

AUDIZIONE DELL'UNIONCAMERE

**AUDIZIONE INFORMALE SULLA RISOLUZIONE
IN COMMISSIONE N. 7/00574 IN TEMA DI RETI DI IMPRESA**

**X COMMISSIONE ATTIVITÀ PRODUTTIVE, COMMERCIO E TURISMO
Camera dei Deputati**

Roma, 22 aprile 2015

Sommario

PREMESSA	3
LA DIFFUSIONE DEI CONTRATTI DI RETE NEI TERRITORI E NEI SETTORI.....	3
LE ATTIVITÀ DEL SISTEMA CAMERALE PER IL SUPPORTO E LA VALORIZZAZIONE DELLE RETI D'IMPRESA	14
OSSERVAZIONI CONCLUSIVE DEL SISTEMA CAMERALE.....	17

PREMESSA

Nell'ottica di rafforzare l'impegno del Governo verso una più ampia valorizzazione delle reti di impresa, la Risoluzione N. 7/00574 all'esame della X Commissione Attività produttive, commercio e turismo della Camera dei Deputati affronta un tema strategico per favorire il rilancio competitivo del sistema imprenditoriale italiano attraverso l'innalzamento della capacità innovativa e della proiezione sui mercati internazionali.

Con **circa 2.000 contratti di rete stipulati dal 2009 ad oggi**, infatti, le reti d'impresa si stanno dimostrando una formula efficace per risolvere le difficoltà connesse alla ridotta dimensione delle imprese italiane, senza per questo far perdere alle stesse in indipendenza o in flessibilità ma, anzi, dando modo a ciascuna impresa partecipante di coniugare autonomia imprenditoriale con la capacità di acquisire massa critica di risorse tecniche, umane, finanziarie e di know how per il raggiungimento di obiettivi strategici.

Il sistema delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, attraverso il proprio network di strutture e di servizi, ha fornito in questi anni un contributo sostanziale nel promuovere la cultura delle aggregazioni in reti di impresa – in pieno raccordo programmatico con il Ministero dello Sviluppo economico – incoraggiando la diffusione dei contratti di rete quali strumenti di rilancio organizzativo e competitivo del modello imprenditoriale italiano, in un'ottica di pieno sostegno agli obiettivi di innovazione e di internazionalizzazione del tessuto produttivo nazionale.

Per queste ragioni, il Sistema camerale **condivide i contenuti di indirizzo della risoluzione in esame, orientati nel complesso a promuovere le reti di impresa** attraverso una efficace valorizzazione di tale strumento nel quadro delle politiche per il supporto ai processi di innovazione ed internazionalizzazione del tessuto delle micro piccole e medie imprese, promuovendone la diffusione attraverso tipologie di intervento che spaziano dalla modellizzazione operativa alla disseminazione delle buone pratiche, dall'implementazione del sistema degli incentivi e delle agevolazioni, anche dando impulso alla piena attuazione del quadro normativo esistente. Si tratta di un ambito di attenzione su cui peraltro si concentra anche il Documento di Economia e Finanza per il 2015, in questi giorni all'esame del Parlamento.

LA DIFFUSIONE DEI CONTRATTI DI RETE NEI TERRITORI E NEI SETTORI

Il fenomeno delle reti d'impresa ha mostrato una continua e rapida crescita nei pochi anni trascorsi dal suo avvio: sulla base degli ultimi dati mensili messi a disposizione da Infocamere e basati sulle informazioni desunte direttamente dal Registro delle imprese, **al 1° marzo 2015 risultano 2.012 contratti di rete, sottoscritti da 10.099 soggetti**.

Al di là di tali dati, **le elaborazioni riportate nel presente testo sono state realizzate dal Centro Studi di Unioncamere attraverso specifici approfondimenti** effettuati a partire dai dati anagrafici delle imprese in rete (evitando, quindi, possibili duplicazioni, per lo più

legate a successive adesioni a contratti di rete già esistenti) e tengono conto di quanto direttamente riportato nei documenti dei contratti. Tale modalità di lettura delle informazioni disponibili consente di svolgere un'analisi estremamente puntuale e - al contempo - permette di cogliere l'elemento dinamico di tale formula di aggregazione attraverso l'esame dei flussi di imprese in ingresso e in uscita dai contratti stessi, così come risulta dalla documentazione disponibile tramite il Registro delle imprese.

La dinamica delle reti d'impresa

Adottando questo criterio, **al 1° marzo 2015 risultano sottoscritti 1.962 contratti di rete ma con un numero più elevato di soggetti coinvolti in questa formula di aggregazione, che alla stessa data ha superato le 10.300 unità.**

Tale dinamica conferma la validità di un istituto normativo concepito per essere un vero strumento di politica industriale a sostegno della competitività delle imprese, in primo luogo quelle di piccola e media dimensione. La logica dell'intervento del legislatore è stata quella di **fondere in un'unica soluzione le esigenze di cambiamento del sistema produttivo italiano**, attraverso un "disegno" che fosse in grado di rispondere alla sfida di un suo riposizionamento competitivo, **facendo leva sullo sviluppo di modalità organizzative di rete in grado di assicurare un'autonomia tale da salvaguardare la storia e l'identità di ciascuna impresa**, poiché direttamente ricollegabile al *modus operandi* tipico dell'imprenditoria italiana, fatto di un intreccio di relazioni di collaborazione, incardinate nei territori, da cui è emerso nel passato il modello dei distretti industriali.

Ma la geografia economica negli ultimi venti anni si è profondamente modificata e le traiettorie di sviluppo a disposizione delle imprese hanno assunto forme meno consuete; per questo si è fatta a un certo punto impellente la necessità di **combinare la dimensione territoriale con quella dell'innalzamento dei livelli di efficienza, sia produttiva che organizzativa.**

Se il territorio è ancora percepito come l'origine dei "saperi" - e non potrebbe essere diversamente, dato che il made in Italy non può prescindere dalla "distintività" delle produzioni locali - i nuovi vantaggi competitivi sono da ricercare anche su terreni più lontani, sia geograficamente sia culturalmente. Infatti, fino al recente passato, per il sistema industriale italiano costituito da una moltitudine di micro e piccole imprese, i network collaborativi si concentravano alternativamente sui rapporti di subfornitura nell'ambito di specifiche filiere produttive o su consorzi per gli acquisti di materie prime per il conseguimento di economie di scala, oppure scaturivano dal raggruppamento di imprese per promuovere le attività commerciali e, più nello specifico, l'export. Oggi invece alle imprese è "richiesto" un qualcosa in più in termini di visione strategica, un impegno verso reti collaborative più stabili e durature e soprattutto con obiettivi più ambiziosi, per raggiungere i quali la dimensione spaziale non deve configurarsi come un elemento vincolante.

I contratti di rete costituiscono, quindi, il quadro entro il quale sviluppare forme poliedriche e policentriche di interazione tra imprese. Le motivazioni strategiche che

hanno spinto tante piccole e medie imprese a percorrere questa strada sono numerose ma tutte frutto della volontà di avviare collaborazioni su programmi condivisi, monitorabili e verificabili: innovare, puntare sulla sostenibilità ambientale, ampliare o intercettare una nuova domanda, aprirsi ai mercati esteri, razionalizzare e rendere più efficienti i processi, migliorare la logistica. Tutto ciò grazie alla possibilità di mettere a fattor comune informazioni, competenze e know-how, pur mantenendo, al contempo, l'autonomia imprenditoriale, elemento 'culturalmente' ancora fondamentale per le nostre PMI.

Ma non solo: più che semplici 'sommatorie' dei singoli apporti di ciascuna impresa, le reti dimostrano di poter diventare **vere piattaforme per lo sviluppo di ulteriori contenuti** – basti pensare alle opportunità legate all'*e-business* – **o di un posizionamento più favorevole in alcuni ambiti**, ad esempio in quello nel campo dell'approvvigionamento energetico.

La configurazione delle imprese "in rete"

L'**identikit delle imprese** che hanno deciso di cogliere le opportunità di collaborare ed evolversi offerte dai contratti di rete (Tab. 1) mostra, in primo luogo, come ci sia un **forte sbilanciamento verso le società di capitale**, che rappresentano circa il 62% dei soggetti aderenti a reti formalizzate (essendo tuttavia circa il 25% del totale delle imprese registrate). Risulta ancora **abbastanza contenuta la partecipazione ai contratti di rete da parte delle imprese individuali** che, pur rappresentando il nucleo più rilevante dei soggetti imprenditoriali del Paese, mostrano un coinvolgimento più lento in questa forma aggregativa: il dato attuale si attesta infatti attorno al 13%, con una crescita, tuttavia, di 3 punti percentuali rispetto al 2012 (erano il 10% al 31 dicembre 2012). Il **contratto di rete sembra pertanto dimostrarsi attrattivo specialmente per quegli operatori che hanno già un grado di strutturazione più avanzato**, come appunto le società di capitale, e in generale per tutte quelle imprese di dimensione medio-piccola che – per sopperire all'assenza di economie di scala intra-aziendali sul terreno dell'innovazione, dell'internazionalizzazione e delle strategie distributive e commerciali – puntano su un impegno di medio-lungo periodo con partner esterni, come rivelatore di potenzialità altrimenti inesprese.

Che il volano dei contratti di rete sia sfruttato principalmente da realtà produttive solide, ma alla ricerca di sinergie appropriate per fare un salto qualitativo, lo dimostra anche dal **quadro dimensionale degli aderenti, che vede predominare le micro-imprese**: in circa il 58% dei casi, infatti, i soggetti che hanno sottoscritto un contratto di rete hanno meno di 10 addetti, un peso comunque assai inferiore rispetto a quello che questa tipologia di imprese ricopre nel complesso dell'economia. A queste fanno seguito **i soggetti con al massimo 19 addetti, che coprono poco più del 18% del totale**, cui segue la classe 20-49 addetti, con un ulteriore 14% di imprese coinvolte. Rilevante il ruolo anche delle medie imprese (che rappresentano più dell'8% degli aderenti) nel ruolo di capofila del sistema relazionale stabilito dal contratto.

Tab. 1 Forma giuridica e ripartizione dimensione dei soggetti* partecipanti ai contratti di rete
Valori assoluti e valori percentuali

Natura giuridica	N. di soggetti	Distribuzione %	Classe dimensionale	Distribuzione %
Società di capitale	6.448	62,4	0-9 addetti	58,4
Società di persone	1.430	13,8	10-19 addetti	18,2
Imprese individuali	1.388	13,4	20-49 addetti	13,9
Cooperative	801	7,8	50-249 addetti	7,7
Altre forme	203	2,0	250-500 addetti	0,9
Soggetti vari*	50	0,5	500 e oltre	0,8
Soggetti esteri*	8	0,1		
Totale	10.328	100,0	Totale	100,0

(*) Si fa riferimento genericamente ai "soggetti" aderenti ai contratti di Rete, e non più specificamente alle imprese, in quanto 58 di essi sono classificati in base alla forma giuridica come Enti morali/Fondazioni e Associazioni(Soggetti vari) o soggetti residenti in Paesi esteri (Croazia, Regno Unito, Romania, Singapore, Spagna, Nuova Zelanda, Ungheria).

Fonte: elaborazioni Unioncamere su dati Infocamere – Registro delle imprese (aggiornamento all'1 marzo 2015)

Le **imprese esercitate in forma di cooperativa** concentrano quasi l'8% dei soggetti aderenti a contratti di rete, una quota ancora contenuta ma decisamente superiore a quella complessivamente detenuta tra i soggetti registrati (che si ferma invece al 2,4%), dimostrando in tal modo che le cooperative siano particolarmente adatte a inserirsi in accordi di tipo reticolare. Inoltre, queste **forme collaborative possono dare un valido apporto a rinsaldare il peso specifico dell'economia sociale, soprattutto nei servizi alla persona**. Un ruolo analogo, ma sul versante della specializzazione *business oriented*, è quello svolto dai **consorzi**: sono 168 i consorzi che aderiscono ad almeno un contratto di rete, e 135 i contratti in cui emerge la presenza di almeno un consorzio tra i sottoscrittori. Quasi il 45% dei consorzi è attivo nel settore dei servizi avanzati alle imprese, a testimonianza del **ruolo di supporto e raccordo rispetto agli altri soggetti aderenti ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici del contratto**.

La configurazione delle reti d'impresa

All'1 marzo 2015 si attesta a **quasi il 42% il peso delle reti bilaterali o 'triangolari'**, cui può essere attribuita una funzione di 'avviamento' alla rete, guidata dalla presenza di un soggetto forte e in posizione di leadership oppure fondata su un rapporto paritetico tra due o tre soggetti strettamente complementari (Tab. 2). La rete è per sua natura aperta: nuovi spunti collaborativi possono inserirsi e integrarsi in qualsiasi momento e a ogni livello della catena del valore; la stabilità e lo sguardo prospettico che sono propri dei contratti di rete,

infatti, non si combinano con la cristallizzazione degli assetti reticolari ma con la loro continua messa a punto. **Le reti più spesse hanno quindi un ruolo predominante: quelle da quattro fino a nove aderenti raccolgono oggi oltre il 47% dei contratti**, con un'incidenza delle macro-reti, composte da oltre 50 soggetti, che superano di poco un contratto su dieci.

Tab. 2 Dimensione delle reti
Valori assoluti e valori percentuali

N. di soggetti* per contratto di rete	N. di contratti di rete	Distribuzione %
2 soggetti	262	13,4
3 soggetti	556	28,3
tra 4 e 9 soggetti	923	47,0
tra 10 e 50 soggetti	219	11,2
oltre 50 soggetti	2	0,1
Totale	1.962	100,0

(*) Si fa riferimento genericamente ai "soggetti" aderenti ai contratti di rete, e non più specificamente alle imprese, in quanto 58 di essi sono classificati in base alla forma giuridica come Enti morali/Fondazioni e Associazioni o sono soggetti residenti in un Paese estero e non iscritti al Registro delle imprese.

Fonte: elaborazioni Unioncamere su dati Infocamere – Registro delle imprese (aggiornamento all'1 marzo 2015)

Un ulteriore salto verso la formalizzazione di una rete più complessa viene dal continuo **avanzamento dei contratti con soggettività giuridica**, che hanno raggiunto oggi le 224 unità (su 1.962, più dell'11% del totale). **Complessivamente, le imprese coinvolte nei contratti con soggettività giuridica sono 1.693**, con la Lombardia e la Toscana (rispettivamente, 308 e 261 soggetti) quali regioni capofila, seguite dal Veneto (175). Su scala provinciale, Lucca detiene il primato per soggetti aderenti a reti con soggettività giuridica (124 unità), seguita da Milano (116) e Roma (87). Far acquisire soggettività giuridica alla rete rappresenta una scelta opzionale delle parti contraenti, ma va evidenziato che ciò comporta **rilevanti conseguenze sul piano civilistico e tributario**, avvicinando così tale aggregazione a una forma diversa da quella originariamente voluta dal legislatore.

Il quadro territoriale

Complessivamente, la **geografia dei contratti di rete** (Tab. 3) è plasmata dalla spiccata propensione a stabilire relazioni tra imprese (anche di tipo fiduciario) che è propria delle regioni centro-settentrionali, a partire dalle aree distrettuali: la Lombardia, infatti, si posiziona nettamente in testa sia per contratti di rete attivati da imprese della regione (596), sia per numero di imprese coinvolte (2.164). Seguono, anche se non troppo distanziate sotto l'aspetto dei soggetti coinvolti, Emilia Romagna e Toscana (rispettivamente, 1.196 e 1.043

imprese) che presentano tuttavia una sensibile differenza nella consistenza numerica dei contratti (373 per la prima e 197 per la seconda). Per Lombardia ed Emilia si configura un modello più frammentato di diffusione dei network formali, mentre in Toscana si osserva una maggiore intensità collaborativa, con il numero medio di imprese per contratto più elevato tra le regioni di testa.

La prima regione meridionale a distinguersi è l'Abruzzo, con 164 contratti e 603 imprese; a seguire, tra le altre realtà del Sud, Puglia e Campania, tutti territori dove insistono tradizionalmente rilevanti fenomeni di agglomerazione produttiva. A livello provinciale viene mantenuta la graduatoria indotta dalle localizzazioni regionali, con Milano in prima posizione (733 soggetti e 351 contratti), Roma seconda (538 soggetti e 237 contratti) e Brescia terza (356 imprese e 134 contratti); la prima provincia meridionale è Chieti al nono posto (235 imprese e 80 contratti).

Tab. 3 Soggetti aderenti e contratti di rete per regione e macro ripartizione
Valori assoluti

Regione	N. di soggetti	N. di contratti*	Ripartizione	N. di soggetti	N. di contratti*
Abruzzo	603	164	Nord Ovest	2.871	731
Basilicata	139	39	Nord Est	2.537	653
Calabria	262	46	Centro	2.411	558
Campania	417	114	Sud e Isole	2.501	559
Emilia Romagna	1.196	373	Paese estero**	8	7
Friuli Venezia Giulia	284	78	Totale	10.328	1.962
Lazio	752	269			
Liguria	244	75			
Lombardia	2.164	596			
Marche	377	121			
Molise	39	19			
Piemonte	449	158			
Puglia	532	152			
Sardegna	303	59			
Sicilia	206	63			
Toscana	1.043	197			
Trentino Alto Adige	186	59			
Umbria	239	54			
Val d'Aosta	14	5			
Veneto	871	256			
Paese estero**	8	7			
Totale	10.328	1.962			

(*) Dal momento che uno stesso contratto di rete può coinvolgere diversi ambiti regionali, non è possibile attribuire ciascun contratto a una sola regione. Pertanto, l'aggregazione dei contratti di rete regionali risulta differente dal numero complessivo dei contratti.

(**) I Paesi di provenienza degli 8 Soggetti esteri aderenti a Contratti di rete sono: Croazia, Regno Unito, Romania, Singapore, Spagna, Nuova Zelanda, Ungheria.

Fonte: elaborazioni Unioncamere su dati Infocamere – Registro delle imprese (aggiornamento all'1 marzo 2015)

Se, dal punto di vista organizzativo, **le reti si sono stabilizzate su un assetto multidimensionale** (tanto anche da vedere sostanzialmente invariata la numerosità media delle imprese che le compongono, pari a poco più di 5 unità), anche dal punto di vista territoriale **il loro ambito di localizzazione sembra non mutare in maniera decisa, continuando a seguire una dimensione prevalentemente di prossimità.**

Nell'attuale scenario competitivo, valicare l'ambito territoriale rappresenta uno dei prerequisiti per rendere ancora più efficace la ricerca di nuovi bacini di competenze, l'ibridazione delle filiere e lo sviluppo delle reti della conoscenza e del trasferimento tecnologico, che le specializzazioni locali non sempre si rivelano invece in grado di produrre. Tuttavia, nella morfologia dei contratti di rete, la proiezione alla trasformazione e all'internazionalizzazione che caratterizza le migliori sperimentazioni del sistema produttivo italiano sembra spesso convivere con i valori e 'saperi' locali, pur valorizzandoli. **I contratti di rete si mantengono, dunque, in gran parte a carattere localistico** (circa il 41% insistono in un'unica provincia), mentre è più bilanciata la diffusione su due e su tre o più province (rispettivamente, 32 e 27% dei contratti). Il raggio d'azione sul quale prevalentemente si posizionano è comunque quello regionale (nel 72% dei casi), anche in relazione ad alcuni interventi normativi regionali che hanno incentivato la nascita di reti formali tra realtà produttive insistenti sulla medesima realtà, appunto, regionale.

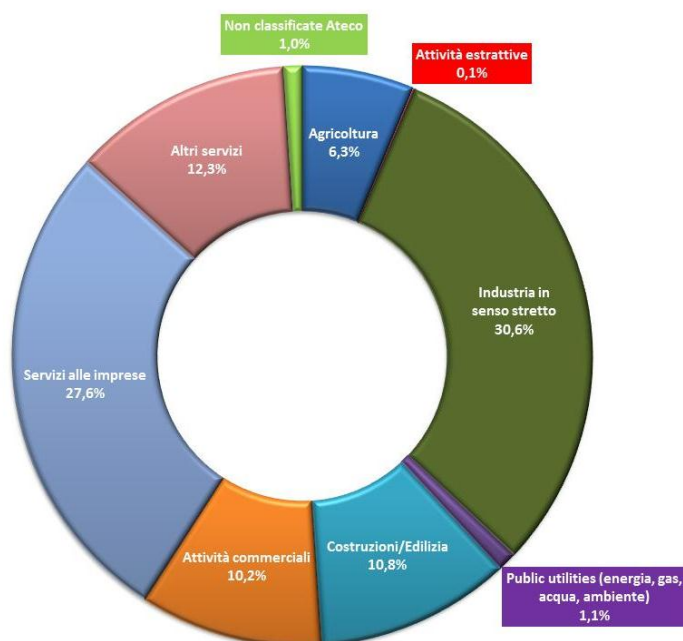
Riuscire a sfruttare lo strumento delle reti formali potrebbe quindi favorire anche il processo di convergenza economico-territoriale, permettendo alle aree più in ritardo di tessere trame di relazioni imprenditoriali con centri di eccellenza produttiva e innovativa nel resto del Paese. **In questa direttrice, ben si inserirebbe la scelta di puntare sullo sviluppo di "reti di reti" e persino su reti transeuropee, così da consentire alle PMI di trarre vantaggi più estesi in termini di accesso ai mercati internazionali.** Un obiettivo che non può prescindere da precise direttive, a livello comunitario, sui comuni principi alla base della disciplina del contratto di rete, del suo mutuo riconoscimento tra Paesi membri, così come sulla sua regolazione. Solo così possono efficacemente avviarsi tutte le policy europee a suo sostegno, ponendo le reti di impresa sullo stesso piano dei cluster territoriali all'interno dei programmi comunitari.

L'articolazione settoriale delle reti d'impresa

Nello spirito che anima i contratti di rete, **il quadro settoriale si presenta variegato** (Fig. 1): la **commistione tra settori è proprio uno degli assi su cui i nuovi network possono puntare per generare sinergie trasversali** ai comparti e innalzare così le capacità di servire i mercati, specialmente quelli più distanti, con prodotti distintivi e innovativi, a più elevato contenuto terziario. Nel dettaglio, **l'industria in senso stretto prevale** con il 31% circa delle imprese, seguita dai servizi alle imprese con un ulteriore 28% degli operatori; il peso delle attività della distribuzione non è particolarmente rilevante (circa il 10%), ma, al contempo, **la promozione commerciale è una delle aree strategiche che le imprese intendono con più**

frequenza presidiare congiuntamente attraverso gli accordi collaborativi (sono circa 450 le reti che puntano a raccordare le politiche commerciali e logistiche delle imprese aderenti).

Fig. 1 Distribuzione delle imprese aderenti a contratti di rete in base al settore di attività economica
Valori percentuali sul totale*



(*) Il totale non comprende Enti morali/Fondazioni e Associazioni o soggetti residenti in un Paese estero e non iscritti al Registro delle imprese.
Fonte: elaborazioni Unioncamere su dati Infocamere – Registro delle imprese (aggiornamento all'1 marzo 2015)

La multisettorialità nei contratti di rete

Dal punto di vista della **composizione settoriale interna ai contratti di rete**, si evidenzia il **prevalere di aggregazioni che seguono una logica di tipo verticale** in termini di produzione o di scopo (63%), ossia composta da imprese specializzate in attività poste lungo la stessa catena del valore (ad esempio: produttore-società di servizi alla produzione-distributore) o le cui specificità risultano indispensabili per il raggiungimento dell'obiettivo strategico alla base del contratto di rete stesso. Tali reti mirano essenzialmente a promuovere un coordinamento più efficiente delle imprese lungo la filiera, diretto - tra l'altro - alla gestione dei processi di certificazione o implementazione di standard. Una seconda ma altrettanto importante funzione è quella di facilitare l'accesso a nuovi mercati ed a commesse più rilevanti, soprattutto nei casi in cui non è presente un'impresa leader.

Nel dettaglio, **quasi il 39% dei contratti (772 su 1.962) presenta una differenziazione su due classi di attività**: in particolare, **237** sono i contratti in cui la trasversalità riguarda settori industriali e dei servizi alle imprese, **131** i contratti a specializzazione completamente terziaria, con mix di servizi alle imprese e altri servizi, e **99** i contratti in cui la differenziazione è tra industria in senso stretto e attività commerciali. A queste vanno poi ad affiancarsi **465 reti**

(24% del totale) nelle quali la differenziazione arriva a estendersi su tre o più macro-settori, con 2 contratti che presentano la massima diffusione in 7 macro-settori.

Risulta quindi **minoritaria la quota di reti con mono-specializzazione settoriale (724, pari al 37% del totale)**, 279 delle quali soltanto nell'industria in senso stretto e 276 nei servizi alle imprese. All'interno di tali reti sono, tuttavia, presenti non solo le **reti tipiche dei contratti di subfornitura produttiva**, guidate da un'impresa leader (di più grandi dimensioni o anche un fornitore di primo livello col quale l'impresa più grande intrattiene una relazione spesso in esclusiva) e spesso "verticalizzate" (anche se il contratto plurilaterale in tali reti si affianca ma non sostituisce i contratti bilaterali di scambio delle singole imprese, fungendo da quadro di riferimento delle relazioni nella rete) ma anche **quelle di tipo "orizzontale"**. Queste ultime risultano composte da imprese che si collocano al medesimo livello della filiera (nella stessa fase produttiva o in fasi contigue) e sono composte da imprese di dimensione diversa, le cui funzioni vanno dalla erogazione di servizi, alla realizzazione di economie di scala nell'acquisto o vendita, dalla gestione della logistica alla promozione commerciale congiunta, fino allo svolgimento di attività di ricerca.

Gli obiettivi delle reti d'impresa

L'**intersettorialità delle reti**, andando al di là del modello tipico delle catene di subfornitura o dei consorzi acquisti, **permette comunque il raggiungimento di maggiore "massa critica" ed efficienza aziendale**, alimentando la complementarità delle competenze settoriali e i positivi effetti delle economie di scala. In questa direzione, una opportunità nuova, che molte imprese presenti in rete hanno già colto pienamente, è quella della *green economy*, non solo attraverso lo **sviluppo delle rinnovabili** e l'**efficientamento energetico**, ma soprattutto puntando alla **"riconversione verde" dell'offerta di beni e servizi**, applicando tecnologie a maggior risparmio energetico o a minor impatto ambientale, con **circa 330 contratti di rete che fanno diretto riferimento a tali obiettivi**. Un connubio virtuoso di tecnologia e sostenibilità, ma anche uno strumento per vincere la sfida sui mercati internazionali. Tra gli **obiettivi multifattoriali¹ delle reti formali**, **l'ampliamento dell'orizzonte di business ai mercati esteri si staglia proprio tra gli elementi caratterizzanti delle reti** (per circa 460 contratti), anche attraverso la creazione e/o la condivisione di un marchio comune di rete (in circa 15 casi). La volontà di promuovere un marchio collettivo è comunque più diffusa e arriva a riguardare 44 contratti; al contempo, le attività di ricerca e sviluppo e quelle brevettuali fanno esplicitamente parte delle finalità di 90 aggregazioni.

Se la natura stessa dei contratti di rete fa sì che **il principale e più trasversale collante dell'aggregazione** (Tab. 4) **risieda nello sviluppo di servizi integrati a beneficio dei**

¹ Gli obiettivi dei contratti di rete sono frutto della composizione di un mix di strategie, pertanto l'elenco commentato è da considerarsi una classificazione costituita da elementi non mutuamente esclusivi.

soggetti aderenti (oltre 680 contratti si ispirano, tra gli altri, a questo presupposto), è, poi, il rafforzamento delle capacità innovative e della competitività aziendale ad essere indicato come altro rilevante motivo di ricorso all'aggregazione (in circa 660 contratti), frequentemente combinato all'adozione o alla realizzazione comune di avanzamenti tecnologici, anche a sfondo digitale (in circa 360 aggregazioni reticolari) o ad attività di progettazione industriale (che improntano 470 reti). Un **ulteriore fine comune che accompagna la costituzione di aggregazioni formali è quello del perseguimento di economie di scala nelle attività di promozione e marketing**, cui fanno esplicito riferimento più di 350 contratti.

Ai già citati temi dell'ecosostenibilità ambientale si affiancano poi quelli della valorizzazione delle produzioni agricole tipiche, della filiera agroalimentare e il supporto delle attività turistiche (con quasi 170 contratti concentrati su tali obiettivi).

Tab. 4 Classificazione dei contratti di rete per macro-temi obiettivo*

Valori assoluti

Macro-tema	N. di contratti
Gestione di servizi integrati di rete	685
Innovazione e competitività	663
Progettazione (anche a sfondo industriale)	474
Internazionalizzazione e proiezione sui mercati esteri	459
Commercializzazione e logistica	455
Collaborazione su progetti in comune	452
Sviluppo tecnologico e applicazioni web	361
Promozione e marketing	357
Energia e ambiente	256
Qualità delle produzioni	226
Agroalimentare e filiera turistica	169
Politiche di filiera	102
R&S e brevetti	90
Sostenibilità	70
Progetti di automazione	50
Applicazioni biomedicali e farmaceutiche	47
Altre motivazioni	82

(*) Gli obiettivi dei contratti di rete sono frutto della composizione di un mix di strategie, pertanto l'elenco è da considerarsi una classificazione costituita da elementi non mutuamente esclusivi.

Fonte: elaborazioni Unioncamere su dati Infocamere – Registro delle imprese (aggiornamento all'1 marzo 2015)

Il dinamismo nella composizione delle reti

Le reti sono caratterizzate da una relativa dinamicità. Incrociando i dati sulla durata, quelli sulle modalità di recesso e di ingresso si comprende come, da un lato, il progetto di collaborazione sia destinato a durare nel tempo (e, verosimilmente, anche al di là della possibilità di usufruire dell'incentivo) ma, dall'altro, le singole imprese originariamente partecipanti conservano la possibilità di uscita a costi relativamente bassi e, al contempo, prevedano ulteriori ingressi legati all'implementazione del programma strategico alla base della rete.

A tal riguardo, va evidenziato che **dal 2010 ad oggi sono 208 su 1.962 (quasi l'11%) i Contratti di rete che hanno conosciuto una variazione, con l'inserimento di complessivamente 772 nuovi soggetti** (il 7,5% di tutti gli aderenti). La provincia più interessata dai "nuovi ingressi" è Milano (57 complessivamente le adesioni a un contratto preesistente), che ha goduto anche dell'effetto "trascinamento" legato all'elevata diffusione di Contratti stipulati sul proprio territorio. A seguire Lucca con 45 ingressi (la provincia è 12esima nella graduatoria della corrispondente graduatoria) e Chieti con 41 nuovi soggetti entrati in rete dopo la prima stipula del Contratto (la provincia è al 9° posto nella classifica generale). Di seguito Roma (37) e Firenze (31), che figurano anch'esse tra le province più interessate dal fenomeno delle reti. **Anche a livello regionale si conferma l'effetto di attrazione delle reti preesistenti sull'inserimento di nuovi soggetti**, con Lombardia e Toscana che contano rispettivamente 141 e 124 nuove adesioni.

Non emergono differenze significative tra i settori di operatività dei soggetti che si sono uniti ai Contratti in seconda battuta e il totale. In questo senso, si rilevano solo lievi riduzioni (nell'ordine di 1-2 punti percentuali) nel peso di imprese del settore agricolo, dell'edilizia e dei servizi alle imprese, a favore di un **aumento della partecipazione di soggetti più strettamente legati alla sfera sociale dell'economia**, che rappresentano il 16% tra i nuovi ingressi, contro il 12% rispetto al totale.

Il punto di vista delle imprese: primi risultati di un approfondimento qualitativo.

In conclusione, i primi risultati di una recente **indagine qualitativa** condotta da Unioncamere presso un nucleo di imprese appartenenti a reti già attive mostrano che – in coerenza con il principio ispiratore della normativa che regola i contratti di rete – **le aziende riconoscono nella flessibilità il vero punto di forza dell'istituto del contratto di rete.** La flessibilità, in sostanza, sembra rappresentare una garanzia di mantenimento delle proprie autonomie e del proprio mercato, nonché una opportunità per creare una rete quanto più rispondente alle singole specificità degli attori, dei servizi/prodotti, del business che si vuole raggiungere. Malgrado ciò, per semplificare l'attivazione delle reti d'impresa – superando le difficoltà correlate alla difficoltà di mettere in pratica il contratto di rete – appare **utile intervenire nel senso di una codifica più puntuale dei modelli organizzativi**, anche attraverso la predisposizione di linee guida e la standardizzazione delle migliori pratiche in essere.

Tra gli interventi segnalati dalle imprese come necessari per semplificare l'attivazione dei contratti di rete, vi sono lo **snellimento di alcuni degli aspetti più "burocratici"**, andando tuttavia a puntualizzare alcuni aspetti delicati quali il quadro giuslavoristico sul passaggio interno alla rete delle risorse da condividere (co-datorialità) e le modalità di ingresso e di uscita dalla rete da parte dei singoli attori. Oltre a questi aspetti, le imprese segnalano la necessità di una **più strutturata offerta di servizi di assistenza ex-post, ovvero di un supporto che non si limiti alle fasi preliminari rispetto alla stipula del contratto, ma che sia anche successivo e continuativo, che riguardi processi sia di carattere organizzativo** (relativi ad esempio nella gestione del "funzionamento" della rete) che strategico, ad esempio in materia **di internazionalizzazione della rete e di tutela dell'innovazione**.

Tra le finalità principali della scelta di costituire una rete di imprese, infatti, **vi è quella di poter dare vita a servizi e prodotti nuovi, che le singole imprese, da sole, non avrebbero potuto concepire**, per assenza di risorse economiche e di competenze. Sotto questo profilo, tuttavia, emerge la necessità di tutelare i prodotti creati dalla rete e normarne il corretto utilizzo da parte delle singole aziende ad essa appartenenti, al fine di una difesa del *business* comune, di un corretto approccio competitivo e del mantenimento di effettivi vantaggi delle reti di impresa. Ciò potrebbe avvenire, ad esempio, attraverso la **previsione di specifiche forme di tutela della proprietà industriale generata in rete** (brevetti "di rete" e brand di rete) e la **definizione di specifiche forme di tutela giuridica per l'utilizzo commerciale, da parte dei partner di rete, di ciò che viene prodotto all'interno della rete stessa**.

La possibilità **di includere nelle reti alcuni soggetti non imprenditoriali**, tra cui le Università e i Centri di ricerca, **potrebbe rappresentare un grande plus** – con una opportuna ponderazione del meccanismo di *inclusion*, in termini di bilanciamento tra profili di flessibilità e quelli di "appesantimento burocratico" che tale scelta comporterebbe – derivante dall'opportunità di appoggiarsi a questi soggetti per ricevere il supporto ed il know how scientifico adeguato e dare vita a prodotti altamente tecnologici e competitivi.

Dal punto di vista del sistema degli incentivi, emerge infine la necessità di migliorare i **meccanismi di valutazione e di premialità**, allineando quest'ultima ad una chiara definizione degli obiettivi della rete e ad una corretta misurazione dei risultati conseguiti.

LE ATTIVITÀ DEL SISTEMA CAMERALE PER IL SUPPORTO E LA VALORIZZAZIONE DELLE RETI D'IMPRESA

Le informazioni sopra riportate evidenziano, dunque, che l'aggregazione si presenta come una soluzione efficace al fine di potenziare le capacità competitive della singola impresa, superando i limiti dovuti alle ridotte dimensioni e avendo a disposizione nuove competenze e strumenti, per allargare le proprie possibilità di *business* ed affrontare la concorrenza di imprese più strutturate e gruppi multinazionali. In questo quadro, pertanto, l'introduzione

dello strumento del contratto di rete ha rappresentato un passaggio fondamentale per migliorare quadro di opportunità delle nostre imprese.

Su queste premesse, e peraltro in linea con quanto previsto in seno alla Legge n. 180/2011 “Statuto delle imprese” (che recepisce in Italia le previsioni dello Small Business Act) **negli ultimi anni l’impegno delle Camere di commercio si è fortemente orientato nel promuovere e diffondere la cultura del contratto di rete, fornendo un qualificato supporto alle imprese interessate** – in particolare le micro e piccole medie imprese – **per la costituzione di reti d’impresa.**

A partire dal 2010, infatti, nell’ambito dell’**Accordo di programma tra Unioncamere nazionale e il Ministero dello Sviluppo economico** – che annualmente mobilita **10 milioni di euro** per l’attuazione di iniziative volte a sostenere la competitività del tessuto produttivo locale – sono state attivate specifiche misure finalizzate per la promozione delle reti d’impresa e del sostegno alle imprese nella sottoscrizione e utilizzo dei contratti di rete.

In virtù dell’Accordo di programma, **tutte le Camere di commercio sul territorio**, coordinate anche dalle loro Unioni Regionali, **si sono mobilitate in un’attività “di sistema” che a partire dal 2011 ha raggiunto circa 5.500 imprese, accompagnate ed assistite nei percorsi per l’individuazione e la predisposizione dei programmi di rete e dei successivi contratti.** L’articolazione di tali iniziative – realizzate secondo uno *standard* omogeneo sul territorio – ha visto in primo luogo la realizzazione di momenti divulgativi (cicli di seminari e mini master info-formativi) destinati alle “aspiranti imprese in rete” in merito alla normativa di riferimento e ai vantaggi offerti dal contratto di rete, cui hanno fatto seguito la realizzazione di specifici incontri e *focus group* orientati a indirizzare le aziende interessate verso il contratto di rete, offrendo adeguati percorsi di accompagnamento, e – infine – attività di assistenza puntuale nella redazione studi di fattibilità e di bozze di contratti di rete (sulla base dei risultati dei focus group) e nella loro sottoscrizione finale.

Questo insieme di attività, realizzate sul campo “a fianco” delle imprese, **ha permesso l’avvio di 73 distinti contratti di rete, che aggregano 527 imprese e che mostrano un “peculiare” orientamento negli obiettivi e nei contenuti che ben sintetizza l’insieme di esigenze e di bisogni delle imprese che le Camere di commercio sono in grado di intercettare e aggregare.** In particolare:

- **46 contratti di rete** hanno come oggetto **la promozione dell’internazionalizzazione delle reti d’impresa**, evidenziando l’esigenza delle imprese di rafforzare i processi di internazionalizzazione e le opportunità di accesso ai mercati, soprattutto nell’ambito delle PMI. Il contratto di rete promuove, infatti, una cultura dell’aggregazione come strumento sinergico per competere nei sempre più competitivi e vasti scenari globali. L’analisi dei contratti di rete realizzati in questo ambito evidenzia come le imprese siano più facilmente in grado di condividere e mettere a sistema soluzioni quali **la creazione di marchi comuni per i prodotti destinati ai mercati stranieri**, la **creazione di reti di consulenza per la fornitura di servizi funzionali all’export** (es.

Temporary Export Manager di Rete) o **la realizzazione di azioni e servizi per la tutela della proprietà intellettuale e la difesa dalla contraffazione e pirateria internazionale** (*italian sounding*);

- **14 contratti di rete** si inseriscono nell'ambito della **qualificazione delle filiere del Made in Italy**, ponendo in luce come la "qualità" rappresenti un fattore cruciale per lo sviluppo del sistema produttivo e per il rafforzamento della competitività distintiva delle imprese, soprattutto in questa fase di grande apertura dei mercati internazionali. Sostenere la qualità significa renderla riconoscibile e distinguibile. I contratti di rete realizzati in questo ambito evidenziano la **condivisione di sistemi di certificazione della qualità (ISO 9001), di tracciabilità dell'origine e di sostenibilità ambientale (ISO 14000)**, ponendosi l'obiettivo di rendere riconoscibile il nostro Made in Italy sui mercati nazionali e internazionali.
- **10 contratti di rete** si incentrano su obiettivi di **riqualificazione delle aree urbane (Smart Cities)**, evidenziando l'esigenza di una **rimodulare i servizi commerciali e del terziario verso le aree urbane (Reti per il commercio urbano)** tenendo conto di un'economia che è ormai sempre più incentrata su servizi altamente tecnologici e su nuovi modelli di sviluppo organizzativo. L'analisi dei contratti realizzati mette in luce come il punto che necessita maggior presidio risieda nell'**aggregare la domanda di servizi delle imprese** (commerciali, artigiane e dei servizi) che operano nel contesto urbano, anche grazie a nuove metodologie progettuali e piattaforme tecnologiche partecipative. In un'ottica di rilancio delle reti del commercio nei centri storici, stanno assumendo altresì rilevanza i **progetti volti a dare dimensione tecnologica ed infrastrutturale ai centri di commercio naturale o alle strade del commercio, gli orti urbani e i laboratori artigiani**, con una forte attenzione alle istanze di carattere solidale, ecologico e sostenibile.
- **1 contratto di rete** in tema di **accesso al credito**, in cui emerge l'esigenza di rendere più efficace l'azione dei confidi, mettendo in comune, tra i confidi stessi, servizi quali: l'audit, l'informatizzazione, la gestione del contenzioso, i sistemi contabili e la rete commerciale, stimolando l'alleanza tra confidi 106 e 107.

Ulteriori iniziative presidiate dalle Camere si sono incentrate su **temi ad alto profilo di innovazione** quali:

- la **promozione delle reti di utenza a banda larga**, con interventi (anche in partenariato pubblico/privato) volti a favorire l'infrastrutturazione e la diffusione della copertura a banda larga al fine di favorire lo sviluppo delle attività d'impresa attraverso una maggiore digitalizzazione del contesto;

- la **condivisione dei servizi per l'efficienza energetica**, con **2 contratti di rete** attivati per la condivisione di soluzioni integrate per i problemi energetici legati alla gestione degli edifici, ai processi di utilizzo dell'energia, all'autoproduzione di energia attraverso fonti rinnovabili.

Nell'ambito delle iniziative realizzate in seno al Sistema camerale a valere sull'Accordo di programma Unioncamere – MiSE, inoltre, si evidenzia la realizzazione della **piattaforma telematica di Servizi Integrati per le Reti d'Impresa** ("S.I.R.I." – www.piattaformasiri.it) – attraverso la quale, oltre ai servizi di carattere informativo, formativo, di approfondimento tematico e di consulenza tecnica on-line, alle imprese interessate viene offerto un insieme di servizi di *community* e di *matching* per favorire la **ricerca di partner con cui condividere l'idea di rete**, analizzando le affinità aziendali tra le imprese iscritte (sulla base delle caratteristiche aziendali, delle loro organizzazioni e dei prodotti) ed individuando, sulla base di un apposito algoritmo, per ciascuna di esse un ventaglio di aziende potenziali con le quali fare rete. La stessa piattaforma consente la **ricerca online della figura del manager di rete**, consentendo alle imprese di visionare i profili e le expertise dei vari professionisti iscritti sulla piattaforma, candidati a ricoprire tale complesso ruolo.

In linea generale, **l'elemento qualificante dell'insieme di azioni intraprese dal Sistema camerale nel promuovere e valorizzare le reti d'impresa e i contratti di rete** – in un'ottica di sostegno alla competitività del territorio – **risiede nella capacità, tutta interna a ciascuna Camera, di rappresentare un naturale punto di ascolto e di sintesi degli interessi ed esigenze che animano i vari settori dell'economia locale**. Tale qualità rappresenta un importante valore aggiunto nella delicata composizione di interessi che è tipica dell'attivazione di un contratto, e che potrebbe utilmente essere valorizzata nell'ambito delle iniziative intraprese – a livello centrale e locale – per la diffusione di una più solida cultura delle reti d'impresa e per sostenere lo sviluppo di un approccio "di rete" alle dinamiche imprenditoriali da parte delle piccole e medie imprese.

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE DEL SISTEMA CAMERALE

Tenendo conto di quanto emerge dai dati relativi all'attuale diffusione dei contratti di rete nei territori e nei settori, e dell'esperienza maturata dalle Camere di commercio nell'accompagnare e promuovere i contratti di rete "accompagnando" i sistemi produttivi locali verso scelte aggregative, si condivide oltre all'approccio al tema delle reti d'impresa contenuto nella risoluzione in esame, anche quanto riportato nel Documento di Economia e Finanza per il 2015, in questi giorni all'esame del Parlamento.

In particolare, nel Piano Nazionale di Riforma sono previste alcune importanti misure per il sostegno alle reti di impresa volte ad estendere il regime di **agevolazione fiscale** a tutte le tipologie di rete, con la previsione altresì di una fiscalità di vantaggio per le reti *green* e quelle finalizzate all'internazionalizzazione. Si vede con particolare favore l'attenzione a

queste ultime, anche perché in esse si realizzano spesso **esperienze intersettoriali** che, come accennato, rappresentano uno dei punti di forza dei contratti di rete.

Il Governo intende anche introdurre incentivi per le iniziative di reti promosse da un **“soggetto catalizzatore”**: come emerge dai dati, infatti, è di rilievo il peso delle medie imprese nel ruolo di capofila del contratto, anche se la rete, perché davvero funzioni e sia uno strumento utile nel medio periodo, deve rimanere uno **strumento aperto nel quale possano integrarsi in qualunque momento nuovi soggetti** e nuove energie.

Tra le misure elencate nel DEF il Governo intende sostenere figure organizzative quali i **“manager di rete”**. Si condivide questo aspetto e anzi su questo si propone di integrare questa possibilità prevedendo un ruolo delle Camere di commercio nella fase di start up dei contratti di rete, con un rafforzamento delle esperienze già avviate e giunte a un buon punto di maturazione che veda la costituzione presso le Camere di specifici **sportelli di assistenza e accompagnamento alle imprese che vogliono mettersi in rete**. Peraltro tali attività potrebbero trovare un canale di finanziamento attraverso l'inserimento di specifiche misure di assistenza nell'ambito della programmazione dei fondi europei per il 2014-2020.

Dall'esperienza maturata dal Sistema camerale nell'affiancamento diretto alle imprese intenzionate ad operare in rete è emersa infatti **l'esigenza di rafforzare, da un lato, i percorsi di coaching – formazione e assistenza –** che possano consentire agli imprenditori di apprendere e di gestire le conoscenze e gli strumenti necessari per sviluppare in modo sostenibile le iniziative di aggregazione e formulazione dei contratti di rete **e, dall'altro, la necessità di formazione di professionalità utilizzabili dalle imprese** come progettisti e/o gestori (manager) di rete.

Sul fronte della **semplificazione normativa**, oltre all'aspetto della co-datorialità che viene menzionato nel DEF, il sistema camerale sostiene l'importanza di **valutare l'impatto della regolamentazione** anche in chiave di sviluppo e di promozione dei contratti. Inoltre si condivide pienamente la previsione di costituire un **Fondo nazionale per promuovere l'interregionalità** delle reti: dai dati emerge infatti che i contratti di rete hanno ancora un carattere prevalentemente localistico, mentre il superamento di questi ambiti potrebbe dare maggiore efficacia e forza al contratto e alle imprese che vi prendono parte. Sempre a questi fini, si condivide quanto riportato nel DEF di promuovere il modello italiano dei contratti di rete a livello europeo.

Si condivide infine la Risoluzione anche nella parte in cui impegna il Governo a **valutare ogni intervento normativo che possa consentire la partecipazione di soggetti anche non imprenditoriali alle reti**, tra cui le Università e i Centri di ricerca, pur nella necessità di ponderare il meccanismo di *inclusion*, in termini di bilanciamento tra profili di flessibilità e quelli di **“appesantimento”** che tale scelta potrebbe comportare. Con riferimento ai **consorzi**, in particolare, si sottolinea l'importanza della presenza di questi ultimi all'interno delle reti con riferimento ad esempio all'acquisizione di un marchio collettivo di rete o alla realizzazione di un gruppo d'acquisto o per la certificazione di qualità.

Da un punto di vista strettamente operativo, si coglie l'occasione per segnalare che in seguito alla approvazione delle apposite specifiche tecniche, avvenuta con Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 7 gennaio 2015, dall'8 gennaio 2015 è ora possibile depositare al Registro delle Imprese i contratti di rete redatti in conformità al modello standard tipizzato (approvato e sottoscritto dai rappresentanti di tutte le imprese partecipanti). I contratti di rete formati secondo lo schema approvato dal Ministero con il DM 10 aprile 2014 n. 122 - e sottoscritti digitalmente direttamente dai rappresentanti delle imprese partecipanti possono quindi essere redatti e depositati anche senza l'intervento notarile purché siano contratti di rete privi di soggettività giuridica.

Per facilitare la predisposizione ed il deposito del contratto di rete con modello standard le Camere di commercio hanno reso disponibile un **servizio on-line dedicato ai contratti di rete** nell'ambito del Registro delle imprese (<http://contrattidirete.registroimprese.it>) **che permette la predisposizione guidata di questo tipo di contratto, secondo le regole della normativa vigente, nonché la sottoscrizione digitale e la sua successiva allegazione ad una pratica di Comunicazione Unica** per l'invio al Registro Imprese, mediante il collegamento diretto con l'applicativo realizzato dal sistema camerale.

Per facilitare l'uso del programma è stata predisposta la Guida al contratto di rete in formato elaborabile che contiene tutti i passaggi operativi per la corretta predisposizione e l'invio del contratto con modello standard tipizzato mediante il nuovo servizio on-line.

Tuttavia, al momento, pur trattandosi di una pratica completamente telematica l'Agenzia delle Entrate non ha fornito indicazioni ufficiali per eseguire anche gli adempimenti di natura tributaria on line e quindi gli interessati sono costretti a recarsi direttamente all'ufficio delle Entrate competente per la registrazione del contratto.

Per i contratti di rete, redatti in formato elettronico e firmati digitalmente dalle parti, risulta quindi necessario prevedere il pagamento dell'imposta di registro con modalità telematica, l'autoliquidazione dell'imposta di registro dovuta e la “forfettizzazione” dell'imposta di bollo. Una simile disciplina sarebbe equivalente a quella già prevista dalla norma che prevede la sottoscrizione con firma digitale degli atti di cessione di quote di s.r.l. formati elettronicamente, e costituirebbe un'evidente semplificazione nella gestione degli adempimenti amministrativi connessi ai contratti di rete conclusi ricorrendo al modello standard tipizzato.