Hermes
Centro Studi Europeo

STRATEGIA ITALIA
PENSARE IL FUTURO, COSTRUIRE LA CRESCITA.

IMPRESE E MONDI PRODUTTIVI / ECONOMIA / INFRASTRUTTURE

POSITION PAPER

Manifattura e componenti critici

Proteggere la continuità produttiva

Dalle dipendenze invisibili alla qualifica di alternative per le PMI di filiera.

Analisi e proposta di Hermes Centro Studi Europeo

05 NOVEMBRE 2026

Dati osservati, strumenti esistenti e simulazioni esplicite

LA DIAGNOSI

Un componente piccolo. Un’interruzione grande.

Un’impresa può avere ordini, personale e macchinari disponibili e non riuscire a completare un prodotto perché manca un solo componente. Il prezzo di quel pezzo può rappresentare una frazione minima del valore della commessa; la sua indisponibilità può però ritardare consegne, incassi e lavoro di altre imprese.

La criticità non coincide quindi con l’importo degli acquisti. Dipende dalla possibilità di sostituire il componente, dal tempo necessario per farlo e dalle conseguenze dell’interruzione. Anche un materiale apparentemente ordinario può diventare decisivo quando richiede una lavorazione specifica o una validazione del cliente.

Per una PMI la continuità produttiva si costruisce dentro una rete di relazioni. Conoscere il fornitore diretto non sempre significa conoscere lo stabilimento che produce il pezzo, l’origine di un materiale o una capacità produttiva condivisa da più intermediari. Due fornitori commerciali possono dipendere dallo stesso nodo a monte.

Hermes Centro Studi Europeo individua un’esigenza precisa: aiutare le PMI a riconoscere queste dipendenze e a verificare alternative prima dell’emergenza. Aumentare indistintamente le scorte immobilizza capitale; cercare un sostituto quando la linea è già ferma può arrivare troppo tardi.

> La continuità non dipende da quanti fornitori sono in elenco, ma dalle alternative effettivamente utilizzabili.

Il paper distingue dati economici, analisi dei rischi e proposta. Le simulazioni illustrano ipotesi progettuali: non quantificano i danni di uno specifico fermo produttivo e non costituiscono una previsione per tutte le imprese.

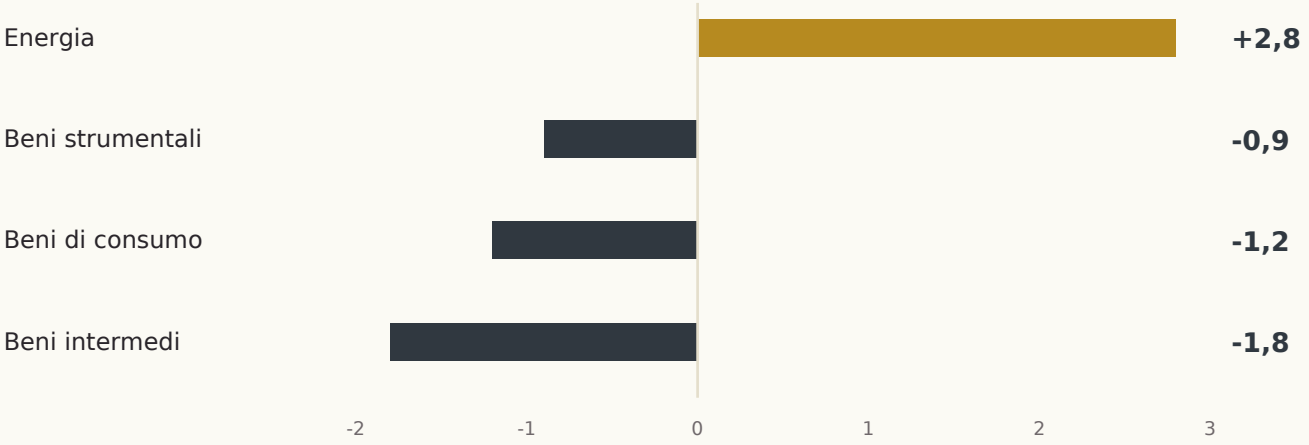
01 / IL CONTESTO PRODUTTIVO

La pressione sui volumi rende più costoso fermarsi

Ad agosto 2026 la produzione industriale diminuisce dell'1,3% rispetto a luglio; nella media giugno-agosto il calo è dell'1,1% rispetto ai tre mesi precedenti. Il dato aggregato riguarda l'industria, inclusa l'energia: non va presentato come una misura esclusiva della manifattura.

Le variazioni mensili dei principali raggruppamenti mostrano una dinamica differenziata. Cresce l'energia, mentre arretrano beni strumentali, beni di consumo e beni intermedi. Questi movimenti descrivono l'andamento della produzione: non dimostrano, da soli, che il calo sia causato dalla mancanza di componenti.

PRODUZIONE INDUSTRIALE • AGOSTO SU LUGLIO 2026 • %



Dati destagionalizzati. Variazioni congiunturali: non confrontarle con tassi annui o variazioni del solo settore automotive.

Quando volumi e margini sono sotto pressione, anche il costo di una fermata merita una lettura selettiva. La decisione non è comprare tutto in anticipo: è capire su quali dipendenze concentrare risorse limitate, evitando che la prevenzione diventi un nuovo squilibrio di liquidità.

La produzione è un punto di partenza per la diagnosi. Le cause delle interruzioni richiedono invece informazioni aziendali su ritardi, specifiche, scorte e tempi di ripristino.

02 / LE FILIERE OLTRE IL PRIMO LIVELLO

Il rischio si trasmette anche a chi non lo vede

oltre 8.000

imprese italiane esposte all'automotive nel 2022

1,5 euro

valore aggiunto dei fornitori per euro di shock finale

La ricostruzione della filiera automotive europea individua, nel 2022, oltre ottomila imprese italiane significativamente esposte. Il perimetro include attività manifatturiere e servizi come informatica e ricerca. La dipendenza da una filiera supera quindi i confini dei soli produttori classificati nel settore finale.

Un esercizio di simulazione stima, per ogni euro di riduzione del valore aggiunto dei produttori finali a seguito di uno shock alla domanda di autoveicoli, una riduzione di circa 1,5 euro per i fornitori diretti e indiretti. È uno specifico risultato di modello: non un moltiplicatore da applicare a ogni fermata o fattura non incassata.

Dal lato degli approvvigionamenti, una diversa analisi simula il dimezzamento delle importazioni di input a rischio da Paesi geopoliticamente distanti. Nelle cinque economie europee considerate, la perdita di valore aggiunto manifatturiero risulta compresa tra il 2% e il 3%, con maggiore esposizione di Italia e Slovenia. Anche questo è uno scenario ipotetico, non una previsione per il 2027.

La lettura di Hermes Centro Studi Europeo è che domanda e offerta debbano essere osservate separatamente. Perdere un cliente e perdere una fornitura generano problemi diversi; entrambi possono propagarsi lungo la catena produttiva. Una misura utile alle PMI deve partire dal tipo di vulnerabilità effettivamente riscontrato.

Per la continuità, conta identificare il nodo che può arrestare il processo: una tecnologia, un trattamento, una certificazione, uno stampo o una capacità produttiva. Il confronto con il cliente e con i fornitori aiuta a distinguere l'alternativa nominale da quella tecnicamente praticabile.

03 / LA CORNICE E GLI STRUMENTI

Il quadro europeo non sostituisce il lavoro di filiera

Il quadro europeo sulle materie prime critiche fissa riferimenti al 2030 per estrazione, trasformazione, riciclo e diversificazione. Le soglie del 10%, 40% e 25% riguardano capacità europee rispetto al consumo annuo delle materie prime strategiche; il riferimento del 65% riguarda la concentrazione verso un singolo Paese terzo nelle fasi pertinenti.

Sono parametri di sistema, non obblighi di acquisto imposti indistintamente a ogni PMI. Il regolamento prevede inoltre valutazioni del rischio per determinate grandi imprese che impiegano materie prime strategiche. Questa disciplina non equivale a un obbligo generale di audit per tutti i piccoli fornitori.

La proposta qui avanzata riguarda un perimetro più ampio delle sole materie prime: componenti, processi e capacità produttive che possono interrompere una linea. Un pezzo diventa critico per la funzione svolta, anche se il materiale di cui è composto non rientra negli elenchi europei.

Sul versante industriale esistono strumenti per investimenti, ricerca e riconversione. Per la filiera automotive sono stati annunciati 300 milioni di euro attraverso mini contratti di sviluppo; gli Accordi per l’innovazione hanno una procedura di domanda prevista dal 25 novembre 2026. Annuncio, disciplina e apertura dello sportello sono passaggi differenti.

Questi interventi non vanno confusi con un contributo generalizzato alle scorte o alla qualifica di ogni componente. La proposta di Hermes Centro Studi Europeo intende colmare il passaggio preliminare: identificare la vulnerabilità, verificare una soluzione e preparare l’eventuale investimento coerente con gli strumenti disponibili.

La disponibilità effettiva degli incentivi, i requisiti e i termini devono essere verificati sui singoli atti. Il position paper non presume l’accesso automatico delle imprese né una nuova dotazione già stanziata.

LA PROPOSTA DI HERMES CENTRO STUDI EUROPEO

Qualificare l’alternativa prima dell’emergenza

Hermes Centro Studi Europeo propone un programma sperimentale per le PMI manifatturiere, finalizzato a individuare e ridurre dipendenze critiche documentate. L’oggetto del sostegno sarebbe un progetto di continuità concreto, non un incentivo alla semplice moltiplicazione dei fornitori.

Riconoscere ciò che può fermare la produzione

L’impresa individua componenti e processi prioritari sulla base delle conseguenze di un’interruzione, delle scorte utilizzabili, dei tempi e delle alternative. Dove le informazioni sono disponibili, ricostruisce le dipendenze a monte senza pretendere una mappa completa impossibile da ottenere.

Verificare soluzioni tecnicamente ammissibili

Il progetto può comprendere prove su una fonte alternativa, revisione delle specifiche consentita, adattamento di una lavorazione o valutazione di una diversa capacità produttiva. Sono necessari i consensi del cliente e le approvazioni richieste dal prodotto e dal contratto.

Collegare costi e benefici attesi

Il piano distingue costi di qualifica, attrezzaggio, eventuali investimenti e fabbisogno di circolante. Confronta l’opzione scelta con alternative come maggiore scorta o modifica dei tempi di consegna, rendendo esplicite le ipotesi.

Verificare che la soluzione resti disponibile

Una prova riuscita non assicura capacità futura. Il percorso include evidenze sulla disponibilità del fornitore, sull’aggiornamento delle specifiche e sulle condizioni di attivazione. La soluzione viene riesaminata quando cambia il prodotto o la filiera.

04 / DALL’ANALISI ALL’ESECUZIONE

Una scheda leggibile. Evidenze verificabili.

Il risultato del progetto dovrebbe essere una documentazione sintetica ma verificabile. Per ogni dipendenza prioritaria: funzione del componente, specifiche applicabili, scorta realmente utilizzabile, tempo per ricevere una fornitura conforme e soggetto responsabile delle decisioni. Le quantità vanno rapportate al ritmo di produzione effettivo.

Per l’alternativa devono essere distinguibili tre condizioni: individuata sul mercato, verificata tecnicamente, disponibile alle condizioni concordate. Un’impresa in elenco non è ancora un sostituto operativo. Campioni, prove, validazioni e capacità impegnabile permettono di capire quale passaggio manchi.

Anche la diversificazione geografica richiede attenzione. Due fornitori in Paesi diversi possono utilizzare lo stesso produttore di base. Un’alternativa può ridurre una dipendenza e introdurne un’altra; il confronto deve riguardare il processo, non soltanto l’indirizzo del contraente.

Le informazioni di filiera hanno valore industriale. La proposta prevede accessi riservati e condivisione selettiva, evitando banche dati pubbliche dei punti deboli aziendali. I risultati aggregati possono informare le politiche industriali senza esporre specifiche, condizioni commerciali e segreti delle imprese.

> Il risultato non è una mappa da archiviare: è una decisione industriale sostenuta da prove e responsabilità.

Non si propone di ridurre le verifiche di qualità, sicurezza o conformità. La rapidità utile nasce dall’anticipazione del lavoro necessario, non dalla rinuncia alle approvazioni. L’eventuale riconversione produttiva richiede poi un proprio piano tecnico, economico e finanziario.

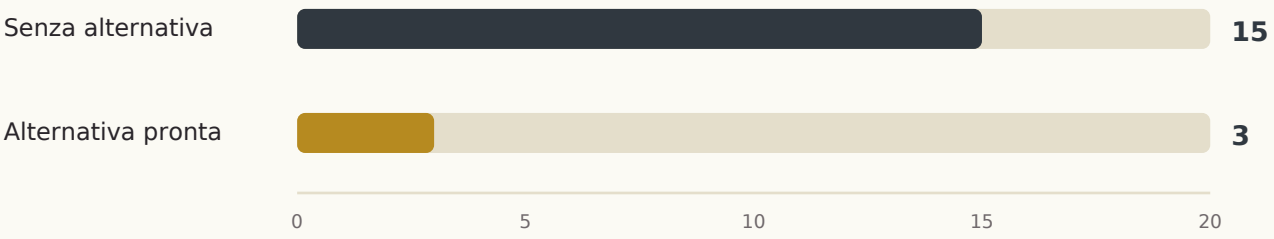
05 / UNA SIMULAZIONE ESPLICITA

Misurare i giorni scoperti, senza promettere il rischio zero

Si ipotizza una PMI con cinque giorni lavorativi di scorta utilizzabile di un componente indispensabile. In caso di interruzione della fonte abituale, la prima consegna conforme richiederebbe venti giorni lavorativi. A produzione e fabbisogno costanti, l'intervallo non coperto sarebbe di quindici giorni.

Con una seconda fonte già qualificata e capacità disponibile, si ipotizza una consegna in otto giorni: l'intervallo non coperto scenderebbe a tre. Il calcolo è massimo tra zero e tempo alla consegna meno copertura delle scorte. Non include produzioni parziali o ripianificazioni.

GIORNI LAVORATIVI NON COPERTI • IPOTESI, NON DATI OSSERVATI



La differenza è di dodici giorni soltanto se le condizioni ipotizzate si realizzano. Non misura la probabilità di un incidente, la riduzione media dei fermi o un beneficio garantito. La capacità alternativa deve essere davvero disponibile e la scorta conforme al prodotto richiesto.

Con un margine di contribuzione non recuperabile ipotizzato di 10mila euro per giorno, l'esposizione passerebbe da 150mila a 30mila euro. I 120mila euro di differenza non sono fatturato aggiuntivo né risparmio certo: valgono solo nello scenario considerato e prima dei costi della soluzione, senza sommare due volte ricavi e margini.

Se la preparazione costasse 40mila euro, il confronto corretto dovrebbe considerare anche la probabilità degli eventi, la durata dei benefici, gli impegni verso il nuovo fornitore e il possibile recupero della produzione. La simulazione rende visibile un criterio decisionale; non dimostra da sola la convenienza per ogni PMI.

06 / SPERIMENTARE CON CRITERI CHIARI

Un pilota da valutare prima di estenderlo

100
PMI manifatturiere nel pilota proposto

20mila
euro: contributo massimo ipotizzato per impresa

2,2 mln
euro: fabbisogno pubblico massimo simulato

Hermes Centro Studi Europeo propone di selezionare cento PMI con vulnerabilità documentate. Si ipotizzano spese ammissibili fino a 40mila euro per impresa, con un contributo del 50% entro 20mila euro: fino a 2 milioni pubblici e 2 milioni privati per i progetti, se tutte le imprese raggiungessero il massimale.

A questi si aggiunge un plafond pubblico ipotizzato di 200mila euro per gestione, controlli e valutazione, da stimare analiticamente. Il fabbisogno massimo di 2,2 milioni non è uno stanziamento esistente. Copertura, base giuridica e soggetto attuatore devono essere definiti prima dell’avvio, verificando programmi compatibili o un intervento dedicato.

Il sostegno riguarderebbe analisi, ingegnerizzazione, campionature e prove strettamente documentate; non acquisti ordinari di scorte o compensazioni automatiche per fermi già avvenuti. Un elenco definitivo di costi e condizioni dovrà evitare sovrapposizioni con altri incentivi e rispettare le regole sugli aiuti di Stato.

Il percorso progettuale può essere fissato in sei mesi, con verifiche a sei e dodici mesi dal completamento. Gli indicatori misurano dipendenze analizzate, alternative validate, tempi alla prima consegna conforme e fermi effettivamente registrati. Devono essere inclusi progetti non riusciti e costi sostenuti, senza attribuire all’aiuto ogni miglioramento osservato.

La selezione deve essere trasparente, con gestione dei conflitti d’interesse. L’eventuale regime de minimis richiede verifica dell’impresa unica, del limite generale di 300mila euro in tre anni, del cumulo e dei settori ammessi. La collaborazione di filiera non deve consentire scambi di informazioni anticoncorrenziali.

RIFERIMENTI VERIFICABILI

Norme, atti e dati / 1

01 / Istat
Produzione industriale, agosto 2026; pubblicazione 9 ottobre 2026.

Apri la fonte istituzionale
Grafico p. 3: variazioni mensili destagionalizzate, energia +2,8%; strumentali -0,9%; consumo -1,2%; intermedi -1,8%. Totale industria -1,3%; trimestre -1,1%.

02 / Banca d'Italia
Questioni di Economia e Finanza n. 1041, Ricostruire le catene di fornitura con i microdati: il caso dell'industria automobilistica italiana, luglio 2026.

Apri la fonte istituzionale
P. 4: oltre 8.000 imprese esposte nel 2022; simulazione dello shock alla domanda e trasmissione del valore aggiunto ai fornitori, rapporto 1,5 a 1.

03 / Banca d'Italia
Questioni di Economia e Finanza n. 861, Frammentazione geoeconomica e rischio di approvvigionamento delle imprese, luglio 2024.

Apri la fonte istituzionale
P. 4: simulazione di dimezzamento degli input a rischio, perdita di valore aggiunto manifatturiero del 2-3% nelle cinque economie considerate. Non previsione.

04 / Unione europea
Regolamento (UE) 2024/1252, articoli 5 e 24: riferimenti europei al 2030 e preparazione al rischio per determinate grandi imprese.

Apri la fonte istituzionale
Quadro p. 5. Distinguere materie prime strategiche, materie prime critiche e componenti operativamente indispensabili.

05 / Consiglio dell'Unione europea
The critical raw materials act: an EU pivot.

Apri la fonte istituzionale
P. 5: riferimenti 2030, 10% estrazione, 40% trasformazione, 25% riciclo; diversificazione rispetto al singolo Paese terzo. Non quote imposte a ciascuna PMI.

Grafici: elaborazioni di Hermes Centro Studi Europeo. Numeri di programma e simulazione delle pagine 8-9 sono ipotesi originali, non evidenze osservate, agevolazioni disponibili o promesse di risultato.

RIFERIMENTI VERIFICABILI

Norme, atti e dati / 2

06 / MIMIT
Automotive: 300 milioni per la filiera con mini contratti di sviluppo, 7 settembre 2026.

Apri la fonte istituzionale
P. 5: risorse annunciate e finalità industriali. Le regole di attuazione non sono sostituite dalla notizia.

07 / MIMIT
DPCM 10 giugno 2026: nuovo piano incentivi per le imprese della filiera automotive.

Apri la fonte istituzionale
P. 5: rimodulazione delle risorse 2026-2030; cornice distinta dal programma pilota proposto.

08 / Gazzetta Ufficiale
Comunicato sul decreto direttoriale 17 settembre 2026: Accordi per l'innovazione nella filiera automotive, GU n. 230 del 3 ottobre 2026.

Apri la fonte istituzionale
P. 5: presentazione delle domande prevista dal 25 novembre 2026. L'apertura futura non equivale a disponibilità immediata.

09 / Unione europea
Regolamento (UE) 2023/2831, articoli 1-5: de minimis, impresa unica e cumulo.

Apri la fonte istituzionale
P. 9: limite generale di 300mila euro in tre anni per impresa unica; tutte le condizioni vanno verificate in sede attuativa.

10 / Unione europea
Trattato sul funzionamento dell'Unione europea, articoli 101 e 107.

Apri la fonte istituzionale
Pp. 7 e 9: tutela della concorrenza e verifica del regime degli aiuti. La proposta non introduce deroghe automatiche.

Grafici: elaborazioni di Hermes Centro Studi Europeo. Numeri di programma e simulazione delle pagine 8-9 sono ipotesi originali, non evidenze osservate, agevolazioni disponibili o promesse di risultato.

DALLA PROPOSTA AL CONFRONTO

Proteggere la produzione significa conoscere le dipendenze

Per una PMI, la prima domanda è concreta: quale componente o lavorazione può impedire di consegnare, e quanto tempo servirebbe per sostituirlo in modo conforme? La risposta richiede informazioni che spesso sono distribuite tra acquisti, produzione, qualità e amministrazione.

Il valore del percorso proposto è riunire queste informazioni e trasformarle in una decisione: verificare un'alternativa, modificare una dipendenza, calibrare una scorta o preparare un investimento. In alcuni casi la soluzione non sarà immediatamente praticabile; renderne visibili vincoli e costi è comunque un passaggio necessario.

Hermes Centro Studi Europeo è pronta ad approfondire con PMI, associazioni imprenditoriali, organizzazioni datoriali e soggetti di filiera le esigenze di continuità produttiva, confrontandole con dati, strumenti pubblici e opzioni applicabili. Il lavoro può comprendere l'analisi dei fabbisogni, la costruzione di progetti e l'elaborazione di proposte istituzionali, con il coinvolgimento delle competenze tecniche specialistiche necessarie.

Attraverso Strategia Italia, le criticità riscontrate dalle imprese possono diventare evidenze condivise e proposte verificabili. La continuità produttiva entra così nel confronto sulle politiche industriali come esigenza misurabile, collegata alla capacità di investire, lavorare e rispettare gli impegni verso i clienti.

Le imprese e le organizzazioni interessate sono invitate a confrontarsi con Hermes Centro Studi Europeo per approfondire insieme la soluzione proposta e costruire il contributo da portare ai decisori pubblici.