



R.ETE.  
IMPRES E ITALIA

**Camera dei Deputati**  
**X Commissione**  
**Attività produttive, commercio e turismo**

**RISOLUZIONE IN COMMISSIONE 7/00574**

AUDIZIONE

*6 maggio 2015*

# CONTRATTI DI RETE COME STRUMENTO DI POLITICA ECONOMICA

Le organizzazioni aderenti a R.E TE. Imprese Italia ringraziano la Commissione per l'avvio del ciclo di audizioni connesso alla risoluzione in oggetto, richiamando così l'attenzione e l'impegno del Governo su una tematica di elevato interesse e potenzialità per le imprese. Un'iniziativa molto apprezzata che ci consente di condividere riflessioni e proposte, utili a definire un quadro organico di interventi che riconosce nel tema dell'aggregazione imprenditoriale, attraverso il contratto di rete, un approccio strategico per la competitività delle imprese.

Le relazioni tra imprese, soprattutto di natura informale, sono sempre state, con modalità e dinamiche differenti, una leva importante nei processi di organizzazione della produzione. Basti pensare alla storia dei consorzi o alla nascita dei distretti produttivi, ai centri di acquisto commerciali, ove la collaborazione informale e spontanea, era dettata dalla necessità di realizzare economie di scala, aumentare il livello della produzione, abbattere i costi di acquisto. L'organizzazione del sistema locale, o distrettuale, in un'economia ancora chiusa, riusciva a garantire, a costi relativamente bassi, le risorse materiali e immateriali, necessarie allo sviluppo e alla crescita delle imprese. I distretti produttivi, per molti anni sono stati l'ossatura del sistema produttivo italiano, i luoghi in cui veniva diffusa e organizzata la conoscenza e sviluppata l'innovazione ma ora sono in profonda trasformazione. Molti si stanno riorganizzando intorno a marchi leader, che sono riusciti ad agganciare i mercati internazionali, altri stanno avviando processi di riconversione produttiva, altri ancora sono in profonda crisi. Hanno perduto, insomma, l'originaria funzione di luogo di propagazione paritetica dell'innovazione fra le imprese puntando prevalentemente sulla riduzione dei costi.

Le imprese operano su un mercato ormai interconnesso e globalizzato, i cambiamenti sono sempre più veloci e interdipendenti, la complessità è di fatto una variabile strutturale. Le regole della competizione si giocano sulla capacità delle imprese di fare innovazione tecnologica, organizzativa e di prodotto,

specializzazione sempre più spinta, qualità.

Le nostre imprese hanno bisogno di costruire reti corte a livello locale, in grado di alimentare e innovare il saper fare sedimentato sul territorio, e avere la capacità di intercettare le reti lunghe dei mercati internazionali.

Abbiamo bisogno di una politica economica che valorizzi la qualità del nostro *Made in Italy* attraverso i nuovi modelli di business e gli sviluppi organizzativi suggeriti dall'economia digitale.

Per molto tempo il sistema produttivo italiano ha adottato comportamenti mirati al semplice abbattimento dei costi che, per quanto utile, rimane una strategia di breve respiro. Non siamo più davanti ad una crisi meramente finanziaria ma di fronte ad un cambiamento epocale.

Oggi la leva della competizione si è spostata sulla componente immateriale e su funzioni che sono a monte o valle del processo produttivo: progettazione, design, creazione di brand, accessibilità, sostenibilità sociale e ambientale, marketing, commercializzazione, servizi pre e post vendita. Conta il prodotto o il servizio che offri, come lo realizzi, come lo comunichi e le modalità con cui intercetti il cliente finale. I prodotti e i servizi sono sempre più “complessi” e gli attori economici (gli imprenditori) diventano tra loro complementari quando decidono di collaborare secondo una logica che va oltre il tradizionale rapporto “cliente-fornitore”.

La necessità di fare rete nasce proprio dall'esigenza di coniugare ciò che chiede il mercato e le caratteristiche strutturali delle imprese italiane. L'ultimo censimento dell'Istat, infatti, ci restituisce una struttura imprenditoriale di fatto immutata da circa un ventennio:

- il 95,1% delle imprese ha meno di 10 addetti e una dimensione media di 1,9 addetti
- il 3,1% delle imprese ha meno di 20 addetti e una dimensione media di 13,1 addetti

- l'1,2% delle imprese ha meno di 50 addetti e una dimensione media di 29,7 addetti
- solo lo 0,6% delle imprese ha più di 50 addetti

Inoltre, dati Eurostat ci dicono che le micro imprese generano oltre il 45% dell'occupazione totale e un terzo del valore aggiunto prodotto in Italia. Le piccole pesano un quinto, sia per occupazione sia per valore aggiunto. E' questa la fotografia del tessuto imprenditoriale italiano che deve confrontarsi con il mercato, e qualsiasi riflessione sugli strumenti di sostegno, non può prescindere dalla consapevolezza di queste condizioni strutturali.

Quello che fino ad oggi non ha funzionato è stata proprio una mancanza di visione e una conseguente differenziazione degli strumenti di politica economica, in funzione delle diverse dimensioni imprenditoriali. Inoltre, la storia degli ultimi venti anni ci dovrebbe aver insegnato che cercare la crescita dimensionale ad ogni costo, anche attraverso forme di incentivazione alla fusione o accorpamento, non ha prodotto alcun risultato.

La dimensione reticolare diviene, invece, preponderante. Siamo senza dubbio in un'epoca di grandi interconnessioni che toccano tutti gli aspetti della nostra esistenza: la relazione con gli altri, il modo di acquisire le informazioni, i rapporti tra le imprese, le modalità di acquisto dei consumatori. La rete ed il networking diventano l'approccio chiave anche per le relazioni professionali tra i soggetti economici.

Il contratto di rete, da questo punto di vista, assume un ruolo strategico e innovativo, uno strumento utile a superare la frammentazione delle imprese, che nel rispetto della loro autonomia, insieme riescono a darsi obiettivi singolarmente impraticabili.

Forme di collaborazione stabile tra imprese, infatti, rappresentano un nuovo modello di organizzazione della produzione di beni o servizi. Imprese che, pur essendo autonome, si organizzano, per raggiungere un obiettivo comune: innovare il proprio modello di business, acquisire nuovi mercati, rispondere a nuovi bisogni,

condividere informazioni e/o funzioni strategiche, condivisione di commesse, clienti e fornitori, promozione e distribuzione commerciale, etc.

Rispetto ad altri strumenti aggregativi (societari o consortili), il contratto di rete si contraddistingue per un'elevata flessibilità, e questo rappresenta un valore da preservare. Infatti, il contratto richiede alcuni elementi obbligatori ma lascia alle imprese, e alla volontà tra le parti, la definizione degli obiettivi, della progettualità e delle modalità organizzative necessarie al raggiungimento delle finalità condivise. Tutto questo fa sì che uno strumento di natura giuridica riesca a creare le condizioni ottimali per la gestione di un fenomeno tutto economico, le relazioni imprenditoriali, che, in quanto tale, non può che essere un processo dinamico e in continua evoluzione.

In tal senso l'idea di individuare modelli standardizzati, rischia di compromettere il valore aggiunto dello strumento. Modelli regolatori possono avere un senso per quelle reti governate da un'impresa capofila, di media o grande dimensione, che oggi sono la realtà prevalente, che di fatto si avvicinano molto a contrattazioni di filiera. Anche in questi casi però, sarebbe opportuno inserire disposizioni in grado di garantire effettive ricadute sulle imprese più piccole, cosa che il contratto di rete non prevede, onde evitare una dipendenza economica delle imprese più piccole dai grandi gruppi.

Nelle reti orizzontali, dove le imprese hanno lo stesso peso decisionale ed operativo, le regole di *governance* non possono essere calate dall'alto, ma frutto di un percorso condiviso e partecipato. Su questa dimensione d'impresa, il messaggio che deve arrivare è che la rete è un approccio, prima ancora che organizzativo, culturale. Se non si lavora sul metodo e sulla visione anche il migliore contratto è destinato ad avere vita breve.

La normativa sul contratto di rete è stata più volte modificata con interventi mirati alla semplificazione degli adempimenti burocratici, ad un uso flessibile della manodopera all'interno della rete, all'acquisizione su base volontaria della soggettività giuridica, alla partecipazione agli appalti pubblici, alla sottoscrizione del

contratto con firma digitale, evitando il passaggio notarile. Tutti provvedimenti che hanno migliorato la funzionalità dello strumento, e di questo bisogna darne atto.

Ad oggi i dati ufficiali parlano di 2.012 contratti di rete e un coinvolgimento di oltre 10.000 imprese, un risultato importante che però, rispetto al totale delle imprese esistenti, non supera lo 0,2% . Dato piuttosto esiguo che richiede una riflessione in temi di *policy* e soprattutto di strumenti da mettere in campo.

Dai dati di Unioncamere emerge chiaramente che le imprese maggiormente coinvolte sono quelle più strutturate e la forma prevalente di rete è quella verticale, con un capofila di medie o grandi dimensioni. Ma sono proprio le micro e piccole imprese che ne avrebbero un bisogno e un'utilità maggiore. Per queste imprese l'unica rete possibile è quella orizzontale, dove c'è un'autoorganizzazione e identico potere decisionale. In questi casi i processi di aggregazione non sono veloci e scontati. E' indispensabile un'attività di *coaching* e affiancamento che, le scriventi organizzazioni stanno da tempo portando avanti autonomamente.

Sul piano delle agevolazioni molte regioni hanno emanato bandi dedicati al finanziamento di progetti proposti da imprese in forma aggregata, salvo poi definire condizioni e requisiti di accesso troppo alti e alla portata solo imprese di medio o grande dimensione. La stessa sospensione di imposta, il cui beneficio è direttamente proporzionale alla quantità di utile accantonato, è uno strumento di cui poche reti orizzontali hanno potuto beneficiare.

La nostra idea, utile per dare una spinta ai processi di aggregazione, deve prevedere interventi mirati sul target di impresa di micro o piccola dimensione. In particolare:

1. E' fondamentale investire sull'attività di *coaching* e affiancamento, indispensabile per creare il cambiamento culturale che è alla base di qualsiasi forma di aggregazione. Un supporto importante, in collaborazione con le associazioni imprenditoriali, sarebbe quello di favorire la nascita di incubatori di rete, NetLab, per la fase di start up. Luoghi fisici di incontro per

- condividere conoscenze, consolidare relazioni e, attraverso strumenti di progettazione partecipata, definire progetti di rete stabili e duraturi.
2. È opportuno che gli incentivi concessi alle reti di imprese siano rilevanti, prima di tutto, in termini amministrativi e burocratici; dovrebbe trattarsi di facilitazioni in grado di spostare presso le reti di imprese ricercatori o figure professionali specifiche in grado di favorire la *open innovation* delle imprese, di forme di accompagnamento verso sistemi non convenzionali di accesso al credito sperimentando realmente nel nostro paese strumenti altrove presenti (*crowdfunding, venture capital, private equity*), di meccanismi procedurali semplificati in termini gestionali, contabili e fiscali, di opportunità che tendano a consolidare a favore delle reti alcuni istituti giuridici come è avvenuto nel caso del “distacco del lavoratore” nelle reti di imprese.
  3. Condividiamo la necessità di un migliore coordinamento e integrazione, magari attraverso la Conferenza Stato - Regioni, dei finanziamenti gestiti a livello regionale, con specifico riferimento alle risorse del ciclo di programmazione 2014-2020 dei Fondi Strutturali. Ci preme inoltre ribadire la necessità di interventi differenziati nel rispetto delle diverse dimensioni imprenditoriali. Condivisione delle strategie e dei driver di sviluppo (innovazione, internazionalizzazione, sostenibilità ambientale e green economy) ma strumenti di attuazione con criteri di accessibilità graduata e proporzionale. Tanto più la stessa Risoluzione impegna il Governo a verificare l'applicazione delle disposizioni previste dalla legge 180, Statuto delle Imprese.
  4. I bandi e strumenti agevolativi devono avere tempi e procedure accettabili. Si chiede alle imprese di correre e di misurarsi con nuove sfide e non si può rispondere con tempi di valutazione biblici.
  5. Maggiore utilizzo dei voucher di rete, soprattutto per le micro e piccole imprese, strumenti snelli e di immediato utilizzo rispetto alle procedure a bando.
  6. Promuovere e sostenere alcune importanti figure professionali come il Manager di Rete e l'Export Manager. Sono figure che possono svolgere un ruolo importante nella gestione delle attività di rete e nei rapporti con i

mercati internazionali, di fondamentale importanza per le imprese più piccole.

7. Condividiamo la necessità di favorire una maggiore relazione con il mondo universitario e della ricerca, salvo valutare modalità che non si traducano in un eccessivo appesantimento, a scapito dei requisiti di flessibilità che rendono lo strumento contratto di rete tanto appetibile.
8. Sospensione fiscale solo per i Contratti di rete formati da PMI, favorendo la concentrazione e la massimizzazione delle risorse disponibili.

Fermo restando che la collaborazione stabile tra imprese rappresenta sempre un valore strategico, le scriventi organizzazioni ritengono fondamentale definire un approccio di sistema con un obiettivo comune, indirizzare le imprese verso processi di aggregazione, ma con strumenti differenziati in base alla dimensione imprenditoriale, tra micro, piccola e media impresa e grande impresa. Non una contrapposizione, ma soluzioni diverse a problemi diversi. O insieme si vince la sfida della competitività o si rischia di fallire come sistema paese.