla transizione ecologica e dai cambiamenti climatici. La crescente sensibilità delle imprese verso le politiche ambientali, unita agli incentivi pubblici legati al PNRR e alle politiche europee del Green Deal, potrebbe incentivare la nascita di nuove reti orientate alla sostenibilità. Quindi, i contratti di rete ambientali appaiono destinati a diventare sempre più "pilastri portanti" delle strategie di sviluppo territoriale e turistico, contribuendo alla costruzione di ecosistemi resilienti ed innovativi, per un futuro proiettato, concretamente, al green.

Consultazione:

GUARINI G., GAROFALO G., MOSCHETTI A. (2017), *"Reti d'impresa ambientali e innovazione: un'applicazione per l'Italia"*, in Argomenti, Terza Serie, 8/2017, consultato il 16/07/2025.

CORREANI L., GAROFALO G., GUARINI G., MORGANTI P., MOSCHETTI A., PUGLIESI S. (2017), *"Le reti di impresa ambientali: un'analisi regionale"*, ENEA - Report RdS/PAR2016/108, consultato il 16/07/2025.

STUDIO CATALDI - <https://www.studiocataldi.it/dizionario-giuridico/704/aziende-autonome>, consultato il 16/07/2025.

MINISTERO DELL'AMBIENTE E DELLA SICUREZZA ENERGETICA, <https://www.mase.gov.it/portale/mobilit%C3%A0-sostenibile-1>, consultato il 16/07/2025.

CODICE DEL TURISMO, <https://www.codicedelturismo.it/titolo-1/titolo-1-capo-ii/art-4-imprese-turistiche/>, consultato il 16/07/2025.

BEOCARDI, <https://www.brocardi.it/dizionario/2348.html>, consultato il 16/07/2025.

Università LUM, <https://www.lum.it/green-jobs-cosa-sono-quali-sono-le-professioni-verdi/>, consultato il 16/07/2025.

4.3.1 Le reti ambientali come infrastruttura per il turismo sostenibile

In tutti i processi riconducibili allo sviluppo territoriale, il termine "infrastruttura" non fa esclusivamente riferimento a opere fisiche come strade, ferrovie o impianti energetici. Esiste una dimensione immateriale, fatta di relazioni, accordi e progettualità condivise, che costituisce una forma avanzata di infrastrutturazione sociale e produttiva.

Tuttavia, le reti ambientali possono essere inquadrate come una nuova infrastruttura relazionale, capace di connettere attori diversi in una visione comune orientata alla sostenibilità. Nel settore turistico, questa infrastruttura prende forma concreta attraverso il contratto di rete, che offre alle imprese una cornice giuridica per collaborare senza perdere autonomia, potenziando a sua volta il medesimo raggio d'azione.

Infatti, la loro funzione non è solo quella di coordinare imprese simili, ma di mettere in dialogo attori appartenenti a settori diversi ma complementari. Un'impresa agricola biologica può unirsi a un tour operator specializzato in cicloturismo; un B&B può collaborare con un'impresa artigiana locale per offrire esperienze uniche e irripetibili nel loro genere; un ristorante a km 0 può essere parte della rete con un centro educativo ambientale, in tal caso la rete viene percepita come un punto di collegamento tra sostenibilità e competitività territoriale

Questa modalità di cooperazione apre a nuove logiche produttive e gestionali. La sostenibilità, da semplice etichetta commerciale, diventa parte integrante del modello organizzativo. Le decisioni strategiche vengono condivise tra i partner di rete, che spesso stabiliscono obiettivi comuni in termini di riduzione dell'impatto ambientale, incremento della reputazione green sui mercati internazionali.

Non va sottovalutato, inoltre, l'impatto che tale forma di collaborazione può avere sull'esperienza turistica complessiva. Sempre più turisti-viaggiatori sono sensibili alle tematiche ambientali, del consumo etico e dell'autenticità. Essere parte di una rete ambientale riconoscibile, che offre servizi integrati e racconta un progetto comune di territorio sostenibile, rappresenta un vantaggio concreto. Il turista non acquista più solo un semplice servizio, ma entra in contatto con un ecosistema relazionale e valoriale, coerente con le proprie aspettative e capace di offrire un'esperienza più profonda.

Le reti ambientali si rivelano così un motore di innovazione non solo ambientale ma anche culturale. L'adesione al contratto di rete implica infatti un cambiamento nell'approccio imprenditoriale, si passa da una logica caratterizzata da un numero elevato di competitors a una logica fondata su principi di collaborazione leale, sulla fiducia, sulla reciprocità e sulla condivisione del know-how. Questo approccio è particolarmente adatto al turismo, dove la qualità dell'offerta dipende dalla coerenza e dalla complementarità tra servizi e territori. Una destinazione che funziona come rete è in grado di offrire prodotti turistici integrati, dove ospitalità, natura, cultura e gastronomia si fondono in un racconto unitario.

Da un punto di vista territoriale, le reti ambientali rafforzano anche la capacità di governance locale, in quanto permettono di aggregare soggetti appartenenti al ramo sia pubblico che privato intorno a progetti coerenti con le strategie regionali o comunitarie (come le Agende 2030 o i piani per la transizione verde). In alcuni casi, i contratti di rete includono anche enti pubblici, GAL³⁷, consorzi o fondazioni, che svolgono un ruolo di coordinamento e programmazione progettuale.

Infine, non va dimenticato l'aspetto giuridico. La rete ambientale, dato che è disciplinata contrattualmente, consente una gestione formalizzata dei diritti e dei doveri tra i partner. È possibile inserire clausole relative al monitoraggio ambientale, al rispetto di protocolli condivisi, ecc. Tutto questo, di conseguenza, rafforza la solidità del sistema e riduce il rischio di opportunismo, offrendo uno strumento legittimo per accedere a finanziamenti pubblici e a misure agevolate.

Consultazione:

CORREANI L., GAROFALO G., GUARINI G., MORGANTI P., MOSCHETTI A., PUGLIESI S. (2017), *"Le reti di impresa ambientali: un'analisi regionale"*, ENEA - Report RdS/PAR2016/108, pp. 13-18, consultato il 16/07/2025.

GUARINI G., GAROFALO G., MOSCHETTI A. (2017), *"Reti d'impresa ambientali e innovazione: un'applicazione per l'Italia"*, in Argomenti, Terza Serie, 8/2017, pp. 5-9

GALSINIS, <https://www.galsinis.it/il-gal/cos-%C3%A8-un-gal>, consultato il 16/07/2025.

³⁷ **Un Gruppo d'Azione Locale (GAL):** è uno strumento promosso dall'Unione Europea per sviluppare piani e programmi di interventi dedicati al miglioramento socio-economico delle comunità rurali. I GAL sono raggruppamenti di partner pubblici e privati che rappresentano sia le popolazioni rurali, attraverso la presenza di enti pubblici territoriali (comuni, province e comunità montane), sia le organizzazioni degli operatori economici presenti nel territorio.

4.3.2 Eco-innovazione e produttività nelle reti turistiche: sinergie e limiti

La tematica sostenibilità nel turismo non può più essere affrontata come una semplice aggiunta rispetto ai processi produttivi, poiché, essa richiede un ripensamento strutturale dell'organizzazione delle imprese e delle relazioni tra attori economici. In questo contesto, le reti ambientali rappresentano un luogo privilegiato per l'emersione di dinamiche innovative ed evolutive, capaci di generare vantaggi concreti in termini di efficienza, competitività e reputazione, soprattutto nel comparto turistico, dove l'autenticità dell'esperienza è fortemente legata alla qualità generale dell'ambiente scelto dal turista-consumatore.

Uno dei meriti principali del contratto di rete a finalità ambientale è quello di creare un ambiente favorevole all'eco-innovazione, intesa come capacità delle imprese di introdurre cambiamenti che riducono l'impatto ambientale

Nel turismo, questo si traduce ad esempio nell'adozione di:

- *pratiche di risparmio energetico, nell'utilizzo di materiali a basso impatto nelle strutture ricettive;*
- *nella progettazione di itinerari esperienziali che valorizzino l'ambiente naturale senza comprometterlo.*

Uno studio condotto su oltre 400 imprese aderenti a reti ambientali in Italia (Guarini et al., 2017) evidenzia che esiste un rapporto positivo tra partecipazione alla rete e aumento della produttività totale, in particolare nei primi anni dall'adesione. L'effetto sinergico della cooperazione si manifesta attraverso una rapida adozione di tecnologie pulite, una maggiore capacità di risposta a vincoli normativi ambientali e un miglioramento della reputazione aziendale. Questi benefici si traducono anche in vantaggi competitivi, specie nel turismo, dove l'immagine sostenibile ha un impatto diretto sulla percezione del cliente e sulle scelte di prenotazione.

Pertanto, gli autori mettono in guardia anche rispetto a possibili limiti strutturali, ovvero:

- In primo luogo, **l'eterogeneità tra le imprese può diventare un ostacolo** se non adeguatamente governata, infatti, le aziende che si caratterizzano attraverso una visione opposta sulla tematica della sostenibilità o con livelli tecnologici molto distanti rischiano di non trovare un linguaggio comune.

- In secondo luogo, la **mancanza di risorse organizzative** specifiche può compromettere la continuità e l'efficacia delle azioni di rete. Non sempre, le imprese dispongono di un'adeguata professionalizzazione delle figure adoperanti nei diversi processi e delle competenze necessarie per trasformare gli obiettivi ambientali in strategie operative comuni.

Un ulteriore rischio, rilevato in particolare nei settori ad alta frammentazione come il turismo, è la sovraccarico relazionale. Quando una rete diventa troppo estesa e presenta una molteplicità di attori e obiettivi, il beneficio marginale della collaborazione può iniziare a diminuire. Questo fenomeno è rappresentabile tramite una curva a U rovesciata, in cui l'effetto positivo della rete sulla produttività cresce fino a un certo punto, per poi decrescere proporzionalmente se non intervengono meccanismi correttivi di coordinamento.



Quindi, è fondamentale che le **reti ambientali nel turismo** si dotino di strumenti di governance efficaci, come ad esempio *organi comuni di gestione*, meccanismi di monitoraggio ambientale, piattaforme digitali per la condivisione di pratiche e risultati.

Consultazione:

GUARINI G., GAROFALO G., MOSCHETTI A. (2017), "*Reti d'impresa ambientali e innovazione: un'applicazione per l'Italia*", in Argomenti, Terza Serie, 8/2017, pp. 5-10, consultato il 16/04/2025.

CORREANI L., GAROFALO G., GUARINI G., MORGANTI P., MOSCHETTI A., PUGLIESI S. (2017), *"Le reti di impresa ambientali: un'analisi regionale"*, ENEA - Report RdS/PAR2016/108, solo per contesto integrativo, consultato il 16/07/2025.

4.3.3 Green jobs e foreste: nuove professionalità per l'economia turistica sostenibile

Nel contesto della transizione ecologica, le reti ambientali fungono non solo come strumenti di innovazione organizzativa e produttiva, ma anche da acceleratori di nuove professioni, di cui oltre alla classica figura del manager di rete, emerge anche quella del manager dei sistemi turistici per lo sviluppo sostenibile.

Nell'ultimo decennio, la crescita significativa dei cosiddetti green jobs ovvero dei lavori verdi/sostenibili, rappresenta uno degli effetti più promettenti ed incisivi di questo processo. Si tratta di occupazioni legate in vario modo alla tutela ambientale, alla valorizzazione delle risorse naturali e alla promozione di modelli di sviluppo sostenibili e circolari.

Nel settore turistico, i green jobs si collocano in posizioni strategiche lungo tutta la filiera. Non si tratta soltanto di figure “tradizionali” come le guide ambientali o gli operatori agrituristici, ma anche di profili tecnici e altamente specializzate nella certificazione ecologica, esperti di mobilità dolce o facilitatori per il turismo esperienziale locale.

Un ambito emblematico di questa trasformazione è rappresentato dalle aree forestali e montane, dove le politiche ambientali si intrecciano sempre più con la gestione, programmazione e pianificazione sviluppo locale e della promozione turistica.

L'Unione Europea ha riconosciuto esplicitamente questo ruolo nella nuova Strategia per le foreste, ancorata al Green Deal³⁸ e alla Strategia per la biodiversità. A livello nazionale, la Strategia forestale italiana e le misure previste dal PNRR rafforzano questo contesto sinergico, inserendo le foreste tra i pilastri dell'economia verde del futuro.

Proprio in questo contesto si inserisce la figura degli “accordi di foresta”, introdotti dall'art. 35-bis del D.L. 77/2021 (cd. “decreto governance e semplificazioni”) e strettamente connessi al contratto di rete. Questi accordi, che possono coinvolgere soggetti sia pubblici che privati, favorendo una gestione sempre più sostenibile di superfici forestali e la realizzazione di progetti ecosistemici.

L'aspetto innovativo consiste nel fatto che, pur trattandosi di ambiti tradizionalmente agricolo-forestali, tali contratti, oggi, sono percepiti come degli strumenti dinamici ed

³⁸ **Il Green Deal europeo:** è la strategia di crescita dell'UE. Lanciato nel 2019, consiste in un pacchetto di iniziative strategiche che hanno avviato l'UE sulla strada di una transizione verde, con l'obiettivo ultimo di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050.

operativi di sviluppo economico e turistico, con effetti positivi sul piano occupazionale e formativo.

D'altro canto, cresce la necessità di formare nuove competenze, capaci di gestire la complessità dei processi di transizione ecologica. Il Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+) e il Fondo Nuove Competenze si pongono come strumenti chiave per favorire la riqualificazione professionale nei settori ambientali, anche in chiave turistica. Vengono promossi apprendistati, corsi di aggiornamento, moduli per la certificazione ambientale, corsi/master universitari, con l'obiettivo di attrarre giovani nei territori interni, favorendo la nascita di nuove imprese, rafforzando quelle esistenti ed evitando lo spopolamento dalle campagne/borghi alle grandi città.

Di particolare rilievo, si dà riscontro ai dati ENEA, già nel 2015 oltre il 13% degli occupati italiani rientrava tra i green jobs, con punte di eccellenza in regioni come Lombardia e Lazio ma anche Campania, Basilicata e Sicilia si distinguevano per l'elevata incidenza relativa. Questo conferma che le reti ambientali, laddove supportate da strumenti giuridici efficaci e da politiche attive del lavoro, possono dar vita a processi riconducibili alla rigenerazione economica anche nei territori più fragili. Nel medio periodo, si prevede che l'integrazione tra turismo sostenibile, gestione forestale e green jobs diventi un quadro determinante ai fini dell'occupazione giovanile e femminile, per la coesione sociale delle aree interne e per la competitività del sistema Italia. Nella visione strategica prevista per il futuro, l'obiettivo non è solamente creare posti di lavoro, ma dar vita a una nuova cultura del lavoro, fondata sul legame reciproco tra qualità ambientale e benessere delle comunità locali.

Consultazione:

GUARINI G., GAROFALO G., MOSCHETTI A. (2017), *"Reti d'impresa ambientali e innovazione: un'applicazione per l'Italia"*, in Argomenti, Terza Serie, 8/2017, pp. 5-10, consultato il 16/07/2025.

CORREANI L., GAROFALO G., GUARINI G., MORGANTI P., MOSCHETTI A., PUGLIESI S. (2017), *"Le reti di impresa ambientali: un'analisi regionale"*, ENEA - Report RdS/PAR2016/108, solo per contesto integrativo, consultato il 16/07/2025.

DI SALVATORE L. (2022). *La rigenerazione delle aree interne per la realizzazione di una transizione ecologica. Reti di imprese, foreste e green jobs*. DeJure – Banche dati editoriali GFL.

<https://www.consilium.europa.eu/it/policies/european-green-deal/>, consultato il 11/07/2025.

4.3.4 Accordi di foresta e reti selvicolturali: leve giuridiche per la transizione turistica dei territori interni

Negli ultimi decenni, la crescente attenzione alle aree interne e montane ha evidenziato l'esigenza di ripensare gli strumenti giuridici, organizzativi e normativi a supporto della transizione ecologica e turistica. A tal fine il contratto di rete ha dimostrato di essere uno strumento giuridico-manageriale, capace di adattarsi alla complessità dei contesti locali, favorendo forme di cooperazione capaci di superare la frammentazione imprenditoriale, soprattutto nel settore agro-silvo-pastorale. Un'applicazione particolarmente significativa e recente di questo modello è rappresentata dai cosiddetti "accordi di foresta", introdotti dall'articolo 35-bis del decreto-legge n. 77/2021, convertito dalla legge n. 108/2021.

Gli accordi di foresta si configurano come varianti specialistiche del contratto di rete, pensate per valorizzare le superfici pubbliche e private a vocazione forestale e pastorale attraverso la gestione associata, sostenibile e integrata di territori spesso trascurati dalle logiche del mercato. La loro collocazione normativa, direttamente ancorata all'art. 3 del d.l.³⁹ n. 5/2009, ovvero: (il testo normativo di base sulla disciplina delle reti d'impresa), evidenzia la volontà del legislatore di equiparare tali accordi alle reti di imprese agricole, estendendo loro i benefici fiscali, organizzativi e procedurali già previsti per il settore primario.

Ma la portata innovativa degli accordi di foresta non si esaurisce nella dimensione agricola. Essi si presentano oggi come strumenti potenzialmente decisivi per lo sviluppo di una nuova filiera turistico-forestale, capace di coniugare le esigenze della conservazione ambientale con quelle della valorizzazione economica e culturale dei territori.

Questa prospettiva si rafforza e radica se si osservano le misure previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), in particolare nella Missione 2, intitolata: "Rivoluzione verde e transizione ecologica", Componente 1 dedicata all'economia circolare e all'agricoltura sostenibile. L'Investimento 2.1 mira, infatti, a colmare il divario infrastrutturale nei settori agroalimentare e forestale attraverso interventi sulla logistica, la digitalizzazione, la tracciabilità dei prodotti e il rafforzamento delle filiere locali. In virtù il contratto di rete e in particolare la forma giuridica degli accordi di

³⁹ **D.L.:** decreto-legge

foresta, viene promosso come strumento ideale per garantire coesione operativa, accesso ai finanziamenti, valorizzazione delle risorse naturali e sviluppo di progetti integrati.

Le attività possono includere, oltre la produzione di biomasse anche la realizzazione di percorsi turistico-naturalistici e la certificazione ambientale delle pratiche silvane fino alla creazione di “green communities”, come previste dalla legge n. 221/2015. Si tratta di comunità locali capaci di autosostenersi attraverso l’uso responsabile delle risorse ambientali, in stretta connessione con lo sviluppo turistico, culturale e imprenditoriale del territorio.

L’implicazione giuridico-normativa più rilevante è che l’accordo di foresta, il quale, nonostante sia formalmente distinto dal contratto di rete classico, eredita l’assetto normativa e ne condivide gli obiettivi essenziali, cui: cooperazione, progettualità comune, accesso a risorse condivise e rafforzamento competitivo dei partecipanti. Quindi, la rete selvicolturale non è soltanto una struttura funzionale alla gestione del bosco, ma una vera e propria piattaforma territoriale per l’innovazione ecologica e turistica.

Pertanto, attraverso gli accordi di foresta, si sta promuovendo la gestione unificata di appezzamenti contigui, i quali a loro volta, rappresentano un mezzo per ripristinare una continuità ecologica e produttiva, capace di attrarre nuove progettualità e investimenti. L’attivazione di queste reti può innescare un circuito virtuoso in cui tutela dell’ambiente, occupazione locale e turismo esperienziale si alimentano reciprocamente.

Da un punto di vista pratico/operativo, i vantaggi si estendono anche alla semplificazione amministrativa, alla maggiore capacità di interlocuzione con gli enti pubblici, alla possibilità di partecipare a bandi regionali, nazionali o europei.

Infine, l’integrazione tra attori diversi (imprese agricole, operatori turistici, enti di formazione, amministrazioni locali) rende la rete un vero volano di resilienza territoriale, in linea con gli obiettivi di medio-lungo termine della Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI) e delle politiche di coesione dell’Unione Europea.

Consultazione:

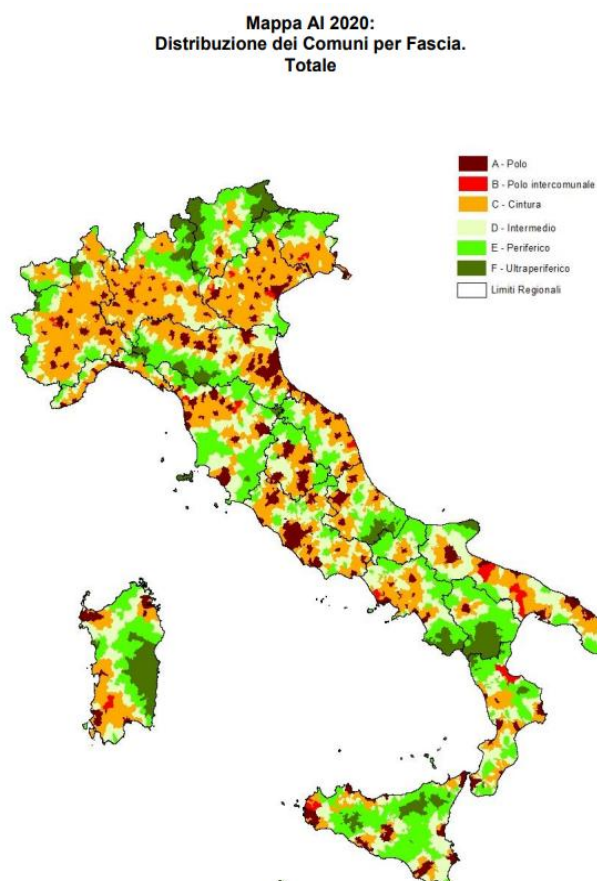
GUARINI G., GAROFALO G., MOSCHETTI A. (2017), *"Reti d'impresa ambientali e innovazione: un'applicazione per l'Italia"*, in Argomenti, Terza Serie, 8/2017, pp. 5-10, consultato il 16/07/2025.

CORREANI L., GAROFALO G., GUARINI G., MORGANTI P., MOSCHETTI A., PUGLIESI S. (2017), *"Le reti di impresa ambientali: un'analisi regionale"*, ENEA - Report RdS/PAR2016/108, solo per contesto integrativo, consultato il 16/07/2025.

DI SALVATORE L. (2022). *La rigenerazione delle aree interne per la realizzazione di una transizione ecologica. Reti di imprese, foreste e green jobs*. DeJure – Banche dati editoriali GFL, consultato il 11/07/2025.

4.4 Capitale territoriale e reti d'impresa: un binomio strategico per la rinascita delle aree interne

Le aree interne⁴⁰ italiane rappresentano il 53% circa dei comuni italiani (4.261), ospitano il 23% della popolazione (pari a più di 13.5 milioni di abitanti e occupano una porzione territoriale che supera il 60% della superficie nazionale, (Luca Salvatore).



Fonte: Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud

Ad oggi, le aree interne, tuttavia, rappresentano uno dei principali laboratori territoriali, in cui poter dar vita ad un processo di sperimentazione incentrato sulle nuove traiettorie di sviluppo sostenibile e responsabile, capaci di conciliare tutela ambientale, coesione sociale e rilancio produttivo, di un tessuto economico-territoriale, molto spesso vacillante.

⁴⁰ **Aree interne:** Sono “interne” quelle aree caratterizzate da una significativa distanza dai principali centri di offerta di servizi, in particolare quelli relativi all’istruzione, mobilità e servizi socio-sanitari).

Nonostante la storica marginalità rispetto ai poli di agglomerazione urbana, questi territori conservano una ricchezza diffusa, non sempre monetizzabile, ma fondamentale per la resilienza del sistema-Paese, si pensi alla presenza di: biodiversità, paesaggi rurali, tradizioni culturali e saperi locali che costituiscono, nel loro insieme, ciò che viene definito capitale territoriale. Tale forma di capitale, inteso come insieme di risorse materiali e immateriali legate a un determinato contesto geografico, può diventare leva di rigenerazione solo se accompagnato da strumenti giuridici e organizzativi in grado di attivarlo e valorizzarlo in modo efficace e durevole.

In quest'ottica dinamica, la Strategia nazionale per le aree interne (SNAI)⁴¹ ha avuto l'opportunità di introdurre un cambiamento strategico nel paradigma delle politiche di sviluppo locale, promuovendo interventi place-based⁴², centrati sulle peculiarità dei territori piuttosto che su logiche uniformi e redistributive.

La SNAI ha messo in luce la necessità di creare condizioni stimolanti per la vitalità economica e sociale delle aree meno competitive, attraverso la ricostruzione di filiere produttive, il miglioramento dei servizi essenziali, la valorizzazione delle risorse naturali e paesaggistiche e il rafforzamento delle capacità amministrative e progettuali degli attori locali.

È in tale ambito che il contratto di rete si configura come uno strumento giuridico ad alta intensità territoriale, coerente con gli obiettivi della SNAI.

Il contratto di rete, quindi, consente a più imprese, mantenendo la propria autonomia giuridica e fiscale, di collaborare stabilmente per accrescere la capacità innovativa, accedere a mercati più ampi, condividere conoscenze e ottimizzare processi. Nel caso delle aree interne, tale strumento assume un rilievo ulteriore, poiché permette di rafforzare le connessioni tra micro, piccole imprese e PMI, spesso isolate ed economicamente scarse, contribuendo così a contrastare la dispersione produttiva e a stimolare economie di prossimità basate su reti di fiducia, reciprocità e scambio.

Attraverso la rete, sarà possibile superare ogni forma di ostacolo strutturale, creando economie di scala basate sulla riduzione del prezzo del bene/servizio offerto,

⁴¹ **SNAI:** La Strategia nazionale per le aree interne (SNAI) è una politica territoriale diretta al miglioramento della qualità dei servizi ai cittadini e delle opportunità economiche nei territori interni e a rischio marginalizzazione.

⁴² **Place-based:** L'approccio place-based promuove la partecipazione attiva dei residenti, degli attori locali e delle istituzioni nel processo decisionale, garantendo che le politiche riflettano le esigenze e le priorità del territorio.

rafforzando la capacità contrattuale e attivando sinergie tra i diversi attori territoriali, con l'obiettivo di incentivare il processo di ricostruzione e rilancio delle aree interne.

Consultazione:

DI SALVATORE L. (2022). *La rigenerazione delle aree interne per la realizzazione di una transizione ecologica. Reti di imprese, foreste e green jobs*. DeJure – Banche dati editoriali GFL, consultato il 11/07/2025.

DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE DI COESIONE E PER IL SUD, <https://politichecoesione.governo.it/it/politica-di-coesione/strategie-tematiche-e-territoriali/strategie-territoriali/strategia-nazionale-aree-interne-snai/>, consultato il 14/04/2025.

RIVISTA TRIMESTRALE DELLA SCIENZA DELL'AMMINISTRAZIONE, https://rtsa.eu/RTSA_3_2021_Senatore.pdf, consultato il 15/07/2025.

ANEGELINI A. & BRUNO A., *Place-base Sviluppo locale e programmazione 2014-2020*, <https://iris.unipa.it/retrieve/e3ad891b-c863-da0e-e053-3705fe0a2b96/placed-based%20FrancoAngeli.pdf#:~:text=to%20place%2Dbased.%20Lo%20fa%20con%20la%20definizione,dell'Unione%20per%20una%20crescita%20intelligente%2C%20sostenibile%20e> https://politichecoesione.governo.it/media/2831/20220214-mappa-ai-2020-nota-tecnica-7nuvap_rev.pdf, consultato il 15/07/2025.

4.4.1 Le reti d'impresa forestali e agroalimentari: strumenti di rigenerazione economica, ambientale e turistica

Il concetto delle reti d'impresa, se applicato ai settori agroalimentare e forestale, assumono un valore strategico non solo per la tenuta socio-economica delle aree interne, ma anche per l'attivazione di modelli di sviluppo ecocompatibili e turistico-orientati.

Pertanto, in un contesto segnato da spopolamento, invecchiamento della popolazione e crisi delle economie tradizionali, la creazione di alleanze/filiere produttive tra attori locali rappresenta una risposta concreta e innovativa alla frammentazione dell'offerta, alla scarsità di risorse territoriali e alla difficoltà di accesso ai mercati. Le imprese agricole e forestali, attraverso il contratto di rete, possono integrare verticalmente le proprie attività, rafforzare la trasformazione e la commercializzazione dei prodotti, accedere a certificazioni di qualità condivise (come i marchi di rete) e collaborare nella promozione turistica del territorio, valorizzando la multifunzionalità dell'impresa rurale.

Il Testo unico in materia di foreste e filiere forestali (d.lgs.⁴³ 34/2018) ha introdotto la figura dell'impresa forestale, riconoscendo formalmente il ruolo imprenditoriale della gestione attiva dei boschi, non più intesa come semplice attività estrattiva, ma come funzione produttiva e ambientale, parte integrante di una visione sostenibile dell'uso del suolo. In questo contesto normativo, le reti di imprese forestali assumono un ruolo centrale nella pianificazione di interventi a scala territoriale, sia per la manutenzione del paesaggio che per la prevenzione del dissesto idrogeologico, e alla transizione ecologica. L'approccio reticolare permette di unire risorse, competenze e progettualità, generando economie collaborative e rafforzando l'autosufficienza energetica e alimentare dei territori.

Tuttavia, non va dimenticata la dimensione turistica potenziale che può derivare dall'integrazione tra reti agro-forestali e percorsi di valorizzazione culturale e ambientale. I territori gestiti attraverso pratiche sostenibili, attraverso pratiche agroecologiche e presidio attivo del paesaggio, costituiscono ambienti ideali per lo sviluppo di forme di turismo lento, esperienziale e rigenerativo.

⁴³ **D.lgs.:** abbreviazione di decreto legislativo

La rete può diventare così motore trainante in grado di progettare itinerari enogastronomici, percorsi didattici, iniziative di agriturismo evoluto e ospitalità diffusa, offrendo ai visitatori esperienze uniche e irripetibili basate sulla relazione diretta con la natura e le comunità locali. In quest'ottica avanzata, il contratto di rete non è solo un meccanismo economico, ma un dispositivo giuridico che connette impresa e territorio, produzione e narrazione, mercato e identità.

L'evidenza empirica mostra che la risposta del tessuto imprenditoriale alle possibilità offerte dal contratto di rete è stata significativa, dato che alla data del 3 settembre 2022, risultavano attivi oltre 8000 contratti di rete, con una partecipazione prevalente (85%) da parte di imprese agricole e agroalimentari. In particolare, oltre l'80% delle imprese della filiera agroalimentare in rete svolge attività di coltivazione e allevamento, con un'intensa partecipazione di imprese del comparto agrifood. Si tratta di una base imprenditoriale solida, capace di fungere un sistema dinamico riconducibile all'integrazione intersettoriale, aprendo a nuove sinergie con operatori del turismo rurale, culturale ed esperienziale.

Infine, il contratto di rete applicato alle aree interne e ai settori produttivi a vocazione territoriale rappresenta uno dei principali strumenti di diritto privato in grado di sostenere processi di rigenerazione, dove la competitività economica si collega con l'inclusione sociale e la salvaguardia dell'ambiente. La rete, nella sua accezione giuridica, va quindi letta come un processo adattivo, capace di costruire valore condiviso, rafforzare la resilienza locale e orientare le dinamiche di sviluppo verso un equilibrio tra produzione e cura, innovazione e tradizione, economia e paesaggio.

Consultazione:

DI SALVATORE L. (2022). *La rigenerazione delle aree interne per la realizzazione di una transizione ecologica. Reti di imprese, foreste e green jobs*. DeJure – Banche dati editoriali GFL, consultato il 11/07/2025.

CAPITOLO V

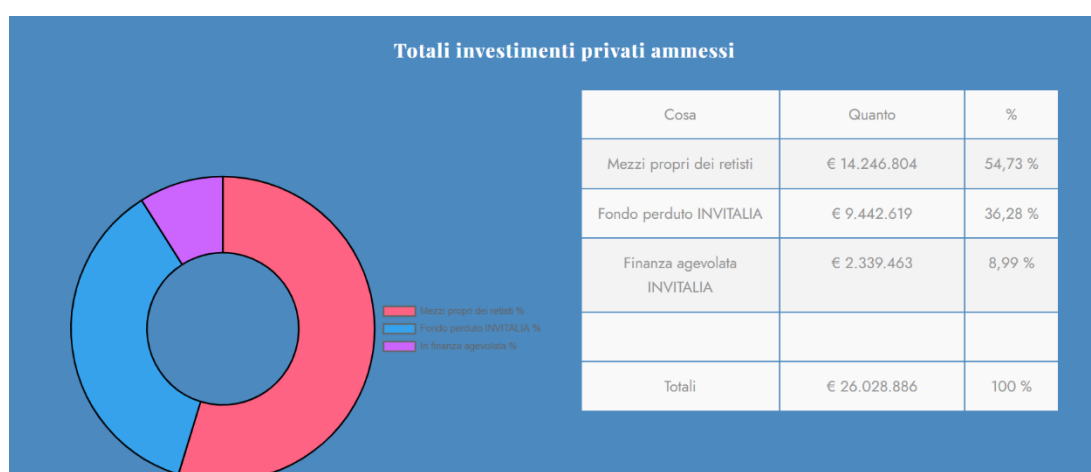
COSTA D'AMALFI: LA RETE SOGGETTO TRA SPERIMENTAZIONE, COMUNITÀ E GOVERNANCE TURISTICA

5.1 La Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi: origine, composizione e architettura operativa

La **Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi** nasce nel 2014 come risposta concreta alla frammentazione del tessuto imprenditoriale locale e all'esigenza, sempre più incidente, di dare forma a una governance turistica realmente integrata e capace di superare le tradizionali logiche settoriali. Non si tratta di un semplice coordinamento tra operatori, bensì una “*rete soggetto*”, una delle prime del comparto turistico in Italia, dotata di personalità giuridica autonoma e capace di agire come interlocutore collettivo nei processi decisionali e nei bandi di finanziamento, fungendo da leva operativa del Distretto Turistico Costa d'Amalfi.

La sua costituzione segna un passaggio da una visione distrettuale ispirata al coordinamento pubblico-privato, passando conseguentemente ad una forma reticolare più flessibile, capace di valorizzare la progettualità imprenditoriale dal basso.

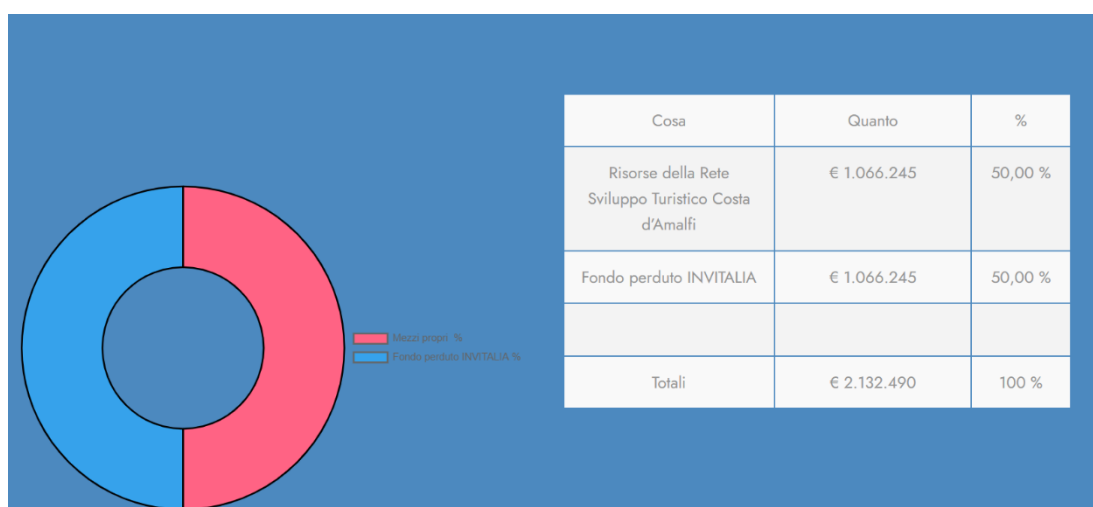
La Rete è infatti composta da 48 soggetti privati, che includono strutture ricettive, ristoratori, imprese dell'agrifood, operatori turistici e artigiani, distribuiti lungo tutta la costiera amalfitana.



Fonte: DISTRETTO TURISTICO COSTA D'AMALFI - Composizione settoriale dei soggetti della Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi.

La pluralità dei settori coinvolti rappresenta una delle caratteristiche più significative della Rete, poiché il modello amalfitano non si limita a un comparto specifico, ma si fonda su una struttura produttiva variegata che include ospitalità, ristorazione, servizi turistici, mobilità, agrifood e artigianato. Questa eterogeneità consente una lettura del territorio come ecosistema complesso, dove ogni attore contribuisce alla costruzione dell'esperienza turistica in maniera integrata, dando la possibilità al consumatore talvolta turista di immergersi in un'esperienza sempre più unica e irripetibile. L'approccio utilizzato dalla Rete riflette dunque una visione organica dello sviluppo locale, in cui la collaborazione tra saperi, professionalità e risorse diverse diventa un tassello esistenziale e riconducibile alla resilienza e all'innovazione.

Di questi, 20 retisti hanno partecipato a un contratto di sviluppo siglato con INVITALIA nel 2019, ottenendo l'accesso a un pacchetto di agevolazioni finanziarie pari a 28,5 milioni di euro, oltre la metà dei quali co-finanziati dai soggetti aderenti attraverso risorse proprie.



Fonte; DISTRETTO TURISTICO COSTA D'AMALFI – Distribuzione delle fonti di finanziamento del Contratto di Sviluppo (INVITALIA e fondi propri).

Il grafico mostra un dato significativo, dato che oltre il 50% degli investimenti è stato sostenuto direttamente dalle imprese aderenti. Quest'ultimo conferma la vision di Andrea Ferraioli, nonché manager della rete in questione, che la rete non nasce come soggetto “parassita” in attesa di fondi pubblici, ma come comunità di imprenditori motivati a mettere in gioco capitale proprio per uno sviluppo condiviso. La restante parte è coperta da fondi a fondo perduto e finanziamento agevolato attraverso Invitalia,

secondo un modello misto che unisce co-finanziamento e corresponsabilità. In una destinazione turistica come la Costiera amalfitana, caratterizzata da infinite fragilità ed esposta a forti pressioni turistiche, rappresenta un chiaro segnale di fiducia nelle potenzialità del territorio e nelle sue capacità rigenerative.

Lo schema operativo della Rete si fonda su una progettualità integrata, nella quale le azioni dei singoli si intrecciano con un disegno unitario che punta a valorizzare l'intero sistema economico e culturale locale. Tuttavia, uno degli assi principali dell'investimento è rappresentato dalla promozione del marchio Authentic Amalfi Coast, ovvero un'identità collettiva che sintetizza l'impegno verso la sostenibilità, l'innovazione e l'autenticità del territorio.

Tra le finalità più ambiziose vi è la creazione di 278 nuovi posti di lavoro in tre anni, dimostrando come la rete non sia solo uno strumento di rappresentanza, ma un attore significativo nello sviluppo territoriale. La sua architettura giuridico-organizzativa è costruita per garantire flessibilità e partecipazione, ma anche per affrontare le complessità legate alla governance di una destinazione matura come la Costa d'Amalfi, oggi, purtroppo caratterizzata da innumerevoli rischi legati di overtourism. Non casualmente, la Rete si propone come piattaforma abilitante per l'accesso a fondi, know-how e strategie condivise, orientando il sistema turistico locale verso modelli più inclusivi, sostenibili e radicati nel capitale territoriale. Non solo vi è solo la classica impresa, ma anche comunità, visione prospettica, e una nuova idea di sviluppo, in cui la collaborazione tra soggetti diversi diventa l'elemento generativo di valore per l'intero comprensorio costiero fino a Vietri sul Mare.

Consultazione:

DISTRETTO TURISTICO COSTA D'AMALFI, <https://distrettocostadamalfi.it/portale-evidenza-progetto-authentic-outdoor-amalfi-coast/>, consultato il 24/07/2025.

Intervista del 12/06/2025 ad Andrea Ferraioli - Manager della Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi, consultato il 12/06/2025.

RETE SVILUPPO TURISTICO COSTA D'AMALFI, https://www.fondazioneampioraggio.it/wp-content/uploads/2024/08/Case-Giver_Rete-Sviluppo-Turistico-Costa-Amalfi.pdf, consultato il 12/06/2025.

5.1.1 Dalla visione distrettuale ai network strategici

L'evoluzione della governance turistica nella Costa d'Amalfi si attraverso è caratterizzata un passaggio graduale ma incisivo. Si è passati da un quadro istituzionale di tipo distrettuale, a un modello più evolutivo, trasversale ed orizzontale, fondato su reti strategiche tra attori locali. La costituzione del Distretto Turistico Costa d'Amalfi nel 2014 rappresenta il punto di partenza di questo percorso. Quest'ultimo venne istituito con il riconoscimento ministeriale e sostenuto dalla Giunta della Regione Campania e ha avuto fin da subito un ruolo chiave nel superare ogni forma di frammentazione territoriale e generare forme di sviluppo integrate tra costa ed entroterra.

Pertanto, le complessità burocratiche, i tempi lunghi delle decisioni pubbliche e la necessità di effettuare a breve termine azioni più mirate alle logiche settoriali hanno fatto emergere la necessità di un soggetto operativo più flessibile. È in quest'ottica che nasce nel 2014 la Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi, la prima rete d'impresa del settore turistico italiano riconosciuta come rete-soggetto. Il suo ruolo è complementare al Distretto, dato che quest'ultimo rappresenta il quadro politica-istituzionale, mentre la rete si presenta sottoforma di un motore progettuale, capace di agire sul piano imprenditoriale con autonomia giuridica e rapidità nella gestione dei processi richiesti. L'effetto di transizione da distretto a rete non è stata una rottura, bensì una continuità strategica accompagnata allo stesso tempo da una discontinuità giuridica. La visione condivisa di un turismo più sostenibile, responsabile, autentico ed integrato resta la stessa, cambia, però, la forma organizzativa che permette di attuarla. La rete, tuttavia, è stata pensata come uno strumento di incipit per la progettazione territoriale, capace di intercettare in primis fondi pubblici, coordinare progetti privati, coinvolgere comunità locali e rafforzare il senso di appartenenza a un'identità unitaria.

Un elemento centrale di questa evoluzione è rappresentato dalla creazione del marchio di destinazione Authentic Outdoor Amalfi Coast (che verrà analizzato nel paragrafo 5.2.1), il quale ha dato vita ad una forma simbolica e strategica ai fini dell'alleanza tra settore pubblico e privato. La rete ha assunto così il ruolo di piattaforma chiave per le imprese, ma anche di unione tra governance istituzionale e imprenditorialità diffusa nel territorio amalfitano. Il caso della Costa d'Amalfi dimostra come, nelle

destinazioni mature⁴⁴, dal punto di vista del ciclo di vita della destinazione turistica di Butler, le reti strategiche possano costituire risposte efficaci alle criticità del turismo contemporaneo, tra cui l'overtourism⁴⁵, la crisi ecologica e la necessità di diversificazione dei flussi.

Questa transizione dal distretto al network ha inoltre favorito l'emergere di una leadership diffusa, basata non su un'autorità centrale, ma su forme di coordinamento orizzontale, partecipazione condivisa e fiducia reciproca. L'impianto strategico della rete non si limita alla gestione dei progetti, ma mira a costruire una cultura del fare sistema, in cui ogni attore è consapevole del proprio ruolo nel rafforzare la competitività e la vivibilità del territorio.

Consultazione:

DISTRETTO TURISTICO COSTA D'AMALFI, <https://distrettocostadamalfi.it/portale-evidenza-progetto-authentic-outdoor-amalfi-coast/>, consultato il 24/07/2025.

Intervista del 12/06/2025 ad Andrea Ferraioli – Manager della Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi, consultato il 12/06/2025.

RETE SVILUPPO TURISTICO COSTA D'AMALFI, https://www.fondazioneampioraggio.it/wp-content/uploads/2024/08/Case-Giver_Rete-Sviluppo-Turistico-Costa-Amalfi.pdf, consultato il 12/06/2025.

BOVE F., *Authentic Amalfi Coast: è nato il marchio della "Divina"*, in *Salerno Today*, <https://www.salernotoday.it/attualita/authentic-amalfi-coast-turismo-marchio.html>

GEOPOP, <https://www.geopop.it/cose-lovertourism-le-misure-per-contrastarlo-e-le-zone-piu-colpite-dal-fenomeno/>, consultato il 24/07/2025.

⁴⁴ **Destinazioni mature:** sono quelle tipologie di destinazioni che hanno raggiunto già il picco massimo di flussi turistici e vedono una graduale decrescita dei medesimi.

La destinazione non ha più nulla da offrire e si caratterizza sotto forma di pratiche poco responsabili nei riguardi delle comunità locali e poco sostenibili nei riguardi dell'ambiente circostante.

⁴⁵ **Overtourism:** (in italiano sovraturismo o sovraffollamento turistico) è un fenomeno socio-economico crescente e sempre più diffuso e, in breve, consiste nell'eccessivo afflusso di turisti in determinate città e località

5.1.2 Il contratto di rete come cornice giuridica per l'azione territoriale integrata

La scelta della forma giuridica del contratto di rete-soggetto da parte degli attori della Costa d'Amalfi rappresenta un passaggio determinante nel rendere possibile un'azione collettiva realmente funzionale sul territorio. In un contesto turistico come quello amalfitano, caratterizzato da una pluralità di microimprese, interessi spesso divergenti tra loro e un patrimonio materiale e immateriale fortemente interdipendente, la rete si è affermata come uno strumento flessibile, inclusivo ed innovativo per le logiche settoriali, in grado di unire le forze senza sacrificare l'autonomia dei singoli.

Il contratto di rete, introdotto nel nostro ordinamento con la legge n. 33/2009 e modificato negli anni successivi, consente, infatti, a più imprese di collaborare per accrescere la loro capacità operativa, innovativa e competitiva, condividendo risorse, obiettivi e strategie senza bisogno di costituire un nuovo soggetto societario. La Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi ha scelto una visione molto evolutiva del modello, divenendo una vera rete-soggetto, ovvero dotata di soggettività giuridica autonoma, con un proprio fondo patrimoniale, un organo comune e una sede legale.

Questa scelta non è solo formale, ma è il prerequisito che ha permesso alla rete di stipulare un contratto di sviluppo con INVITALIA⁴⁶, di partecipare a bandi pubblici (come quelli legati al PNRR), di gestire in modo collettivo gli investimenti sia si carattere pubblico che privato e di fungere da interlocutore riconosciuto nell'interazione diretta con le istituzioni nazionali e regionali. È anche grazie a questo scenario che le imprese aderenti hanno potuto realizzare un investimento complessivo di 28,5 milioni di euro, di cui oltre il 50% autofinanziato dai retisti, nel quadro di un progetto strategico pluriennale di rilancio dell'offerta turistica della Costiera.

Il contratto di rete, nella sua accezione operativa, ha dato l'opportunità di creare una cornice giuridica agile ma robusta, capace di tenere insieme l'azione economica e la coesione territoriale. Tuttavia, esso si configura come un dispositivo di governance collaborativa che supera le logiche aziendali, ormai, isolate e traduce il concetto di destinazione turistica in un sistema organizzato e reticolare, fondato su responsabilità condivise e visione comune degli obiettivi, non solo presenti ma anche futuri.

⁴⁶ **Invitalia:** è l'Agenzia nazionale per lo sviluppo, dà impulso alla crescita del Paese, favorisce la competitività delle imprese e dei territori e sostiene i settori strategici e la PA.

Consultazione:

DISTRETTO TURISTICO COSTA D'AMALFI, <https://distrettocostadamalfi.it/portale-evidenza-progetto-authentic-outdoor-amalfi-coast/>, consultato il 24/07/2025.

INVITALIA , <https://www.invitalia.it/>, consultato il 24/07/2025.

5.1.3 Governance, coordinamento e struttura operativa

Alla base del funzionamento della Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi vi è un impianto organizzativo abile e snello, ma pensato per garantire trasparenza, efficacia operativa e inclusione decisionale. La governance è affidata a un organo comune, come previsto dalla normativa sulle reti-soggetto, che svolge funzioni di rappresentanza, indirizzo strategico e monitoraggio delle attività. A guidarle tale rete, è Andrea Ferraioli, figura chiave sin dalla fase fondativa del Distretto e riconosciuto dalla comunità locale come punto di riferimento per il coordinamento tra le molteplici anime del territorio.

Il coordinamento tra i soggetti retisti si realizza attraverso momenti periodici di confronto e discussione, la condivisione di strumenti digitali e piattaforme progettuali, e la costruzione di partenariati locali, come avvenuto nel caso del progetto “Authentic Outdoor Amalfi Coast”. Questo progetto, finanziato attraverso PNRR e Piano di Sviluppo e Coesione CIPESS, ha introdotto una modalità innovativa di gestione multilivello, in cui la rete agisce insieme a comuni, associazioni, GAL, Pro Loco⁴⁷ e operatori privati sulla base di patti di collaborazione aperti e negoziati dal basso.

In particolare, lo schema operativo prevede:

- una cabina di regia strategico-operativa (con ruolo decisionale e visione futura di medio periodo);
- task force progettuali su singole linee d'azione, (es. la mobilità, l'outdoor, la formazione delle nuove figure professionali);
- strumenti digitali per la raccolta di manifestazioni d'interesse e gestione dei bandi, (es. Gare Telematiche, Digital PA, Bandi e Servizi regionali);
- un portale pubblico per la trasparenza, aggiornamenti e partecipazione civica.

L'obiettivo dichiarato è duplice, poiché da un lato è quello di garantire l'efficacia amministrativa e l'allocazione efficiente delle risorse economico-finanziarie; dall'altro, stimolare una governance partecipativa e interdipendente, capace di includere anche soggetti più piccoli, marginali o non organizzati in reti preesistenti. È così che la rete si è strutturata come laboratorio territoriale di policy-making⁴⁸, dove

⁴⁷ **Le Pro Loco d'Italia:** sono organizzazioni senza scopo di lucro, protagoniste indiscusse delle attività di promozione turistica nazionale, volte alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio storico, turistico e culturale.

⁴⁸ **Policy-making:** Chi ha il potere di elaborare e determinare orientamenti e strategie in merito alle questioni più rilevanti per la società e la politica.

si sperimentano forme nuove di coordinamento locale basate su fiducia, reputazione, trasparenza e valore condiviso.

Consultazione:

DISTRETTO TURISTICO COSTA D'AMALFI, <https://distrettocostadamalfi.it/portale-evidenza-progetto-authentic-outdoor-amalfi-coast/>, consultato il 24/07/2025.

UNIONE NAZIONALE PRO LOCO D'ITALIA, <https://www.unpli.info/>, consultato il 24/07/2025.

TRECCANI, [https://www.treccani.it/vocabolario/policy-maker_\(Neologismi\)/](https://www.treccani.it/vocabolario/policy-maker_(Neologismi)/), consultato il 24/07/2025.

5.2 Progettualità e innovazione: la rete come laboratorio di sostenibilità turistica

L'attività della Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi non si esaurisce solo nella semplice costruzione di un contenitore organizzativo, infatti, essa si caratterizza soprattutto per la sua capacità di generare progettualità concrete, capaci di incidere prevalentemente sulle dinamiche locali in chiave trasformativa. Fin dalla sua costituzione, la rete si è posta come un laboratorio attivo di innovazione territoriale, dove la sostenibilità, la qualità della vita dei residenti e la competitività del comparto turistico vengono inquadrati come dimensioni interdipendenti, tali da armonizzare attraverso strumenti condivisi e modelli gestionali collaborativi.

Nel contesto di una destinazione come quella di Amalfi così fragile quanto attrattiva, la sfida per il futuro non è solo quella di aumentare i flussi, quanto piuttosto di redistribuirli nello spazio e nel tempo, gestendo l'impatto e favorendo l'emersione di un'offerta alternativa, più rispettosa del territorio e più inclusiva delle sue componenti meno visibili. È su queste basi che si fondano i progetti più rappresentativi della rete, in particolare il marchio "Authentic Amalfi Coast" e il programma strategico "Authentic Outdoor".

Entrambi sono espressione di una visione rigenerativa del turismo, in cui le azioni non rispondono soltanto a logiche di marketing territoriale, ma promuovono un ripensamento complessivo del rapporto tra visitatori, comunità locali e paesaggio. La progettualità della rete nasce, infatti, da un ascolto attivo del territorio, realizzato tramite incontri pubblici, percorsi partecipativi, digitalizzazione dei processi più complessi e bandi aperti alla cittadinanza. Tuttavia, la rete non si propone come un contenitore chiuso riservato a pochi soggetti individuati, ma come piattaforma abilitante, in grado di aggregare attori diversi attorno a una visione condivisa.

In questo scenario, la rete non opera come un semplice intermediario, ma assume il ruolo di un facilitatore del cambiamento. I progetti attivati non solo valorizzano l'offerta turistica outdoor⁴⁹ e la connessione tra costa ed entroterra, ma introducono anche infrastrutture leggere e sostenibili, soluzioni digitali, percorsi accessibili, esperienze inclusive, contribuendo a costruire un'identità territoriale più ampliata e

⁴⁹ **Turismo outdoor:** Stare all'aria aperta nella natura, mantenendo le dovute distanze e respirare aria sana e pura, lontani dallo smog e dal traffico delle città, riconnettendosi totalmente con sé stessi: una vera e propria esigenza per gli italiani e i turisti stranieri.

meno dipendente dalla classica cultura incentrata sulla pratica del turismo balneare⁵⁰ e sull'escursionismo⁵¹.

Consultazione:

DISTRETTO TURISTICO COSTA D'AMALFI, <https://distrettocostadamalfi.it/portale-evidenza-progetto-authentic-outdoor-amalfi-coast/>, consultato il 24/07/2025.

RETE SVILUPPO TURISTICO COSTA D'AMALFI, https://www.fondazioneampioraggio.it/wp-content/uploads/2024/08/Case-Giver_Rete-Sviluppo-Turistico-Costa-Amalfi.pdf, consultato il 12/06/2025.

TURISMO OGGI, <https://www.turismo-oggi.com/il-turismo-balneare.html>, consultato il 25/07/2025.

EQUOTUBE, (2021), <https://www.equotube.it/blog/post/il-turismo-outdoor-un-nuovo-modo-di-viaggiare-tra-natura-e-benessere.html>, consultato il 25/07/2025

⁵⁰ Il **turismo balneare**: è la forma di turismo che ha come meta preferenziale località marittime situate in prossimità del mare.

⁵¹ **Escursionismo**: è una pratica differente dal turismo, in quanto non implica il pernottamento, ma la possibilità di poter visitare un luogo, di usufruire di più servizi cui la ristorazione e di poter praticare delle attività in diretto contatto con l'ambiente circostante.

5.2.1 Authentic Outdoor Amalfi Coast e la strategia “alta e altra”

Il progetto Authentic Outdoor Amalfi Coast rappresenta uno dei risultati più significativi del lavoro della rete. Viene presentato ufficialmente nel 2024 a Tramonti (SA), e si configura come una sperimentazione avanzata di turismo territoriale, incentrata sulla valorizzazione delle aree interne e montane della Costiera.

È stato oggetto al finanziamento nell’ambito del Piano di Sviluppo e Coesione (CIPESS) e con risorse del PNRR Turismo, il programma si propone di offrire esperienze outdoor autentiche e responsabili, disegnate con e per le comunità locali.

L’espressione “alta e altra” sintetizza, di fatti, la doppia intenzionalità del progetto. “Alta”, perché mira a valorizzare l’offerta turistica delle zone collinari e montane, spesso rimaste meno ambite nei circuiti ufficiali, eppure ricche di paesaggi, biodiversità, tradizioni agricole e spiritualità. “Altra”, perché propone un modello turistico che si discosta radicalmente dalle dinamiche poco sostenibili per il territorio stesso come quelle dell’overtourism, ovvero, più lento, più riflessivo, più rispettoso dell’ambiente e dei residenti.

Il progetto si articola in diversi interventi:

- la creazione di una rete di infrastrutture sostenibili, come stazioni e-bike, smart bench, info-point mobili e aree di sosta attrezzate;
- la mappatura e promozione di itinerari autentici ed accessibili per le persone affette da disabilità, i quali includono: natura, cultura, tradizioni e gastronomia;
- l’adozione di una piattaforma digitale pubblica e gratuita, che consente la co-progettazione, la prenotazione e la fruizione dei servizi outdoor, basti pensare che le strutture alberghiere appartenenti a questa rete territoriale, nell’ambito della gestione sostenibile sono state fornite di erogatori di acqua e borracce per diminuire l’impatto ambientale delle acque e della plastica;
- il coinvolgimento attivo di scuole, le quali sono state fornite di borracce plastic free, delle associazioni, degli operatori locali e cittadini, in un processo partecipativo che include anche i residenti come parte integrante non solo dell’esperienza turistica attiva, ma anche passiva e quindi incentrata sulla pulizia delle spiagge della costiera, attraverso uno spazzamare in affitto, in diretta collaborazione il Parco di Punta Campanella.

Particolarmente innovativo è l’approccio adottato per la costruzione della community territoriale, sottoforma di bandi pubblici e manifestazioni di interesse, la rete ha

promosso un modello aperto e trasparente di aggregazione di proposte provenienti dal basso, rompendo la classica logica di mercato, caratterizzata da pacchetti turistici preconfezionati dai principali stakeholder del territorio. In quest'ottica, Authentic Outdoor ha attivato nuove micro-economie locali, incentivando forme di imprenditoria giovanile (dai 18 ai 35 anni in su), valorizzando i borghi meno conosciuti e contrastando gli innumerevoli processi di spopolamento del territorio, non solo dovuti dall'overtourism ma anche dallo scarso coinvolgimento delle pubbliche amministrazioni dei locals, colonna portante dell'intero comprensorio costiero.

Consultazione:

DISTRETTO TURISTICO COSTA D'AMALFI, <https://distrettocostadamalfi.it/portale-evidenza-progetto-authentic-outdoor-amalfi-coast/>, consultato il 24/07/2025.

RETE SVILUPPO TURISTICO COSTA D'AMALFI, https://www.fondazioneampioraggio.it/wp-content/uploads/2024/08/Case-Giver_Rete-Sviluppo-Turistico-Costa-Amalfi.pdf, consultato il 12/06/2025.

5.2.2 Coopetition e modelli manageriali condivisi

Un altro elemento distintivo del modello amalfitano risiede nella sua capacità di costruire modelli cooperativi e allo stesso tempo competitivi di gestione territoriale tra attori normalmente concorrenti. Nel contesto della Rete Sviluppo Turistico, l'idea di concorrenza assume un valore sempre più evolutivo, basti pensare quello della coopetition, in cui le imprese collaborano su obiettivi comuni pur mantenendo la propria autonomia identitaria.

Secondo Andrea Ferraioli, “aderire alla rete non significa, dunque, rinunciare alla propria specificità, ma contribuire ad un sistema collettivo di relazioni in grado di moltiplicare le opportunità”. Le strutture ricettive, così come i ristoratori, le aziende agricole, gli artigiani, gli esperti di outdoor e gli operatori culturali si aggregano per costruire proposte integrate, ai fini della realizzazione di promozioni condivise e l'accesso congiunto a bandi pubblici o privati, e sviluppare iniziative unitarie. La piattaforma digitale della rete e in particolare il portale Authentic Outdoor, funge ancora tutt'ora sin dalla sua realizzazione, da strumento operativo per la condivisione di risorse informative, materiali e relazionali.

Alla base di questa sintesi tra competizione e cooperazione si sviluppa un modello di micro-leadership distribuita in funzione del progetto, dal quale emergono soggetti guida diversi, scelti non per gerarchia ma per competenze, esperienza e radicamento locale. Questo consente una governance più flessibile, capace di adattarsi alle esigenze del contesto e di promuovere un senso di corresponsabilità diffusa tra i partecipanti.

La rete ha dato, pertanto, anche la possibilità di attivare percorsi di formazione, coinvolgendo i retisti in attività seminariali, laboratori e momenti di ascolto reciproco, al fine di consolidare una cultura manageriale condivisa. L'approccio adottato si fonda su alcuni valori chiave: fiducia, reciprocità, trasparenza, apertura all'innovazione e tensione etica verso il bene comune. Quindi, in questo quadro, la rete non rappresenta soltanto un aggregatore economico, ma diventa un luogo di apprendimento collettivo, di costruzione identitaria e di rigenerazione culturale dell'intero sistema turistico.

Consultazione:

DISTRETTO TURISTICO COSTA D'AMALFI, <https://distrettocostadamalfi.it/portale-evidenza-progetto-authentic-outdoor-amalfi-coast/>, consultato il 24/07/2025.

RETE SVILUPPO TURISTICO COSTA D'AMALFI, https://www.fondazioneampioraggio.it/wp-content/uploads/2024/08/Case-Giver_Rete-Sviluppo-Turistico-Costa-Amalfi.pdf, consultato il 12/06/2025.

Intervista del 12/06/2025 ad Andrea Ferraioli - Manager della Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi, consultato il 12/06/2025.

5.3 Comunità e capitale territoriale: impatti, coinvolgimento e trasformazioni

Uno degli aspetti più significativamente innovativo della Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi è la propria capacità di attivare e rigenerare il capitale territoriale non solo in termini economici o ambientali, ma soprattutto sociali e relazionali. La rete, infatti, ha saputo andare oltre la mera aggregazione tra imprese turistiche, dando l'opportunità di creare spazi concreti di partecipazione e corresponsabilità per le comunità locali, che nel passato erano rimaste, molto spesso, ai margini dei processi decisionali e progettuali.

Il valore strategico-operativo delle comunità locali è stato riconosciuto fin dall'inizio come una leva per lo sviluppo turistico sostenibile, e non semplicemente come cornice passiva da "gestire". Come ha evidenziato Andrea Ferraioli, presidente della Rete, uno degli obiettivi fondanti era proprio quello di "superare le rappresentanze statiche e restituire centralità operativa al territorio". In quest'ottica, il capitale territoriale non si limita all'insieme di risorse materiali e immateriali, ma comprende la capacità delle persone di fare rete, di assumersi responsabilità condivise e di contribuire in modo attivo alla costruzione del futuro del proprio ambito territoriale.

La rete ha così promosso un processo di trasformazione unico e profondo, che ha coinvolto associazioni, cittadini, giovani, operatori culturali, produttori agricoli e istituti scolastici. Attraverso progettualità concrete, come *Authentic Outdoor Amalfi Coast*, si è data vita ad una nuova cultura della collaborazione, capace di generare senso di appartenenza e fiducia reciproca, due elementi indispensabili per contrastare l'individualismo frammentario, che spesso ha frenato lo sviluppo territoriale nella Regione Campania.

Consultazione:

DISTRETTO TURISTICO COSTA D'AMALFI, <https://distrettocostadamalfi.it/portale-evidenza-progetto-authentic-outdoor-amalfi-coast/>, consultato il 24/07/2025.

RETE SVILUPPO TURISTICO COSTA D'AMALFI, https://www.fondazioneampioraggio.it/wp-content/uploads/2024/08/Case-Giver_Rete-Sviluppo-Turistico-Costa-Amalfi.pdf, consultato il 12/06/2025.

Intervista del 12/06/2025 ad Andrea Ferraioli - Manager della Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi, consultato il 12/06/2025.

5.3.1 Dalla cittadinanza passiva alla co-progettazione locale

Nel processo di trasformazione turistica della Costa d'Amalfi, uno degli elementi più significativi è stata la progressiva emersione del ruolo attivo della cittadinanza nel cambiamento del territorio. La partecipazione delle comunità locali, è rimasta per lungo tempo ai margini delle decisioni strategiche, acquistando nuova centralità grazie a un approccio che ha saputo valorizzare le conoscenze diffuse, i saperi informali e le reti sociali già esistenti, restituendo, così, dignità e ruolo ai soggetti che vivono quotidianamente ed attivamente il territorio, come gli artigiani e gli operatori turistici. In passato, il coinvolgimento dei cittadini nei processi turistici era spesso occasionale e subordinato, schiacciato da logiche istituzionali verticali o da dinamiche economiche esterne. L'esperienza della Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi ha proposto un nuovo sistema di regole per la partecipazione, basata su ascolto, fiducia, legittimazione e corresponsabilità. Secondo Andrea Ferraioli, promotore e presidente della rete, il cambiamento non poteva nascere solo dall'alto, ma richiedeva "una presa in carico collettiva", capace di superare le vecchie rendite e i blocchi della rappresentanza.

Questo processo si è concretizzato, come già enunciato precedentemente, grazie al progetto Authentic Outdoor Amalfi Coast, pensato non come una vetrina espositiva di servizi turistici, ma come un cantiere di progettazione territoriale condivisa. La rete ha attivato percorsi di consultazione e co-design in tutti i comuni coinvolti, con incontri nei borghi, assemblee cittadine, laboratori inclusivi e strumenti digitali aperti alla cittadinanza. Ogni idea, proposta o contributo raccolto è stata inquadrata come elemento potenzialmente generativo, trasformato in soluzioni operative e vicino alle esigenze dei locals e del consumatore-turista, attraverso una metodologia circolare di ascolto, restituzione dei risultati previsti e implementazione di nuove logiche che possano migliorare prospettivamente il futuro della Rete.

Il valore aggiunto di questo approccio è stato la capacità di includere attori talvolta esclusi dai tavoli istituzionali, come: piccole aziende a conduzione familiare, giovani, artigiani, associazioni culturali, cittadini senza cariche formali. La rete è stata in grado, in tempi brevissimi a costruire uno spazio di legittimazione orizzontale, in cui la qualità delle idee contava più del ruolo sociale o del capitale economico del proponente. Questo ha permesso un progressivo superamento dell'individualismo, ancora molto presente nel tessuto locale, e la nascita di micro-alleanze collaborative orientate al bene comune, anche se tale prospettiva non è stata sempre concepita da

qualche partecipante, che ha deciso, dopo pochi anni, di recedere dal contratto di rete e proseguire per la sua strada.

La partecipazione, in questo quadro, non si è limitata alla fase di ideazione, ma ha assunto un valore operativo e trasformativo. I contributi emersi dal territorio sono stati innumerevoli. Questo ha generato un effetto virtuoso, attraverso cui: maggiore era il grado di realizzazione delle proposte locali, più aumentava il senso di appartenenza e la propensione a collaborare.

Un altro elemento chiave è stato l'utilizzo di linguaggi semplici ed accessibili, capaci di coinvolgere anche chi non aveva familiarità con la progettazione o con i temi della sostenibilità. La rete ha evitato qualsiasi forma di barriera comunicativa, scegliendo di parlare la lingua del posto e di costruire dialoghi semplici ma proficui. Questa particolare forma di attenzione ha permesso una partecipazione autentica, fondata su un reciproco riconoscimento tra soggetti diversi che seppur diversi, risultano essere fondamentali per la gestione futura dell'intero complesso territoriale.

Tuttavia, la Rete Costa d'Amalfi ha saputo restituire senso alla parola "comunità" nel contesto turistico, non come entità retorica, ma come infrastruttura viva della progettazione territoriale, trasformando la cittadinanza da passiva a attiva, aprendo la strada a nuove forme di democrazia territoriale, capaci di coniugare non solo lo sviluppo economico, ma anche l'inclusione sociale e responsabilità condivisa nella gestione della rarità risorse paesaggistiche.

Consultazione:

DISTRETTO TURISTICO COSTA D'AMALFI, <https://distrettocostadamalfi.it/portale-evidenza-progetto-authentic-outdoor-amalfi-coast/>, consultato il 24/07/2025.

RETE SVILUPPO TURISTICO COSTA D'AMALFI, https://www.fondazioneampioraggio.it/wp-content/uploads/2024/08/Case-Giver_Rete-Sviluppo-Turistico-Costa-Amalfi.pdf, consultato il 12/06/2025.

Intervista del 12/06/2025 ad Andrea Ferraioli – Manager della Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi, consultato il 12/06/2025.

5.3.2 Formazione, sostenibilità e turismo come bene comune

La Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi ha dimostrato concretamente come le tematiche della formazione e sostenibilità non siano ambiti separati, ma elementi costitutivi di un unico processo di rigenerazione territoriale. In un contesto così complesso e frammentato come quello amalfitano, segnato da dinamiche turistiche fortemente polarizzate e da una storica frammentazione tra attori, non era sufficiente introdurre infrastrutture o nuovi canali promozionali ma serviva costruire una cultura diffusa del cambiamento, fondata su know-how e partecipazione.

Il turismo non è stato concepito come un semplice comparto economico da rendere più efficiente, ma come un vero e proprio ambito trasversale, capace di attivare processi educativi, generare valore di comunità, riorientare comportamenti individuali e collettivi nel rispetto dell'ambiente.

Il progetto Authentic Outdoor Amalfi Coast, oltre ad aver sviluppato itinerari accessibili, servizi innovativi e infrastrutture leggere, ha saputo agire come progetto educativo integrato, capace di coinvolgere attivamente la scuola, le famiglie, le comunità locali e i giovani. Nei vari comuni della rete, sono stati attivati moduli didattici specifici su temi centrali per la sostenibilità turistica: mobilità dolce, patrimonio ambientale e culturale, paesaggio come bene comune, accessibilità, ospitalità responsabile.

Questi percorsi non si sono limitati a una trasmissione diretta di contenuti, ma hanno favorito una didattica laboratoriale, esperienziale e territoriale. Gli studenti della scuola secondaria di II grado, sono stati coinvolti nella creazione di racconti digitali sui propri paesi, nella mappatura partecipata dei sentieri, nell'ideazione di micro-eventi e calandosi anche nella sperimentazione di piccole iniziative cooperative. Tuttavia, la rete ha dato forma ad un processo di generazione di cittadini consapevoli e capaci di leggere criticamente il proprio contesto e di riconoscersi come protagonisti di una valorizzazione condivisa.

Allo stesso tempo, la formazione ha riguardato anche gli operatori turistici, con l'intento di elevare la qualità professionale e culturale dell'offerta. I percorsi formativi promossi dalla rete hanno affrontato con approccio integrato tematiche come l'enogastronomia sostenibile, lo storytelling territoriale, la gestione dell'esperienza turistica, tematiche come "l'accessibilità" con l'obiettivo di abbattere quanto più possibile le barriere architettoniche, la transizione ecologica delle imprese e l'utilizzo

di strumenti digitali collaborativi. Questi non sono stati corsi “standard”, ma momenti di elevata professionalizzazione delle figure, con l’obiettivo comune di rafforzare il legame tra identità locale e sostenibilità ambientale.

Come affermato da Andrea Ferraioli, “la rete non può funzionare se non cresce anche la cultura dei soggetti che la compongono”. Non si tratta di una visione teorica, ma di una pratica di governance consapevole che riconosce nella formazione continua e condivisa una vera e propria infrastruttura invisibile, tanto essenziale quanto quella materiale.

Il turismo, pertanto, viene reinterpretato come bene comune e non solo fonte di reddito o attrazione esterna, ma spazio collettivo di apprendimento, cooperazione e rigenerazione.

Il modello della Costa d’Amalfi, in questo scenario così complesso, rappresenta una delle esperienze italiane più avanzate nella connessione tra governance turistica, educazione civica e rigenerazione sociale. Attraverso la formazione diffusa, la rete ha promosso una visione allargata della sostenibilità, capace di tenere insieme natura, cultura e comunità, ricordando sempre che: *“il turismo non è il fine, ma il mezzo per costruire futuro condiviso”*.

Consultazione:

DISTRETTO TURISTICO COSTA D’AMALFI, <https://distrettocostadamalfi.it/portale-evidenza-progetto-authentic-outdoor-amalfi-coast/>, consultato il 24/07/2025.

RETE SVILUPPO TURISTICO COSTA D’AMALFI, https://www.fondazioneampioraggio.it/wp-content/uploads/2024/08/Case-Giver_Rete-Sviluppo-Turistico-Costa-Amalfi.pdf, consultato il 12/06/2025.

Intervista del 12/06/2025 ad Andrea Ferraioli – Manager della Rete Sviluppo Turistico Costa d’Amalfi, consultato il 12/06/2025.

5.4 Transizione istituzionale e sfide normative

L'esperienza della Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi si colloca in un contesto istituzionale fragile e frammentato, caratterizzato dalla mancanza di una regia pubblica unitaria e da un vuoto normativo che da anni ha penalizzato le strategie condivise di sviluppo turistico. Pertanto, la rete soggetto non ha rappresentato solo uno strumento di coordinamento tra imprese, ma si è imposta, fin dal primo momento, come soggetto para-istituzionale capace di superare ogni forma di inerzia della governance pubblica, assumendo ruoli strategico-operativi, di programmazione e anche di rappresentanza politica del territorio.

Come chiarisce Andrea Ferraioli nell'intervista rilasciata in data 12/06/2025, la rete è nata “dopo aver costruito il classico distretto turistico”, ereditandone la visione strategica ma superandone i limiti operativi, grazie a un modello organizzativo più agile e a una leadership diffusa e condivisa. Questo processo transizione dinamico, da distretto a rete, si è compiuto in assenza di un chiaro quadro normativo di riferimento, poiché il contratto di rete, pur previsto dal diritto privato per il turismo, non è stato ancora tutt'oggi valorizzato né riconosciuto come strumento prioritario nelle politiche turistiche nazionali e regionali.

La difficoltà principale, tuttavia, è stata quella di operare “nella legalità, ma fuori dalle policy”, senza godere delle stesse prerogative attribuite a enti pubblici o a soggetti giuridici riconosciuti come le DMO. È solo, attraverso la Legge Regionale n. 14/2019 della Regione Campania, che istituisce le **Destination Management Organization**⁵², che si è aperto uno spiraglio normativo verso un nuovo modello di governance turistica multilivello, *capace di includere reti*, consorzi e partenariati privati.

Come lo stesso Andrea Ferraioli evidenzia, la fase attuale resta provvisoria, dato che la DMO Costa d'Amalfi è in fase di avvio e mancano ancora protocolli chiari di interazione tra attore pubblico e privato.

In quest'ottica, la Rete Costa d'Amalfi ha assunto un ruolo dinamico, elaborando progettualità complesse come Authentic Outdoor e partecipando a bandi PNRR, anche in assenza di un riconoscimento ufficiale. Come descritto nel Case-Giver, la rete ha agito da “braccio operativo” del Distretto Turistico, intercettando risorse economico-

⁵² Le **DMO** sono organizzazioni senza scopo di lucro responsabili del management e del marketing di una determinata destinazione. Possono essere autorità od organizzazioni nazionali per il turismo, oppure organizzazioni di livello regionale o provinciale.

finanziarie, costruendo partenariati, coinvolgendo le comunità locali e attuando una vera e propria mediazione istituzionale tra enti profit e no, imprese e cittadini.

Questo modello, pur essendo strategicamente efficace, resta esposto a rischi strutturali, basti pensare l'assenza di un quadro normativo consolidato rende la rete esposta ad elevati rischi e quindi vulnerabile nel complesso, soprattutto nel passaggio generazionale, nella continuità dei finanziamenti e nella rappresentanza ufficiale presso gli enti pubblici. È ,pertanto, necessaria una riflessione giuridica ampia, che riconosca al contratto di rete, almeno nei casi, già consolidati, come quello della costiera amalfitana, una funzione sussidiaria di interesse pubblico, capace di integrare e rafforzare le politiche di coesione territoriale, con l'obiettivo chiave-condiviso di raggiungere nei limiti del possibile, forme riconducibili all'innovazione, sostenibilità e inclusione delle comunità locali .

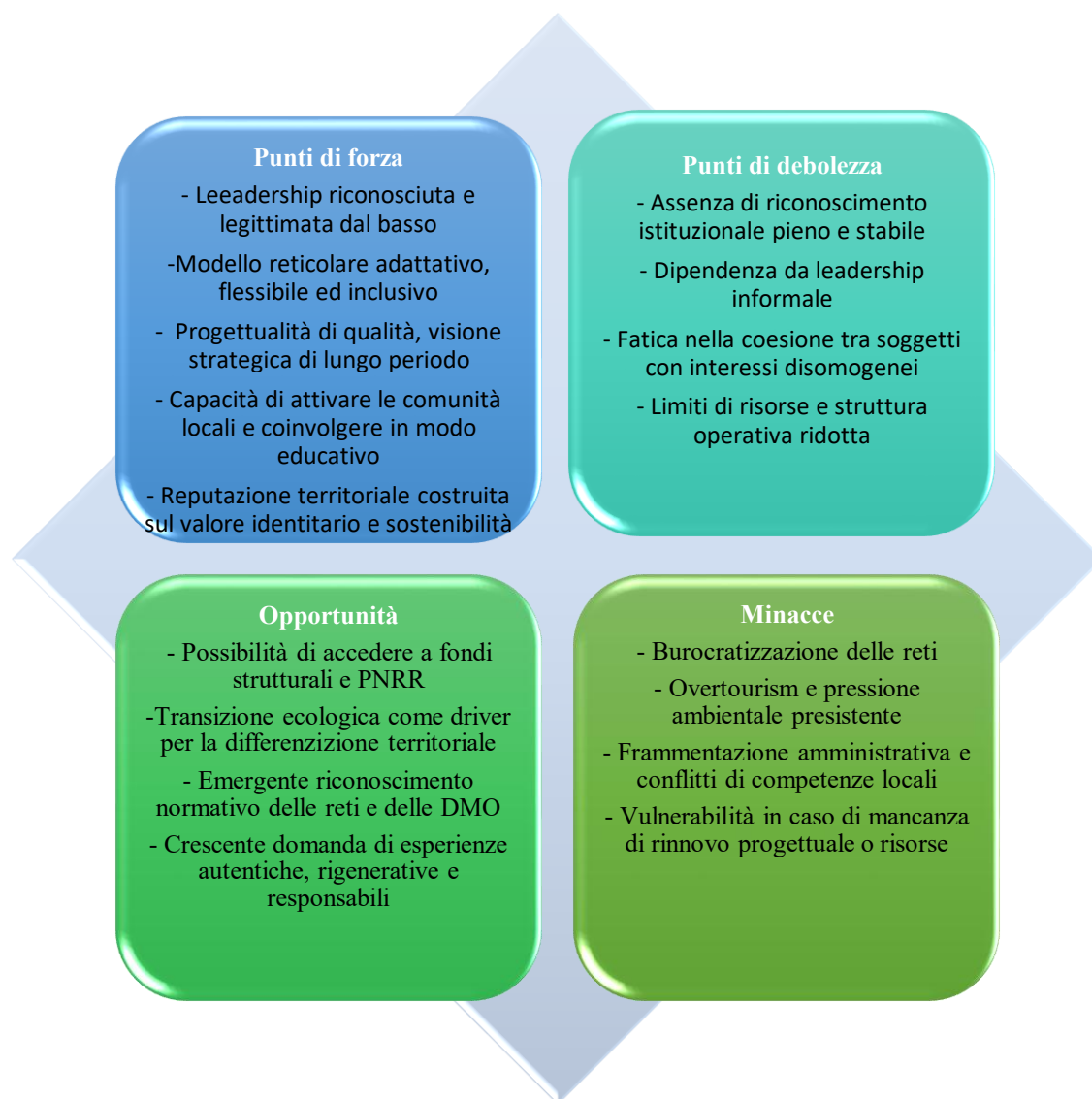
Consultazione:

RETE SVILUPPO TURISTICO COSTA D'AMALFI, https://www.fondazioneampioraggio.it/wp-content/uploads/2024/08/Case-Giver_Rete-Sviluppo-Turistico-Costa-Amalfi.pdf, consultato il 12/06/2025.

Intervista del 12/06/2025 ad Andrea Ferraioli – Manager della Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi, consultato il 12/06/2025.

BEMYGUEST, <https://www.bemyguest.it/glossario/dmo-che-cosa-e-il-dmo.html>, consultato il 28/07/2025.

5.5 Analisi SWOT della Rete Costa d'Amalfi: punti di forza, debolezza, opportunità e minacce



Fonte: elaborazione personali su dati del capitolo V.

L'analisi SWOT, dei punti di forza (*Strengths*), di debolezza (*Weaknesses*), delle opportunità (*Opportunities*) e delle minacce (*Threats*), evidenzia come la Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi si configuri come un'esperienza di governance innovativa e sostenibile che, seppur radicata nel tessuto imprenditoriale locale, assume funzioni che vanno oltre la cooperazione economica, toccando ambiti di interesse collettivo.

I punti di forza / (Strengths): mostrano la solidità del modello sul piano relazionale e strategico. La leadership riconosciuta e legittimata dal basso non è un dato che va

dato per scontato, ma il risultato di un processo di costruzione di fiducia reciproca, in un contesto tradizionalmente frammentato. La capacità di adattamento, l'inclusione del modello reticolare, la co-progettualità e la reputazione legata a valori identitari e distintivi, dimostrano come il contratto di rete, nonostante sia nato per scopi prevalentemente economici, possa essere interpretato come strumento di coesione territoriale e di promozione dei servizi turistici.

Le **debolezze** / (**Weaknesses**), tuttavia, segnalano fragilità strutturali che ne condizionano la stabilità nel tempo. L'assenza di un riconoscimento istituzionale pieno e stabile nel tempo, limitano la capacità della rete di interagire formalmente con la governance pubblica e di accedere a canali classici di finanziamento. La dipendenza da una leadership informale, pur positiva in termini di mobilitazione, pone interrogativi sulla continuità generazionale e sulla trasmissione di competenze. Le tensioni tra operatori sia pubblici che privati, i quali assumono interessi differenti, limitano la dotazione operativa evidenziando come, in assenza di una struttura tecnica consolidata, il rischio di rallentamenti e dispersione di energie possa essere concreto.

Nell'ottica delle **opportunità** / (**Opportunities**), la rete si colloca in una fase storica in cui il quadro normativo e le politiche pubbliche mostrano un'apertura verso forme di governance collaborativa. La possibilità di accedere a fondi strutturali e al PNRR, legata alla crescente domanda di esperienze autentiche e responsabili, fornisce un terreno fertile per consolidare il modello. In questo scenario, la transizione ecologica si presenta non solo come vincolo regolatorio, ma come fattore leva motrice, capace di differenziare l'offerta turistica della Costa d'Amalfi rispetto a destinazioni più omologate.

Le **minacce** / (**Threats**), invece, delineano infine il contesto esterno in cui la rete deve muoversi. Il rischio di burocratizzazione, se da un lato può derivare dall'inserimento in schemi istituzionali più rigidi, dall'altro potrebbe limitare la flessibilità che da sempre ha garantito creatività e rapidità decisionale. L'overtourism e il progressivo degrado ambientale del territorio restano sfide strutturali della destinazione, in quanto richiedono politiche di gestione attiva dei flussi, attraverso operazioni di contenimento dei medesimi nei periodi di alta stagione: (giugno, luglio ed agosto). La frammentazione amministrativa e i conflitti di competenza tra enti locali continuano a essere un vincolo all'azione coordinata, mentre la dipendenza da progetti a tempo e risorse non garantite impongono di riflettere sulla necessità di stabilizzare fonti di finanziamento e strumenti operativi necessari per il futuro.

Complessivamente, la matrice SWOT conferma come la Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi rappresenti un laboratorio di governance territoriale in evoluzione, capace di produrre non solo valore economico ma anche sociale e ambientale, così da determinare un consolidamento giuridico e manageriale per resistere alle sfide di lungo periodo e trasformare la sperimentazione in sistema tale da innescare nodi⁵³ in tutti i processi di riferimento, con l'obiettivo unico di realizzare coesione turistica-territoriale.

Consultazione:

Elaborazione personale, su dati del capitolo V.

PACETTI V., *Pratiche di capitale sociale nelle reti d'impresa*, [https://sisreg.it/images/news/2022_ConvegnoCapitaleSociale/Pacetti_capitaleSociale_Impr esa.pdf#:~:text=La%20rete%20come%20sistema%20organizzativo:%20%C2%ABDefiniamo%20la,s istema.%20%E2%97%A6%20I%20nodi%20\(parti\)%20sono%20organizzazioni.,consultato](https://sisreg.it/images/news/2022_ConvegnoCapitaleSociale/Pacetti_capitaleSociale_Impr esa.pdf#:~:text=La%20rete%20come%20sistema%20organizzativo:%20%C2%ABDefiniamo%20la,s istema.%20%E2%97%A6%20I%20nodi%20(parti)%20sono%20organizzazioni.,consultato) il 29/07/2025.

⁵³ In una rete di impresa, un **nodo** rappresenta una delle entità autonome che partecipano alla rete, collaborando per raggiungere obiettivi comuni.

5.5.1 Oltre il modello Costa d'Amalfi: il contratto di rete tra sperimentazione e sistema

Il caso della Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi rappresenta, in un comparto così frammentato come quello del turismo, una delle esperienze più mature e strutturate di cooperazione turistica, a base territoriale, oggi attive in Italia. Pertanto, secondo Andrea Ferraioli direttore della Rete, l'interrogativo che si pone a conclusione di questo percorso non è solo se il modello funzioni, ma quanto e in quali condizioni esso sia effettivamente trasferibile, e soprattutto quale ruolo chiave possano giocare le reti d'impresa nel ridefinire l'asset portante delle nuove forme di governance turistica nazionale.

Una prima evidenza emersa dai materiali analizzati è che non esiste una "logica" replicabile in modo meccanico. La Rete Costa d'Amalfi, infatti, risulta essere frutto di un percorso decennale, avviato dal basso, supportato da una leadership prospettica e radicata in un capitale relazionale unico, accumulatosi nel tempo. L'elemento fondante non è solo la struttura giuridica del contratto di rete, ma la capacità di tradurre quell'architettura legale in uno strumento sociale e operativo, in grado di coinvolgere imprese, istituzioni e cittadini intorno a una visione condivisa dell'intero territorio.

Tuttavia, ciò non significa che il modello amalfitano non possa offrire spunti utili per altri contesti, al contrario, proprio l'eterogeneità delle componenti e la resilienza della rete dimostrano come sia possibile costruire piattaforme collaborative flessibili, capaci di rigenerare destinazioni turistiche attraverso l'azione coordinata di soggetti diversi. Il contratto di rete, nello specifico, si rivela uno strumento giuridico multiforme, idoneo a favorire non solo l'aggregazione tra imprese, ma anche la co-progettazione con le comunità e il dialogo con le istituzioni pubbliche, specialmente in aree dove la governance turistica è debole o addirittura inesistente.

Va però ricordato che la replicabilità del modello non può prescindere da tre condizioni fondamentali:

- *Presenza di capitale relazionale e senso diffuso di appartenenza territoriale;*
- *Leadership locale legittimata e capace di conciliare gli interessi plurali;*
- *Contesto normativo aperto e formativo, in grado di riconoscere alle reti funzioni di interesse collettivo.*

Laddove questi elementi manchino o vengano progressivamente meno, la rete rischia di rimanere una formula giuridica inutile o, peggio, uno strumento usato per fini opportunistici e privi di visione prospettica. La Costa d'Amalfi ha evitato questo rischio grazie alla sua visione etica verso il bene comune, che ha guidato logicamente ogni progetto, ogni percorso formativo, ogni processo partecipativo avviato.

Da un punto di vista giuridico, ciò che emerge è la necessità di riformulare il ruolo del contratto di rete nei settori ad alta incidenza territoriale, come il turismo.

In particolare, occorrerebbe introdurre nel quadro normativo nazionale strumenti che ne riconoscano la valenza pubblica, consentendogli di accedere molto più rapidamente a bandi, fondi, tavoli di governance e processi di pianificazione territoriale. Alle condizioni attuali, infatti, il contratto di rete resta ancorato ad un'interpretazione limitatamente privatistica, che ne comprime il potenziale trasformativo nei settori strategici del Paese.

Concludendo, si può affermare fermamente che la rete soggetto Costa d'Amalfi rappresenta un "laboratorio avanzato di governance territoriale" che, pur operando in un contesto normativamente incerto, ha saputo generare coesione, innovazione, qualità e partecipazione. È, quindi, inquadrato come un modello che non fornisce formule, ma indica una direzione possibile, basti considerare quella di un **turismo rigenerativo**⁵⁴, **comunitario**⁵⁵ e **resiliente**⁵⁶, capace di far dialogare diritto e territorio, impresa e cultura, visione e prossimità. Un turismo che non si limita a gestire flussi, ma che riattiva legami, produce significato e costruisce futuro.

Consultazione:

DISTRETTO TURISTICO COSTA D'AMALFI, <https://distrettocostadamalfi.it/portale-evidenza-progetto-authentic-outdoor-amalfi-coast/>, consultato il 24/07/2025.

RETE SVILUPPO TURISTICO COSTA D'AMALFI, https://www.fondazioneampioraggio.it/wp-content/uploads/2024/08/Case-Giver_Rete-Sviluppo-Turistico-Costa-Amalfi.pdf, consultato il 12/06/2025.

⁵⁴ Il turismo sostenibile si basa sull'idea di ridurre al minimo l'impatto negativo sulle destinazioni turistiche, il concetto di **turismo rigenerativo**, invece, va oltre: non solo ridurre l'impatto, ma riparare e migliorare ciò che è stato danneggiato. L'obiettivo è far sì che i visitatori non siano solo consumatori di risorse, ma attori che contribuiscono attivamente alla rigenerazione delle destinazioni che visitano.

⁵⁵ Il **turismo di comunità**: è una delle molteplici declinazioni del turismo sostenibile e responsabile, ed è importante, perché restituisce alle comunità locali il ruolo fondamentale nella gestione, nella promozione e nella valorizzazione dei territori, dei patrimoni e delle attività turistiche.

⁵⁶ Il **turismo resiliente**: è la chiave di lettura per un nuovo modello di turismo basato non più sui classici segmenti, ma su sfaccettature molto più umane.

Intervista del 12/06/2025 ad Andrea Ferraioli – Manager della Rete Sviluppo Turistico Costa d’Amalfi, consultato il 12/06/2025.

SANTOPIETRO R. – Marketing Italia, <https://www.marketing-italia.eu/blog/turismo/turismo-sostenibile-turismo-rigenerativo/>, consultato il 28/07/2025.

EQUOTUBE, <https://www.equotube.it/blog/post/turismo-di-comunita-cos-e-e-come-praticarlo.html>, consultato il 28/07/2025.

HOTEL CINQUE STELLE, <https://www.hotelcinquestelle.cloud/blog/turismo-e-resilienza-come-conquistare-i-viaggiatori-in-un-mondo-che-cambia/>, consultato il 28/07/2025.

CONCLUSIONI

L'analisi condotta in quest'elaborato di ricerca ha permesso di affrontare in maniera sistematica ed interdisciplinare il tema del contratto di rete come strumento di coesione turistica territoriale, approfondendo le potenzialità, le implicazioni giuridiche e le ricadute manageriali attraverso il caso emblematico della Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi.

Partendo da un inquadramento teorico-normativo, il percorso si è articolato in una progressiva focalizzazione sulle modalità concrete attraverso cui lo strumento del contratto di rete può operare come leva di innovazione e sviluppo sostenibile, integrando attori diversi e favorendo un approccio collaborativo in contesti spesso frammentati, come quello del turismo italiano.

Sotto il profilo giuridico, lo studio ha evidenziato come il contratto di rete, introdotto con la legge n. 33/2009 e successivamente implementato dalle modifiche legislative, rappresenti una soluzione normativa flessibile capace di armonizzare due esigenze apparentemente opposte, da un lato, preservare l'autonomia giuridica ed economica delle imprese aderenti; dall'altro, creare un quadro vincolante costituito da obiettivi comuni, governance condivisa e strategie integrate. Tale equilibrio si è rivelato fondamentale per promuovere un'azione coordinata senza incorrere nelle rigidità tipiche delle forme aggregative più tradizionali.

Dal punto di vista manageriale, la ricerca ha analizzato il ruolo determinante del manager di rete come figura di sintesi tra la dimensione strategica e quella operativa. La capacità di attualizzare gli obiettivi di medio-lungo periodo in azioni concrete, di armonizzare interessi divergenti e di attivare processi di innovazione si confermano valori essenziali per garantire la continuità e la sostenibilità di una rete d'impresa. Pertanto, la gestione delle relazioni, la creazione di fiducia reciproca degli attori del network e la capacità di mediazione rappresentano competenze imprescindibili, soprattutto nel settore turistico, dove l'esperienza del visitatore dipende non solo dalla coerenza, ma anche dall'integrazione di servizi offerti da operatori diversi.

L'elaborato ha, inoltre, confermato che nel turismo italiano la rete d'impresa può diventare una vera e propria infrastruttura di coesione territoriale, capace di superare la classica competizione e di valorizzare il capitale offerto dalle unicità dei contesti territoriali di riferimento. L'approfondimento sul caso della "Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi" dimostra che una rete soggetto ben strutturata non solo favorisce la

promozione integrata e la diversificazione dell'offerta territoriale, ma contribuisce anche a rafforzare il senso di appartenenza della comunità locale e a attualizzare processi riconducibili alla rigenerazione socio-culturale. L'approccio adottato, basato su una governance partecipata e su progettualità condivise (come il progetto "Authentic Outdoor Amalfi Coast"), ha permesso di collegare direttamente al sostenibilità ambientale, la tutela delle identità locali (es. usi, le culture, le tradizioni) ed infine l'innovazione dell'offerta turistica.

Dal punto di vista critico, si è affrontata la tematica della replicabilità di modelli come quello analizzato, il quale non può prescindere da alcune condizioni essenziali ma dalla chiarezza degli obiettivi contrattuali, la definizione di un sistema di governance trasparente e l'esistenza di un capitale sociale sufficiente a sostenere la cooperazione nel tempo. Tuttavia, la normativa sul contratto di rete, nonostante offra ampi margini di flessibilità, necessita di un aggiornamento costante per rispondere alle sfide future, in particolare in materia di sostenibilità, digitalizzazione e resilienza. Anche la disponibilità di risorse finanziarie e la capacità di attrarre nuovi investimenti, (es. PNNR, fondi SNAI, ecc.), rappresentano variabili essenziali, che possono incidere profondamente sul sistema vitale e l'efficacia costante di una rete.

In ottica prospettica, quest'elaborato punta a 5 obiettivi:

1. **Rafforzamento delle competenze manageriali**, tramite programmi di formazione delle figure mirati, in grado di aggiornare costantemente le figure di coordinamento su tematiche attuali e future come l'innovazione tecnologica, marketing territoriale e sostenibilità.
2. **Transizione da una cittadinanza passiva ad attiva**, coinvolgendo maggiormente cittadini e stakeholder non imprenditoriali nelle fasi di progettazione strategica.
3. **Integrazione tra reti settoriali diverse**, (es. turistiche, agricole, culturali, ambientali), per creare sinergie capaci di ampliare l'impatto delle iniziative e garantire una gestione più globale delle destinazioni.
4. **Utilizzo delle reti come strumenti di resilienza per affrontare crisi esterne**, (es. economiche ed ambientali), sviluppando piani di continuità strategico-operativi e modelli di adattamento rapido.
5. **Valorizzazione del capitale territoriale**, puntando sulla creazione di storytelling condivisi che mettano in rete non solo le imprese, ma anche la memoria storica e l'identità culturale del luogo.

In questo quadro, il caso della Costa d'Amalfi mostra che la rete può andare ben oltre la semplice funzione economica, assumendo un ruolo di laboratorio sociale e istituzionale, in grado di generare innovazione di processo e di modello.

L'efficacia del modello dipende dalla capacità di mantenere viva la cooperazione e di evitare atteggiamenti individualistici o frammentazioni interne, spesso dovute alle divergenze politiche locali. L'elemento che maggiormente determina il successo di una rete d'impresa non è solo la quantità di soggetti coinvolti, ma la qualità delle relazioni, la chiarezza della visione attuale e futura condivisa.

Quindi, concludendo, questa tesi conferma che il contratto di rete, se applicato al settore turistico e interpretato in chiave strategica, può costituire uno strumento flessibile ma allo stesso tempo decisivo per il rilancio e la coesione dei territori, purché sia accompagnato da una governance competente, da valori come la fiducia reciproca e da una visione di lungo periodo. Il modello della Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi, infatti, rappresenta un'esperienza unica di valore, capace di ispirare altre realtà locali. L'obiettivo per il futuro sarà trasformare queste esperienze in sistemi permanenti e adattivi ai contesti territoriali di riferimento attraverso le Destination Management Organization, in grado di affrontare con successo la complessità del turismo contemporaneo e come afferma nell'intervista Andrea Ferraioli, manager della rete soggetto, “ di fare della rete non solo un mezzo giuridico, ma una vera e propria infrastruttura di innovazione e sostenibilità per le comunità locali”.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- BARILE, S. (2011). *Management sistemico vitale. Contributi sull'approccio sistemico vitale (ASV)*, Giappichelli, 12/05/2025.
- COSTA N., DE ROSSI G. (2016). “*Il nuovo Istituto delle Reti di Imprese*”, in *Reti di imprese, sviluppo locale e industria dell'ospitalità*, Roma, UniversItalia di Onorati s.r.l., consultato il 12/05/2025.
- DEL BALDO M. (2014). “*Contratto di rete e turismo: La collaborazione aziendale come <<driver>> della competitività e del settore e del territorio*”, *Rivista di Scienze del Turismo*, <http://www.ledonline.it/Rivista-Scienze-Turismo/>, consultato il 12/05/2025.
- DALL'ARA, G. (2020). *Turismi, reti e destinazioni: nuove forme di governance*, FrancoAngeli, consultato il 12/05/2025.
- G. VECCHIATO, T. CARETTA (2012). *Fare rete tra imprese. Manuale per costruire, governare e valutare le Reti d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, consultato il 12/05/2025.
- D. FAVRETTI, G. DE ROSSI, G. PENITENTI (2011). *Le Reti d'impresa. Come accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato*, Buffetti, consultato il 14/05/2025.
- P. MANZI (2012). *Profili antitrust e contratto di rete*, Reti d'impresa, Keiron Srl, consultato il 14/05/2025.
- ZAGNOLI, P. (2014). *La rete tra imprese turistiche: strumenti e strategie*, Maggioli Editore, consultato il 16/05/2025.
- RETIMPRSA (2018). *Guida alle Reti d'Impresa. Manuale operativo sul Contratto di Rete per Imprenditori, Professionisti ed Esperti*, edizione Pdf, consultato il 19/05/2025.
- ROMANO, M. F. (2017). *Il contratto di rete: disciplina e profili operativi*, Giuffrè Francis Lefebvre, consultato il 02/06/2025.
- CABIGIOSU, A. (a cura di), InfoCamere, RetImpresa, & Università Ca' Foscari Venezia - Venice School of Management. (2024). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024*, Edizioni Ca' Foscari, consultato il 10/06/2025.
- GOLINELLI, G. M. (2010). *Viaggio nei sistemi locali: turismo, territorio, sviluppo*, Giappichelli, consultato il 12/06/2025.
- PENCARELLI, T. (2021). *Innovazione e management delle destinazioni turistiche*,

McGraw-Hill Education, consultato il 14/06/2025.

BRAMWELL & LANE (2000). *Potenziali benefici della collaborazione e partnership nella pianificazione del turismo*, consultato il 03/07/2025.

DI SALVATORE, L. (2022). *La rigenerazione delle aree interne per la realizzazione di una transizione ecologica. Reti di imprese, foreste e green jobs*, DeJure – Banche dati editoriali GFL, consultato il 11/07/2025.

MELONI, B., & PULINA, P. (a cura di) (2018). *Turismo sostenibile e sistemi rurali. Multifunzionalità, reti di impresa e percorsi*, Torino: Rosenberg & Sellier, consultato il 11/07/2025.

GUARINI, G., GAROFALO, G., MOSCHETTI, A. (2017). *Reti d'impresa ambientali e innovazione: un'applicazione per l'Italia*, in *Argomenti*, Terza Serie, 8/2017, consultato il 16/07/2025.

Intervista del 12/06/2025 ad Andrea Ferraioli – Manager della Rete Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi, consultato il 16/07/2025.

CORREANI, L., GAROFALO, G., GUARINI, G., MORGANTI, P., MOSCHETTI, A., PUGLIESI, S. (2017). *Le reti di impresa ambientali: un'analisi regionale*, ENEA - Report RdS/PAR2016/108, consultato il 22/07/2025.

RIFERIMENTI SITOGRAFICI

MINISTERO DELLE IMPRESE E DEL MADE IN ITALY,

(2022), “PNRR Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”,
[https://www.mise.gov.it/it/pnrr/piano#:~:text=Il%20Piano%20Nazionale%20di%20Ripresa,giustizia,consultato il 12/05/2025](https://www.mise.gov.it/it/pnrr/piano#:~:text=Il%20Piano%20Nazionale%20di%20Ripresa,giustizia,consultato%20il%2012/05/2025).

POLITECNICO DI MILANO, “Guida alle PMI Piccole Medie Imprese”,
[https://blog.osservatori.net/pmi-significato-numeri-innovazione#:~:text=Le%20PMI%20italiane%20sono%20invece,del%20valore%20aggiunto%20del%20Paese,consultato il 12/05/2025](https://blog.osservatori.net/pmi-significato-numeri-innovazione#:~:text=Le%20PMI%20italiane%20sono%20invece,del%20valore%20aggiunto%20del%20Paese,consultato%20il%2012/05/2025).

AZProjet, (2018), “Reti formali e informali per l’aiuto dell’anziano”,
<https://azproject.altervista.org/reti-formali-e-informali-per-laiuto-allanziano/>,
consultato il 16/05/2025.

ISTAT, <https://www.istat.it/statistiche-per-temi/focus/benessere-e-sostenibilita/>,
consultato il 02/06/2025.

HAPPY NETWORK, <https://www.happy-network.eu/2025/05/29/le-reti-d-impresa-nel-2024/?utm>, consultato il 02/06/2025.

FVG Portale disabilità,
[https://disabilita.regione.fvg.it/it/schede/accessibilita/turismo_accessible.html#:~:text=Per%20%E2%80%9CTurismo%20accessibile%E2%80%9D%20si%20intende,di%20autonomia%2C%20ma%20anche%20di,consultato il 03/06/2025](https://disabilita.regione.fvg.it/it/schede/accessibilita/turismo_accessible.html#:~:text=Per%20%E2%80%9CTurismo%20accessibile%E2%80%9D%20si%20intende,di%20autonomia%2C%20ma%20anche%20di,consultato%20il%2003/06/2025).

ESG360 - [https://www.esg360.it/sostenibilita/turismo-sostenibile-viaggiare-nel-segno-della-responsabilita/#:~:text=Il%20turismo%20sostenibile%20%C3%A8%20un,quanto%20oper%20le%20comunit%C3%A0%20locali.,consultato il 03/06/2025](https://www.esg360.it/sostenibilita/turismo-sostenibile-viaggiare-nel-segno-della-responsabilita/#:~:text=Il%20turismo%20sostenibile%20%C3%A8%20un,quanto%20oper%20le%20comunit%C3%A0%20locali.,consultato%20il%2003/06/2025).

RD, <https://www.rundesign.it/branding/>, consultato il 03/06/2025.

ORG TURISMO RESPONSABILE, <https://www.aitr.org/turismo-responsabile>,
consulto il 03/06/2025.

ISTAT, <https://www.istat.it/it/files/2023/11/REPORTCensimprese.pdf>, consultato il 09/06/2025.

DISTRETTO TURISTICO COSTA D’AMALFI,
<https://distrettocostadamalfi.it/portale-evidenza-progetto-authentic-outdoor-amalfi-coast/>, consultato il 12/06/2025.

RETE SVILUPPO TURISTICO COSTA D’AMALFI,

https://www.fondazioneampioraggio.it/wp-content/uploads/2024/08/Case-Giver_Rete-Sviluppo-Turistico-Costa-Amalfi.pdf, consultato il 12/06/2025.

Inside M., “*Partnership significato, cos'è e tipologie*”, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/partnership/#:~:text=Definizione%20di%20Partnership,dalla%20loro%20anzianit%C3%A0%20di%20mercato>, consultato il 15/06/2025.

INSIDE MARKETING, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/target/RetImpresa>, (2021), “Il 2020 in rete”, <http://www.retimpresa.it/>, consultato il 18/06/2025.

TRECCANI, <https://www.treccani.it/enciclopedia/boom-economico/>, consultato il 20/06/2025.

UNIONCAMERE, <https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/pubblicazioni/2024/Turismo.pdf>, consultato il 20/06/2025.

RETIMPRESA, <https://www.retimpresa.it/la-filiera-agroalimentare-in-rete/>, consultato il 01/07/2025.

RetImpresa, <https://www.retimpresa.it/che-cose-la-codatorialita/>, consultato il 11/07/2025.

ALTALEX, <https://www.altalex.com/documents/news/2006/03/20/disciplina-dell-agriturismo>, consultato il 11/07/2025.

<https://www.consilium.europa.eu/it/policies/european-green-deal/>, consultato il 12/07/2025.

DIPENDE DA NOI, <https://culturaeconsapevolezza.mase.gov.it/news/dop-doc-e-igp-cibi-sicuri-autentici-e-di-qualita>, consultato il 14/07/2025.

DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE DI COESIONE E PER IL SUD, <https://politichecoesione.governo.it/it/politica-di-coesione/strategie-tematiche-e-territoriali/strategie-territoriali/strategia-nazionale-aree-interne-snai/>, consultato il 14/07/2025.

RIVISTA TRIMESTRALE DELLA SCIENZA DELL'AMMINISTRAZIONE, https://rtsa.eu/RTSA_3_2021_Senatore.pdf, consultato il 15/07/2025.

BUSINESSTHEORY, <https://www.businesstheory.it/economie-di-scopo/>, consultato il 15/07/2025.

ANEGELINI A. & BRUNO A., Place-base Sviluppo locale e programmazione 2014-2020 - <https://iris.unipa.it/retrieve/e3ad891b-c863-da0e-e053-3705fe0a2b96/placed->

based%20FrancoAngeli.pdf#:~:text=to%20place%2Dbased.%20Lo%20fa%20con%20la%20definizi-

one,dell'Unione%20per%20una%20crescita%20intelligente%2C%20sostenibile%20e, consultato il 15/07/2025.

STUDIO CATALDI IL DIRITTO QUOTIDIANO, <https://www.studiocataldi.it/dizionario-giuridico/704/aziende-autonome>, consultato il 16/07/2025.

MINISTERO DELL'AMBIENTE E DELLA SICUREZZA ENERGETICA, <https://www.mase.gov.it/portale/mobilit%C3%A0-sostenibile-1>, consultato il 16/07/2025.

CODICE DEL TURISMO, <https://www.codicedelturismo.it/titolo-1/titolo-1-capo-ii/art-4-imprese-turistiche/>, consultato il 16/07/2025.

BROCARDI, <https://www.brocardi.it/dizionario/2348.html>, consultato il 16/07/2025.

Università LUM, <https://www.lum.it/green-jobs-cosa-sono-quali-sono-le-professioni-verdi/>, consultato il 16/07/2025.

GAL SINIS, <https://www.galsinis.it/il-gal/cos-%C3%A8-un-gal>, consultato il 16/07/2025.

AGGIORNAMENTO 2020 DELLA MAPPA DELLE AREE INTERNE, https://politichecoesione.governo.it/media/2831/20220214-mappa-ai-2020-nota-tecnica-nuvap_rev.pdf, consultato il 16/07/2025.

BOVE F., *Authentic Amalfi Coast: è nato il marchio della "Divina"*, in *Salerno Today*, <https://www.salernotoday.it/attualita/authentic-amalfi-coast-turismo-marchio.html>, consultato il 24/07/2025.

GEOPOP, <https://www.geopop.it/cose-lovertourism-le-misure-per-contrastarlo-e-le-zone-piu-colpite-dal-fenomeno/>, consultato il 24/07/2025.

INVITALIA, <https://www.invitalia.it/>, consultato il 24/07/2025.

UNIONE NAZIONALE PRO LOCO D'ITALIA, <https://www.unpli.info/>, consultato il 24/07/2025.

TRECCANI, [https://www.treccani.it/vocabolario/policy-maker_\(Neologismi\)](https://www.treccani.it/vocabolario/policy-maker_(Neologismi)), consultato il 24/07/2025.

TURISMO OGGI, <https://www.turismo-oggi.com/il-turismo-balneare.html>, consultato il 25/07/2025.

EQUOTUBE, (2021), <https://www.equotube.it/blog/post/il-turismo-outdoor-un-nuovo-modo-di-viaggiare-tra-natura-e-benessere.html>, consultato il 25/07/2025

BEMYGUEST, <https://www.bemyguest.it/glossario/dmo-che-cosa-e-il-dmo.html>, consultato il 28/07/2025.

SANTOPIETRO R., *Marketing Italia*, <https://www.marketing-italia.eu/blog/turismo/turismo-sostenibile-turismo-rigenerativo/>, consultato il 28/07/2025.

EQUOTUBE, <https://www.equotube.it/blog/post/turismo-di-comunita-cos-e-e-come-praticarlo.html>, consultato il 28/07/2025.

HOTEL CINQUE STELLE, <https://www.hotelcinquestelle.cloud/blog/turismo-e-resilienza-come-conquistare-i-viaggiatori-in-un-mondo-che-cambia/>, consultato il 28/07/2025.

PACETTI V., *Pratiche di capitale sociale nelle reti d'impresa*, [https://sisreg.it/images/news/2022_ConvegnoCapitaleSociale/Pacetti_capitaleSociale_Impresa.pdf#:~:text=La%20rete%20come%20sistema%20organizzativo:%20%C2%ABDefiniamo%20la,sistema.%20%E2%97%A6%20I%20nodi%20\(parti\)%20sono%20organizzazioni.,](https://sisreg.it/images/news/2022_ConvegnoCapitaleSociale/Pacetti_capitaleSociale_Impresa.pdf#:~:text=La%20rete%20come%20sistema%20organizzativo:%20%C2%ABDefiniamo%20la,sistema.%20%E2%97%A6%20I%20nodi%20(parti)%20sono%20organizzazioni.,) consultato il 29/07/2025.