

# Capitolo 7

## Le relazioni banche – reti

Antonio Proto

### 7.1 Introduzione

Il contratto di rete (D.L. n. 5/2009) rappresenta un'importante forma di aggregazione per le imprese, in particolare di piccola dimensione, poiché si propone di accrescere la loro capacità innovativa e la competitività sul mercato attraverso l'impegno a collaborare sulla base di un programma comune.

Innovazione e competitività sono finalità che richiedono un adeguato supporto finanziario. Tale supporto può essere realizzato perseguendo due obiettivi:

- il miglioramento delle condizioni di accesso al credito bancario, sia dal punto di vista qualitativo (rating più favorevole) che quantitativo (maggiore fido accordato, migliori condizioni economiche): la rete può infatti consentire l'acquisizione di finanziamenti non ottenibili dalle singole imprese;
- l'accesso a finanziamenti dedicati: la rete può utilizzare forme di finanziamento, anche agevolate, rivolte alle piccole e medie imprese e alle reti.

Analizzando i dati sui contratti di rete al 4 settembre 2017<sup>1</sup> si osserva che nei programmi di alcune delle 3985 reti compaiono in modo esplicito i due obiettivi:

- miglioramento delle condizioni di accesso al credito (27 reti);<sup>2</sup>
- utilizzo di finanziamenti, pubblici e privati (83 reti).

33 reti, pur in assenza di tali obiettivi, dichiarano che l'attuazione del programma comune potrà consentire di accedere a bandi e finanziamenti per la ricerca e l'innovazione rivolti alle reti di imprese; vi è quindi la consapevolezza che il modello di rete consente di utilizzare fondi agevolati per il raggiungimento degli obiettivi previsti dal programma comune. Tale dichiarazione è coerente

<sup>1</sup> Database CdR Dipartimento di Management – elaborazione su dati InfoCamere.

<sup>2</sup> Un caso a parte è rappresentato dalle reti di confidi (18) che perseguono, attraverso la condivisione di competenze e risorse, gli obiettivi di migliorare l'efficienza operativa e l'offerta di servizi a favore delle imprese consorziate.

con le norme sul contratto di rete, che prevedono l'indicazione delle modalità di realizzazione dello "scopo comune" della rete (art. 3, comma 4-ter).

## 7.2 I rapporti banche – reti

Il finanziamento della rete può avvenire innanzitutto attraverso il ricorso al credito bancario e può riguardare le imprese appartenenti alla rete o la rete in quanto tale.

Nel primo caso l'adesione a una rete può migliorare le condizioni di accesso al credito se la banca giudica la rete una variabile in grado di accrescere le performance dell'impresa,<sup>3</sup> riconoscendo la rete come asset intangibile (Quintiliani, 2016); ciò dipende dal processo di affidamento della clientela, e in particolare dal ruolo assunto dalle variabili qualitative all'interno del modello di rating e nella fase di *overriding* (De Laurentis, 2011b; Gabbi, Matthias, 2013; Proto, Cabigiosu, 2015). Peraltro, non si può escludere che l'appartenenza a una rete sia valutata negativamente dalla banca, determinando così un peggioramento del rating assegnato.

Nel secondo caso la possibilità di finanziare la rete intesa come singola controparte della banca dipende dalla forma (rete contratto, rete soggetto) e dalla stabilità della relazione: una rete dotata di soggettività giuridica, con un fondo patrimoniale e un organo comuni e con un contratto a lunga scadenza può assumere il ruolo di singola controparte (Zanardo, 2012).<sup>4</sup> Particolare rilevanza assume il fondo patrimoniale, sia come indicatore dell'impegno delle imprese aderenti a perseguire gli obiettivi della rete, sia come forma di garanzia per le obbligazioni assunte al fine di realizzare il programma comune. Si configura così una specifica posizione di rischio, che può essere sottoposta a valutazione di affidabilità e a cui può essere attribuito un rating specifico (*rating di rete*) (De Laurentis, 2011a; Proto, Cabigiosu, 2015; Geretto, Zanin, 2017). L'assegnazione del rating richiede in genere l'elaborazione di un business plan in grado di tradurre in termini economici e finanziari il programma comune e le sue fasi di realizzazione; allo stesso tempo assume rilevanza la disponibilità di indicatori capaci di misurare la performance della rete in termini di avanzamento del programma (Proto, Cabigiosu, 2015; Geretto, Zanin, 2017).<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Sugli effetti positivi dell'appartenenza a una rete sulla performance delle imprese, misurata in termini di occupazione e fatturato, cfr. Confindustria, Istat, RetImpresa, 2017. Cfr. anche lo studio di Bartoli *et al.*, 2013, che evidenzia una correlazione positiva fra appartenenza a una rete e performance della singola impresa, pur non potendo dimostrare l'esistenza di una relazione causale.

<sup>4</sup> Particolare importanza assume inoltre la puntuale definizione, nel contratto di rete, degli aspetti organizzativi e patrimoniali che regolano i rapporti fra le imprese aderenti in relazione agli obiettivi perseguiti (Bentivogli, Quintiliani, Sabbatini, 2013).

<sup>5</sup> La misurazione dello stato di avanzamento verso gli obiettivi comuni è stabilita dalle norme sul con-

L'attenzione alla rete rileva anche sotto il profilo regolamentare per le possibili conseguenze in termini di rischio di contagio, cioè il rischio che una situazione di crisi di un'impresa in rete possa diffondersi alle altre imprese in rete. Le banche, nella valutazione delle posizioni di rischio, devono considerare i “gruppi di clienti connessi”; le norme di vigilanza per le banche in materia di concentrazione dei rischi<sup>6</sup> stabiliscono che le posizioni di rischio nei confronti di singoli clienti devono essere considerate unitariamente qualora sussistano rapporti di controllo (gruppi giuridici) o connessioni tali che, se un cliente si trova in difficoltà finanziarie, in particolare di rimborso dei debiti, anche gli altri clienti potrebbero incontrare difficoltà di finanziamento o di rimborso dei debiti (gruppi economici).<sup>7</sup> Con riferimento alle connessioni economiche, la Banca d'Italia suggerisce, a titolo esemplificativo, alcuni “indici di connessione” che devono indurre la banca ad avviare la necessaria analisi per verificarne l'esistenza (Tabella 7.1). Per quanto riguarda le reti, alcune possono essere coinvolte nello stesso ciclo di produzione destinata allo stesso cliente (2) o rivolgersi alla stessa clientela operando in settori di nicchia (3), altre si costituiscono per accedere a fondi agevolati destinati al finanziamento degli investimenti necessari per la realizzazione del programma comune e che non possono essere facilmente sostituibili (5); le imprese in rete possono infine essere debentrici in solido per obbligazioni connesse alla realizzazione degli obiettivi di rete (4).

**Tabella 7.1** – Banca d'Italia: indici di connessione

Soggetti	Connessione
1. Debitore – garante	Esposizione rilevante, tale che l'escussione possa pregiudicare la loro solvibilità.
2. Soggetti coinvolti nello stesso ciclo di produzione di beni e servizi	La parte prevalente della produzione è destinata allo stesso cliente. La maggior parte dell'attivo o del passivo è concentrato verso la stessa controparte. Un produttore dipende da un fornitore che non può essere immediatamente sostituito.
3. Imprese che hanno in comune la stessa clientela	La numerosità è ridotta e le imprese operano in settori di nicchia, in cui è difficile trovare nuova clientela.
4. Clienti al dettaglio ( <i>retail</i> )	Debitori di un'obbligazione solidale.
5. Clienti	Dipendenti dalla stessa fonte di finanziamento, qualora non sia sostituibile se non con notevoli difficoltà o con costi elevati.

Fonte: Banca d'Italia, Disposizioni di vigilanza per le banche, Parte seconda, cap. 10, sez. IV.

tratto di rete; se la rete acquisisce soggettività giuridica deve inoltre redigere annualmente il bilancio d'esercizio (art. 3, comma 4-ter).

<sup>6</sup> Si tratta di rischi derivanti dall'inadempimento di un cliente o di un gruppo di clienti connessi verso cui una banca è esposta in misura rilevante rispetto al patrimonio di vigilanza.

<sup>7</sup> Regolamento UE n. 575/2013, art. 4.

A tale riguardo, le recenti linee guida emanate dall'*European Banking Authority* (EBA),<sup>8</sup> nel confermare la definizione generale di connessione economica, precisano che le banche devono formare un gruppo di clienti connessi in cui due o più dei clienti dipendono economicamente da un'entità, anche se questa entità non è un cliente della banca; ciò significa che la rete deve essere presa in considerazione anche se non tutte le imprese aderenti sono clienti della banca. Vi è inoltre una lista, non esaustiva, di ulteriori situazioni di dipendenza economica; fra queste assumono rilevanza i "gruppi orizzontali" gestiti secondo una direzione comune in base a un "contratto stipulato tra le imprese", o perché gli organi di gestione delle imprese sono composti per la maggior parte dagli stessi soggetti. Si tratta di una situazione applicabile alle reti, che operano in modo unitario secondo quanto stabilito nel contratto di rete e possono essere coordinate da un soggetto comune (impresa capofila, organo collegiale, manager di rete).

Il finanziamento rappresenta peraltro solo una delle modalità di interazione con le reti, poiché le banche possono anche offrire servizi per la gestione della liquidità, servizi di consulenza per l'accesso a fondi agevolati e servizi per la realizzazione del programma comune, per esempio mettendo a disposizione la rete di filiali all'estero a supporto dei progetti di internazionalizzazione.

Per quanto riguarda i fondi agevolati, il ruolo delle banche assume particolare rilevanza se si considera la loro funzione di intermediari per l'utilizzo tramite le banche degli strumenti di finanziamento agevolato; le reti, per esempio, possono accedere ai finanziamenti della Banca Europea per gli Investimenti (BEI) destinati a progetti di ricerca, sviluppo e innovazione e ai fondi regionali destinati anche alle reti o dedicati (RetImpresa, Gfinance, Conferenza delle Regioni, 2017).

La banca può anche offrire servizi di consulenza per l'avvio di una rete, favorendo le relazioni fra imprese clienti che potrebbero trarre beneficio da questa forma di aggregazione, nell'ipotesi che questa contribuisca a migliorare le performance delle imprese stesse e quindi a ridurre i rischi per la banca. In alcuni casi la banca partecipa alla costituzione della rete, divenendo impresa aderente e assumendo il ruolo di partner finanziario:

- Banca Antonveneta partecipa alla rete *Il Buon Gusto Veneto*, formata da 16 imprese agroalimentari venete;
- BCC del Garda aderisce alla *Rete cooperativa Brescia Est*, sistema di cooperative, imprese ed enti che offrono servizi a famiglie e imprese del territorio;
- Banca Prossima, banca del gruppo Intesa Sanpaolo dedicata al settore non

<sup>8</sup> European Banking Authority, 2017. Le linee guida si applicano dal 1° gennaio 2019.

profit, partecipa alla *Rete italiana benessere e salute*, composta da imprese che offrono servizi per la cura delle persone.

Le modalità di interazione con le reti derivano dall'interesse della banca verso tale modello: le reti possono configurarsi come un nuovo segmento di clientela, meritevole non solo di un'offerta di servizi dedicati, ma anche di un canale di interazione specifico. L'investimento sulle reti da parte della banca dipende peraltro dalla numerosità delle imprese coinvolte (quante imprese in rete sul totale delle imprese clienti, anche a livello di area geografica)<sup>9</sup> e dal peso sul totale dell'attività della banca (posizioni di rischio delle imprese in rete sul totale delle posizioni di rischio).

Per analizzare le modalità di gestione delle relazioni con le reti, la metodologia di valutazione e la gamma di servizi dedicati è possibile fare riferimento ad alcune banche che in passato hanno stipulato una convenzione con RetImpresa,<sup>10</sup> l'associazione delle reti promossa da Confindustria (Tabella 7.2).

I casi esaminati evidenziano come alcune banche (Carige, Deutsche Bank, Banco BPM) siano orientate prevalentemente al finanziamento dei programmi di rete, mentre altre (Unicredit, Intesa Sanpaolo, BNL, Cariparma) offrono una gamma più ampia di servizi, finanziari e di consulenza, adottano un modello di servizio dedicato e promuovono l'utilizzo del contratto di rete fra le imprese clienti; in questo caso il modello di rete è considerato anche uno strumento di rafforzamento e sviluppo, in particolare delle piccole e medie imprese, con potenziali benefici per la banca in termini di maggiore solidità delle controparti e contenimento dei rischi.

Per quanto riguarda la valutazione, l'appartenenza a una rete può tradursi in un miglioramento del rating e delle condizioni economiche per le imprese aderenti e in alcuni casi la rete è analizzata come singola controparte, con l'attribuzione di un rating di rete o di progetto (Unicredit, Cariparma). Tale valutazione prevede il rispetto di determinati requisiti finalizzati all'accertamento della stabilità e della solidità della rete e alla verifica della realizzabilità degli obiettivi e del programma comune, così come delle performance, sotto i profili economico, finanziario e di avanzamento del progetto di rete. A tale scopo alcune banche richiedono la presentazione di un business plan; tale requisito di fatto seleziona le reti più strutturate, in grado di fornire una documentazione quantitativa su obiettivi e risultati e che dispongono di un interlocutore unico per la gestione delle relazioni con le banche (impresa capofila, organo collegiale, (manager di rete).

<sup>9</sup> Le imprese in rete non sono distribuite in modo omogeneo a livello nazionale, ma sono concentrate in alcune regioni (Lazio, Lombardia, Veneto).

<sup>10</sup> Si tratta di convenzioni non più operative, ma le banche in oggetto hanno mantenuto l'offerta di servizi dedicata alle reti.

**Tabella 7.2** – Le relazioni banche – reti

Banca	Gestione della relazione	Valutazione	Gamma di servizi
Unicredit	Gestore dedicato e unico della relazione e della decisione creditizia.	Focus sul programma comune e attribuzione di un rating di rete. Benefici per le imprese in rete in termini di rating individuale nella fase di <i>overriding</i> . Condizioni economiche collegate a: 1. solidità del contratto di rete, del disegno organizzativo, della governance e loro coerenza con gli obiettivi di rete; 2. vantaggi effettivi per le imprese in rete, credibilità e adeguatezza del business plan; 3. coerenza economica e sostenibilità del business.	Finanziamenti, ordinari e agevolati, per la realizzazione del programma di rete (circolante, investimenti). Servizi di consulenza a supporto dell'attività (internazionalizzazione, innovazione e ricerca). Servizi di consulenza sul contratto di rete e agevolazioni.
Intesa Sanpaolo	Desk specialistico gestito da Mediocredito Italiano e struttura decentrata per la valutazione dei progetti delle reti.	Benefici per le imprese in rete in termini di rating individuale nella fase di <i>overriding</i> a determinate condizioni: 1. progetto industriale credibile e sostenibile; 2. solidità del contratto di rete, della governance, del modello organizzativo e loro coerenza con gli obiettivi della rete; 3. coerenza economica e finanziaria del progetto; 4. completezza e trasparenza nella comunicazione finanziaria.	Finanziamenti dedicati. Servizi per la gestione della liquidità (conto corrente dedicato). Servizi di supporto per l'accesso a fondi agevolati (fondo di garanzia per le PMI, fondo nazionale per l'innovazione, fondi BEI). Servizi di consulenza per l'internazionalizzazione.
BNL	La banca, in quanto parte del gruppo bancario BNP Paribas, si propone come partner delle reti che intendono perseguire una strategia di internazionalizzazione. A tale scopo mette a disposizione una struttura organizzativa dedicata ( <i>Italian desk</i> ) presente in dieci Paesi, fra i quali Cina, India e Stati Uniti.	Benefici per le imprese in rete collegati alla valutazione del programma comune, che possono tradursi in un miglioramento del rating individuale nella fase di <i>overriding</i> e nella diminuzione dei costi finanziari attraverso una riduzione dello spread. La valutazione si basa sull'esame delle principali caratteristiche della rete e del piano produttivo di rete.	Finanziamenti dedicati, ordinari e agevolati, rivolti alle imprese in rete e commisurati alle risorse destinate alla realizzazione del progetto, erogato all'organo comune o alle singole imprese aderenti. Finanziamenti diretti o garantiti da SACE. Operazioni sul capitale delle imprese dirette o congiunte con SIMEST. Servizi di promozione del modello di rete rivolti alle imprese potenzialmente interessate. Servizi di consulenza sui finanziamenti e le agevolazioni dedicate alle imprese aderenti.

Banca	Gestione della relazione	Valutazione	Gamma di servizi
Carige	Focus sulle piccole e medie imprese che intendono ampliare la loro attività attraverso processi di aggregazione, la ricerca di partner commerciali e l'avvio di progetti per l'innovazione e l'internazionalizzazione.	Le imprese in rete che presentano progetti ritenuti meritevoli possono beneficiare nella fase di <i>overriding</i> di un miglior rating rispetto a quello assegnato dal modello interno.	Finanziamenti dedicati a condizioni economiche agevolate per i migliori progetti di rete. Servizi informativi sui mercati esteri (Carige-trade). Servizi a supporto dei progetti di internazionalizzazione. Servizi di consulenza sul contratto di rete.
Deutsche Bank	Le relazioni con le imprese in rete sono gestite attraverso i centri imprese della banca presenti in Italia.	-	Finanziamenti dedicati a condizioni di favore in relazione alla classe di rating assegnata: 1. per esigenze di liquidità derivanti da esportazioni e stagionalità; 2. per investimenti.
Banco BPM	-	-	Conto corrente dedicato per la raccolta delle risorse finanziarie destinate al fondo patrimoniale comune con: 1. servizi di pagamento elettronici; 2. linea di credito a sostegno degli investimenti per la realizzazione del programma comune. Finanziamenti a breve termine per l'acquisto di beni e servizi strumentali tra le imprese in rete. Mutui destinati al finanziamento per l'acquisizione di beni e servizi funzionali al programma comune.
Cariparma	Modello di servizio dedicato ( <i>Net Impresa</i> ). Unico interlocutore per le imprese in rete.	Miglioramento del rating delle singole imprese tenendo conto del progetto di rete e riduzione dello spread sui finanziamenti per la sua realizzazione. Calcolo del rating di progetto.	Finanziamenti dedicati attivabili dall'impresa capofila e dalle altre imprese in rete. Servizi: 1. consulenza legale per l'avvio e la gestione della rete; 2. informazione e supporto per l'utilizzo di strumenti di finanza agevolata in ambito europeo, nazionale e regionale; 3. consulenza su ricerca, sviluppo e innovazione; 4. assistenza per i progetti di internazionalizzazione; 5. consulenza gestionale e organizzativa.

## 7.3 La domanda di servizi bancari

Se è possibile acquisire informazioni sull'offerta potenziale di servizi bancari alle reti, non sono invece disponibili dati di mercato in grado di quantificare la dimensione del fenomeno, sia sotto il profilo della domanda (numero di reti servite dalle banche) che dell'offerta reali (ammontare di finanziamenti concessi e di servizi venduti). A tale scopo è stata realizzata, in collaborazione con la Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare, un'indagine tramite questionario sulle reti d'impresa operanti nella provincia di Venezia.

Il questionario è stato inviato a 172 imprese in rete. Le imprese che hanno partecipato (14) operano prevalentemente nei servizi non commerciali (12), una nell'industria e una nelle costruzioni. In base ai dati sul fatturato e sul numero di dipendenti (dati 2016), si tratta di 12 micro e piccole imprese, una media e una grande impresa.

**Tabella 7.3** – Le relazioni banche – reti nella provincia di Venezia

Domande	Risposte
L'azienda ha ricevuto offerte di finanziamenti dedicati alle reti?	Si (2) No (12)
L'azienda ha utilizzato finanziamenti bancari dedicati alle reti?	Si (2) No (12)
Qual è stata la finalità / destinazione del finanziamento?	Investimenti per la realizzazione del programma comune di rete (1) Investimenti per l'internazionalizzazione (1)
L'azienda ha ricevuto da banche offerte di altri servizi dedicati alle reti?	Si (2) No (12)
Quali servizi dedicati alle reti sono stati offerti dalle banche?	Conto corrente dedicato, garanzie (1) Non specificato (1)
Utilizzo dei servizi	Molto poco (1)
Miglioramento nell'accesso al credito in quanto membro di una rete	Si (1) No (12) Non risponde (1)
Quali sono gli aspetti nell'accesso al credito che sono migliorati grazie alla partecipazione a una rete?	Maggiori fidi (1) Miglioramento del rating (1)

Le informazioni raccolte (Tabella 7.3) sembrano indicare che l'offerta di finanziamenti e servizi dedicati alle reti da parte delle banche è potenziale piuttosto che effettiva, con un conseguente limitato utilizzo da parte delle imprese. Inoltre, il miglioramento delle condizioni di accesso al credito non

costituisce, allo stato attuale, uno dei benefici derivanti dall'appartenenza a una rete.

## 7.4 Conclusioni

Il contratto di rete è uno strumento che consente alle imprese di perseguire anche obiettivi finanziari, come il miglioramento dell'accesso al credito bancario e l'utilizzo di fondi agevolati. Per le banche le imprese in rete e le reti possono invece rappresentare un'opportunità commerciale e un beneficio in termini di contenimento dei rischi, come dimostra l'offerta, da parte delle principali banche italiane, di servizi dedicati; tale offerta, peraltro, sembra al momento più potenziale che effettiva, anche in considerazione della dimensione limitata del fenomeno (26.861 imprese coinvolte su sei milioni di imprese in Italia).<sup>11</sup> Per quanto riguarda la domanda di finanziamenti e servizi, mancano dati quantitativi a livello nazionale, mentre un'indagine condotta su un campione locale di imprese in rete ha evidenziato uno scarso utilizzo dei servizi dedicati offerti dalle banche; inoltre, l'appartenenza a una rete solo in un caso ha determinato un miglioramento delle condizioni di accesso al credito.

---

<sup>11</sup> Dati InfoCamere al 3 febbraio 2018.

## Bibliografia

- Bentivogli C., Quintiliani F., Sabbatini D. (2013), Le reti di imprese, *Questioni di Economia e Finanza*, n. 152, Banca d'Italia, Roma.
- Bartoli F., Ferri G., Murro P., Rotondi Z. (2013), Reti d'impresa, performance e assetti banca-impresa, *Bancaria*, n. 1.
- Confindustria (2017), *Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese*. Rapporto a cura di Confindustria Centro Studi e RetImpresa in collaborazione con Istat.
- De Laurentis G. (2011a), I rating delle reti d'impresa, in AIP (a cura di), *Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating*, Gruppo 24ore, Milano.
- De Laurentis G. (2011b), Il finanziamento delle reti d'impresa, in AIP (a cura di), *Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating*, Gruppo 24Ore, Milano.
- European Banking Authority (2017), Guidelines on connected clients under Article 4(1)(39) of Regulation (EU) No 575/2013, 2017.
- Gabbi G., Matthias M. (2013), *Relationship Lending – Le informazioni qualitative nel processo del credito*, Egea, Milano.
- Geretto E., Zanin F. (2017), *Aggregazione e reti di imprese*, Giappichelli, Torino, 165-183; 188-196.
- Proto A., Cabigiosu A. (2015), Le reti di imprese: accesso al credito e misurazione delle performance, *Bancaria*, n. 2.
- Quintiliani A. (2016), *Internal Rating Systems e Soft Information*, Angeli, Milano.
- RetImpresa, Gfinance, Conferenza delle Regioni (2017), *Le Regioni a favore delle Reti d'impresa*.
- Zanardo A. (2012), Contratto di rete: quali prospettive in materia di rating e di finanziamento?, in Meruzzi G. (a cura di), *Il contratto di rete – Dalla teoria giuridica alla realtà operativa*, Milano.