

## UN NUOVO MODELLO ECONOMICO: LE RETI DI FILIERA

### L'analisi delle esigenze alla luce del contesto attuale

La grave e impreveduta crisi economica dovuta alla pandemia da Covid-19 sta stravolgendo a livello globale i modelli socio-economici, condizionando in maniera inesorabile anche gli scenari economici futuri.

L'emergenza ha messo in risalto le carenze di alcune filiere strategiche nazionali in termini di capacità produttiva e di approvvigionamento, per la eccessiva dipendenza dall'import di semilavorati esteri e per scelte sbagliate di delocalizzazione, spesso dovute alla errata valutazione di dare peso solo al fattore costo nelle forniture pubbliche.

Il sistema delle PMI italiane, da sempre espressione di qualità, gusto estetico e capacità innovativa (il c.d. "bello e ben fatto"), vero motore dell'economia domestica e della propensione all'esportazione dei nostri beni e servizi, esce duramente colpito da questa situazione: indebolito sul piano della capacità produttiva e della forza di mercato all'interno delle catene globali del valore e fortemente indebitato sul piano finanziario. Con il rischio di ingenerare un numero fuori controllo di mancate riaperture, di procedure concorsuali e di fallimenti a catena e un generalizzato peggioramento del *rating* e dei fondamentali economici delle PMI.

La riapertura totale delle attività economiche non sarà sinonimo di ripartenza di fatturati, occupazione e benessere diffuso, se si continua a ragionare con un'ottica individualista e senza un coordinamento dell'azione strategica di rilancio dell'economia, sulla base della condivisione di obiettivi, di strumenti e di piani operativi coraggiosi e ben definiti.

Questo vale per i decisori pubblici, ma anche per la classe imprenditoriale, chiamata ad adeguare i propri modelli di *business* al cambiamento in atto.

E in parte si inizia a sentire questo vento di cambiamento: i numerosi esempi di collaborazione virtuosa tra imprese, spesso "necessitati" dall'attuale situazione, inducono a puntare di più nel futuro prossimo su reti e partenariati stabili e organizzati tra imprese come modello economico per il rilancio.

La tenuta del sistema produttivo è, in altri termini, strettamente legata alla capacità delle imprese di ottimizzare la gestione aziendale, integrando competenze e risparmiando su costi del personale, utilizzo di spazi, processi e acquisti, e di fare investimenti in maniera strategica utilizzando correttamente la leva finanziaria.

In questo scenario siamo convinti che le reti e le aggregazioni di imprese possono avere un ruolo importante per indirizzare il nostro tessuto produttivo verso questi obiettivi, ridisegnando le caratteristiche del fare impresa in maniera integrata e coordinata, e stimolando al contempo la creazione di partenariati con il pubblico e reti di solidarietà con il territorio per il miglioramento del *welfare* della comunità dei lavoratori.

**Questo nuovo modello deve puntare su filiere corte del Made in Italy**, con pochi interlocutori, organizzati, affidabili e strutturati per meglio gestire la relazione con grandi

committenti e clienti internazionali e, in generale, per valorizzare gli ambiti di eccellenza strategici per il nostro Paese all'interno delle *global value chain*.

Le **reti di filiera nazionali devono diventare il modello economico di riferimento** per l'uscita dalla crisi, l'acceleratore del cambiamento verso una società industriale 4.0, efficiente, sostenibile e internazionalizzata.

Le reti di filiera possono favorire proprio quella trasformazione del processo produttivo attraverso l'integrazione e l'interconnessione delle diverse fasi della produzione, delle persone che operano in azienda, dei beni prodotti fino al consumatore finale, su cui ancora oggi poco è stato fatto.

Eppure, nei recenti provvedimenti anti-crisi del Governo non si fa mai cenno alle aggregazioni o alle reti di imprese, nonostante i contratti di rete, introdotti ormai da dieci anni, rappresentino un fenomeno economico crescente e diffuso su tutto il territorio nazionale, contando quasi 36mila imprese di tutti i settori coinvolte in oltre 6.000 reti.

Si tratta di un *gap* culturale da colmare con urgenza da parte sia degli imprenditori, che non avranno più tempo e risorse a disposizione per "camminare da soli", sia delle Istituzioni, che non potranno più ignorare questa esigenza di cambiamento connessa a tutti i principali driver strategici dello sviluppo economico e funzionale alle politiche del c.d. *reshoring* per riportare la Manifattura in Italia e consolidare la nostra posizione di secondo sistema manifatturiero in Europa.

E Confindustria, attraverso RetImpresa, deve farsi interprete di questo cambiamento, ricoprendo un ruolo di assoluta *leadership* a livello nazionale ed europeo sul tema dei partenariati tra imprese.

## Il modello delle Reti di filiera

Occorre promuovere una **strategia di politica economica** che premi qualità e specializzazione nei processi di aggregazione e di integrazione delle filiere in ogni settore produttivo di rilevanza nazionale.

Nel nuovo modello economico post crisi l'aggregazione deve essere considerata il valore aggiunto del "fare impresa" e, quindi, premiata con semplificazioni e agevolazioni sul piano normativo.

Bisogna puntare anzitutto ai profili organizzativi e alla necessità di costruire l'aggregazione in tutti i suoi aspetti fondamentali, a partire dalla progettazione delle strategie imprenditoriali congiunte, degli assetti operativi e di *governance*, del sistema di *monitoring* dei risultati in funzione degli obiettivi fissati.

In altre parole, occorre dare priorità allo sviluppo di un modello organizzativo delle **reti d'impresa di qualità** con l'obiettivo di:

- accorciare le filiere per ottimizzare la gestione delle *supply chain* delle medie e grandi aziende e realizzare interconnessioni tecnologiche e sostenibili;

- favorire la creazione di partenariati forti e rappresentativi di importanti pezzi di filiere nazionali e il dialogo tra questi e il settore pubblico;
- affrontare criticità ed esigenze emerse nella gestione di processi di transizione industriale (si pensi, in primis, alle aree industriali e alle Zes);
- orientare il mercato degli appalti pubblici alla valorizzazione - attraverso premialità e/o riserve dedicate - delle reti in possesso di elementi qualificanti sulla base di un modello di valutazione della qualità riconosciuto, abbandonando la logica svilente del prezzo più basso.

Il Legislatore dovrebbe rivedere il sistema nazionale degli incentivi alla luce della crisi in corso e della necessità di premiare il ricorso alle reti di imprese, ribaltando l'attuale logica che disincentiva chi richiede agevolazioni o accede a bandi in forma aggregata e avvantaggia l'approccio individualistico della singola impresa.

Andrebbe in tal senso ripensato lo stesso modello di gestione e di intervento nelle aree industriali in transizione per favorire attraverso reti di imprese e strumenti finanziari semplificati la creazione di filiere tecnologiche e sostenibili in vari settori strategici (automotive, aerospazio, agrifood, scienze della vita, sistema moda e arredo, meccatronica, economia circolare, ecc.).

Il modello delle reti di filiera, per avere successo, deve essere a nostro avviso accompagnato da incisive misure normative volte a **incoraggiare e sostenere il fenomeno aggregativo sotto tre direttive principali: quella finanziaria, quella fiscale e quella lavoristica** (si veda il documento di proposte allegato).

A queste proposte RetImpresa è pronta ad affiancare un'azione concreta di supporto per tutto il sistema Confindustria, ponendosi come "**focal point nazionale**" per dare risposta unitaria alle esigenze di servizi o fabbisogni aggregati e come **Agenzia di sviluppo e acceleratore di idee di rete**, contribuendo a gestire con strumenti innovativi e con progetti promozionali la complessa fase della riapertura e della programmazione del percorso di rilancio.

Il nuovo modello deve inoltre essere esportato come *best practice* a livello internazionale, sostenendo la previsione di reti e aggregazioni tra imprese anzitutto nei **negoziati per la definizione dell'Accordo Partenariato 2021-2027 dell'Italia**, allo scopo di inserire stabilmente le reti all'interno del prossimo ciclo di programmazione dei fondi strutturali europei.

RetImpresa è molto attiva al riguardo e lavora da anni per promuovere il ricorso al modello aggregativo italiano nei *tender* e negli accordi di cooperazione internazionale, in collaborazione con il MAECI, e negli strumenti finanziari europei grazie al supporto della Delegazione di Bruxelles, essendo peraltro attualmente impegnata sul campo come *stakeholder* esterno nel progetto sperimentale BEE Net – Building European Export Networks, promosso dal Parlamento europeo e finanziato dalla Commissione per creare reti europee per l'internazionalizzazione.

## ALLEGATO - LE PROPOSTE ANTI CRISI

### I. Le proposte finanziarie

L'aggregazione deve rappresentare un valore aggiunto nell'accesso ai mercati finanziari, favorendo la concessione di credito e finanzia alle PMI appartenenti alle reti d'impresa, anche al fine di contrastare il razionamento del credito e il peggioramento del *rating* che ne è alla base.

In vista di tale obiettivo, si propone di:

- a. **rafforzare nei confronti delle imprese che aderiscono alle reti le misure in termini di garanzie per la concessione di credito (Fondo di Garanzia per le PMI, Sace-Gruppo CDP)**. Si ricorda che tali misure prevedono garanzie con percentuali di copertura differenziate - FdG: 80-100%, Sace: 70-90% - a seconda della tipologia di impresa beneficiaria/operazione di finanziamento. A tal fine, è necessario:

1. prevedere per i finanziamenti bancari concessi alle imprese che appartengono a una rete d'impresa **l'innalzamento dell'importo massimo garantito dal Fondo di Garanzia e da Sace**, stabilito attualmente nel 25% del fatturato 2019 (artt. 1 e 13 del DL Liquidità, n. 23/2020).

In dettaglio, la proposta consiste nell'aumento del limite massimo di garantibilità del finanziamento **dal 25% al 30% del fatturato 2019 per le imprese che fanno parte di una rete d'impresa**, considerato lo sforzo operativo aggiuntivo in termini di attività in rete e il conseguente maggior fabbisogno di liquidità, nonché l'incidenza positiva del valore aggregato generato dal progetto imprenditoriale comune in termini di indebitamento sia della singola impresa sia della rete nel suo complesso.

Tale misura è rivolta, nel caso di reti-contratto (senza soggettività giuridica) alle singole imprese aderenti; nel caso di rete-soggetto, alla rete in quanto tale dal momento che costituisce un distinto e autonomo soggetto giuridico.

2. prevedere la **costituzione presso il Fondo di Garanzia di una "Sezione speciale Reti di imprese"**, che riservi risorse da destinare alla copertura delle operazioni finanziarie in rete. La costituzione di sezioni speciali, già contemplata nell'ambito della disciplina del FdG, è stata, infatti, rafforzata dal DL Liquidità (art. 13, co.1, lett. n), prevedendo anche la possibilità di conferirvi risorse da parte di diversi soggetti (es. regioni, enti locali, camere di commercio, amministrazioni di settore);
3. **inserire le reti di imprese tra i soggetti ammessi a beneficiare del rafforzamento della copertura dei portafogli di finanziamenti da parte del FdG** (es. innalzamento ammontare massimo garantibile; aumento copertura prime perdite, art. 13, co.1 lett. l e co. 2).

Queste misure esigono interventi normativi e, se proposte da Confindustria potrebbero essere approvate con i prossimi provvedimenti di aprile/maggio e attuate nel breve termine.

- b. **promuovere l'interlocuzione con Cassa Depositi e Prestiti** per individuare congiuntamente - anche attraverso un Accordo di collaborazione con ABI o con l'organo di gestione del Fondo di Garanzia, Mediocredito Centrale (MCC) - soluzioni efficaci ai fini del supporto finanziario alle reti d'impresa, **a partire dall'utilizzo del Plafond "Reti e Filiere" di CDP**, ossia la provvista messa a disposizione delle banche, a un costo di provvista agevolato, per il finanziamento di investimenti/aumento di capitale circolante di PMI/MID appartenenti a reti/filiera oppure a reti di PMI/MID dotate di personalità giuridica.

Il Plafond Reti e Filiera, inserito nella cosiddetta "Piattaforma Imprese" di CDP, è dotato di 500 milioni di cui risultano erogati solo 14,5 milioni, importo fermo a ottobre del 2018. Il tiraggio del Plafond è stato quindi praticamente nullo finora.

Pertanto, sarebbe importante stabilire con CDP soluzioni per il suo utilizzo a beneficio delle imprese in rete, ad esempio attraverso:

1. **meccanismi di incentivo/sensibilizzazione per promuoverne l'utilizzo da parte delle banche o procedure semplificate (in primis, per le reti in difficoltà a causa dell'emergenza epidemiologica) per favorirne l'accesso da parte delle reti.** In proposito, si ricorda che la richiesta di finanziamento - che non può superare l'importo di 12,5 mln - deve essere avanzata dalle imprese/reti richiedenti alle banche aderenti alla Convenzione CDP-ABI di istituzione del Plafond. Si sottolinea che è rimessa alle banche la decisione circa la concessione del credito nonché la determinazione delle condizioni economiche finali applicate al cliente, per le quali però devono tener conto del costo della provvista applicato da Cassa;
2. **destinazione del Plafond Reti e Filiera a meccanismi di copertura (garanzia/controgaranzia) dei finanziamenti alle reti** - es. attraverso il Fondo di Garanzia - che operando attraverso l'effetto leva tipico di tali meccanismi fungerebbe da moltiplicatore dei volumi finanziati. Infatti, uno dei motivi alla base dello scarso tiraggio del Plafond potrebbe essere proprio la richiesta da parte delle banche di garanzie aggiuntive sui finanziamenti, oltre che istruttorie bancarie complesse per via della mancanza di un meccanismo di "rating di rete".

Questa proposta esige un *commitment* politico forte da parte di Confindustria e può essere attuata nel medio termine.

- c. **introdurre meccanismi che agevolino la "finanza di progetto di rete"** per superare la tradizionale logica della "finanza di soggetto", che costituisce l'attuale barriera all'accesso a finanziamenti/investimenti da parte delle reti.

Ciò è dovuto in primo luogo alla mancanza di strumenti di valutazione aggregata del merito di credito della rete, che valorizzino l'analisi di caratteristiche

organizzative e strutturali, programma comune e obiettivi dell'attività di rete, oltre che la solvibilità delle singole imprese che vi aderiscono. In questo modo, sarebbe possibile far riconoscere sia a soggetti pubblici (es. MISE, Invitalia, PA, fondi di garanzia pubblici) che privati (banche, investitori) la finanziabilità/garantibilità dei progetti di rete.

In questo senso, il primo passo da compiere è costruire un **modello di valutazione di progetto**, che utilizzi dati quantitativi derivanti dell'operatività della rete nonché variabili qualitative legate al "valore aggiunto intangibile" dell'attività aggregata.

Con riferimento ai dati quantitativi, partendo dal presupposto che la maggioranza delle reti esistenti (reti-contratto non dotate di soggettività giuridica) non hanno l'obbligo di redazione del bilancio, occorre partire dall'individuazione di un prospetto economico-finanziario, che raggruppi le voci contabili più significative ai fini di un'adeguata e completa valutazione "numerica" del progetto di rete.

Anche sul fronte dell' "analisi qualitativa" del progetto, che si affianca a quella quantitativa, occorre selezionare gli indicatori più rappresentativi della rete - quali ad esempio organizzazione, *governance*, comunicazione, grado di innovatività del progetto, sistema di *monitoring*, valorizzazione del "Made in Italy", sostenibilità ed eticità dell'attività - anche adattando al fenomeno reti parametri già utilizzati ad esempio ai fini dell'accesso ad agevolazioni pubbliche, quali il *rating* di legalità. A questo scopo, si propone altresì di modificare il Regolamento AGCM che definisce i requisiti e i criteri per la valutazione e l'attribuzione del **rating di legalità** delle imprese, per estendere alle reti la possibilità di essere destinatarie di questo particolare riconoscimento di eticità nell'agire imprenditoriale e dei connessi beneficiari finanziari (migliore accesso ai bandi e ai canali di finanziamento pubblici e privati).

Il modello di valutazione del progetto dovrà essere messo a disposizione delle reti di imprese attraverso uno strumento "gestionale", che consenta loro un'agevole compilazione dei prospetti quali-quantitativi e ne supporti analisi e rielaborazioni, anche al fine di predisporre altri documenti essenziali ai fini della completa "valutabilità" del progetto da parte di finanziatori o investitori (es. *business plan*).

Per attuare questa proposta è indispensabile proseguire nel lavoro - avviato - di studio dei possibili adattamenti alle reti di *tools* di supporto alla "comunicazione finanziaria" già introdotti e utilizzati con successo dalle imprese di sistema (es. "Bancopass" di Assolombarda, "Ti accompagno in banca" di Ance).

## II. Le proposte fiscali

Puntiamo a una legislazione fiscale di vantaggio a sostegno dell'aggregazione di filiera in quegli ambiti particolarmente colpiti dalle conseguenze della pandemia, sfruttando anche il *temporary framework* in materia di aiuti di stato dettato dalla Commissione Ue, e a rafforzare, attraverso la leva fiscale, la solidità e la capacità di investimento dei



network imprenditoriali, orientando la destinazione dell'utile di impresa per nuovi investimenti nella rete.

Si propone, pertanto, di:

- a. **prevedere un credito d'imposta per le imprese della filiera culturale aderenti a un contratto di rete.** La rete, infatti, si presta bene a sostenere l'integrazione e il coordinamento delle imprese e a sostenere il rilancio di una filiera strategica per il Made in Italy, particolarmente frammentata nell'offerta dei prodotti e dei servizi e poco organizzata sotto il profilo manageriale e della promozione dell'immenso patrimonio storico, artistico e culturale del Paese. La filosofia di questa misura è peraltro ben applicabile anche ad altre filiere nazionali in gravi difficoltà per l'emergenza epidemiologica;
- b. **reintrodurre l'agevolazione fiscale sulla detassazione per tre anni degli utili delle imprese reinvestiti nei programmi di rete,** allo scopo di incentivare processi di crescita organizzativa e qualitativa delle PMI funzionali a realizzare gli obiettivi della trasformazione digitale e della diffusione dell'economia circolare, specie nelle difficili fasi di uscita dalla crisi determinata dall'epidemia Covid-19. La misura consentirebbe alle imprese di rimettere risorse economiche nel circuito produttivo nel breve-medio termine, stimolando piani di investimento congiunti grazie alla forza comune della rete, con l'effetto di sospendere solo temporaneamente la quota di gettito erariale connessa all'agevolazione.
- c. **consentire la fruizione accelerata e/o la cessione infra annuale dei bonus (crediti fiscali) dedicati all'edilizia,** se le attività incentivate sono realizzate da imprese appartenenti a reti o da reti dotate di soggettività giuridica (es. ecobonus ex art. 14 DL n. 63/2013 in 5 anni, anziché 10; sismabonus ex art. 16 DL n. 63/2013 in 3 anni, anziché 5).

Queste misure esigono interventi normativi e, se proposte da Confindustria potrebbero essere approvate con i prossimi provvedimenti di aprile/maggio e attuate nel breve termine.

### III. Le proposte in materia lavoristica

**Riteniamo strategico introdurre un contratto di rete di solidarietà, in funzione di tutela occupazione e anti crisi,** per consentire alle imprese, in particolare a quelle che in queste delicate fasi di *lockdown* non hanno fermato la loro attività, di aggregarsi con altre imprese per salvaguardare i livelli occupazionali, impiegando personale delle altre retiste o a rischio di perdita del posto di lavoro. Il contratto di rete di solidarietà potrebbe operare in contesti di crisi economica conseguente a situazioni emergenziali come quella del Covid-19 e, più in generale, in qualsiasi situazione di crisi economica dettata da stati di emergenza (es. catastrofi naturali, crisi di indotti industriali) dichiarati con provvedimento dell'autorità competente e dimostrati, per esempio, da perdite di fatturato o di commesse in un determinato arco temporale.

L'introduzione della causale di solidarietà nella disciplina del contratto di rete renderebbe più agevole e flessibile l'utilizzo condiviso del personale attraverso il ricorso agli istituti - già previsti - del distacco e della codatorialità per lo svolgimento di prestazioni lavorative presso le aziende stesse della rete. La misura ridurrebbe, quindi, il rischio (e i costi) delle misure di licenziamento per le imprese, consentendo allo Stato di risparmiare i costi degli ammortizzatori sociali. Inoltre, la misura, grazie alla possibilità per le aziende di condividere i costi per l'utilizzo condiviso del personale, darebbe una spinta all'assunzione di nuove figure professionali necessarie a rilanciare l'attività nelle fasi di ripresa post-emergenza, specie in prospettiva di sviluppo innovativo, tecnologico e sostenibile delle attività economiche. Per esigenze di semplificazione e di riduzione di tempi e costi a carico delle imprese, si propone infine una forma più snella di stipulazione di questa tipologia di contratto di rete, evitando il ricorso all'intervento notarile.

Questa misura esige un intervento normativo e, se proposta da Confindustria potrebbe essere approvata con i prossimi provvedimenti di aprile/maggio ed essere immediatamente efficace.

#### IV. Le azioni e i progetti operativi

Intendiamo dare una risposta unitaria alle esigenze di servizi o fabbisogni aggregati facendo di RetImpresa il "focal point nazionale" del Sistema associativo e l'**Agenzia di sviluppo e acceleratore di idee di rete**. A tal proposito, RetImpresa è pronta a mettere in campo alcuni strumenti innovativi e progetti trasversali a beneficio di tutto il sistema.

##### a. RetImpresa Registry

È la piattaforma di *open innovation* di RetImpresa per condividere idee tra imprese tramite *blockchain* e creare *business network* digitali. Il progetto, che è attualmente in fase di *testing*, accompagna le reti e le singole imprese interessate ad attivare rapporti di collaborazione e *partnership*, nelle fasi di registrazione e sviluppo digitale delle idee di rete all'interno del *marketplace* dedicato, valorizzando l'appartenenza al Sistema associativo e l'interconnessione con altre piattaforme e *stakeholder* dell'innovazione (incubatori, cluster, DIH, etc.). Tramite RetImpresa Registry le reti d'impresa beneficiano di una vetrina su cui promuovere il proprio progetto e allo stesso tempo di uno strumento per marcare temporalmente i documenti, le idee innovative e le attività di *matching*, potendo operare mediante una *blockchain* che consentirà di autenticare ogni operazione effettuata in piattaforma in maniera inviolabile. Questo progetto è funzionale a migliorare la tutela e valorizzazione dei risultati dell'innovazione (IPR) e a promuovere le aggregazioni tra aziende mature e *start-up*.

##### b. Campagna promozionale delle reti di filiera del Made in Italy

È allo studio la proposta di presentare un progetto a ICE-Agenzia per avviare una campagna promozionale del Made in Italy rappresentato in forma aggregata attraverso reti di filiera *testimonial*. L'obiettivo è individuare una o più reti di



imprese rappresentative di diverse filiere strategiche nazionali (sistema moda e arredo, agroalimentare, meccatronica, automotive, scienze della vita, nautica, turismo, ecc.), che possano essere ambasciatori e promotori delle produzioni italiane di eccellenza nei mercati internazionali. Per fare un esempio su tutti, si pensi alla Nautica, dove le nostre realtà riescono a rappresentare tutta la filiera con aziende di eccellenza presenti sul territorio ed esportano l'86% del fatturato della produzione cantieristica, vantando la *leadership* mondiale anche nella produzione di unità pneumatiche e nell'accessoristica.

**c. RetImpresa in rete per contrastare la crisi**

Il Consiglio generale di RetImpresa ha deliberato di sperimentare un nuovo modello di rete tra i suoi componenti, unendo le forze per soddisfare le richieste di forniture (es. in ambito sanitario e biomedicale) o di servizi tecnologici (sistemi informativi, *hardware*, gestionali) che si renderanno necessari per contrastare la crisi e riavviare a regime le attività produttive. La rete avrà infatti l'obiettivo di creare un'offerta aggregata e competitiva di *tools* da scambiare e mettere a disposizione delle imprese retiste e del Sistema associativo, allo scopo di lavorare e gestire meglio le esigenze derivanti dalla complessa e lenta fase di riapertura e di programmazione del percorso di rilancio post crisi.