

4 **Forme di governance della rete: un'esplorazione dei contratti di rete italiani**

Anna Moretti

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

Elisabeth Mueller

University of the Bundeswehr Munich, Germany

Abstract This chapter explores the governance structures of Italian inter-organisational networks, focusing on the normative tool “Contratto di rete” (network contract, L. 33/2009). Using data from the Italian Observatory on Inter-firm Networks (2019, 2021, 2023), it identifies three governance modes: shared governance (decentralised decision-making), lead organisation governance (centralised authority within a dominant member), and network administrative organisation (NAO) governance (external administrative entities). Cluster analysis reveals significant differences in network size, goals, formalisation, and interaction frequency across these modes, highlighting the adaptability of governance structures to specific contexts. This study validates a governance typology established by the literature and identifies hybrid forms, demonstrating how networks balance centralisation, formalisation, and inclusiveness to address operational complexities. The findings provide valuable insights for firms and policymakers on optimising governance structures to enhance collaboration and network performance.

Keywords Network governance. Network structure. Shared governance. Lead organization governance. Network administrative organization (NAO).

Sommario 1 Introduzione. – 2 La governance nelle reti inter-organizzative. – 3 Aspetti metodologici. – 4 Analisi e risultati: modalità di governance della rete. – 5 Considerazioni conclusive.

1 Introduzione

La governance di rete è emersa come un'area di ricerca di estrema importanza, in quanto influenza l'efficacia delle collaborazioni inter-organizzative. La struttura e la governance delle reti non sono neutrali; modellano i risultati che le reti possono raggiungere, in particolare nei contesti in cui è necessaria un'azione collettiva. Nel contesto italiano, il fenomeno dei contratti di rete offre un'opportunità unica per esplorare questi argomenti. Questi contratti, infatti, forniscono alle aziende un meccanismo formalizzato per collaborare mantenendo al contempo indipendenza legale e operativa. Nonostante la loro crescente prevalenza, un'analisi sistematica delle forme di governance adottate da queste reti rimane poco esplorata.

Questo studio affronta questa lacuna sfruttando i dati dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa (2019, 2021, 2023) per esaminare le diverse scelte di governance tra le reti inter-organizzative italiane. Ricerche precedenti hanno evidenziato la rilevanza degli elementi organizzativi nello spiegare le performance d'impresa e di rete. Tuttavia, si sa poco su come vengano adottate le modalità di governance (*shared governance*, *lead organization governance*, e *network administrative organization* - NAO) e in quali condizioni siano più efficaci. Indagando questi modelli, questo studio contribuisce a una più ampia comprensione di come la governance di rete modelli i risultati organizzativi e offre spunti sulla progettazione e la gestione delle collaborazioni inter-organizzative in Italia.

Per scoprire questi modelli di governance, è stata condotta un'analisi dei cluster utilizzando il metodo di Ward, identificando tre gruppi distinti di reti in base alle loro forme di governance. I tre cluster emersi da questa analisi riflettono diverse modalità di governance: il Cluster 1 si allinea alla *shared governance*, caratterizzata da processi decisionali decentralizzati e informali; il Cluster 2 corrisponde alla *lead organization governance*, in cui l'autorità decisionale è centralizzata all'interno di un membro dominante; e il Cluster 3 rappresenta un modello di *network administrative organization* (NAO) combinato con alcuni elementi di *lead organization governance*, in cui la governance è gestita da un'entità amministrativa esterna o ad hoc. In particolare, l'analisi ha rivelato forme di governance ibride, evidenziando la fluidità e l'adattabilità delle strutture di governance nella pratica.

Ogni modalità di governance è associata a caratteristiche distinte, come la dimensione della rete, l'ampiezza dell'obiettivo, l'affidamento a regole formali e la frequenza di interazione. Il Cluster 3, con il suo modello NAO, si distingue per reti più grandi, obiettivi più ampi, un maggiore utilizzo di regole formali e interazioni più frequenti. Il Cluster 2, che rappresenta il modello organizzativo principale, occupa una posizione intermedia con reti di dimensioni mode-

rate e formalizzazione di fascia media e frequenze di interazione. Il Cluster 1, caratterizzato dalla shared governance, presenta reti più piccole, obiettivi più ristretti, formalizzazione minima e frequenze di interazione diverse.

Questi risultati non solo convalidano il quadro teorico proposto da Provan e Kenis (2008), ma ne estendono anche l'applicabilità dimostrando gli adattamenti sfumati che le reti impiegano per affrontare le sfide contestuali. Lo studio evidenzia la presenza di forme di governance ibride, suggerendo che i confini tra le modalità di governance sono fluidi, consentendo alle reti di bilanciare i compromessi tra centralizzazione e decentralizzazione, formalizzazione e informalità, ed efficienza e inclusività.

Fornendo prove empiriche sulle forme di governance delle reti inter-organizzative italiane, questo studio contribuisce alla letteratura sulla governance di rete e offre spunti pratici per policy maker e professionisti. Comprendere questi modelli di governance è essenziale per guidare le aziende nella selezione di strutture che si allineino con i loro obiettivi strategici e le loro esigenze operative. In sintesi, questa ricerca migliora la nostra comprensione di come la governance impatti sulla le performance di rete e fornisce un quadro per ottimizzare le collaborazioni inter-organizzative in contesti diversi.

2 La governance nelle reti inter-organizzative

La governance delle reti inter-organizzative svolge un ruolo fondamentale nel determinare il loro successo. Nella letteratura, la governance è definita come l'insieme di strutture, processi e meccanismi utilizzati per coordinare le attività e gestire le relazioni tra gli attori della rete (Provan, Kenis 2008). Gli accordi di governance influenzano direttamente la capacità di una rete di raggiungere obiettivi strategici, tra cui innovazione, competitività e resilienza (Zeheer, McEvily, Perrone 1998). Questo studio adotta il quadro teorico proposto da Provan e Kenis (2008), che identifica tre forme primarie di governance di rete: shared governance, lead organization governance e network administrative organization (NAO).

Nella shared governance, i membri della rete partecipano direttamente ai processi decisionali senza un'autorità centrale formalizzata. Questo approccio è tipico delle reti più piccole e altamente interdipendenti, in cui la fiducia reciproca e la comunicazione diretta facilitano il coordinamento. Tuttavia, la shared governance può essere meno efficace nelle reti più grandi o più complesse, in cui l'assenza di una struttura centrale può portare a inefficienze e conflitti decisionali (Provan, Kenis 2008).

Al contrario, la lead organization governance è caratterizzata da un membro della rete che assume la leadership, coordina le attività

della rete e prende decisioni per conto dei membri. Questo modello è particolarmente utile in contesti con significative asimmetrie di potere tra i membri o in cui l'efficienza operativa è fondamentale (Provan, Kenis 2008). Tuttavia, la centralizzazione può ridurre la partecipazione dei membri e creare tensioni riguardo alla distribuzione dei benefici (Dyer, Nobeoka 2000).

Il modello NAO si basa su un'entità amministrativa separata che gestisce la rete indipendentemente dai suoi membri. Questa forma di governance è adatta per reti grandi e complesse che richiedono una capacità amministrativa sostanziale e un alto grado di coordinamento. Sebbene il modello NAO garantisca efficienza e scalabilità, può comportare costi elevati e una ridotta partecipazione diretta da parte dei membri (Provan, Kenis 2008).

La scelta degli accordi di governance ha un impatto diretto sull'efficacia e sulle performance delle reti (Provan, Milward 1995; Sydow, Schüßler, Müller-Seitz 2017). L'efficacia della rete è in genere definita in termini di raggiungimento di obiettivi strategici, creazione di valore condiviso e garanzia di sostenibilità a lungo termine. La fiducia svolge un ruolo fondamentale nel successo della rete, poiché riduce i costi di transazione e facilita la condivisione delle risorse (Zaheer, McEvily, Perrone 1998). Gli accordi di governance influenzano la capacità della rete di promuovere e mantenere relazioni basate sulla fiducia. Ad esempio, la *shared governance* è particolarmente efficace nel promuovere la fiducia reciproca, sebbene possa essere meno adatta in contesti caratterizzati da elevata complessità o conflitti latenti.

La governance influisce anche sull'efficienza operativa e sulla capacità di innovazione. Le reti governate da un'organizzazione leader tendono a raggiungere una maggiore efficienza a breve termine grazie al processo decisionale centralizzato. Tuttavia, i modelli di *shared governance* e NAO possono essere più efficaci nel promuovere l'innovazione, poiché incoraggiano una maggiore inclusività e diversità di prospettive (Dyer, Nobeoka 2000). Inoltre, in un ambiente economico sempre più dinamico, adattabilità e resilienza sono essenziali. Il modello NAO offre flessibilità e reattività, in particolare nelle grandi reti. Tuttavia, l'adattabilità dipende anche dalla capacità della rete di bilanciare efficienza con inclusività, un tema centrale nel framework sviluppato da Provan e Kenis (2008).

La relazione tra governance e performance è incapsulata nel modello proposto da Provan e Milward (1995), che sottolinea che le scelte di governance devono allinearsi al contesto operativo e agli obiettivi strategici della rete. Studi successivi (Sydow, Schüßler, Müller-Seitz 2017) hanno ampliato questa prospettiva, evidenziando la governance come leva chiave per garantire la sostenibilità e il successo a lungo termine delle reti.

3 Aspetti metodologici

Statistiche descrittive del campione

Questo studio esamina una serie di variabili descrittive ampiamente riconosciute in letteratura come essenziali per esplorare le scelte di governance nelle reti. Le variabili analizzate includono la dimensione della rete, l'ampiezza degli obiettivi della rete, la presenza di regole formali, modalità di coordinamento formale e informale e la frequenza delle interazioni tra i membri. Questi aspetti forniscono una panoramica dettagliata delle caratteristiche strutturali e operative delle reti, evidenziando la diversità degli approcci adottati per gestire le relazioni, definire obiettivi comuni e coordinare le attività.

Dimensione della rete. L'analisi della dimensione della rete rivela una predominanza di piccole reti, con una dimensione mediana di quattro membri e una media di 6,1. Le dimensioni della rete variano da zero a 108 membri, con la maggior parte delle reti che ha da due a quattro membri. Il 10% superiore ha 13 o più membri, mentre solo l'1% supera i 34 membri. Una deviazione standard di 7,91 e una varianza di 62,59 evidenziano una variabilità significativa e la distribuzione è fortemente distorta a destra, indicando molte piccole reti e alcuni grandi valori anomali.

Ampiezza degli obiettivi della rete. La domanda relativa agli obiettivi della rete chiede agli intervistati di identificare l'attuale obiettivo primario della rete, selezionando tra 18 possibili opzioni: accesso agli incentivi fiscali, allocazione dei costi amministrativi, aumento del potere contrattuale, sviluppo congiunto di progetti di innovazione, acquisti/forniture/tecnologie condivise, riduzione dei costi di approvvigionamento delle materie prime, riduzione dei costi di produzione, partecipazione a gare e contratti, progetti di internazionalizzazione/esportazione, creazione di un marchio di rete, miglioramento delle condizioni di accesso al credito, utilizzo di finanziamenti agevolati (nazionali o europei), attività di marketing congiunte, promozione e sviluppo dell'economia circolare, programmi di welfare, formazione e promozione del territorio. Agli intervistati è stato consentito di selezionare fino a tre obiettivi. Per costruire la variabile che misura l'ampiezza degli obiettivi di rete, ogni obiettivo selezionato è stato codificato come 1, mentre gli obiettivi non selezionati sono stati codificati come 0. La variabile finale è stata creata sommando i valori assegnati a ciascun obiettivo, producendo un punteggio che riflette la varietà di obiettivi perseguiti dalla rete da 0 a 3. Un punteggio più basso indica una rete focalizzata su un numero limitato di obiettivi, mentre un punteggio più alto indica una rete con obiettivi più diversificati. I risultati rivelano che la maggior parte delle reti è relativamente diversificata in termini di obiettivi, con la maggio-

ranza che ha tra 2 e 3 obiettivi. Nello specifico, il 52% delle reti ha 3 obiettivi, mentre il 31% ne ha 2. Solo una piccola parte (17%) delle reti ha 1 obiettivo e una percentuale molto piccola (1%) non ha alcun obiettivo. Il numero medio di obiettivi è 2,34, con una deviazione standard di 0,77, che indica una moderata diffusione del numero di obiettivi tra le reti. Il valore di asimmetria pari a -0,76 suggerisce che la maggior parte delle reti è raggruppata attorno all'estremità superiore dell'intervallo di obiettivi (2-3 obiettivi), con un numero inferiore di reti che hanno un approccio più mirato (1 obiettivo) o un insieme di obiettivi altamente diversificati (3 obiettivi).

Regole formali. Questa variabile è costruita combinando le risposte a tre domande che valutano se una rete ha regolamenti formali che disciplinano gli aspetti chiave del suo funzionamento. Queste domande si concentrano sulla presenza di regole riguardanti l'ingresso di nuovi membri, l'uscita dei membri (inclusa l'esclusione o il ritiro) e la distribuzione dei benefici generati dalle attività della rete. Ogni domanda è valutata come 0 (nessuna regola) o 1 (regole presenti) e il punteggio totale può variare da 0 a 3, dove un punteggio di 0 indica che la rete non ha regole formali e un punteggio di 3 rappresenta reti con regole formali in tutte e tre le aree, riflettendo un alto livello di formalità con procedure ben definite per l'ingresso, l'uscita e la distribuzione dei benefici. I risultati mostrano una distribuzione della governance formale tra le reti. Una parte significativa delle reti (36,65%) ha due regole formali e il 28,12% ha tre regole formali, indicando che la maggior parte delle reti ha una certa struttura e linee guida chiare in atto. Tuttavia, il 15,64% delle reti non ha regole formali e il 19,59% ha solo una regola formale. Ciò suggerisce che, sebbene molte reti siano strutturate con un livello di formalità da moderato ad alto, una parte considerevole rimane informale o minimamente strutturata.

Coordinamento formale/informale. I risultati delle due domande sul coordinamento forniscono spunti su come le reti gestiscono le relazioni tra i loro membri, sia attraverso mezzi formali che informali. La prima domanda chiede agli intervistati in che misura concordino sul fatto che le relazioni siano gestite attraverso il coordinamento informale (ad esempio, accordi verbali tra aziende), mentre la seconda si concentra sul coordinamento formale (ad esempio, contratti o accordi tra membri della rete), entrambi misurati su una scala Likert a 5 punti. Per il coordinamento informale, la maggior parte degli intervistati (31,98%) concorda fortemente sul fatto che le relazioni siano gestite in modo informale e il 19,96% concorda fortemente, mentre il 23,50% concorda leggermente. Il punteggio medio per il coordinamento informale è 3,46, con una deviazione standard di 1,39, che indica una tendenza relativamente elevata verso relazioni informali ma con una variazione considerevole. D'altro canto, anche il coordinamento formale mostra una forte presenza. Una parte significativa degli intervistati (24,02%) concorda fortemente sul fatto

che le relazioni siano gestite attraverso il coordinamento formale e il 19,93% concorda leggermente. Il punteggio medio per il coordinamento formale è 3,15, con una deviazione standard di 1,43. Ciò indica che, sebbene il coordinamento formale sia comune, è leggermente meno diffuso del coordinamento informale. I risultati mostrano che le reti generalmente presentano un mix di coordinamento formale e informale. Il coordinamento informale tende a prevalere, con molte reti che si basano sulla fiducia e sugli accordi verbali. Tuttavia, il coordinamento formale è presente anche in una parte sostanziale delle reti, riflettendo un approccio più strutturato alla gestione delle relazioni. La variazione nelle risposte suggerisce che le reti possono utilizzare entrambe le forme di coordinamento, a seconda del contesto o della natura della collaborazione, con alcune reti che tendono maggiormente verso metodi informali e altre che si basano maggiormente su accordi formali. Questa diversa combinazione di formalità nel coordinamento riflette i diversi modi in cui le reti gestiscono le relazioni tra i membri, bilanciando flessibilità e struttura.

Frequenza di interazione. La domanda relativa alla frequenza di interazione chiede agli intervistati di indicare la frequenza con cui si verificano interazioni o incontri tra i partecipanti alla rete. La domanda specifica che queste interazioni non coinvolgono necessariamente tutti i membri della rete, ma possono anche riferirsi a scambi tra sottogruppi all'interno della rete. Agli intervistati è stata data una gamma di opzioni tra cui scegliere, che riflettono diverse frequenze di interazione, tra cui «oltre un anno», «una volta all'anno», «due o tre volte all'anno», «mensilmente o bimestralmente», «diverse volte al mese» e «una volta alla settimana o più». I risultati mostrano una distribuzione diversificata delle frequenze di interazione. Una percentuale significativa di intervistati (25,08%) ha riferito che le interazioni si verificano «due o tre volte all'anno», seguita dal 22,24% che ha affermato che le interazioni avvengono «mensilmente o bimestralmente». Un notevole 17,56% di intervistati ha indicato che le interazioni avvengono «diverse volte al mese», mentre il 16,39% ha segnalato interazioni settimanali o più frequenti. Una percentuale minore (15,55%) ha menzionato che le interazioni avvengono «una volta all'anno» e solo il 3,18% ha indicato che le interazioni avvengono «nell'arco di un anno». Nella letteratura, la frequenza delle interazioni tra i partecipanti alla rete è spesso una delle componenti usata per valutare la forza delle relazioni all'interno della rete (Battilana, Casciaro 2013; Granovetter 1973; 1983). Una frequenza di interazione più elevata suggerisce in genere legami più forti e consolidati, poiché una comunicazione frequente può portare a una maggiore fiducia e collaborazione. Dato che la maggior parte degli intervistati segnala interazioni che si verificano almeno alcune volte all'anno, si può dedurre che le reti in questo studio tendono a mantenere relazioni relativamente forti, con un mix di interazioni occasionali e più frequenti tra i partecipanti.

4 **Analisi e risultati: modalità di governance della rete**

I questionari hanno chiesto agli intervistati di indicare se sono presenti specifiche strutture di governance all'interno della rete. Le opzioni di risposta coprono una gamma di potenziali strutture, tra cui un organo di governo comune (monocratico o collegiale), un presidente, un'assemblea di partecipanti, un responsabile di rete, un ufficio amministrativo, un ufficio di comunicazione, un agente commerciale e un responsabile di produzione. Gli intervistati potevano scegliere tra tre opzioni: «no», che indica l'assenza della struttura; «sì, creata ad hoc/assunta da/per la rete», che indica una struttura creata specificamente per la rete; o «sì, presente in una delle società della rete», che significa che la struttura esiste all'interno di una delle società che compongono la rete. I risultati **[tab. 1]** rivelano una variazione significativa tra i diversi tipi di strutture di governance.

Tabella 1 Statistiche descrittive sulla forma di governance delle reti

Struttura di governance	Organo di governo comune	Presidente	Assemblea dei partecipanti	Resp. della rete	Ufficio amministr.	Ufficio comunic.	Agente commerciale	Resp. della produzione
NO	36,81%	39,65%	39,81%	75,20%	60,98%	76,30%	81,04%	84,68%
Sì, creati ad hoc/assunti da/per la rete	36,33%	30,17%	35,23%	9,95%	7,58%	5,69%	3,48%	2,37%
Sì, presente in una delle società della rete	26,86%	30,17%	24,96%	14,85%	31,44%	18,01%	15,48%	12,95%
Totale (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2019, 2021, 2023

Per diverse strutture, come il responsabile di rete, il responsabile di produzione e l'agente commerciale, la grande maggioranza degli intervistati ha segnalato che questi ruoli non erano presenti nella rete. Ad esempio, il 75,20% degli intervistati ha indicato che non c'era un responsabile di rete, l'84,68% ha segnalato un responsabile di produzione e l'81,04% ha affermato che non c'era un agente commerciale all'interno della rete. Queste risposte «no» elevate suggeriscono una mancanza di strutture di governance formali in queste aree, indicando un modello di governance più informale o decentralizzato. D'altro canto, per strutture come l'assemblea dei partecipanti e il presidente, le risposte erano distribuite più equamente tra le opzioni «sì, creato ad hoc/assunto da/per la rete» e «sì, presente in una delle società della rete». Ad esempio, il 60,34% degli intervistati ha segnalato la

presenza di un presidente, creato appositamente per la rete o esistente all'interno di uno dei membri della rete. Allo stesso modo, il 60,21% ha indicato che la rete aveva un'assemblea di partecipanti, ancora una volta creata ad hoc o esistente all'interno di una delle aziende. La combinazione di risposte per ciascuna struttura riflette diverse modalità di governance della rete. La presenza di strutture ad hoc (create specificamente per la rete) suggerisce che le modalità di governance della rete sono più vicine al modello NAO. Al contempo, la presenza di strutture che sono incorporate in una delle aziende della rete indica un modello più vicino alla lead organization governance.

Per esplorare i pattern sottostanti nelle forme di governance delle reti, è stata condotta un'analisi dei cluster utilizzando il metodo di Ward. L'obiettivo di questa analisi era identificare gruppi distinti di reti in base alle loro forme di governance.

L'analisi è iniziata applicando l'algoritmo di clustering gerarchico di Ward alle otto variabili di governance indicate nella tabella 1. I risultati sono stati quindi esaminati tramite un cluster tree per determinare il numero ottimale di cluster. Inizialmente è stato preso in considerazione un cut-off a 15 cluster, ma un'ulteriore valutazione ha suggerito che una soluzione con 3 o 4 cluster sarebbe stata più appropriata, in quanto forniva una distinzione più chiara tra i gruppi senza sovradimensionare i dati. La statistica pseudo-F di Calinski-Harabasz è stata utilizzata per valutare le soluzioni di clustering, con valori più alti che indicavano cluster meglio definiti. I risultati hanno mostrato che la soluzione a tre cluster ha raggiunto il valore pseudo-F più alto (107,50), suggerendo che fosse la soluzione più adatta. Al contrario, i valori pseudo-F per 2 cluster (101,80) e 4 cluster (99,72) erano leggermente inferiori, indicando che la soluzione a tre cluster forniva un equilibrio ottimale tra omogeneità e separazione dei cluster. La distribuzione delle reti nei tre cluster è mostrata nella tabella 2.

Tabella 2 Cluster di composizione

Cluster	Frequenza	Percentuale
1	189	29,86%
2	247	39,02%
3	197	31,12%
Totale	633	100%

Fonte: nostra elab. su Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2019, 2021, 2023

I tre cluster identificati in questa analisi rappresentano gruppi distinti di reti con forme di governance con diverse caratteristiche. Il primo cluster (29,86%) è caratterizzato da reti con forme di governance relativamente meno formalizzate, mentre il secondo cluster

(39,02%) rappresenta reti con accordi di governance più complessi. Il terzo cluster (31,12%) include reti con una struttura di governance mista, in cui alcuni elementi sono presenti e altri no.

Per caratterizzare ulteriormente i tre cluster in termini di forme di governance, forniamo una descrizione dettagliata degli elementi che emergono come distintivi di ciascun cluster.

Cluster 1 – Shared governance

Il Cluster 1 è caratterizzato da una predominanza di strutture di governance decentralizzate, in cui i ruoli sono o incorporati nelle aziende esistenti della rete o non sono presenti [tab. 3]. Nello specifico, tra il 94% e il 100% delle reti non ha le seguenti strutture/ruoli: responsabile di rete, ufficio amministrativo, ufficio comunicazione, agente commerciale e responsabile di produzione. Tra il 15% e il 22% delle reti ha un organo di governo comune, un presidente e un'assemblea di partecipanti creata/eletta ad hoc per le attività della rete.

Tabella 3 Cluster 1 – forma di governance

Struttura di governance	Organo di governo comune	Presidente	Assemblea dei partecipanti	Resp. della rete	Ufficio amministr.	Ufficio comunic.	Agente commerciale	Resp. della produzione
NO	61,9%	79,4%	77,3%	94,2%	100,0%	96,3%	99,5%	98,4%
Sì, creati ad hoc/assunti da/per la rete	22,2%	19,6%	15,4%	2,7%	0,0%	0,5%	0,5%	1,1%
Sì, presente in una delle società della rete	15,9%	1,1%	7,4%	3,2%	0,0%	3,2%	0,0%	0,5%
Totale (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: nostra elab. su Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2019, 2021, 2023

Questi risultati suggeriscono che il processo decisionale nel Cluster 1 è più probabile che sia condiviso tra i membri della rete, senza un'autorità centrale formale. In quanto tale, questo cluster riflette un modello di governance condiviso, come descritto da Provan e Kenis (2008), in cui il coordinamento e il processo decisionale si basano sulla fiducia reciproca e sulla comunicazione diretta tra i membri. Questa modalità di governance è caratterizzata da una governance informale e decentralizzata, tipica delle reti più piccole e altamente interdipendenti.

Cluster 2 – Lead Organization Governance

Il Cluster 2 è costituito da reti in cui le forme di governance sono principalmente concentrate all'interno di una delle società membri della rete, in particolare in ruoli quali: organo di governo comune, presidente, assemblea dei partecipanti e ufficio amministrativo. Nella maggior parte dei casi (che vanno dal 51% al 71%), questi ruoli o strutture si trovano all'interno di una singola società appartenente alla rete. Altri ruoli, tra cui responsabile di rete, ufficio comunicazione, agente commerciale e responsabile di produzione, sono esercitati da una società membro nel 25% al 32% dei casi.

Tabella 4 Cluster 2 – forma di governance

Struttura di governance	Organo di governo comune	Presidente	Assemblea dei partecipanti	Resp. della rete	Ufficio amministr.	Ufficio comunic.	Agente commerciale	Resp. della produzione
NO	41,7%	25,9%	37,7%	68,0%	40,9%	64,4%	70,4%	72,9%
Sì, creati ad hoc/assunti da/per la rete	6,9%	2,8%	8,1%	4,9%	3,2%	4,1%	1,2%	2,0%
Sì, presente in una delle società della rete	51,4%	71,3%	54,3%	27,1%	55,9%	31,6%	28,3%	25,1%
Totale (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: nostra elab. su Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2019, 2021, 2023

Questi risultati suggeriscono che, nel Cluster 2, i processi decisionali sono prevalentemente centralizzati all'interno di un membro della rete, che agisce come autorità centrale. Questa struttura si allinea con il concetto di governance di un'organizzazione leader, come descritto da Provan e Kenis (2008), in cui un'unica entità assume il ruolo di leadership, coordina le attività della rete e prende decisioni per conto dei membri della rete. Questo modello è particolarmente adatto a contesti in cui vi sono significativi squilibri di potere tra i membri o in cui l'efficienza operativa è una priorità.

Cluster 3 – Network administrative organization (NAO)

Il Cluster 3 è costituito da reti in cui le forme di governance esterne sono principalmente stabilite o elette su base ad hoc per le attività della rete, e queste strutture sono in genere separate dai membri del network. Tra il 75% e l'89% dei casi segnala di aver creato o assunto un organo di governo comune ad hoc, un presidente e un'assemblea dei partecipanti. Il responsabile della rete è presente nel 44% dei casi, con il 23,4% che assume un responsabile specificamente per le attività della rete, mentre il 10,7% designa un membro dello staff di una delle aziende per svolgere il ruolo di responsabile della rete. L'ufficio amministrativo esiste nella maggior parte dei casi (51%), con alcuni uffici creati ad hoc in strutture esterne (20%) e altri situati all'interno di una delle aziende membri della rete (31%). La maggior parte delle reti (tra il 72% e l'86%) non ha strutture organizzative aggiuntive come un ufficio di comunicazione, un agente commerciale o un responsabile di produzione.

Tabella 5 Cluster 3 – forma di governance

Struttura di governance	Organo di governo comune	Presidente	Assemblea dei partecipanti	Resp. della rete	Ufficio amministr.	Ufficio comunic.	Agente commerciale	Resp. della produzione
NO	6,6%	18,8%	6,6%	66,0%	48,7%	72,1%	76,7%	86,3%
Sì, creati ad hoc/assunti da/per la rete	86,8%	74,6%	88,3%	23,4%	20,3%	12,7%	9,1%	4,1%
Sì, presente in una delle società della rete	6,6%	6,6%	5,1%	10,7%	31,0%	15,2%	14,2%	9,6%
Totale (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: nostra elab. su Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2019, 2021, 2023

I risultati indicano che nel Cluster 3, i processi decisionali sono ampiamente centralizzati all'interno di un'entità amministrativa separata che opera indipendentemente dai membri della rete. Tuttavia, i dati rivelano anche casi in cui questa entità amministrativa sembra essere intrecciata con una delle aziende all'interno della rete. Ciò suggerisce un modello di governance ibrido che combina elementi del modello di organizzazione principale e del modello di network administrative organization (NAO).

Come proposto da Provan e Kenis (2008), il modello NAO è particolarmente adatto per reti grandi e complesse, in quanto fornisce la capacità amministrativa e il coordinamento di alto livello necessari per un funzionamento efficace. Nel contesto dei contratti di rete italiani, l'ibridazione osservata può indicare che le reti più complesse cercano entità amministrative esterne per migliorare l'efficienza, mirando contemporaneamente a minimizzare i costi associati al mantenimento di tali strutture. Questo approccio riflette un adattamento pragmatico per bilanciare le richieste di complessità e i vincoli di risorse.

Caratteristiche dei cluster

Per concludere la nostra analisi, esploriamo se diverse modalità di governance siano associate a caratteristiche specifiche in termini di dimensioni della rete, obiettivi, formalità e meccanismi di coordinamento. I risultati rivelano modelli distinti nei tre cluster per diverse variabili chiave, con differenze significative in alcune aree.

L'analisi della *dimensione della rete* ha dimostrato che i cluster variano nel loro numero medio di membri. Il Cluster 2 ha le reti più grandi, con una dimensione media di 6,77 membri, seguito dal Cluster 3 con una media di 6,36 membri e dal Cluster 1 con le reti più piccole, con una media di 4,98 membri. Un'ANOVA unidirezionale ha indicato che queste differenze erano statisticamente significative, con un valore p di 0,0573. I test post-hoc hanno confermato che il Cluster 2 ha reti significativamente più grandi rispetto al Cluster 1, mentre non sono state osservate differenze significative tra Cluster 2 e Cluster 3 o tra Cluster 1 e Cluster 3.

L'*ampiezza degli obiettivi di rete* varia in modo significativo tra i cluster, riflettendo le differenze nella varietà degli obiettivi perseguiti. Il Cluster 3 mostra l'ambito più ampio di obiettivi, con un punteggio medio di 2,45, mentre il Cluster 2 e il Cluster 1 hanno punteggi medi rispettivamente di 2,27 e 2,21. Un'ANOVA unidirezionale ha confermato la significatività statistica di queste differenze, con un valore p di 0,0085. I confronti post-hoc hanno rivelato che il Cluster 3 ha un ambito di obiettivi significativamente più ampio rispetto al Cluster 1 e al Cluster 2. Tuttavia, le differenze tra il Cluster 1 e il Cluster 2 non sono statisticamente significative.

L'uso di *regole formali* ha mostrato differenze pronunciate tra i cluster, con il Cluster 3 che ha dimostrato la più alta dipendenza dalle regole formali, riflessa in un punteggio medio di 2,08. Il Cluster 2 è seguito con un punteggio medio di 1,76, mentre il Cluster 1 ha mostrato la più bassa dipendenza dalle regole formali, con un punteggio medio di 1,47. Un'ANOVA unidirezionale ha confermato la significatività statistica di queste differenze, con un valore p inferiore a

0,001. I test post-hoc hanno ulteriormente chiarito che il Cluster 3 ha utilizzato regole formali significativamente più del Cluster 1 e del Cluster 2, e il Cluster 2 ha utilizzato regole formali significativamente più del Cluster 1.

Al contrario, non sono state osservate differenze significative nel *coordinamento formale e informale* delle relazioni tra i cluster. Per il coordinamento formale, i punteggi medi sono 3,04 per il Cluster 1, 3,24 per il Cluster 2 e 3,15 per il Cluster 3, con un valore p non significativo di 0,3927. Analogamente, per il coordinamento informale, i punteggi medi sono 3,60 per il Cluster 1, 3,41 per il Cluster 2 e 3,37 per il Cluster 3, con un valore p non significativo di 0,2601. Questi risultati suggeriscono che le pratiche di coordinamento nella gestione delle relazioni formali e informali sono relativamente coerenti tra i cluster.

La *frequenza delle interazioni*, tuttavia, ha mostrato una variazione significativa tra i cluster. Un test del chi-quadrato ha rivelato un'associazione statisticamente significativa tra l'appartenenza al cluster e la frequenza delle interazioni, con un valore del chi-quadrato di 19,68 e un valore p di 0,032. Il Cluster 1 ha mostrato la distribuzione più varia delle frequenze delle interazioni, con una percentuale sostanziale di membri che si incontrano «due o tre volte l'anno» (21,59%) e «una volta l'anno» (20,45%), così come percentuali notevoli di incontri «mensili o bimestrali» (17,05%) e «una volta alla settimana o più» (21,02%). Il Cluster 2 è caratterizzato da una percentuale più alta di membri che si incontrano «due o tre volte l'anno» (28,69%) e «mensili o bimestrali» (21,10%), con un numero inferiore di membri che si incontrano «una volta l'anno» (14,77%) o «una volta alla settimana o più» (14,35%). Il Cluster 3, al contrario, ha mostrato la percentuale più alta di membri che si incontrano «mensilmente o bimestralmente» (28,65%) e una percentuale inferiore di membri che si incontrano «una volta all'anno» (11,89%), mentre una parte notevole si incontra «una volta alla settimana o più» (18,92%). Questi modelli suggeriscono che la frequenza delle interazioni è significativamente correlata all'appartenenza al cluster, con il Cluster 3 che favorisce incontri più frequenti, il Cluster 2 che mostra una preferenza per frequenze di interazione di fascia media e il Cluster 1 che mostra una distribuzione più diversificata delle frequenze di interazione.

Nel complesso, i risultati suggeriscono che le forme di governance sono associate a specifiche caratteristiche di rete. Il Cluster 3, che è un modello di governance ibrido in cui prevale il modello NAO ma è combinato con alcuni elementi di lead organization governance, si distingue per le sue reti più grandi, obiettivi più ampi, maggiore affidamento a regole formali e interazioni più frequenti. Il Cluster 2, corrispondente alla lead organization governance, occupa una posizione intermedia in termini di dimensioni della rete, ambito degli obiettivi e utilizzo di regole formali, con una preferenza per fre-

quenze di interazione di fascia media. Il Cluster 1, al contrario, che si allinea alla *shared governance*, è caratterizzato da reti più piccole, obiettivi più ristretti, utilizzo minimo di regole formali e una gamma varia di frequenze di interazione. Questi risultati sottolineano la diversità negli approcci di governance e nei loro attributi strutturali e operativi associati.

5 Considerazioni conclusive

L'analisi condotta in questo capitolo ha fornito una convalida empirica delle tre modalità di governance teorizzate da Provan e Kenis (2008) – *shared governance*, *lead organization governance* e *network administrative organization (NAO)* – nel contesto dei contratti di rete italiani. Utilizzando un campione ampio e diversificato di reti inter-organizzative, i risultati rivelano un sostanziale allineamento tra il quadro teorico proposto da Provan e Kenis e le strutture di governance osservate nella pratica. Questo allineamento sottolinea la robustezza e l'applicabilità della tipologia proposta dagli autori alla governance di rete nel mondo reale.

Inoltre, lo studio evidenzia la presenza di forme di governance ibride, dimostrando che le reti spesso adattano le loro strutture di governance per allinearle meglio alle esigenze specifiche del loro contesto. Queste ibridazioni suggeriscono che i confini tra le tre modalità non sono rigidi ma piuttosto fluidi, consentendo alle reti di bilanciare i compromessi tra centralizzazione e decentralizzazione, formalizzazione e informalità, efficienza e inclusività. Questa flessibilità consente alle reti di rispondere efficacemente alle complessità dei loro ambienti operativi e alle diverse esigenze dei loro membri.

Le intuizioni derivate da questa analisi hanno implicazioni pratiche per aziende e decisori politici. Comprendere le tre modalità di governance e le loro caratteristiche associate è fondamentale per guidare le aziende nel prendere decisioni più informate ed efficaci quando sviluppano collaborazioni inter-organizzative. Selezionando le strutture di governance che meglio si adattano ai loro obiettivi strategici e contesti operativi, le aziende possono migliorare il coordinamento, la fiducia e le performance all'interno delle loro reti.

In conclusione, questa indagine empirica non solo conferma la rilevanza della tipologia di governance di Provan e Kenis (2008) in uno specifico contesto nazionale e istituzionale, ma ne estende anche l'applicabilità rivelando gli adattamenti sfumati che le reti impiegano per affrontare le sfide contestuali. Questa conoscenza contribuisce alla più ampia comprensione della governance di rete e fornisce un quadro prezioso per le organizzazioni che cercano di ottimizzare le proprie strategie collaborative.

Bibliografia

- Battilana, J.; Casciaro, T. (2013). «Overcoming Resistance to Organizational Change: Strong Ties and Affective Cooptation». *Management Science*, 59(4), 819-36.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1583>
- Dyer, J.H.; Nobeoka, K. (2000). «Creating and Managing a High-performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case». *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-67.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3%3C345::AID-SMJ96%3E3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3%3C345::AID-SMJ96%3E3.0.CO;2-N)
- Granovetter, M. (1973). «The Strength of Weak Ties». *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-80.
<http://www.jstor.org/stable/2776392>
- Granovetter, M. (1983). «The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited». *Sociological Theory*, 1, 201-33.
<https://doi.org/10.2307/202051>
- Provan, K.G.; Kenis, P. (2008). «Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-52.
<http://jpart.oxfordjournals.org/content/18/2/229.abstract>
- Provan, K.G.; Milward, H.B. (1995). «A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems». *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1-33.
<https://doi.org/10.2307/2393698>
- Sydow, J.; Schüßler, E.; Müller-Seitz, G. (2017). *Managing Inter-Organizational Relations: Debates and Cases*. New York: Bloomsbury Publishing.
- Zaheer, A.; McEvily, B.; Perrone, V. (1998). «Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance». *Organization Science*, 9(2), 141-59.
<http://www.jstor.org/stable/2640350>