

**UNIONCAMERE**

CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

Unioncamere  
Emilia-Romagna



# LA RETE DI IMPRESE

ISTRUZIONI PER L'USO

con il supporto scientifico di **Universitas  
Mercatorum**

Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

# LA RETE DI IMPRESE

## Istruzioni per l'uso

Con la collaborazione scientifica di

La presente pubblicazione\* è frutto dell'attività di un gruppo di lavoro composto da:  
Massimiliano Di Pace, Riccardo Tiscini, Amedeo Del Principe, Pierluigi Sodini e Patrizia  
Tanzilli.

Il Testo è stato redatto da Massimiliano Di Pace.

\* *Aggiornamenti consultabili al sito [www.unimercatorum.it](http://www.unimercatorum.it)*

IV edizione marzo 2013  
© copyright 2011 by Universitas Mercatorum, Roma

Realizzazione editoriale:  
Università Telematica Universitas Mercatorum, Roma  
[www.unimercatorum.it](http://www.unimercatorum.it)

ISBN 97-88-8905081-03

ISBN A 10.978.88905081/03

Riproduzione vietata ai sensi di legge  
(art.171 della legge 22 aprile 1941, n.633)  
Senza regolare autorizzazione, è vietato riprodurre questo  
volume anche parzialmente e con qualsiasi mezzo

## INDICE

1. IL CONCETTO E LA DEFINIZIONE GIURIDICA DI RETE DI IMPRESE.....	5
2. LE CONSIDERAZIONI SULLA NATURA E SULLE POTENZIALITÀ DELLE RETI DI IMPRESE .....	17
3. LE CONDIZIONI PER CREARE UNA RETE DI IMPRESE DI SUCCESSO.....	25
4. IL CONTRATTO DI RETE DI IMPRESE .....	29
box La rete di imprese agricola.....	61
5. LA PROCEDURA PER LA COSTITUZIONE DI UNA RETE DI IMPRESE .....	62
6. I VANTAGGI DELLA RETE DI IMPRESE .....	70
7. GLI INCENTIVI PER LE RETI DI IMPRESE.....	73
8. LA DIFFUSIONE DELLE RETI DI IMPRESE.....	75
APPENDICE: LA NORMATIVA SULLE RETI DI IMPRESE.....	78



## 1. IL CONCETTO E LA DEFINIZIONE GIURIDICA DI RETE DI IMPRESE

**La rete di imprese si basa su un contratto**

La rete di imprese è un accordo, o meglio un contratto, che consente alle imprese di mettere in comune delle attività e delle risorse, allo scopo di migliorare il funzionamento di quelle attività, il tutto nell'ottica di rafforzare la competitività dell'attività imprenditoriale.

**La disciplina della rete di imprese è stata introdotta nel 2008, e modificata più volte, di cui l'ultima nel dicembre 2012**

Il concetto di rete di imprese è stato introdotto per la prima volta dall'art. 6-bis della legge 133/2008<sup>1</sup>.

Questo articolo rinviava ad un decreto del Ministro per lo Sviluppo economico la definizione delle caratteristiche e delle modalità di individuazione delle reti di imprese, pur anticipandone la logica, che era quella di *"promuovere lo sviluppo del sistema delle imprese attraverso azioni di rete che ne rafforzino le misure organizzative, l'integrazione per filiera, lo scambio e la diffusione delle migliori tecnologie, lo sviluppo di servizi di sostegno e forme di collaborazione tra realtà produttive anche appartenenti a regioni diverse"*.

Inoltre si provvedeva (con il comma 2 dell'art. 6-bis) a fornire una prima definizione della rete di imprese, ovvero *"libere aggregazioni di singoli centri produttivi coesi nello sviluppo unitario di politiche industriali, anche al fine di migliorare la presenza nei mercati internazionali"*.

Quel decreto ministeriale però non uscì mai, per cui si è dovuto attendere la legge 33/2009<sup>2</sup> per vedere disciplinata per la prima volta la rete di imprese, ed in particolare il contratto di rete, le cui disposizioni si trovavano nell'art. 3<sup>3</sup>.

Questa prima disciplina è stata poi modificata varie volte, e precisamente dalle leggi 99/2009<sup>4</sup> (art. 1), 122/2010<sup>5</sup> (art. 42), 134/2012<sup>6</sup> (art. 45), e 221/2012<sup>7</sup> (art. 36), che hanno però mantenuto fermo il riferimento normativo della disciplina delle reti di imprese, che è contenuta

<sup>1</sup> La legge 6 agosto 2008, n. 133, ha convertito in legge, con modificazioni, il Decreto Legge 25 giugno 2008, n. 112, recante disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria. Essa è stata pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 195 del 21 agosto 2008.

<sup>2</sup> La legge 9 aprile 2009, n. 33, ha convertito in legge, con modificazioni, il Decreto Legge 10 febbraio 2009, n. 5, recante misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi (c.d. decreto incentivi). Essa è stata pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 85 dell'11 aprile 2009.

<sup>3</sup> Più precisamente, nei commi 4-ter, 4-quater e 4-quinquies.

<sup>4</sup> La Legge 23 luglio 2009, n. 99, reca disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese, nonché in materia di energia. Essa è stata pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 176 del 31 luglio 2009.

<sup>5</sup> La legge 30 luglio 2010, n. 122, ha convertito in legge, con modificazioni, il Decreto Legge 31 maggio 2010, n. 78, recante misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica. Essa è stata pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 176 del 30 luglio 2010.

<sup>6</sup> La legge 7 agosto 2012, n. 134, ha convertito in legge, con modificazioni, il Decreto Legge 22 giugno 2012, n. 83, recante misure urgenti per la crescita del Paese (cd. Decreto Sviluppo). Essa è stata pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 187 del 11 agosto 2012.

<sup>7</sup> La Legge 17 dicembre 2012, n. 221 convertito in legge, con modificazioni, il Decreto Legge 18 ottobre 2012, n. 179, recante ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese (cd. Decreto Sviluppo-bis). Essa è stata pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 208 del 18 dicembre 2012.

essenzialmente nei commi 4-ter e 4-quater, dell'art. 3, della legge 33/2009.

Queste modifiche hanno avuto l'obiettivo di precisare sempre meglio le regole da applicare alle Reti, e un assetto molto vicino a quello attuale si ottenne già con la legge 122/2010, mentre la legge 134/2012 puntò principalmente ad introdurre il principio della soggettività giuridica delle Reti, ribaltando quindi l'impostazione precedente, la cui acquisizione diventava automatica in presenza di un fondo patrimoniale e di un organo comune incaricato di attuare il programma di rete, ossia di un soggetto esecutore del contratto di rete<sup>8</sup>. La successiva legge 221/2012 è però intervenuta per rendere solo opzionale tale soggettività, che è dunque acquisita se le imprese partecipanti lo desiderano, pur avendo previsto fondo e soggetto esecutore.

***Le reti di imprese oggi esistenti si basano su norme diverse, non essendoci l'obbligo di adeguamento alla nuova disciplina***

Il risultato di questa continua produzione di norme è che oggi esistono reti di imprese basate su contratti ispirati a norme differenti.

D'altronde le regolamentazioni via via uscite non hanno imposto nessun adeguamento dei contratti esistenti, e dunque se da una parte non è necessario cambiare il contratto di rete (per effetto del cambiamento delle regole), dall'altra è bene tenere presente che qualche problema giuridico può sorgere per le Reti basate su una disciplina superata, in caso di controversia tra le imprese partecipanti.

Inoltre può capitare che le imprese aderenti ad una Rete considerino la nuova disciplina più adeguata alle proprie esigenze, per esempio, volendo attribuire alla Rete soggettività giuridica, e quindi in questi casi occorre rifare il contratto, o, nel caso in cui esso fosse rispondente anche alla nuova regolamentazione (es. perché già prevede una sede della Rete), ridepositarlo per l'iscrizione nel registro delle imprese (questa volta nella sezione ordinaria), per poter ottenere il diverso status giuridico che l'attuale disciplina consente di attribuire alle reti di imprese.

In questo volume non si evidenzieranno le differenze tra le varie discipline che si sono succedute nel tempo, pur non essendo esse di poco conto, preferendo invece attirare l'attenzione del lettore sulle disposizioni attualmente vigenti, che disciplinano le reti di imprese, circostanza che ci permetterà di chiarire bene le caratteristiche di questa forma di aggregazione di operatori economici, che è in continua diffusione nel nostro Paese<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Il motivo della preferenza del termine "soggetto esecutore" a quello di "organo comune" sta nel fatto che l'esperienza ha dimostrato come il termine "organo comune" viene spesso confuso con l'organo decisionale, il quale deve decidere, ma non necessariamente attuare il contratto di rete, essendo opportuno affidare questo compito a qualcuno ben determinato (persona fisica o giuridica). La prassi notarile è stata invece basata sull'attribuzione del ruolo di organo comune ad un comitato di gestione, che svolgeva sia il ruolo decisionale che quello esecutivo, con il risultato che alcune Reti costituite da piccole e microimprese trovavano difficile passare alla fase operativa, non essendo chiaro chi dovesse (e potesse) fare cosa. Vedi al riguardo anche le considerazioni nel par. 4 sul contenuto del contratto di rete.

<sup>9</sup> Vedi al riguardo il par. 8.

**Per conoscere la disciplina delle Reti occorre fare una ricostruzione normativa**

Dunque, per conoscere le attuali regole sulle reti di imprese, bisogna effettuare un lavoro di ricostruzione della disciplina, partendo dalle disposizioni contenute nell'art. 3 della legge 33/2009, che tuttora costituiscono il riferimento normativo, per sostituirle integralmente con quelle contenute nell'art. 42 della legge 122/2010, che ha riscritto completamente la regolamentazione delle Reti, per infine apportarvi le modifiche introdotte dalle leggi 134/2012 (art. 45), e 221/2012 (art. 36). Il risultato di questa operazione è riportato nell'appendice normativa. Certamente, per il lettore poco avvezzo alle tecniche giuridiche la comprensione del testo potrebbe sembrare piuttosto ardua, ma non bisogna farsi spaventare dall'articolazione del testo in tanti commi, per di più resi misteriosi da numeri che sono seguiti da terminazioni bizzarre, quali bis, ter, quater, e tanto meno dal rinvio ad altre norme<sup>10</sup>.

Vediamo quindi di capire l'essenza di questo contratto, riflettendo sulle disposizioni così ricostruite, per trarre indicazioni pratiche sulle condizioni che occorre rispettare per costituire una Rete.

**La rete di imprese può essere istituita da due o più imprese qualsiasi**

La prima indicazione della norma è che non c'è un numero minimo di imprese per la costituzione della Rete.

Infatti, si afferma semplicemente che *“Con il contratto di rete più imprenditori ...”*.

Pertanto, per fare una Rete possono bastare anche solo due aziende.

Il numero ottimale di imprese aderenti alla Rete dipenderà però dall'oggetto della Rete stessa.

Per esempio, se l'oggetto della Rete è la realizzazione congiunta di un prodotto, non potranno partecipare alla Rete più aziende di quelle necessarie per realizzarlo. In questi casi, dunque, è ragionevole ritenere che il numero di imprese debba essere relativamente contenuto.

Se invece la rete di imprese ha per scopo lo scambio di informazioni commerciali (es. i clienti che ciascuna impresa ha nel proprio mercato estero di riferimento, ai quali le altre imprese delle Rete possono proporre i propri prodotti complementari, dando in cambio i nominativi dei propri clienti situati in altri Paesi), può risultare vantaggiosa una compagine piuttosto ampia di imprese, almeno fino a quando le informazioni, che ciascun partner della Rete può dare, possono risultare di interesse per gli altri.

---

<sup>10</sup> La tecnica legislativa italiana non è certo semplice. Per quanto riguarda la numerazione di articoli e commi, va tenuto presente che le leggi di conversione dei decreti legge, modificando, o addirittura riscrivendo, il testo del decreto legge predisposto dal governo, sottoposto all'approvazione del parlamento, mantengono comunque la numerazione degli articoli che si trovano nel decreto legge. Il risultato è che, invece di rinumerare articoli e commi, i nuovi articoli ed i nuovi commi introdotti dal parlamento prendono la numerazione dell'articolo o del comma che precede, e l'aggiunta delle terminazioni bis, ter, quater, che vengono apposte in funzione della posizione degli articoli o commi aggiunti. Per quanto concerne il rinvio alle norme, questa è una tecnica legislativa in realtà molto diffusa, che pur offrendo il vantaggio della sinteticità, presenta però il difetto di dover costringere a ricostruire i testi normativi aggiornati. Ed in effetti vi sono editori che vendono le banche dati normative, che contengono le leggi sempre aggiornate, in funzione delle norme che via via si sovrappongono a quelle precedenti.

In secondo luogo non vi sono limiti di natura territoriale (a differenza dei Distretti). Per cui alla Rete possono partecipare aziende situate in diverse parti del territorio italiano. Inoltre, come ha specificato la circolare dell'Agenzia delle Entrate 15/E del 14/4/2011, possono partecipare anche le filiali in Italia di società estere.

In terzo luogo non vi sono neppure limiti merceologici (così come avviene nei Distretti, che sono specializzati in una specifica produzione), per cui alla medesima Rete possono partecipare aziende operanti in settori diversi.

Questa grande libertà associativa non è però illimitata.

Una condizione ineliminabile è data dall'obbligo per tutti i partecipanti alla Rete di essere iscritti al registro delle imprese, in quanto occorre depositare il contratto di rete nel registro, adempimento senza il quale il contratto di rete non acquisisce efficacia, come specifica il comma 4-quater, dell'art. 3, della legge 33/2009.

Ne consegue che alla Rete non possono partecipare soggetti pubblici, né operatori esteri. Infatti, entrambi non sono iscritti nel registro delle imprese, e dunque non possono adempiere all'obbligo di iscrizione del contratto di rete nel registro delle imprese<sup>11</sup>.

Detto questo, si può trovare però un *escamotage*, consistente nel fatto che il soggetto esecutore del contratto di rete può, ai fini della realizzazione delle attività di rete, sottoscrivere con queste tipologie di soggetti degli accordi, sulla base dei quali tali soggetti (pubblici ed esteri) possono partecipare alle attività di rete.

Un ulteriore limite posto dalla disciplina è dato dal fatto che le attività della Rete devono rientrare nell'oggetto sociale delle imprese aderenti. Pertanto, il contratto di rete non può essere sottoscritto da quelle imprese il cui oggetto non ha nulla a che vedere con le attività e gli obiettivi della Rete.

**La rete di imprese mira a migliorare l'innovazione e la competitività delle imprese aderenti, e quindi ad aumentarne la loro redditività**

La seconda tematica che la norma affronta è lo scopo della Rete.

La norma spiega che lo scopo deve essere quello di *"accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato"*.

La finalità che il legislatore pone a questo strumento giuridico, e che deve quindi costituire la ragion d'essere dell'iniziativa, è quella di incrementare la capacità innovativa e la competitività delle imprese che partecipano alla Rete.

Questa maggiore capacità innovativa e competitiva dovrebbe consentire alle imprese, che fanno parte della Rete, di incrementare i propri ricavi, e/o di ridurre i propri costi, e pertanto di ottenere maggiori profitti.

In realtà l'esperienza dimostra che questi obiettivi generali vanno poi calati nella realtà operativa delle imprese aderenti alla Rete, con la conseguenza logica che nel contratto andranno definiti anche degli obiettivi specifici, che dovranno costituire il punto di partenza per l'individuazione delle attività di rete, che costituiscono parte del cosiddetto "programma di rete".

<sup>11</sup> Vedi al riguardo il par. 4, pag. 29-30.

**Nel contratto di rete vanno indicate le modalità concrete per raggiungere gli obiettivi di innovazione e competitività**

Quali debbano essere questi obiettivi specifici che consentono di conseguire innovazione e competitività, la norma, giustamente, non dice nulla.

Spetta quindi alle aziende, caso per caso, individuare sia questi obiettivi specifici, e sia le conseguenti modalità concrete per raggiungerli, ossia le attività di rete che possono consentire anche il raggiungimento delle finalità generali di incremento dell'innovazione e della competitività.

Queste modalità di attuazione degli obiettivi, ovvero le attività di rete, dovranno poi essere esplicitate nel contratto di rete, in quanto assumono una valenza fondamentale, ed un riferimento necessario per l'avvio e lo svolgimento dell'attività della Rete stessa.

Esempi di queste modalità possono essere tutte quelle attività che, per le singole imprese, potrebbero risultare eccessivamente onerose, o semplicemente difficili da eseguire da sole, non avendo le competenze o le risorse necessarie.

Questo è il caso probabilmente della realizzazione di prodotti complessi, oppure della penetrazione in mercati esteri, o ancora dell'offerta di servizi impossibili da offrire individualmente, in quanto troppo impegnativi (es. assistenza in aree lontane).

Di conseguenza, dal punto di vista pratico, la Rete potrebbe occuparsi di attività di realizzazione di prodotti (beni e servizi), o di offerta dei soliti prodotti delle varie imprese aderenti, ma nell'ambito di un catalogo unico, o venduti con un marchio collettivo, o tramite un nuovo sito internet, così come di attività propedeutiche a quelle produttive e commerciali, come la ricerca tecnologica e di mercato, e le azioni di marketing, inclusa la commercializzazione dei prodotti nei mercati esteri. In alternativa, la Rete potrebbe occuparsi di servizi di interesse comune come la logistica o i trasporti, i servizi professionali, quali quelli contabili, fiscali, legali, o ancora di rapporti con banche o istituzioni.

**La Rete comporta un impegno per le imprese aderenti**

Una terza indicazione che emerge dalla norma, e che è tutto sommato scontata, trattandosi di un contratto, è la previsione di obblighi a carico delle imprese che formano una Rete.

Infatti la legge dice *"... a tal fine [gli imprenditori] si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti pre-determinati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa"*.

In sostanza, il contratto di rete di imprese deve prevedere inevitabilmente:

- 1) un programma comune (alle imprese che costituiscono la Rete);
- 2) una collaborazione tra le imprese della Rete.

Inoltre, il contratto può prevedere anche:

- 3) lo scambio di informazioni;
- 4) lo scambio di prestazioni (industriali, commerciali, tecniche, tecnologiche);

5) l'esercizio in comune di una o più attività (ovviamente, funzionali all'operatività di ciascuna azienda della Rete, dovendo rientrare nell'oggetto dell'impresa).

In pratica la rete di imprese comporta la condivisione di alcune attività, che vanno definite nel contratto, e la realizzazione di tali attività "in collaborazione".

Su come debba essere realizzata tale collaborazione la legge, ancora una volta, lascia aperta la scelta, limitandosi a dire solo che le forme e gli ambiti di tale collaborazione andranno indicati nel contratto, e ponendo l'unica condizione che tali attività gestite dalla Rete debbano essere attinenti all'esercizio dell'impresa.

L'indicazione di alcuni esempi (scambio di informazioni, di prestazioni, esercizio in comune di attività) non va inteso in senso restrittivo, ritenendosi utile semplicemente per dare delle indicazioni concrete, anche al fine di sottolineare la finalità dell'istituto del contratto di rete.

Dopo aver indicato i possibili contraenti (due o più imprese), lo scopo (incrementare l'innovazione e la competitività), l'oggetto (collaborazione in vari ambiti), la norma indica anche gli strumenti che consentono di perseguire le finalità e l'oggetto del contratto di rete.

**La rete di imprese può avere un fondo patrimoniale e un soggetto esecutore**

Infatti, una quarta indicazione che la norma propone riguarda il fondo patrimoniale e gli organi di gestione, che non costituiscono però elementi obbligatori del contratto di rete di imprese.

In effetti la norma testualmente afferma *"Il contratto può anche prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso"*.

Dato che nella norma si scrive "il contratto può", e non "il contratto deve", si deve desumere che tali elementi siano opzionali.

Tale opzionalità va considerata come un elemento di flessibilità, ed anche di possibile attrattività dello strumento della Rete in termini di riduzione dei costi, in quanto è noto che la presenza di organi sociali, e tanto più il conferimento di fondi, aumentando l'onerosità della Rete, potrebbero costituire motivi di freno per l'utilizzo di questo nuovo strumento di aggregazione di imprese.

D'altronde vi sono casi in cui non sarebbe necessario un soggetto esecutore e un fondo, in quanto l'attività della Rete potrebbe basarsi esclusivamente nello scambio di informazioni, o di prestazioni; tutte circostanze che non richiedono appunto quegli elementi.

Non c'è dubbio però che se la rete di imprese deve diventare uno strumento efficace di messa in comune di iniziative, per perseguire obiettivi strategici, attraverso una serie di obiettivi specifici e quindi di attività, la disponibilità di risorse proprie, e la presenza di centri decisionali, in grado di gestire le attività e di avviare le iniziative, risulta del tutto necessaria, e per nulla opzionale.

In sostanza, il legislatore non ha voluto determinare l'intensità della collaborazione delle imprese che appartengono ad una medesima Rete, lasciando aperta la possibilità che vi siano reti di imprese "leggere", ossia dedicate ad attività non impegnative, o comunque non assorbenti risorse, e neppure richiedenti l'attivazione di specifici processi decisionali ed operativi, per le quali non è necessario, né un fondo, né organi decisionali ed esecutivi propri della Rete.

**Ma la presenza contestuale di un fondo patrimoniale e di un soggetto esecutore determina numerose conseguenze**

La presenza contestuale del fondo patrimoniale e del soggetto esecutore determina però una serie di conseguenze, previste dalla legge, che è importante conoscere, in modo da impostare poi correttamente la Rete stessa.

In sintesi le conseguenze sono le seguenti:

- 1) possibilità (ma non obbligo) di attribuire alla Rete soggettività giuridica (mediante indicazione di una sede, e iscrizione del contratto di rete nella sezione ordinaria del registro delle imprese del luogo dove ha sede la Rete)<sup>12</sup>;
- 2) applicazione al fondo patrimoniale della Rete, in caso di attività commerciale della Rete, delle disposizioni dei fondi consortili, contenute negli artt. 2614 e 2615, comma 2, c.c.<sup>13</sup>, circostanza che determina un'autonomia patrimoniale della Rete, che fa salvi i partecipanti da eventuali obbligazioni sorte per effetto delle attività della Rete<sup>14</sup>;
- 3) obbligo di redigere, entro 2 mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale, in caso di attività commerciale della Rete, una situazione patrimoniale, osservando, in quanto compatibili, le disposizioni relative al bilancio delle Spa<sup>15</sup>, e di depositare questa sorta di bilancio presso l'ufficio del registro delle imprese del luogo dove la Rete ha sede;
- 4) conseguente obbligo (logico) di adempimenti fiscali (dichiarativi e di versamento delle imposte dirette e indirette), sebbene al 1° marzo 2013 l'Agenzia delle Entrate non si fosse ancora pronunciata al riguardo<sup>16</sup>;

<sup>12</sup> Va segnalata l'anomalia derivante dalla lettura combinata dei commi 4-ter e 4-quater. In effetti, la prima disposizione sottopone la possibilità di acquisizione della soggettività giuridica ad una duplice condizione, ossia la presenza sia del fondo patrimoniale, sia dell'organo comune, mentre la seconda disposizione (comma 4-quater) indica, come condizione per l'acquisizione della soggettività giuridica, solo la presenza del fondo patrimoniale. Questa anomalia è probabilmente dovuta ad una dimenticanza del legislatore della legge 134/2012, il quale non ha provveduto a rimuoverla in occasione della legge 221/2012, precisando che la soggettività è subordinata alla presenza di entrambi gli elementi, che sono poi quelli tipici del modello societario.

<sup>13</sup> L'art. 2614 c.c., relativo al fondo consortile, stabilisce che i contributi dei consorziati ed i beni acquistati con questi contributi costituiscono il fondo consortile, e che per la durata del consorzio i consorziati non possono chiedere la divisione del fondo, ed i creditori particolari dei consorziati non possono far valere i loro diritti sul fondo medesimo.

L'art. 2615 c.c., concernente la responsabilità verso i terzi del consorzio, precisa con il comma 2, che per le obbligazioni assunte dagli organi del consorzio per conto dei singoli consorziati rispondono questi ultimi solidalmente con il fondo consortile. In caso d'insolvenza nei rapporti tra i consorziati il debito dell'insolvente si ripartisce tra tutti in proporzione delle quote.

<sup>14</sup> Per considerazioni su questa regola vedi la fine di questo paragrafo.

<sup>15</sup> Contenute negli artt. 2423 e seguenti del codice civile.

<sup>16</sup> D'altronde non si vede come sia possibile che nel caso in cui una Rete, svolgendo attività commerciale, e dovendo predisporre una sorta di bilancio, per effetto della presenza di fondo patrimoniale e organo comune, che può dar luogo all'evidenziazione di utili, possa poi evitare di effettuare gli adempimenti fiscali.

5) obbligo di indicare negli atti e nella corrispondenza la sede della Rete, l'ufficio del registro delle imprese presso il quale essa è iscritta, e il numero di iscrizione, ai sensi dell'art. 2615-bis, comma 3, c.c., come previsto per i consorzi.

Spetta alle imprese aderenti alla Rete valutare se tali conseguenze siano da considerare un vantaggio o uno svantaggio, o in quest'ultimo caso, controbilanciato dai vantaggi attesi, derivanti dalla soggettività giuridica, e/o dalla presenza di un fondo patrimoniale.

E' evidente però che se si vogliono ridurre gli adempimenti, potrebbe essere opportuno evitare di prevedere un fondo patrimoniale, stabilendo un meccanismo di ripartizione di costi e ricavi in modo analogo a quanto avviene nei condomini, dove vi è un amministratore (che ha lo stesso ruolo del soggetto esecutore), che svolge delle attività, che determinano uscite (e raramente entrate), da ripartire tra i condomini (che sono nella stessa posizione di un'impresa aderente alla Rete).

Per contro, se le imprese sentono la necessità che la Rete si affacci sul mercato con una sua precisa soggettività, allora potrebbe essere opportuno cogliere l'opportunità offerta dalla disciplina di dare alla Rete soggettività giuridica, prevedendo a questo fine, oltre al soggetto esecutore, anche il fondo patrimoniale.

Deve essere però chiaro fin dall'inizio che una Rete può benissimo operare nei confronti dei terzi anche senza soggettività giuridica, dato che i contratti, e le conseguenti fatture e i connessi pagamenti, derivanti dalle attività di rete, possono essere intestati in capo al soggetto esecutore, che naturalmente avrà necessariamente una soggettività giuridica, essendo l'impresa leader della Rete, o una persona fisica esperta delle attività di rete (dotata di partita Iva), oppure una società terza, incaricata di svolgere le attività di rete (es. una ditta di trasporti per i servizi di logistica di interesse comune alle imprese della Rete)<sup>17</sup>.

***Il contratto di rete deve avere specifici contenuti***

Una quinta indicazione normativa in merito alle reti di imprese riguarda i contenuti del contratto di rete di imprese.

Tali contenuti sono stati riportati nello schema 1, e saranno oggetto di approfondimento nel paragrafo 4, al quale si rinvia.

***Il contratto di rete deve essere redatto per atto pubblico, o scrittura privata autenticata, o per atto firmato digitalmente***

Un sesto tema affrontato dalla norma concerne le procedure da seguire per assicurare la validità del contratto di rete di imprese.

A questo riguardo la legge prescrive innanzitutto la forma del contratto, stabilendo che è possibile scegliere tra:

- 1) redazione per atto pubblico (come per gli atti costitutivi delle società di capitali), circostanza che richiede l'intervento di un notaio, o di altro pubblico ufficiale<sup>18</sup>, che redige l'atto<sup>19</sup>;
- 2) scrittura privata autenticata<sup>20</sup>, circostanza che richiede sempre la pre-

<sup>17</sup> Per maggiori dettagli vedi il par. 4, pag. 38-44.

<sup>18</sup> Pubblici ufficiali possono essere i segretari comunali ed il personale comunale preposto ai servizi anagrafici dei Comuni.

<sup>19</sup> E' l'art. 2699 del codice civile (c.c.) che definisce le modalità di formazione dell'atto pubblico, mentre l'art. 2700 ricorda che l'atto pubblico fa piena prova, fino a querela di falso, che può aver luogo con precisi limiti.

<sup>20</sup> E' l'art. 2702 c.c. che specifica l'efficacia della scrittura privata, che fa piena prova, salvo querela di falso, che è sottoposta ad alcune condizioni.

senza di un notaio o di altro pubblico ufficiale, ma in questo caso solo per l'autenticazione delle firme<sup>21</sup>;

3) atto firmato digitalmente, a norma degli artt. 24 o 25 del Codice dell'amministrazione digitale (D.Lgs. 82/2005)<sup>22</sup>.

Dal punto di vista normativo un contratto di rete non richiede la presenza obbligatoria del notaio, anche se molti uffici del registro delle imprese, di fatto, lo richiedono, ai fini dell'accettazione dell'atto.

Su questo punto è bene quindi informarsi preventivamente con l'ufficio del registro delle imprese.

Non va considerata ancora operativa (alla data del 1° marzo 2013) la possibilità di firmare digitalmente il contratto di rete, in quanto manca il Decreto del Ministero della Giustizia che ne regola l'attuazione. Al di là della modalità di sottoscrizione, il comma 4-ter precisa che il contratto va firmato da ciascun imprenditore, o legale rappresentante dell'impresa aderente.

***Il contratto di rete deve essere depositato nel registro delle imprese secondo modalità che variano a seconda dell'impostazione del contratto e delle modalità di firma***

Relativamente al deposito per l'iscrizione nel registro delle imprese, la disciplina prevede varie possibilità, che dipendono dalle modalità di sottoscrizione del contratto, e dalla volontà di attribuire o meno soggettività giuridica alla Rete.

Se le imprese aderenti desiderano che la Rete abbia soggettività giuridica (e a questo scopo hanno previsto sia il fondo patrimoniale, sia il soggetto esecutore), allora è sufficiente depositare il contratto di rete nella sezione ordinaria del registro delle imprese dove ha sede la Rete.

Se invece non si vuole dare soggettività giuridica alla Rete (pur in presenza di fondo e soggetto esecutore), occorre che ciascuna impresa aderente alla Rete provveda a iscrivere il contratto di rete nel registro delle imprese dove è registrata.

Per l'iscrizione al registro delle imprese occorre utilizzare, fino a nuova disposizione, la modulistica come definita dal decreto direttoriale del

<sup>21</sup> La sottoscrizione autenticata è disciplinata dall'art. 2703 c.c., il quale prevede l'intervento del notaio, o di altro pubblico ufficiale, che autentica la firma, in quanto apposta in sua presenza, verificando un documento di identità del firmatario.

<sup>22</sup> L'art. 24, che disciplina la firma digitale, afferma che la firma digitale deve riferirsi in maniera univoca ad un solo soggetto ed al documento, o all'insieme di documenti, cui è apposta, o associata. L'apposizione di firma digitale integra e sostituisce l'apposizione di sigilli, punzoni, timbri, contrassegni e marchi di qualsiasi genere, ad ogni fine previsto dalla normativa vigente. Per la generazione della firma digitale deve adoperarsi un certificato qualificato che, al momento della sottoscrizione, non risulti scaduto di validità, ovvero non risulti revocato, o sospeso. Attraverso il certificato qualificato si devono rilevare, secondo le regole tecniche stabilite dall'Autorità, la validità del certificato stesso, nonché gli elementi identificativi del titolare e del certificatore, e gli eventuali limiti d'uso.

L'art. 25, in materia di firma autenticata, statuisce che si ha per riconosciuta, ai sensi dell'art. 2703 c.c., la firma elettronica o qualsiasi altro tipo di firma avanzata autenticata dal notaio, o da altro pubblico ufficiale a ciò autorizzato. L'autenticazione della firma elettronica, anche mediante l'acquisizione digitale della sottoscrizione autografa, o di qualsiasi altro tipo di firma elettronica avanzata, consiste nell'attestazione, da parte del pubblico ufficiale, che la firma è stata apposta in sua presenza dal titolare, previo accertamento della sua identità personale, della validità dell'eventuale certificato elettronico utilizzato, e del fatto che il documento sottoscritto non è in contrasto con l'ordinamento giuridico. L'apposizione della firma digitale da parte del pubblico ufficiale ha l'efficacia, di cui all'art. 24, comma 2, del codice. Se al documento informatico autenticato deve essere allegato altro documento formato in originale su altro tipo di supporto, il pubblico ufficiale può allegare copia informatica autenticata dell'originale, secondo le disposizioni dell'art. 23, comma 5, del codice.

Ministro per lo Sviluppo economico del 29 novembre 2011 (entrato in vigore nel mese di maggio 2012).

Tale modulistica può essere compilata solo da un'impresa della Rete (che occorre quindi scegliere), fermo restando che tutte le altre imprese devono depositare il contratto di rete in formato Pdf presso il proprio registro delle imprese.

In quest'ultimo caso l'efficacia del contratto inizia a decorrere da quando è stata eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti coloro che ne sono stati sottoscrittori.

Se però il contratto di rete è stato firmato dagli imprenditori con firma digitale, allora esso va trasmesso ai competenti uffici del registro delle imprese, attraverso un modello standard, definito con decreto del Ministro della Giustizia, di concerto con il Ministro dell'Economia e con il Ministro dello Sviluppo economico (non ancora emanato il 1° marzo 2013).

In assenza di tale decreto sarebbe opportuno evitare di formalizzare un contratto di rete con firma digitale, stante l'impossibilità di depositarlo per l'iscrizione nel registro delle imprese, adempimento che costituisce il presupposto per dare efficacia al contratto.

Prima di concludere questo primo paragrafo è il caso di spendere qualche parola di riflessione sugli adempimenti formali richiesti per la costituzione di una rete di imprese e sul tema della soggettività giuridica della Rete.

Il formalismo derivante dal coinvolgimento di un pubblico ufficiale (quale è il notaio, la cui firma è, in generale, richiesta dagli uffici del registro delle imprese, finora, per qualsiasi atto da depositare nel registro delle imprese) ha lo scopo di rendere praticabile l'esecuzione delle formalità dell'iscrizione presso il registro delle imprese. D'altronde, in difetto di iscrizione, il contratto, dice la norma, è inefficace.

Solo dopo aver effettuato l'adempimento dell'iscrizione, il contratto di rete inizia ad avere efficacia.

Insomma, occorre attendere che tutte le imprese effettuino l'iscrizione del contratto di rete nel proprio registro delle imprese, presso la Camera di commercio competente per territorio. Si tratta di un punto debole della normativa, in quanto basta il ripensamento di una sola impresa, dopo la firma del contratto, che non provvede all'adempimento dell'iscrizione, per rendere inefficace l'intera costituzione della Rete<sup>23</sup>.

Ne consegue che l'eventuale attività effettuata dal soggetto esecutore, per conto della Rete, prima dell'esecuzione dell'iscrizione del contratto da parte dell'ultima impresa della Rete, ricadrà esclusivamente su tale soggetto esecutore.

Quindi, per evitare di incorrere in responsabilità personali, il soggetto esecutore dovrebbe richiedere e ricevere la ricevuta dell'avvenuta iscrizione del contratto da parte di ciascuna impresa aderente alla Rete.

---

<sup>23</sup> Il condizionamento della validità del contratto all'adempimento dell'iscrizione è inoltre contrario alla logica dell'iscrizione nel registro delle imprese, che ha finalità pubblicitarie, e dunque di opponibilità ai terzi dei fatti iscritti (ex art. 2193 c.c.), e non di validazione degli effetti del contratto.

Queste considerazioni invece non valgono quando la Rete ha soggettività giuridica, poiché in tal caso l'efficacia del contratto scatta dal momento dell'unica iscrizione del contratto nel registro delle imprese competente (individuato in funzione della sede della Rete).

Per quanto riguarda il tema della soggettività giuridica, è bene precisare, per i lettori meno esperti di diritto, che essa non va confusa con la personalità giuridica.

Quest'ultimo concetto viene riferito solo alle società di capitali (Spa, Srl, e di fatto cooperative), mentre le società di persone (es. Snc, Sas), pur avendo soggettività giuridica, non hanno personalità giuridica.

Qual è la differenza? Quando si ha personalità giuridica i soci delle società non rispondono dei debiti della società, mentre quando non vi è personalità giuridica, i soci rispondono delle obbligazioni assunte dalla società.

Dato che la legge fa riferimento esplicito, per quanto riguarda la Rete, al termine di "soggettività giuridica", e non a quello di "personalità giuridica", ne consegue che le imprese aderenti alla Rete dovrebbero rispondere per gli atti di chi agisce per conto della Rete.

Questa conseguenza logica è però contraddetta dalla disposizione (comma 4-ter, dell'art. 3, della legge 33/2009), secondo la quale, pur in assenza di soggettività giuridica, la presenza di un fondo patrimoniale e di un soggetto esecutore fa sì che *"i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune"*.

Va sottolineato come questa esenzione di responsabilità sia indipendente, secondo una lettura letterale della norma, dalla soggettività giuridica della Rete, dipendendo solo dalla presenza del fondo patrimoniale e del soggetto esecutore.

E' difficile ritenere che una regola sistemica dell'ordinamento giuridico possa essere contraddetta da una specifica norma di legge. Bisognerà vedere, in caso di controversie, come i giudici decideranno sulla effettiva limitazione di responsabilità riconosciuta dalla disciplina della Rete alle imprese partecipanti.

In questo contesto si inserisce una ulteriore problematica, derivante dal fatto che per i terzi può essere difficile capire se un atto effettuato da un soggetto esecutore, che può essere un'impresa leader della Rete, oppure un professionista, o ancora un'azienda terza, sia attribuibile alla Rete (con la conseguenza che i terzi si potranno rivalere solo sul fondo patrimoniale), oppure alla normale attività di business del soggetto esecutore (con la conseguenza che in questo caso si potranno rivalere sul patrimonio di quest'ultimo), visto che la Rete, in assenza di soggettività giuridica, potrebbe non essere nota ai terzi.

Dunque per i terzi, la disposizione che limita la responsabilità di chi opera per la Rete al valore del fondo patrimoniale potrebbe costituire un ostacolo al normale svolgimento degli affari, in quanto sarebbe difficile per i terzi indagare se l'operazione (es. la sottoscrizione di un contratto), dalla quale derivano delle obbligazioni, non ricadono su chi la ha attivata (come era lecito attendersi), bensì su un fondo patrimoniale di una Rete (di cui sarebbe normale ignorare l'esistenza), per il quale non è neppure prevista una misura minima legale di capitalizzazione.

In conclusione, sarà la giurisprudenza a determinare l'effettiva validità di queste specifiche disposizioni della disciplina sulle reti di imprese<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Questo argomento sarà ulteriormente sviluppato a pag. 21.

**SCHEMA 1**  
**LA RETE DI IMPRESE IN SINTESI**

<i>Natura</i>	Contratto
<i>Potenziali partecipanti</i>	Due o più imprese
<i>Finalità</i>	Aumentare la capacità innovativa e competitiva delle imprese partecipanti
<i>Oggetto</i>	1) programma comune; 2) modalità di collaborazione tra imprese, quali, ad esempio: a) lo scambio di informazioni; b) lo scambio di prestazioni; c) l'esercizio in comune di una o più attività.
<i>Strumenti</i>	1) fondo patrimoniale; 2) organo comune, ovvero soggetto esecutore del contratto di rete.
<i>Contenuti del contratto</i>	1) denominazione delle imprese aderenti alla Rete; 2) denominazione e sede della Rete, se si prevede un fondo patrimoniale; 3) obiettivi di innovazione e di competitività; 4) modalità per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi; 5) programma di rete, ovvero: a) diritti e doveri dei partecipanti; b) modalità di realizzazione dello scopo comune, ossia le attività di rete; c) eventuale fondo patrimoniale e relative regole di gestione, nonché natura e criteri di valutazione dei conferimenti; 6) durata del contratto; 7) eventuali modalità di adesione di altre imprese; 8) eventuali cause e condizioni per il recesso; 9) eventuale soggetto esecutore (cd. organo comune), ed i suoi poteri; 10) procedure decisionali delle imprese partecipanti.
<i>Procedure</i>	1) atto pubblico, o scrittura privata autenticata, o atto firmato digitalmente; 2) iscrizione del contratto di rete nel registro delle imprese.

## 2. LE CONSIDERAZIONI SULLA NATURA E SULLE POTENZIALITÀ DELLE RETI DI IMPRESE

Alla luce delle indicazioni normative sopra esposte, si possono svolgere alcune considerazioni che potrebbero essere utili per chiarire il significato e le potenzialità del nuovo istituto basato sul contratto di rete di imprese.

***La Rete è una forma di aggregazione di imprese che si aggiunge a quelle esistenti e presenta particolari caratteristiche***

Una prima considerazione riguarda le differenze tra l'istituto della Rete e le altre forme di aggregazione di imprese.

Al riguardo è bene sottolineare che la rete di imprese è una modalità di collaborazione tra operatori economici che non sostituisce quelle già esistenti, ma si aggiunge ad esse.

Infatti le caratteristiche della Rete si differenziano, come si spiegherà nelle righe successive, da quelle delle altre forme di integrazione imprenditoriale, che sono principalmente:

- 1) l'Ati;
- 2) il Consorzio;
- 3) il Distretto;
- 4) la subfornitura;
- 5) il Geie.

***La Rete è diversa dall'Ati, in quanto gli obiettivi non sono limitati ad una specifica iniziativa (es. la partecipazione ad una gara), essendo invece più strategici e di lunga durata***

Un primo esempio di aggregazione di imprese, che potrebbe sembrare piuttosto simile alla Rete, è l'Ati (Associazione temporanea di impresa). L'Ati viene istituita prevalentemente per la partecipazione ad un bando di gara, sia per raggiungere i requisiti dimensionali minimi richiesti dal bando, sia per suddividersi il lavoro (o la fornitura), spesso non realizzabile da parte di una sola azienda.

A questo riguardo è il caso di segnalare che la legge 221/2012 ha inserito, nell'elenco dei soggetti a cui possono essere affidati i contratti pubblici (art. 34, D.Lgs. 163/2006, noto come Codice degli appalti), anche le reti di imprese, le quali, nel caso in cui abbiano acquisito la soggettività giuridica, possono presentare un'offerta, a condizione di disporre dei requisiti richiesti<sup>25</sup>.

Indipendentemente dalla possibilità di partecipare a gare, la Rete si distingue dall'Ati per il fatto che essa è finalizzata ad un'alleanza tra le imprese più strutturale, quindi non episodica, essendo focalizzata su iniziative che hanno l'esplicito obiettivo di incrementare la competitività delle aziende aderenti, circostanza che, tra l'altro, richiede tempo.

Volendo fare un parallelo, che farà forse sorridere, ma che può risultare illuminante, la Rete sta all'Ati, come il fidanzamento sta ad una avventura sentimentale.

---

<sup>25</sup> Si presume che la Rete potrà presentare una proposta per un appalto solo se avrà soggettività giuridica, sebbene questo, ed altri aspetti (es. le modalità di quantificazione dei requisiti in possesso alla Rete), dovranno essere chiariti da una circolare del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, che al momento (1° marzo 2013) non è ancora uscita.

***La Rete si differenzia anche dal Consorzio per il fatto che non si unifica una parte della propria attività imprenditoriale, ma ci si limita a svolgere attività comuni ad altre imprese***

Una seconda forma di aggregazione di imprese è il Consorzio, dove i soci mettono in comune alcune attività del proprio processo produttivo.

Un esempio noto riguarda i produttori di uva, che creano un consorzio per trasformare congiuntamente l'uva in vino e venderlo.

L'elemento chiave del Consorzio è l'unificazione di una fase della propria attività produttiva, o commerciale (es. il Consorzio export), o comunque la realizzazione in comune di specifiche fasi dell'attività imprenditoriale. La Rete è invece una forma di aggregazione meno impegnativa, dove non è richiesta l'unificazione di una parte del proprio business, con la conseguente rinuncia all'autonomia imprenditoriale per quel ramo dell'attività.

In altre parole, le imprese aderenti alla Rete possono continuare a svolgere il loro business, essendo la Rete solo un'opportunità in più per migliorare la propria performance economica.

Per esempio, un'impresa della Rete continua ad emettere fatture, anche quando il soggetto esecutore, per conto della Rete, emette esso stesso fattura.

In effetti, con la Rete non si crea necessariamente un nuovo soggetto giuridico ed economico, bensì un'alleanza che fa salva l'autonomia e l'indipendenza dei singoli partecipanti.

Va però riconosciuto che le ultime riforme (leggi 134/2012 e 221/2012) avvicinano lo strumento della Rete a quello dei consorzi, prevedendo non solo l'applicabilità di diverse norme previste per i consorzi (artt. 2614, 2615, 2615-bis c.c.), e l'obbligo di predisporre una sorta di bilancio in caso di presenza di un fondo patrimoniale, ma anche consentendo l'acquisizione di una vera soggettività giuridica.

Riconosciuto questo avvicinamento tra i due modelli di aggregazione, restano comunque le differenze sopra ricordate, tanto che si potrebbe affermare, ricorrendo al parallelo riportato sopra per l'Ati, che mentre un Consorzio è piuttosto simile ad un matrimonio, la rete di imprese mantiene un approccio non troppo impegnativo, come è appunto il fidanzamento (nel senso oggi attribuito a questo termine).

***La Rete si distingue dal Distretto, potendo coinvolgere imprese di luoghi e specializzazione diverse***

Una terza modalità di aggregazione imprenditoriale è il Distretto industriale, che è un'agglomerazione informale di imprese, dedite tutte ad una specifica attività, o meglio, specializzate in un determinato prodotto, situate in una ben precisa area, la quale è oggetto di un provvedimento di riconoscimento da parte di un'autorità pubblica (spesso la Regione). Nel Distretto le eventuali forme di collaborazione tra imprese non sono regolamentate in modo preciso da un contratto, essendo invece spontanee, e comunque non strutturali.

L'appartenenza al Distretto può risultare utile in termini di accesso a servizi (es. dei trasporti) e personale specializzato, oltre che ad agevolazioni previste dalle autorità pubbliche, ma non può sicuramente offrire la certezza di collaborazione da parte di altre imprese, come avviene nella Rete, che si basa su un contratto, il quale può coinvolgere, come già ricordato, operatori di settori diversi, situati in zone anche molto lontane

le une dalle altre, sebbene le prime esperienze di Rete in Italia sembrano propendere per una certa concentrazione territoriale e settoriale delle imprese aderenti<sup>26</sup>.

***La Rete non può essere ricondotta ad un semplice contratto di subfornitura***

Una ulteriore tipologia di collaborazione istituzionalizzata tra imprese è il contratto di subfornitura, il quale lega due imprese secondo il normale schema cliente-fornitore.

Il contratto di rete, pur potendo riguardare operatori di una stessa filiera (cd. Rete verticale), pone le imprese aderenti su un piano di parità, basandosi su una collaborazione contrattualizzata, che consente di lavorare insieme in un'ottica almeno di medio-termine.

***La Rete è invece simile al Geie, una forma di integrazione prevista dal diritto comunitario***

La Rete presenta invece qualche similitudine al Geie (Gruppo europeo di interesse economico), disciplinato dal regolamento comunitario 2137/85.

Il Geie, che può essere costituito da società ed altri soggetti di diritto pubblico o privato di diversi paesi europei, ha per obiettivo quello di facilitare o sviluppare le attività economiche dei suoi membri, mettendo in comune risorse, attività ed esperienze, con il potenziale risultato di consentire il raggiungimento migliori risultati rispetto a quelli possibili per i singoli membri.

Vi sono però alcuni limiti posti dalle norme, quali l'obbligo che almeno 2 membri provengano da due paesi dell'Ue diversi, un numero massimo di persone impiegate dal Geie (500), e la necessità che le attività del Geie siano collegate a quelle dei suoi membri, senza sostituirle.

A differenza della rete di imprese, il Geie ha sempre personalità giuridica, ed il suo obiettivo può essere anche diverso dal miglioramento della competitività. Inoltre, la disciplina del Geie non lascia molto spazio alla volontà delle parti, come nel caso della struttura organizzativa, e delle procedure decisionali, che sono disegnati dalla norma comunitaria.

***La Rete è destinata alle Pmi che intendono sviluppare la loro competitività, senza procedere a fusioni o incorporazioni***

Una seconda considerazione concerne la natura del rapporto di collaborazione tra imprese della stessa Rete.

A questo riguardo si può affermare che le reti di imprese rappresentano una forma di coordinamento, di natura contrattuale, tra operatori economici, destinata in particolare alle Pmi che vogliono incrementare la loro capacità competitiva, senza ricorrere a fusioni o ad incorporazioni/acquisizioni da parte di un unico soggetto.

Un coordinamento di cui c'è decisamente bisogno, tanto più che la cultura imprenditoriale italiana non sempre è stata molto propensa alla collaborazione.

<sup>26</sup> Vedi al riguardo il par. 8.

***La Rete permette di coniugare autonomia imprenditoriale e superamento dei limiti della piccola dimensione***

La grande innovazione della rete di imprese è in effetti la possibilità di coniugare indipendenza e autonomia imprenditoriale con la capacità di acquisire una massa critica di risorse finanziarie, tecniche e umane, o di know how, in grado di consentire il raggiungimento di obiettivi strategici, altrimenti fuori portata per una piccola impresa.

L'idea non è nuova, se si pensa che nel programma Industria 2015, elaborato nel 2007, era prevista già l'adozione di misure legislative per definire nuove forme di coordinamento stabile tra imprese, di natura contrattuale, idonee a costituire una sorta di gruppo paritetico, idea che poi trovò una prima formulazione nella legge 133/2008.

La necessità di processi aggregativi da parte delle piccole imprese è oggetto di discussione da anni in Italia.

D'altronde, la piccola dimensione delle imprese italiane, se da una parte presenta diversi vantaggi in termini di flessibilità ed adattabilità all'evoluzione dei mercati, dall'altra pone indubbe difficoltà sul fronte della capacità di competere in mercati sempre più globalizzati, dove la disponibilità di risorse adeguate rappresenta spesso un fattore critico di successo.

Ecco dunque che l'istituzione di una Rete, dotata di un'organizzazione snella (e quindi poco costosa) e di adeguate risorse tecniche, umane e finanziarie (sufficienti per la realizzazione delle attività previste dal programma di rete), potrebbe effettivamente costituire una soluzione in grado di superare i limiti posti dalle piccole dimensioni degli operatori economici del Bel Paese, e diventare pertanto uno strumento efficace per l'innovazione e la crescita delle piccole e medie imprese.

D'altro canto, si è più volte osservato che gli strumenti del diritto societario non sono più sufficienti per favorire processi di aggregazione e di innovazione tra le piccole imprese, che rappresentano oltre il 95% del sistema produttivo italiano.

***La Rete non è un nuovo modello societario, ma solo un contratto, per la cui attuazione si possono prevedere strumenti simili a quelli del modello societario***

Una terza considerazione importante che merita di essere evidenziata origina dal fatto che la rete di imprese non è una persona giuridica, e neppure un nuovo modello societario, sebbene la presenza eventuale di un fondo patrimoniale (equivalente per funzione al capitale sociale) e di un soggetto esecutore (con un ruolo simile all'amministratore), nonché la previsione di procedure decisionali che regolamentano l'espressione della volontà dei partecipanti (come avviene nell'assemblea dei soci), potrebbero indurre a pensare il contrario. Tanto più che è prevista l'iscrizione del contratto di rete nel registro delle imprese, la possibilità di acquisizione di una soggettività giuridica, nonché l'obbligo di predisposizione di una situazione patrimoniale, in caso di presenza del fondo patrimoniale.

Ma è proprio l'opzionalità del fondo patrimoniale e del soggetto esecutore che consente di escludere che la rete di imprese sia un nuovo modello societario.

**L'impostazione della Rete è simile a quella di una società di persone**

Se proprio si vuole cercare un'analogia con il mondo dell'universo societario, si può affermare che l'impostazione della rete di imprese è più simile a quella di una società di persone, che, come è noto, è priva di personalità giuridica, ma ha una soggettività giuridica, tanto da esistere un modello Unico apposito, sebbene poi tutti i rapporti facciano capo, in ultima analisi, ai soci.

Va però rammentato che dal punto di vista patrimoniale vi è una sostanziale differenza tra Rete e società di persone (es. snc), in quanto in quest'ultima i soci hanno la responsabilità illimitata per le obbligazioni sorte in capo alla società, mentre nella Rete le imprese aderenti non rispondono, se non nei limiti del conferimento al fondo patrimoniale, delle obbligazioni conseguenti alle attività della Rete.

Infatti, il più volte citato comma 4-ter, prevede esplicitamente che quando la Rete ha soggetto esecutore e fondo patrimoniale *"in ogni caso, per le obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al programma di rete, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune"*.

Va detto che sicuramente questa esenzione di responsabilità per le imprese aderenti ad una Rete ha luogo in 2 circostanze, ovvero quando:

- 1) la Rete ha soggettività giuridica, acquisita per volontà delle imprese aderenti, per effetto della presenza di un fondo patrimoniale e di un soggetto esecutore;
- 2) la Rete non ha soggettività giuridica, ma il soggetto esecutore, non ha la rappresentanza delle imprese aderenti.

E' difficile immaginare però l'esenzione dalla responsabilità delle imprese partecipanti quando la Rete non ha soggettività giuridica, ed il soggetto esecutore ha la rappresentanza delle imprese.

Ferme restando le considerazioni svolte nella pag. 15 sull'effettività della limitazione di responsabilità per le imprese aderenti, va però sottolineato come la responsabilità è una conseguenza necessaria della capacità di prendere delle iniziative, in quanto se si assumono diritti ed obbligazioni, per via di contratti ed altre operazioni, non si può poi non essere responsabili per tali azioni.

Dunque, se il soggetto esecutore agisce per conto della Rete, ma a nome delle imprese aderenti, sarà difficile che queste possano esimersi dalle responsabilità, così come non potrà esimersi il soggetto esecutore se agisce, sempre per conto della Rete, ma a nome proprio.

Queste considerazioni consentono, ancora una volta, di ribadire che la Rete può agire nei confronti dei terzi sia quando ha soggettività giuridica, sia quando non c'è l'ha.

Infatti, in questo secondo caso, l'attività può essere tranquillamente svolta in nome della Rete da parte del soggetto esecutore, che ha l'incarico dell'attuazione del contratto di rete, e quindi delle attività in esso previste<sup>27</sup>.

I risultati di questa attività, in termini di sostenimento dei costi, e di godimento dei benefici, anche di natura monetaria, potranno poi essere ripartiti tra le imprese della Rete con le modalità descritte nel contratto di rete<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Sul soggetto esecutore si parlerà in dettaglio nel par. 4, pag. 38-44.

<sup>28</sup> Vedi al riguardo il par. 4, pag. 52-54.

Dunque, la Rete può essere in grado di gestire rapporti con i terzi, e quindi di attivare rapporti giuridici per conto dei partecipanti, come può essere il caso di acquisti e vendite di beni e servizi, la gestione di servizi di interesse comune, l'acquisizione di diritti di proprietà intellettuale (marchi brevetti), per effetto dell'attività prevista dal contratto di rete.

***Il contratto di rete può essere utilizzato da qualsiasi tipologia di impresa, operante in qualsiasi settore***

Una quarta considerazione riguarda il fatto che la Rete, per come è strutturata, può essere utilmente impiegata sia da parte delle imprese manifatturiere, sia da parte di quelle dei servizi, e sia contestualmente da parte di imprese appartenenti ad entrambi i settori.

Parimenti, la rete di imprese potrebbe risultare utile non solo per imprese che svolgono la stessa attività, che potrebbero avvantaggiarsi, ad esempio, delle economie di scala che la Rete potrebbe conseguire, ma anche per imprese che svolgono attività diverse, purché connesse, come è il caso dei fornitori che hanno lo stesso gruppo di clienti, o che realizzano prodotti complementari e interdipendenti.

***La Rete è oggi utilizzata prevalentemente per realizzare insieme un prodotto o un servizio completo***

L'esperienza delle prime Reti evidenzia come la ragione più frequente per l'attivazione di un processo di aggregazione di una Rete sia il desiderio di realizzare un pacchetto "chiavi in mano" relativamente ad un prodotto o ad un servizio, sollevando il cliente dalle problematiche di individuazione di una serie di fornitori complementari per realizzare quanto da lui ritenuto necessario (es. un impianto, un sistema informatico, un intervento manutentivo, un bene complesso, un prodotto ad alta tecnologia).

D'altro canto la funzione principale del contratto di rete è la creazione di un contesto regolamentato, attraverso cui le imprese, rimanendo indipendenti, possono realizzare progetti industriali o commerciali comuni, diretti in particolare ad accrescere la capacità innovativa e la competitività, che sono obiettivi molto ampi, e che quindi possono concernere qualsiasi produttore di beni e servizi.

***Il contratto di rete può essere utilizzato da imprese operanti nello stesso settore per risolvere problemi comuni a monte e a valle dell'attività produttiva***

In realtà i contesti che potrebbero valorizzare il contratto di rete di imprese sono molti.

Un secondo contesto, per il quale il contratto di rete può rappresentare un valore aggiunto, è dato dalle imprese appartenenti allo stesso settore merceologico, che sperimentano difficoltà a valle o a monte della propria attività produttiva, come può essere l'individuazione di fornitori, o la gestione della clientela, ad esempio, per l'assistenza.

In questo caso il contratto di rete potrebbe consentire la creazione di una struttura congiunta per la gestione dei fornitori, così come dei clienti, per esempio, per i servizi di post-vendita o di assistenza, oppure un sistema logistico comune, magari mettendo a fattor comune i mezzi di trasporto, che possono viaggiare a pieno carico per distribuire la merce delle varie imprese ai clienti dislocati in zone non lontane le une dalle altre.

La finalità in questi casi è evidentemente il *cost sharing*.

***Il contratto di rete può essere vantaggioso per imprese complementari per fare un'offerta completa***

Un terzo contesto potrebbe essere quello di imprese complementari, che per affrontare un mercato sempre più competitivo, o per entrare in nuove aree, non possono presentarsi solo con il proprio catalogo, sia perché ai clienti interessa un prodotto o un servizio completo, sia perché presentando una sola tipologia di prodotto, o un unico livello qualitativo, si avranno maggiori difficoltà ad intercettare la domanda.

In questi casi l'aggregazione ad una Rete potrebbe permettere di presentarsi alla clientela sia con un prodotto completo, sia con una gamma più ampia (di prodotti, o di livelli di qualità dello stesso prodotto), ma anche di partecipare congiuntamente a fiere internazionali, così da ridurre i costi, e superare le complessità che la partecipazione ad una fiera all'estero pone.

***Il contratto di rete può essere una soluzione per imprese appartenenti alla stessa filiera, per meglio impostare i rapporti di subfornitura***

Un quarto contesto potrebbe essere quello delle filiere di subfornitura, articolate dal punto di vista merceologico, e spesso collocate in aree diverse, in quanto il contratto di rete potrebbe consentire di realizzare forme di coordinamento migliori di quelle conseguibili attraverso contratti bilaterali che uniscono a due a due gli anelli della filiera.

In questo quadro si potrebbe immaginare la contrattualizzazione dell'impegno a fornire da parte dell'impresa a base della catena (es. il produttore di grano), all'impresa successiva della filiera (es. il mulino), di fornire una determinata quantità di merce con specifiche caratteristiche, che consente a questa seconda impresa della catena produttiva (es. il mulino), di impegnarsi con un'impresa del livello successivo (es. il pastificio), in modo conseguente, garantendo anche essa uno specifico livello quali-quantitativo di prodotto.

***Il contratto di rete consente anche ad imprese dello stesso settore di scambiarsi prestazioni***

Un'altra forma di coordinamento realizzabile con il contratto di rete è data dalla possibilità per le imprese dello stesso settore di scambiarsi prestazioni.

Può infatti accadere che un'impresa della Rete riceva una commessa troppo grande da realizzare, almeno nei limiti temporali richiesti dal cliente, per cui la cessione di una parte del lavoro alle altre imprese della Rete potrebbe costituire la soluzione ottimale, fermo restando l'impegno di queste aziende di rivolgersi all'impresa in questione quando saranno loro ad avere un sovraccarico di lavoro da smaltire.

***Il contratto di rete può essere il contesto per scambiarsi informazioni tecniche a vantaggio di tutti***

Nel settore del conto terzi la Rete potrebbe risultare vantaggiosa anche per un coordinamento tecnico.

Accade, infatti, che imprese diverse, operanti in produzioni diverse, ma per lo stesso cliente, potrebbero trarre vantaggio se, dal punto di vista dei requisiti tecnici, si attivasse un confronto.

Non è raro infatti che la scelta di uno standard da parte di un'azienda subfornitrice possa creare complessità ad altre imprese che producono componenti relativi allo stesso prodotto, realizzato dall'azienda committente comune.

D'altro canto, con i rapporti bilaterali, e la conseguente frammentazione, non solo si avrebbe una dispersione delle conoscenze sugli aspetti tecnici del prodotto, ma si perderebbe anche l'opportunità di acquisire un'adeguata forza contrattuale con i vertici della filiera.

***Il contratto di rete può essere utile a cluster di Pmi per acquisire innovazioni***

Un settimo contesto nel quale il contratto di rete di imprese potrebbe risultare utile è il cluster di piccole imprese, prive di adeguate risorse finanziarie e di competenze sufficienti a realizzare individualmente innovazioni tecnologiche di processo e di prodotto. D'altro canto spesso queste imprese non hanno una capacità autonoma di ricerca e sviluppo, e devono rivolgersi al mercato per l'acquisto di tecnologie innovative. In una tale situazione la Rete potrebbe occuparsi della realizzazione dei progetti, finanziati da risorse messe in comune dalle imprese partecipanti.

Analogamente il contratto di rete di imprese può risultare vantaggioso quando un insieme di aziende sperimentano problemi che richiedono un approccio multidisciplinare, che ciascuna non riesce a risolvere sulla base delle competenze disponibili all'interno dell'azienda, ma che sono presenti in altri operatori economici.

***Il contratto di rete permette di interagire con interlocutori di grandi dimensioni o complessi con maggiore efficacia***

Un ottavo contesto nel quale la Rete può esplicitare le sue potenzialità si ha quando le aziende non riescono ad interagire efficacemente con soggetti di grandi dimensioni, o per questioni complesse, ossia con banche ed autorità pubbliche, quali una Regione o l'Ue.

In questi casi parlare con una sola voce può presentare diversi vantaggi, che vanno da quello semplice, ma essenziale, di essere ascoltati, a quello a maggior valore aggiunto, consistente nell'ottenere condizioni migliori di quelle altrimenti ottenibili.

In definitiva il risultato potenziale della Rete potrebbe essere molto simile a quello ottenibile da aggregazioni di imprese di natura proprietaria, ossia quelle ottenute tramite fusioni ed acquisizioni, in quanto con la Rete si può acquisire una massa critica di risorse adeguate per raggiungere, collettivamente, gli obiettivi di innovazione e competitività che ci si è posti. Ugualmente, si può affermare che una rete di imprese può offrire gli stessi vantaggi di appartenenza ad un gruppo societario, salvaguardando però l'autonomia e l'indipendenza delle imprese aderenti.

### 3. LE CONDIZIONI PER CREARE UNA RETE DI IMPRESE DI SUCCESSO

Prima di avventurarsi nel difficile percorso di costituzione di una Rete è bene avere chiare le condizioni che possono determinarne il successo, o l'insuccesso del tentativo di aggregazione.

In effetti la Rete è un modello molto interessante per istituire una cooperazione "rafforzata" tra le aziende, che però richiede una precisa comprensione dello strumento, dei suoi effetti, e delle condizioni che ne influenzano il funzionamento.

Le considerazioni che seguono sono il frutto dell'osservazione di diverse aggregazioni di imprese che chi scrive ha avuto occasione di esaminare da vicino.

Ovviamente non si ha la pretesa di fornire su questo tema la "verità", ma è probabile che, se non tutte, alcune delle considerazioni che seguono possano essere utili per chi si accinge a costituire una Rete.

***Una Rete funziona se le imprese aderenti intendono essere corrette e leali***

Lavorare insieme non è facile. E diventa impossibile se lo spirito di chi collabora non è animato dalle migliori intenzioni.

In altre parole è bene tenere presente che una Rete non può funzionare se le imprese aderenti non intendono essere corrette e leali.

D'altronde, anche il migliore dei contratti di rete diventa inutile quando bisogna rivolgersi ad avvocati e tribunali per tutelare gli interessi degli operatori che si erano impegnati seriamente nella Rete.

Anche se essere citati in giudizio non è piacevole per nessuno, è anche vero che i tempi della giustizia in Italia sono così lunghi, che la funzione di deterrenza del "ti faccio causa" è piuttosto limitata.

Dunque, è bene, fin dall'avvio dei primi colloqui tra le imprese che intendono costituire una Rete, guardarsi in faccia, e capire se gli interlocutori che si hanno di fronte hanno intenzioni serie.

***La flessibilità della Rete è ex ante, ma non ex post***

Un'altra condizione per il successo di una Rete è la comprensione della natura contrattuale dell'istituto della Rete.

In altre parole la flessibilità esiste al momento di scrivere le clausole contrattuali, visto che la legge richiede solo che nel contratto vengano disciplinati alcuni aspetti della collaborazione, mentre non stabilisce dei contenuti necessari di tali clausole.

Per cui le imprese che intendono partecipare ad una Rete possono determinare nella maniera desiderata le modalità della loro collaborazione, da riportare nel contratto di rete.

Ma dopo la firma del contratto, le regole concordate vanno rispettate rigidamente, non potendosi scegliere quali applicare e quali no, e questo è un aspetto da tenere ben presente fin dall'inizio.

***La Rete non è disciplinata dal codice civile, per cui, in assenza di specifiche disposizioni contrattuali, non si possono risolvere eventuali problematiche***

Un'altra circostanza da tenere presente prima di iniziare il percorso che porta all'istituzione di una Rete è che questa forma di aggregazione di imprese non è un modello societario disciplinato dal codice civile, con la conseguenza che se non vengono disciplinate nel contratto specifiche fattispecie (es. il recesso o l'espulsione), non si possono poi risolvere le problematiche, che costituiscono l'oggetto dell'articolo, facendo ricorso al codice civile per capire come comportarsi (es. in occasione di un recesso), come invece è possibile nel caso delle società.

In altre parole bisogna immaginare tutte le possibili situazioni che si potranno creare nello svolgimento delle attività di rete, ed individuare le regole da applicare a ciascuna possibile evenienza.

Il contratto di rete è d'altro canto un contratto sostanzialmente atipico, in quanto poco regolamentato dalla legge, e comunque diverso evidentemente dai contratti collaudati di società, di consorzio, e di Ati, e dall'esperienza del Distretto, come rilevato nel paragrafo precedente.

La logica alla quale si ispira il contratto di rete è quella dell'autoregolamentazione tra le parti sulle modalità di cooperazione, che possono essere più flessibili di quanto consentito dalla disciplina societaria.

Infatti, la Rete deve dotarsi solo di un progetto imprenditoriale autonomo (cd. programma di rete), con obiettivi comuni a tutti i partecipanti, dal quale può scaturire un vantaggio per ciascuna impresa della Rete.

D'altronde, come è stato già evidenziato, l'eventualità di un soggetto esecutore e di un fondo patrimoniale rende il contratto di rete un istituto diverso da una società, sebbene la possibilità di acquisire una soggettività giuridica possa effettivamente renderlo assimilabile ad un contratto di società.

Ma il valore aggiunto offerto dal modello della Rete è dato proprio dal fatto che non è una società, per cui potrebbe avere poco senso attribuire alla Rete un'organizzazione "societaria", poiché, se quelle sono le intenzioni delle imprese aderenti, allora andrebbe valutata con attenzione l'ipotesi di costituire una società.

In effetti, lo sforzo del primo legislatore del contratto di rete è stato probabilmente quello di sganciarsi dagli schemi del diritto societario, fermo restando che la natura prevalentemente economica dell'attività della rete di imprese non consente una riformulazione completa dell'impostazione, rispetto a quella societaria, dei rapporti tra i partecipanti alla Rete e dell'organizzazione della Rete stessa.

Va ammesso però che una questione molto frequente sollevata dai partecipanti a seminari sulle reti di imprese prima della legge 134/2012 riguardava proprio l'assenza di soggettività della Rete, che costituiva agli occhi di molti un ostacolo all'operatività della Rete stessa.

Ma come è stato spiegato nel paragrafo precedente, la Rete può operare perfettamente attraverso il soggetto esecutore, che poi provvede a ripartire costi e ricavi tra le imprese aderenti alla Rete, secondo le regole contenute nel contratto.

***La Rete può comportare benefici non uguali tra le imprese aderenti, e per questo una condizione di successo è l'accettazione di questa possibilità***

La Rete presenta poi un'altra caratteristica che la distingue dalle società, consistente nella circostanza che i vantaggi derivanti dall'appartenenza alla Rete possono risultare differenti per le varie imprese partecipanti. In sostanza, mentre in una società gli utili sono distribuiti equamente, in proporzione alla dimensione della quota di partecipazione posseduta da ciascun socio, nella Rete può facilmente capitare che gli effetti conseguenti alle attività di rete siano diversi per le aziende aderenti.

Dunque, l'accettazione che i risultati, in termini di benefici (es. maggiori ricavi e/o minori costi) per le imprese aderenti possano essere diversi è fondamentale prima di imbarcarsi nell'avventura della Rete.

Può infatti accadere, ad esempio, che in una Rete finalizzata alla partecipazione congiunta alle fiere, alcune imprese riescano in quelle occasioni a vendere più delle altre.

Parimenti, la messa in comune di strutture logistiche potrebbe determinare un risparmio maggiore per un'impresa, e minore per un'altra.

Vi potrebbero poi essere difficoltà oggettive nel determinare in misura esatta il valore del contributo di ciascuna impresa partecipante al prodotto della Rete, da vendere sul mercato.

Quest'ultima considerazione porta a ribadire la necessità che tra i partecipanti ad una Rete vi sia correttezza e lealtà, e più in generale fiducia.

Non si può pensare di attivare un processo di aggregazione senza che le imprese aderenti alla Rete si fidano le une delle altre, o che una Rete possa avere successo pur in presenza di gelosie e invidie tra le aziende appartenenti alla Rete.

In altre parole ci deve essere tra gli attori della Rete un rapporto, che, in estrema sintesi, si può definire di "amicizia".

D'altro canto è difficilmente immaginabile prevedere una procedura perequativa tra i partecipanti di una Rete, tale che possa permettere la distribuzione equa dei benefici derivanti dalla Rete tra le imprese aderenti.

***Occorre poi pazienza per vedere i risultati di una Rete***

A proposito di benefici, va anche tenuto presente che questi non possono arrivare subito.

In pratica, nel momento in cui si comincia a progettare una Rete, bisogna sapere in anticipo che la Rete non potrà essere la panacea di tutti i mali aziendali, e comunque non potrà esserlo subito.

D'altronde l'attività di rete richiederà tempo per andare a regime, e di conseguenza ci vorrà ancora più tempo per vederne i risultati.

Bisogna quindi avere pazienza per vedere i primi benefici dell'appartenenza alla Rete, fermo restando che, come tutte le iniziative imprenditoriali, non vi è nessuna garanzia di successo.

***Un'ultima condizione è il rispetto del proprio e altrui ruolo, evitando di considerare la Rete un taxi da usare solo quando può servire***

Un'ultima condizione per il successo di una Rete è data dalla comprensione, da parte di tutte le imprese aderenti, che la Rete non è un "taxi", che si utilizza solo quando serve, bensì un contesto di collaborazione costante tra le imprese aderenti, sebbene limitata alle attività che si sono attribuite alla Rete.

In quest'ottica assume rilevanza la consapevolezza che ciascuna impresa partecipante deve rispettare i doveri previsti dal contratto, e quindi il proprio ruolo, così come quello degli altri partecipanti, ed in particolare del soggetto esecutore, al quale le imprese aderenti hanno affidato una serie di compiti, con relativi poteri, che sono descritti nel contratto.

Prima di avviarsi alla conclusione di questo paragrafo sulle condizioni per il successo di una Rete, è bene sottolineare che una collaborazione proficua tra imprese non richiede necessariamente la sottoscrizione di un contratto di rete.

In effetti, sempre usando l'analogia della coppia, si può ritenere che una coppia possa vivere felicemente anche senza aver contratto matrimonio.

Ma questo non comporta l'inutilità dell'istituto del matrimonio, così come esperienze positive di collaborazione informale tra imprese non riducono l'utilità di un contratto, regolamentato dalla volontà delle parti (molto) e dalla legge (poco), come quello delle reti di imprese, dove sono definiti diritti e doveri delle parti, come avviene appunto nel matrimonio.

***La filosofia che deve ispirare una Rete è "l'unione fa la forza"***

In conclusione, il principio ispiratore della Rete è che l'unione fa la forza, con una logica che supera i limiti della territorialità e della specializzazione produttiva dei Distretti, della focalizzazione su singole fasi della produzione, tipica dei Consorzi, nonché della temporaneità dei raggruppamenti di imprese degli Ati, creati per singoli bandi ed opere, differenziandosi così dalle altre forme di aggregazione di imprese già esistenti. Ciò non toglie che la Rete potrebbe rappresentare una fase di passaggio verso un processo di aggregazione più spinto tra imprese.

Come si è ricordato più volte, con un'analogia scherzosa, ma decisamente comprensibile, la Rete è una sorta di fidanzamento tra imprese, che potrebbe preludere ad una unione più forte (come il matrimonio), quale può essere il consorzio, o addirittura la creazione di una società comune, dove far confluire le attività delle imprese aderenti alla Rete.

#### 4. IL CONTRATTO DI RETE DI IMPRESE

Il contratto di rete di imprese rappresenta un'innovazione importante nel diritto contrattuale italiano.

Infatti, con il contratto di rete si offre alle imprese uno strumento di cooperazione multifunzionale, che consente di perseguire obiettivi di crescita di innovazione e competitività, e quindi di aumento della redditività.

La disciplina, come si è già detto, si presenta tuttavia essenziale, nonostante i numerosi interventi legislativi che si sono succeduti nel tempo. Ciononostante, il testo normativo consente di ottenere delle indicazioni sui possibili contenuti del contratto di rete.

Questi contenuti sono stati richiamati sommariamente nel par. 1. (e riportati anche nello schema 1 contenente la presentazione sintetica della rete di imprese), ma ora è giunto il momento di approfondirli, analizzando punto per punto le indicazioni della legge.

Prima di procedere con la descrizione delle varie parti di un contratto di rete, è bene precisare che non può esistere un contratto "tipo", in quanto l'enorme potenziale diversificazione di obiettivi, attività, organizzazione, tipologie di imprese partecipanti, rende impossibile creare un contratto tipo.

Il contratto di rete deve essere, per forza, predisposto su misura, altrimenti si rischia di prevedere clausole inadatte alle esigenze delle imprese aderenti, con il risultato che poi lo sforzo aggregativo viene vanificato da impostazioni contrattuali non soddisfacenti.

Chiarito questo, si può al tempo stesso affermare che le indicazioni normative consentono di immaginare uno schema tipo di contratto di rete.

**Il primo articolo deve riportare i nomi delle imprese aderenti**

Il primo articolo del contratto di rete<sup>29</sup> deve indicare tutte le imprese partecipanti alla Rete.

Infatti la legge prescrive l'indicazione nel contratto di *"il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante ..."*.

Al riguardo è opportuno sottolineare come occorrerà prestare attenzione nel riportare tali informazioni come risultanti dal registro delle imprese, in modo da evitare che vi siano discordanze tra il nome (o ditta, o ragione, o denominazione) riportato nel contratto, e quello risultante nel registro delle imprese.

Alla luce del tenore letterale della norma, le aziende partecipanti ad una Rete possono avere diverse forme giuridiche, che possono andare dalla ditta individuale alla società di capitali, passando per la società di persone. Ne possono quindi far parte anche artigiani, come commercianti, in quanto tutte queste tipologie di attività imprenditoriali sono oggetto di iscrizione nel registro delle imprese.

La conferma di questa considerazione si rintraccia nella circolare 15/E del 2011 dell'Agenzia delle Entrate, la quale affermava che erano ammesse all'incentivo fiscale (ormai non più vi-

<sup>29</sup> Si ricorda che il contratto richiede la presenza di un notaio o di un pubblico ufficiale (ma di fatto, per effetto della prassi di molti registri delle imprese, solo del notaio), che predisponga l'atto, oppure che ne autentichi le firme, e che va poi depositato per l'iscrizione nel registro delle imprese delle camere di commercio dove sono iscritte le aziende partecipanti alla Rete. Con la legge 134/2012 è stata introdotta però la possibilità di firma digitale, per la quale non dovrebbe essere richiesto l'intervento di un pubblico ufficiale. Si è però ancora in attesa (alla data del 1° marzo 2013) del Decreto del Ministero della Giustizia che ne deve dare una regolamentazione operativa.

gente) tutte le imprese “*indipendentemente dalla forma giuridica, dalle dimensioni aziendali, dalla tipologia di attività svolta o dal settore economico di riferimento, nonché dalla localizzazione territoriale*”, incluse le stabili organizzazioni nel territorio dello Stato italiano di imprese non residenti.

Per questo motivo non possono far parte di una Rete, almeno come partecipante, liberi professionisti (salvo quando sono organizzati in forma societaria), associazioni di categoria, amministrazioni pubbliche, società straniera.

Nel caso in cui erroneamente tali ultime tipologie di soggetti risultassero partecipanti della Rete, e quindi firmatari del contratto di rete, quest’ultimo sarebbe inefficace, come già spiegato a pag. 8, e quindi inutile, non potendosi eseguire l’adempimento prescritto dalla legge ai fini della validità del contratto, consistente nell’iscrizione, da parte di tutti i partecipanti, del contratto di rete nel registro delle imprese.

Come ricordato alla già citata pag. 8, la partecipazione di questi soggetti inammissibili alle attività della Rete può però essere consentita sulla base di un accordo sottoscritto tra questo soggetto che non può aderire (es. professionista, azienda estera senza sedi in Italia) ed il soggetto esecutore; con tale accordo si possono infatti definire le modalità di partecipazione del soggetto esterno alle iniziative della Rete.

E’ bene però precisare che potrebbero far parte ufficialmente della Rete aziende appartenenti ad associazioni di categoria (e a Camere di commercio), oppure controllate da amministrazioni pubbliche (es. Regioni o Università), purché abbiano per oggetto lo svolgimento di un’attività economica (es. offerta di servizi alle aziende), circostanza che determina la loro iscrizione nel registro delle imprese.

Parimenti, possono far parte di Reti società di professionisti e filiali italiane di società estere. In conclusione, la caratteristica che consente di comprendere se un soggetto possa partecipare o meno ad un contratto di rete è la sua iscrizione nel registro delle imprese. Chi non lo è, non può risultare come impresa aderente ad una Rete.

***Il contratto di rete va aggiornato se aderiscono nuove imprese o se ne escono alcune***

Un aspetto importante da tener presente riguarda la necessità di aggiornare il contratto, se vi sono cambiamenti nella compagine sociale della Rete, ossia se entrano nuove aziende nella Rete, o se ne escono alcune, successivamente alla stipula del contratto di rete.

Infatti, la norma dice che il contratto deve recare l’indicazione di “*ogni partecipante per originaria sottoscrizione del contratto o per adesione successiva*”.

Dunque, se successivamente alla creazione della Rete, si amplia la partecipazione, occorrerà depositare per l’iscrizione una nuova versione del contratto, recante i nominativi delle imprese che si sono aggiunte. Allo stesso modo, occorre aggiornare il contratto se alcune imprese aderenti alla Rete se ne vanno, dovendosi cancellare il loro nominativo dall’art. 1 del contratto di rete.

Tale aggiornamento va considerato necessario ai fini della validità del contratto per i nuovi partecipanti, come in fondo avviene nelle società di capitali, dove l’iscrizione nel libro dei soci è condizione per l’esercizio dei diritti sociali.

Va detto però che la norma non dice nulla del termine entro il quale va effettuato l’aggiornamento del contratto di rete, e la conseguente iscri-

zione nel registro delle imprese (da parte di tutte le imprese aderenti al contratto, vecchie e nuove).

A questo riguardo si potrebbe applicare in via analogica il termine previsto dal diritto societario (art. 2436 c.c.) per l'iscrizione nel registro delle imprese del nuovo statuto della Spa, ossia 30 giorni, termine che scatta dalla data dell'assemblea dei soci che ha modificato il vecchio statuto. Ad ogni modo sarebbe utile disciplinare nel contratto questo aspetto, prevedendo, ad esempio, che il rinnovo della compagine sociale possa avvenire solo una volta l'anno, per evitare continui aggiornamenti del contratto.

Le imprese in via di ingresso però potrebbero partecipare alle attività di rete ancora prima dell'ufficializzazione della loro adesione con la firma del nuovo contratto, sulla base di un accordo con il soggetto esecutore<sup>30</sup>.

In caso di modifica del contratto, per inserirvi le nuove imprese, e togliere quelle uscite, la legge (comma 4-quater, art. 3, legge 33/2009) prevede che il nuovo contratto venga iscritto nel registro delle imprese da parte di una sola impresa (cd. impresa di riferimento), presso il registro delle imprese presso cui essa è registrata. Spetterà a tale ufficio del registro provvedere alla comunicazione dell'avvenuta iscrizione del nuovo contratto di rete a tutti gli altri registri delle imprese, presso cui sono iscritte le altre imprese partecipanti alla Rete, che provvederanno all'iscrizione d'ufficio del nuovo contratto.

Per quanto riguarda le modalità con le quali formalizzare le modifiche al contratto di rete, è giusto segnalare che, in assenza di indicazioni normative su questo punto, è da ritenere necessaria la presenza di un soggetto autenticatore delle firme da porre sul nuovo contratto, ossia di un pubblico ufficiale (tra l'altro previsto anche dall'art. 25 del Codice dell'amministrazione digitale, richiamato per l'atto firmato digitalmente), in quanto la modifica di un atto giuridico può essere considerata valida solo se sottoposta agli stessi formalismi dell'atto originario, come d'altronde si desume dall'art. 2436 c.c., che continua a richiedere la presenza di un notaio in caso di modifica dell'atto costitutivo di una Spa.

**La denominazione e la sede della Rete vanno indicati quando si prevede un fondo patrimoniale**

Il primo articolo può essere eventualmente integrato da un comma recante il nome e la sede della Rete, che costituisce un'informazione obbligatoria nel caso si preveda un fondo patrimoniale.

Infatti la legge prevede che venga indicata *"la denominazione e la sede della rete, qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale"*. Queste informazioni sono comunque necessarie se si intende attribuire alla Rete soggettività giuridica.

In assenza di soggettività giuridica (ma in presenza di un fondo patrimoniale) è consigliabile che la sede della Rete coincida con quella del soggetto esecutore<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Si tratta della stessa soluzione indicata per la partecipazione di soggetti inammissibili.

<sup>31</sup> Dato che sarà quest'ultimo ad avere la responsabilità delle attività di rete. Su questo organo della Rete vedi le pag. 38-44.

Su questa prima parte del contratto di rete si possono fare alcune utili considerazioni. La denominazione della Rete deve essere nuova, non solo rispetto al nome delle imprese aderenti, ma anche in relazione a quello di terzi, in quanto non deve risultare simile alla denominazione di altre imprese, o di consorzi, o di reti di impresa già esistenti. Potrebbe essere una buona idea quella di fare un nome che richiami l'oggetto delle attività della Rete, facendo seguire il termine "Rete di imprese", oppure anche una sigla che richiami le iniziali delle imprese aderenti. Per quanto riguarda la sede, si è già anticipato che essa dovrebbe coincidere con quella del soggetto esecutore, se la Rete non ha soggettività giuridica, altrimenti se ne potrà individuare una apposita, ricordando però l'opportunità di non riportare una sede fittizia, sebbene, come è noto, il diritto societario italiano non preveda nessun controllo sull'effettività della sede indicata negli atti costitutivi di società.

***Gli obiettivi della Rete devono essere riportati in un secondo articolo***

Il secondo articolo di un contratto di rete deve elencare gli obiettivi della Rete.

Infatti, la legge prevede che nel contratto di rete vanno riportati gli "obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti".

Va però riconosciuto che, dal punto di vista pratico, accanto all'indicazione degli obiettivi di innovazione e di competitività, necessariamente generici, sarebbe opportuno declinare in maniera più concreta gli obiettivi specifici della Rete, costituendo questi la base per la formulazione delle attività di questa aggregazione di imprese.

Nella prassi questi obiettivi si possono quindi articolare in due gruppi:

- 1) obiettivi generali;
- 2) obiettivi specifici.

I primi concernono la finalità ultima della creazione della Rete, come può essere, ad esempio, la penetrazione nei mercati esteri, la realizzazione di un prodotto completo, il risparmio dei costi logistici, e così via. I secondi, invece, costituiscono il presupposto dell'individuazione delle attività che sono necessarie per conseguire gli obiettivi generali. Per esempio, nel caso della penetrazione dei mercati esteri (obiettivo generale) si possono immaginare obiettivi specifici come la partecipazione a fiere all'estero, l'organizzazione di *business missions* e di iniziative di *incoming* di clienti esteri, la creazione di un ufficio comune in un mercato estero, ecc..

Più in generale può essere un utile suggerimento quello di individuare obiettivi che possano consentire una riduzione di alcune voci di costo, così come un incremento dei ricavi.

Sul tema degli obiettivi si possono fare ulteriori riflessioni.

Innanzitutto, l'obiettivo generale deve essere importante, in quanto "strategico", e pertanto di medio-lungo termine.

Riprendendo l'esempio sopra citato di una Rete finalizzata a rafforzare la presenza nei mercati esteri delle imprese aderenti, va detto che non avrebbe molto senso fare una Rete per la partecipazione ad un'unica fiera, senza contare che tale obiettivo non si potrebbe certamente

definire strategico, e quindi, a rigor di legge, lo strumento del contratto di rete non andrebbe usato, essendo preferibile, ad esempio, un'Ati.

Insomma, la Rete deve essere concepita come uno strumento duraturo, e non temporaneo, poiché deve durare in misura sufficiente per raggiungere non obiettivi normali, bensì strategici<sup>32</sup>.

***Gli obiettivi che la Rete si deve prefiggere devono però rientrare nella casistica di innovazione e competitività***

Per quanto riguarda la natura degli obiettivi che la Rete deve conseguire, occorre tenere presente che, a norma di legge, essi devono riguardare:

- 1) l'innovazione, oppure;
  - 2) l'innalzamento della capacità competitiva delle imprese partecipanti.
- In altre parole la Rete non può costituire una forma di aggregazione di imprese per qualsiasi scopo, come può essere l'organizzazione di un dopolavoro comune ad un gruppo di imprese, in quanto tale iniziativa difficilmente si potrebbe considerare utile all'innovazione o alla competitività dell'azienda.

Va poi riconosciuto che il primo obiettivo, quello dell'innovazione (es. nuovi prodotti o nuovi processi produttivi, ma anche nuove idee di business e nuove modalità di realizzazione del business), non è altro che un modo per raggiungere il secondo obiettivo, quello della competitività, che bisogna dunque considerare lo scopo preminente della rete di imprese.

D'altro canto, il problema, che le Pmi italiane soffrono, è quello della competitività, messa a dura prova dai Paesi con un più basso costo del lavoro, e con una capacità produttiva sempre più rispondente alla domanda del mercato globale.

Ecco dunque il secondo elemento essenziale del contratto di rete di imprese (dopo l'indicazione dei partecipanti, della denominazione e dell'eventuale sede della Rete): l'individuazione di uno o più obiettivi di incremento della competitività.

E' naturale che questi obiettivi varieranno non solo da settore a settore, ma anche da impresa a impresa.

***Gli obiettivi devono essere comuni a tutte le imprese della Rete, e funzionali all'incremento della competitività***

Ma al di là della loro coerenza con il contesto in cui si muovono le imprese aderenti alla Rete, questi obiettivi devono presentare due ulteriori caratteristiche importanti:

- a) essere comuni a tutte le imprese aderenti alla Rete: per garantire coerenza ed omogeneità d'azione alla Rete, vi devono essere degli obiettivi comuni, e non è immaginabile che una rete di imprese, per di più dotata di un'organizzazione snella, possa conseguire una molteplicità di obiettivi, a seconda delle variegate necessità delle imprese partecipanti;
- b) essere funzionali ai due fattori della competitività, ossia la qualità dei prodotti e il prezzo (ossia i costi), dato che la competitività si gioca, come è noto, essenzialmente su questi due fattori.

<sup>32</sup> Vedi al riguardo le considerazioni sulla durata del contratto di rete a pag. 58.

In definitiva, si ribadisce che la Rete non deve essere uno strumento aggregativo adatto a qualsiasi scopo, anche perché se gli scopi sono diversi da quelli indicati dalla legge, si possono profilare problemi nella gestione dei rapporti contrattuali tra le imprese aderenti alla Rete (es. in occasione di una causa legale), senza contare che in caso si desiderasse utilizzare delle agevolazioni (es. quelle previste da Regioni e Camere di commercio), il mancato rispetto di questi requisiti comporterebbe l'impossibilità di ottenere l'asseverazione (spesso necessaria per il riconoscimento dell'agevolazione). In conclusione, quando lo scopo non è quello del miglioramento della competitività, che si può ottenere anche con l'innovazione di prodotto o di processo, o con le altre modalità esemplificate nel par. 2, allora potrebbe essere il caso di valutare altre forme di aggregazione di impresa.

**Bisogna poi individuare metodi di misurazione del raggiungimento degli obiettivi**

Che il contratto di rete di imprese non possa essere generico, trova conferma in un'altra disposizione, collegata alla necessità di indicare gli obiettivi.

Infatti, la norma prescrive che vengano indicati, accanto agli obiettivi, anche *“le modalità concordate con gli stessi [partecipanti] per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi”*.

Questa disposizione comporta pertanto la redazione di un terzo articolo, che abbia per contenuto la descrizione di queste modalità di monitoraggio del conseguimento degli obiettivi (indicati nell'art. 2 del contratto).

Va subito detto che questa previsione, giusta in teoria, determina alcuni problemi applicativi di non poco conto.

In effetti “misurare” l'avanzamento nella realizzazione degli obiettivi è operazione tutt'altro che semplice: bisogna individuare dei parametri e misurarli periodicamente.

In merito ai parametri, si hanno 2 opzioni:

- 1) parametri riferiti all'attività di rete;
- 2) parametri riferiti agli effetti delle attività di rete sulle imprese.

Nel primo caso, richiamando l'esempio della rete finalizzata a sostenere le imprese aderenti nelle loro attività di export, si potranno considerare parametri come il numero di fiere alle quali la Rete ha partecipato, il numero di clienti esteri contattati, e così via.

Del secondo gruppo fanno parte parametri quali la crescita del fatturato proveniente dalle vendite all'estero, il numero di contratti con clienti stranieri, ecc..

Va considerato che questa seconda opzione comporta, a carico delle imprese partecipanti, un impegno di *disclosure*, ossia di trasparenza e visibilità della propria contabilità, o comunque dei propri dati aziendali, che molte aziende potrebbero ritenere inopportuno.

Dunque, in diversi casi sarebbe meglio prevedere parametri legati alle attività di rete.

Un altro aspetto da regolamentare è la periodicità del monitoraggio.

A questo proposito è logico suggerire di collegare tale attività con la presentazione di una relazione sull'attività svolta dalla Rete, che dovrebbe spettare al soggetto esecutore predisporre<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Vedi al riguardo le pag. 48-49.

Si arriva così alla parte centrale del contratto di rete, quella relativa al programma di rete. Infatti, la legge prescrive l'obbligo di prevedere nel contratto *“la definizione di un programma di rete”*.

Il contenuto di questo programma non è libero, in quanto la norma ne elenca i singoli possibili elementi, che sono:

- 1) l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante;
- 2) le modalità di realizzazione dello scopo comune;
- 3) qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, la misura ed i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali delle imprese aderenti alla Rete, e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo;
- 4) sempre in caso di presenza di un fondo patrimoniale, le regole di gestione del fondo medesimo.

A questo punto bisogna procedere con ordine, cominciando con la redazione di un quarto articolo, che deve essere relativo alle attività di rete.

**Le attività, da indicare nel contratto di rete, devono essere funzionali agli obiettivi**

Infatti, un contenuto essenziale del programma di rete è dato dalle *“modalità di realizzazione dello scopo comune”*.

In sostanza la norma richiede che, oltre agli obiettivi, siano illustrate con precisione le attività che consentono di perseguirli.

Dal punto di vista pratico, occorre partire dagli obiettivi specifici, indicati nell'art. 2 del contratto, per tradurli in singole attività, che dovranno però essere coerenti con l'oggetto sociale delle imprese aderenti.

Infatti la legge richiede che si possano *“esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa”*.

Anche nel rispetto di questa condizione, le attività di rete potranno comunque essere molto varie.

A titolo meramente esemplificativo si possono immaginare varie tipologie di attività, che consentono il raggiungimento di obiettivi di miglioramento della competitività, ossia:

- 1) realizzazione di un prodotto complesso, frutto del contributo produttivo di ciascuna impresa aderente alla Rete, oppure di un nuovo prodotto innovativo e competitivo<sup>34</sup>;
- 2) creazione di una gamma completa di prodotti/servizi da presentare sul mercato, con eventuale predisposizione di un catalogo comune;
- 3) fornitura di un servizio completo, o di un impianto chiavi in mano;
- 4) iniziative congiunte per l'ingresso o la gestione di uno o più mercati esteri;
- 5) iniziative di commercializzazione o di marketing<sup>35</sup> comuni;
- 6) creazione di un portafoglio comune di fornitori, con eventuale attivazione di una centrale acquisti dei fattori della produzione, e/o di servizi (es. professionali);
- 7) centrale vendite (es. con telemarketing);

<sup>34</sup> Questo bene/servizio potrebbe essere ottenuto dalla sommatoria di una varietà di competenze specifiche dei vari partecipanti alla Rete, messe a beneficio della collettività degli aderenti alla Rete.

<sup>35</sup> Le politiche di marketing si sostanziano in decisioni, e conseguenti iniziative, che riguardano le famose 4 p: *price* (prezzo), *product* (prodotto, ovvero nome e caratteristiche del prodotto, dimensione e immagine della confezione, etichetta, ecc.), *promotion* (offerte promozionali e pubblicità), *place* (scelta del mercato e dei canali distributivi).

- 8) creazione e gestione di un marchio comune;
- 9) gestione in comune dell'assistenza tecnica e/o commerciale dei propri prodotti;
- 10) gestione in comune della logistica dei propri prodotti o delle materie prime;
- 11) scambio temporaneo di risorse umane, quando vi sono anomale variazioni dell'attività produttiva;
- 12) scambio di prestazioni (es. in caso di commessa superiore alla propria capacità, ci si impegna a passare parte della commessa alle altre imprese della Rete);
- 13) scambio di clienti (es. quando un albergo è pieno, può inviare i clienti che si sono rivolti ad esso, agli altri alberghi della Rete);
- 14) scambio di informazioni tecniche (es. su standard utilizzati) o commerciali (info sui clienti, quando le imprese della Rete non hanno prodotti in concorrenza);
- 15) progetti di ricerca e sviluppo di interesse comune;
- 16) ricerche di mercato e/o acquisizione di informazioni per la commercializzazione;
- 17) rappresentanza presso grandi clienti e istituzioni pubbliche;
- 18) gestione dei rapporti con istituzioni finanziarie (per prestiti, garanzie, pagamenti internazionali, ecc.).

La scelta delle attività che la Rete deve svolgere dovrebbe basarsi su alcune logiche considerazioni:

- 1) le attività devono essere funzionali agli obiettivi specifici: non ha senso indicare degli obiettivi (nel relativo articolo), e poi pianificare delle attività incoerenti con quegli obiettivi;
- 2) le attività devono essere poche e fattibili, soprattutto dal punto di vista economico: sarebbe inutile, oltre che dannoso, prevedere un lungo elenco di attività, che non potrebbero essere tutte attuate, anche per motivi di sostenibilità dei relativi costi;
- 3) le attività andrebbero elencate secondo un ordine di priorità: altrimenti, se le attività sono relativamente numerose, si rischia che le imprese aderenti litighino per scegliere le attività da avviare per prime;
- 4) le attività indicate nel contratto di rete non devono essere troppo specifiche: ad esempio, nel caso di una Rete finalizzata all'ingresso nei mercati esteri, sarebbe opportuno non indicare nel contratto le città dove si tengono le fiere a cui partecipare, essendo questa scelta da lasciare al soggetto esecutore, il quale dovrà predisporre un programma operativo di rete, eventualmente annuale, dove si descrivono in anticipo le iniziative concrete, che spetta alle imprese aderenti approvare, secondo le modalità indicate nel contratto, contenute nell'articolo relativo alle procedure decisionali<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Su tutti questi aspetti vedi le pagine successive.

***I diritti ed i doveri dei partecipanti, da indicare nel contratto di rete, devono essere puntuali ed equilibrati***

Gli articoli 5 e 6 del contratto dovrebbero essere dedicati ai diritti e doveri delle imprese partecipanti alla Rete.

Infatti, la legge prescrive che occorre riportare *“l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante”*.

Questi diritti e doveri vanno ben specificati, in quanto, in assenza di una loro indicazione, essi non esistono, non potendosi applicare in via analogica il diritto societario.

Infatti, a differenza del diritto societario, che individua diritti e doveri dei soci, per cui l'atto costitutivo di una società non deve necessariamente essere ricco di indicazioni, nel caso del contratto di rete, mancando una normativa di riferimento, occorre essere specifici, sapendo che in futuro potrà sorgere la necessità di adeguare l'elenco di diritti e doveri dei partecipanti, in funzione dell'esperienza che via via si acquisirà.

Dall'altra parte, vi è il vantaggio per i fondatori della Rete, in considerazione dell'assenza di precise indicazioni normative, di avere ampia possibilità di scelta nell'individuare diritti e doveri dei partecipanti alla Rete. Detto questo, si può immaginare che i diritti e doveri possano essere classificati in due gruppi:

- 1) diritti e doveri derivanti dalle attività di rete;
- 2) diritti e doveri derivanti dall'appartenenza ad un'organizzazione.

Nel primo gruppo potrebbero rientrarvi i seguenti diritti:

- a) il diritto di partecipare alle attività di rete (es. vendere i propri prodotti attraverso il sito della Rete);
- b) il diritto di usufruire dei risultati dell'attività della Rete (es. un marchio);
- c) il diritto a conoscere in anticipo le attività di rete (es. in modo da poter decidere se parteciparvi);
- d) il diritto di richiedere lo svolgimento di determinate attività alla Rete (compatibilmente con gli obiettivi);
- e) il diritto al rendiconto dell'attività della Rete.

Fra i doveri del primo gruppo si possono immaginare:

- a) il dovere di partecipare alle spese di funzionamento della Rete;
- b) il dovere di non compiere atti che possano danneggiare la Rete;
- c) il dovere di dare seguito agli impegni presi nell'ambito delle attività di rete.

Nel secondo gruppo si potrebbero trovare i seguenti diritti:

- a) il diritto di partecipare alle decisioni, secondo una procedura indicata nel contratto stesso;
- b) il diritto di poter essere nominato soggetto esecutore del contratto di rete, se previsto dal contratto;
- c) il diritto di accedere ai documenti contenenti le decisioni prese e a relazioni e bilanci.

Fra i doveri, si possono immaginare quelli di:

- a) effettuare i conferimenti, se previsti;
- b) rispettare le decisioni prese.

**Il contratto di rete può indicare l'eventuale presenza di un soggetto esecutore, che però va considerato opportuno**

Il settimo articolo di un contratto di rete dovrebbe riguardare l'elemento chiave della Rete, ossia il soggetto esecutore, noto nella prassi come organo comune, essendo definito dalla legge come *“soggetto prescelto per svolgere l'ufficio di organo comune per l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi di esso”*.

Si dice “dovrebbe”, in quanto la previsione di un tale soggetto è facoltativa secondo la legge.

La ragione di tale facoltatività si rintraccia nel fatto che il legislatore ha sicuramente voluto rendere l'istituto della rete di imprese non pesante, e comunque configurarlo come un'organizzazione non rigida.

Ciò non toglie che la presenza di un soggetto che si prenda in carico lo svolgimento delle attività previste e il perseguimento degli obiettivi stabiliti, va considerata di fatto necessaria, salvo nei casi in cui l'attività della Rete si limiti allo scambio di informazioni o di prestazioni.

Chiarito questo, è il caso di esaminare il tenore letterale della norma, per comprendere che cosa si è immaginato sul ponte di comando della rete di imprese, e che quindi occorre delineare nel contratto stesso: *“il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale del soggetto prescelto per svolgere l'ufficio di organo comune per l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi di esso, i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti a tale soggetto, nonché le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto”*.

Va detto che nella prassi questo elemento del contratto di rete è stato oggetto di un'interpretazione discutibile, visto che gran parte dei contratti hanno avuto come soggetto esecutore un “comitato di gestione”, costituito dai rappresentanti delle imprese aderenti alla Rete, scelta dimostratasi spesso infelice, sia in conseguenza del fatto che piccoli imprenditori riuniti insieme non riuscivano comunque a svolgere attività che da soli non erano riusciti ad avviare, anche per mancanza delle specifiche competenze richieste, sia per problemi legati alla suddivisione dei compiti fra i componenti del comitato, in quanto resta comunque difficile, con una tale organizzazione, capire chi dovesse fare cosa, anche con la previsione di un presidente e di un eventuale vicepresidente, sempre espressione delle imprese partecipanti.

D'altro canto le attività di rete richiedono spesso competenze che non sono in possesso dei piccoli imprenditori, e certamente il fatto di riunirsi automaticamente non genera il know how necessario per realizzare le iniziative previste dal contratto.

Diverso è il discorso se il comitato di gestione è costituito da managers di imprese medie o grandi, che hanno alle spalle strutture capaci di realizzare attività complesse ed articolate, per cui in questi casi la scelta del comitato di gestione, come soggetto esecutore, può dimostrarsi efficiente.

Va però riconosciuto che le Reti che invece hanno espresso i migliori risultati presentano spesso come soggetto esecutore l'azienda leader della Rete (la più grande o la più dinamica, o semplicemente quella che ha preso l'iniziativa di costituire la Rete), alla quale venivano attribuiti i compiti operativi relativi alle attività di rete.

***Il soggetto  
esecutore del  
contratto di rete  
può essere  
una azienda  
partecipante  
leader, o un  
professionista,  
o una società  
esterna***

Dalle considerazioni sopra riportate, e a seguito dell'analisi del dettato normativo, si possono trarre le seguenti conclusioni:

- 1) la rete di imprese può essere guidata da una ditta, o una società, o anche da una persona fisica (purché dotata di partita Iva), come, ad esempio, un professionista;
- 2) i soggetti esecutori potrebbero essere più di uno, visto che si parla della possibilità che un soggetto si prenda carico solo di attuare una parte delle attività di rete;
- 3) il soggetto esecutore può avere poteri di gestione e di rappresentanza delle imprese aderenti;
- 4) è possibile sostituire il soggetto esecutore durante la vigenza del contratto di rete.

Ma il tema più importante è chi può concretamente essere il soggetto esecutore.

A questo riguardo si potrebbe affermare che le ipotesi più convincenti sono 4:

- a) un'impresa della Rete (cd. azienda leader);
- b) un professionista;
- c) una società esterna già esistente;
- d) una società creata ad hoc dalle imprese partecipanti.

Vediamo di capire i punti di forza e di debolezza di ciascuna soluzione. La prima soluzione può essere vantaggiosa, ad esempio, quando l'obiettivo della Rete è quello di realizzare un prodotto unico, per cui in questo caso un soggetto già presente sul mercato, e conosciuto, può costituire per i clienti un motivo di fiducia.

Tale soluzione è preferibile anche quando si punta ad interagire, come unico interlocutore, con amministrazioni pubbliche ed enti di notevoli dimensioni (es. banche, buyers), in quanto l'azienda leader è un soggetto già collaudato ed affidabile.

Lo svantaggio di questa prima soluzione sta invece nel fatto che a volte, dal punto di vista contabile, non è facile distinguere le entrate e le uscite attribuibili alle attività di rete da quelle derivanti dall'attività tipica dell'azienda incaricata di attuare il contratto di rete.

Tale circostanza potrebbe quindi essere motivo di dubbi e perplessità negli altri componenti della Rete, tali da poter diventare poi oggetto di contestazioni.

La seconda soluzione, quella del professionista, presenta l'indubbio vantaggio in termini di competenze, che sono determinanti quando le attività di rete (es. la commercializzazione all'estero) richiedono conoscenze che con probabilità non sono in possesso delle imprese aderenti alla Rete (la cui assenza è stata il motivo principale per decidere l'appartenenza ad una Rete).

Va poi considerato che la persona fisica può facilmente separare la propria attività professionale da quella derivante dall'esecuzione del contratto di rete, anche dal punto di vista contabile, circostanza che darebbe trasparenza al suo operato.

Al tempo stesso va però riconosciuto che un professionista esterno po-

trebbe risultare più difficile da legare alla Rete, potendo nel corso del tempo trovare opportunità lavorative più interessanti, lasciando in questo modo l'incarico, o dedicandovi meno tempo di quello necessario.

La terza soluzione diventa inevitabile quando l'attività di rete consiste nell'acquisizione di servizi, che sono tipicamente erogati da aziende specializzate. Questo è il caso, ad esempio, dei servizi di trasporto, per cui quando più aziende ritengono di mettere a fattor comune la logistica delle proprie merci, la scelta di affidare tali attività ad una ditta specializzata diventa inevitabile.

Il possibile svantaggio di questa impostazione è che la ditta esterna può gestire le attività di rete in modo rigido, essendo esse oggetto di un contratto.

La quarta soluzione, consistente nell'attribuzione del ruolo di soggetto esecutore ad una società appositamente istituita dalle imprese aderenti, con oggetto sociale esclusivo l'attuazione del contratto di rete, potrebbero essere percepita come una contraddizione al concetto di Rete.

In realtà questa opzione presenta alcuni vantaggi, che potrebbero superare lo svantaggio del costo di costituzione della società, che in genere è molto contenuto se si tratta di una Srl.

Infatti, quando l'attività di rete comporta entrate e uscite, da fatturare e contabilizzare, l'attribuzione di queste operazioni ad un soggetto terzo può evitare confusione e litigi tra le imprese aderenti. Infatti, l'attribuzione ad un soggetto esterno, ma sottoposto al controllo di tutte le imprese aderenti alla Rete, in quanto socie di tale società, delle operazioni di rete, assicurerebbe trasparenza e precisione, nella quantificazione di costi e ricavi delle attività di rete.

Tale soluzione potrebbe essere considerata anche quando tutti i partecipanti alla Rete non vogliono riconoscere a nessuno un ruolo di leadership, né attribuire ad una persona fisica la responsabilità della gestione della Rete.

Il vantaggio differenziale tra costituire una Rete, gestita da una società ad hoc, che abbia per oggetto sociale esclusivamente la realizzazione delle attività di rete, e costituire direttamente una società, sta nel fatto che nell'atto costitutivo (es. di una Srl) non si possono inserire contenuti diversi da quelli previsti dal codice civile, mentre in un contratto di rete i rapporti tra le imprese aderenti, anche in termini di diritti e doveri, e di modalità di ripartizione di costi e benefici, possono essere regolamentati in modo libero, e quindi in maniera più flessibile di quanto si possa fare con uno statuto societario.

Se il soggetto esecutore è esterno alla compagine sociale della Rete, occorre, in sede di sottoscrizione del contratto, presentare un'accettazione formale del ruolo di soggetto esecutore da parte del soggetto esterno.

Questo per il semplice fatto che il terzo, in qualità di soggetto esecutore, non può firmare il contratto di rete, essendo questo un accordo solo tra le imprese fondatrici di questo modello aggregativo.

Al tempo stesso, però, il contratto contiene una clausola (l'art. 7 del contratto, di cui si sta parlando) che impegna un soggetto esterno ad un determinato ruolo (quello di soggetto esecutore), per cui è bene dimostrare l'accettazione di tale incarico (in sostanza i compiti ed i doveri del soggetto esecutore) da parte del terzo che assume tale ruolo esecutivo del contratto.

**Un aspetto da disciplinare è il tipo di legame tra soggetto esecutore e imprese della Rete**

Un altro tema da sviluppare nel settimo articolo del contratto di rete concerne la regolamentazione del legame tra soggetto esecutore ed imprese aderenti alla Rete.

Va detto che la soluzione prefigurata nella disciplina precedente del contratto di rete (ossia prima della riforma della legge 134/2012) poteva essere in molti casi valida.

Si fa riferimento al contratto di mandato, che è disciplinato dagli artt. 1703-1730 c.c.<sup>37</sup>, in cui il soggetto esecutore ha il ruolo di mandatario, e le imprese aderenti quello di mandanti.

Il vantaggio di questa impostazione è che il codice civile costituisce un'utile guida per definire anche poteri e doveri del soggetto esecutore. Inoltre il codice civile potrebbe rappresentare anche il riferimento per le cause di revoca dell'incarico al soggetto esecutore, fermo restando la libertà delle parti di stabilirne di ulteriori o di diverse.

Dunque, anche se la legge non prevede più l'applicazione dello schema del mandato, al tempo stesso non lo vieta, e quindi nulla impedisce di fare ricorso a questa impostazione del rapporto tra soggetto esecutore e imprese partecipanti alla Rete.

Un secondo aspetto da definire riguarda il potere di rappresentanza da attribuire al soggetto esecutore.

A questo riguardo vi possono essere due opzioni:

---

<sup>37</sup> Questi articoli prevedono che il mandatario è colui che si obbliga a compiere, in cambio di un compenso, uno o più atti giuridici per conto di un altro soggetto, detto mandante.

Gli aspetti essenziali del contratto di mandato sono:

- a) la fiducia del mandante nei confronti del mandatario;
- b) l'oggetto del mandato, che è la sottoscrizione di documenti con valore legale (es. contratti), e gli atti collaterali che risultano necessari.

Il mandato può essere di 2 tipi:

- 1) con rappresentanza, in cui il mandatario agisce in nome e per conto del mandante;
- 2) senza rappresentanza, in cui il mandatario agisce per conto del mandante, ma a nome proprio, con il risultato che risulta titolare di atti giuridici, i cui effetti vanno poi trasferiti al mandante.

Inoltre il mandato può essere:

- a) speciale, se riferito ad un singolo affare;
- b) generale, se riferito a tutti gli affari del mandante.

Il mandatario ha diritto ad un compenso, che è deciso dalle parti, o in assenza, dagli usi (es. tariffe professionali), ed inoltre deve ricevere il rimborso spese ed ottenere quanto necessario per l'esecuzione del mandato. Il mandatario deve svolgere l'incarico con la diligenza del buon padre di famiglia, che va valutata in funzione dell'attività esercitata. Inoltre deve rispettare le istruzioni del mandato (salvo nuove circostanze).

Altri obblighi del mandatario sono:

- 1) la comunicazione dell'avvenuta esecuzione del mandato;
- 2) il rendiconto;
- 3) la custodia dei beni del mandante (es. campioni);
- 4) il trasferimento di beni, denaro, diritti, conseguenti all'esecuzione del mandato.

L'interruzione del contratto di mandato può avvenire da entrambe le parti, purché con preavviso se a tempo indeterminato, oppure per giusta causa.

- 1) il soggetto esecutore ha la rappresentanza delle imprese aderenti, e quindi agisce a nome e per conto di esse;
- 2) il soggetto esecutore non ha la rappresentanza delle imprese aderenti, e quindi agisce a nome proprio, ma per conto delle imprese aderenti.

Va detto però che quando la Rete ha soggettività giuridica, non c'è scelta, tenuto conto che la legge stabilisce che *"l'organo comune agisce in rappresentanza della Rete, quando essa acquista soggettività giuridica"*.

Quindi la scelta di impostazione esiste solo quando la Rete non ha soggettività. Infatti, sempre la norme dichiara che *"l'organo comune agisce in rappresentanza della rete ... in assenza della soggettività, degli imprenditori, anche individuali, partecipanti al contratto, salvo che sia diversamente disposto nello stesso"*.

Dunque, vi è libertà di decidere se attribuire o meno la rappresentanza delle imprese aderenti al soggetto esecutore.

Quale delle due opzioni è la migliore?

Ovviamente non vi è una regola generale che consenta di fornire una precisa indicazione.

Certamente, attribuire la rappresentanza ad un terzo è sempre una questione da valutare con attenzione, in quanto la firma messa dal rappresentante (in questo caso il soggetto esecutore) impegna inevitabilmente il rappresentato, con possibili ovvie conseguenze.

D'altro canto, la rappresentanza non è necessaria per operare con i terzi (e quindi vendere e comprare), in quanto lo può fare tranquillamente il soggetto esecutore a nome proprio, fermo restando che esso è contrattualmente impegnato a trasmettere i risultati della propria attività alle imprese aderenti, nei termini stabiliti dal contratto, visto che, in qualità di mandatario, o comunque di soggetto incaricato di svolgere determinate attività, esso agisce per conto delle imprese della Rete<sup>38</sup>.

L'analisi letterale della norma potrebbe indurre a ritenere che nella Rete il potere di rappresentanza esercitabile dal soggetto esecutore sia limitato solo alle fattispecie indicate dalla legge, ossia:

- a) la rappresentanza nelle procedure di programmazione negoziata con le pubbliche amministrazioni;
- b) la rappresentanza nelle procedure inerenti ad interventi di garanzia per l'accesso al credito;
- c) la rappresentanza nelle procedure inerenti allo sviluppo del sistema imprenditoriale nei processi di internazionalizzazione e di innovazione previsti dall'ordinamento;
- d) la rappresentanza nell'utilizzazione di strumenti di promozione e tutela dei prodotti e marchi di qualità, o di cui sia adeguatamente garantita la genuinità della provenienza.

La legge specifica poi che la rappresentanza può essere esercitata non solo collettivamente, ma anche a livello di singolo imprenditore partecipante al contratto di rete.

---

<sup>38</sup> In caso di più soggetti esecutori, solo uno potrà avere la rappresentanza esterna, per l'ovvia ragione di evitare che i terzi possano essere indotti in confusione, laddove la rappresentanza è in capo a più soggetti. In altre parole i terzi devono essere dispensati dal verificare il potere di rappresentanza recandosi al registro delle imprese.

Data la finalità generale dell'istituto della rete di imprese, dichiarata dalla stessa legge, che è quella di consentire agli imprenditori di *“accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato”*, si può ragionevolmente ritenere che questo elenco di situazioni in cui può essere esercitata la rappresentanza da parte del soggetto esecutore non sia limitante dell'attività di rete<sup>39</sup>, e quindi indicata dal legislatore solo a titolo esemplificativo.

***E' opportuno valutare alcuni suggerimenti sul soggetto esecutore***

Spetta quindi ai partecipanti della Rete prendere una serie di decisioni, al momento della stesura del contratto, relative alle varie questioni che attengono al tema del soggetto esecutore.

In questa ottica, ed indipendentemente dalla scelta della tipologia di soggetto esecutore, si ritiene utile proporre alcuni suggerimenti:

- 1) prevedere un soggetto esecutore, sia esso interno alla compagine della Rete o esterno, salvo quando l'attività di rete si basa solo sullo scambio di informazioni o di prestazioni;
- 2) prevedere un solo soggetto esecutore, per evitare frammentazione nello svolgimento delle varie attività, e nelle scelte decisionali;
- 3) delimitare con precisione gli ambiti decisionali del soggetto esecutore, in particolare in termini di gestione (es. capacità di spesa) e di rappresentanza (es. quali atti e quali obbligazioni il soggetto esecutore può assumere);
- 4) fare ricorso alla disciplina del mandato, che può costituire la normativa di riferimento per i compiti, i diritti ed i doveri del soggetto esecutore (mandatario), incluse le eventuali circostanze che possono determinare la revoca dell'incarico;
- 5) riflettere attentamente sulla scelta tra soggetto esterno e interno, ovvero tra impresa leader ed un soggetto esterno, che può essere in alternativa un professionista o una società, già esistente ed operativa negli ambiti in cui la Rete deve operare, oppure nuova, creata dalle stesse imprese aderenti;
- 6) dato che la rete di imprese può non avere soggettività giuridica, e comunque non ha personalità giuridica come una società di capitali, scegliere un soggetto esecutore necessariamente titolare di una partita Iva, per operare con i terzi ai fini dell'attuazione delle attività di rete.

Al momento di scrivere queste pagine (1° marzo 2013) non era stata ancora emanata una circolare dell'Agenzia delle Entrate che chiarisse gli aspetti fiscali dell'attività della Rete.

D'altronde, la circolare dell'Agenzia delle Entrate 4/E del 15/2/2011 era stata emanata prima che la riforma apportata dalla legge 134/2012 introducesse il principio della soggettività giuridica della Rete.

E' il caso però di ricordare che la circolare 4/E offriva precise indicazioni, affermando che l'adesione al contratto di rete non comportava l'estinzione, né la modificazione, della soggettività tributaria delle imprese che aderiscono al contratto, né l'attribuzione di soggettività tributaria alla Rete risultante dal contratto stesso.

<sup>39</sup> Questa considerazione nasce dall'osservazione dell'ampia varietà di obiettivi che la Rete può assumere, per consentire una maggiore competitività delle imprese partecipanti. Sarebbe dunque illogico ritenere che i casi di rappresentanza indicati nella norma siano esaustivi delle possibilità di intervento del soggetto esecutore del contratto.

Come anticipato nel par. 1 a pag. 11-12, la presenza di un fondo patrimoniale, insieme al soggetto esecutore, anche in assenza di soggettività giuridica, comporta l'obbligo normativo di predisporre una sorta di bilancio, ed è quindi ragionevole presumere che in questo caso, e tanto più quando la Rete ha soggettività giuridica, non possa non esservi una soggettività fiscale, che determini obblighi dichiarativi e di versamento a carico del soggetto esecutore, da effettuare a nome e per conto della Rete (o delle imprese aderenti per quanto attiene alle attività di rete).

Se la soggettività fiscale può essere al momento un'eventualità, di sicuro, per effetto della risoluzione 70/E del 2011 dell'Agenzia delle Entrate<sup>40</sup>, la Rete può essere intestataria di un codice fiscale, qualora le imprese partecipanti ne facciano specifica istanza a fini operativi, sulla base dell'art. 2 del Dpr 605/73, che consente l'iscrizione all'Anagrafe tributaria anche delle organizzazioni di persone o di beni prive di soggettività giuridica<sup>41</sup>.

Indipendentemente dalle future determinazioni dell'Agenzia delle Entrate, che potrebbero essere differenti dalle ipotesi sopra tracciate, è importante, tornando all'illustrazione del contenuto del contratto, definire le regole di fatturazione, alle quali può essere dedicato un articolo apposito (l'ottavo) del contratto di rete.

***Nel contratto di rete va deciso chi fattura (soggetto esecutore o imprese aderenti)***

Nell'ottavo articolo del contratto di rete si dovrebbe disciplinare il tema della fatturazione attiva e passiva conseguente alle attività di rete, ovviamente a condizione che queste comportino acquisti e vendite.

A questo riguardo va tenuto presente che vi sono 2 opzioni:

- 1) la fatturazione è in capo al soggetto esecutore (o alla Rete, se questa ha soggettività giuridica);
- 2) la fatturazione è in capo alle imprese partecipanti.

Nel primo caso, i terzi avranno come interfaccia operativo e contabile il soggetto esecutore, il quale a nome proprio (o della Rete se questa ha soggettività giuridica), ma per conto delle imprese aderenti, effettuerà operazioni, con la conseguente fatturazione.

I risultati di queste operazioni dovranno poi essere ribaltati sulle imprese aderenti. Un esempio potrà chiarire un possibile meccanismo.

---

<sup>40</sup> La risoluzione 70/E del 2011 spiega anche come compilare il modulo per ottenere il codice fiscale. A questo riguardo si danno le seguenti indicazioni:

- a) per quanto concerne la data di costituzione del soggetto, per il quale si chiede il codice fiscale, da riportare nel modulo, l'Agenzia delle entrate richiede che sia quella di esecuzione dell'ultima delle iscrizioni nel registro delle imprese prescritta a carico di coloro che ne sono stati sottoscrittori originari;
- b) relativamente alla denominazione del soggetto, va riportato il termine "Rete di imprese", seguito dalla descrizione identificativa della Rete;
- c) per la natura giuridica occorre scrivere il codice "59 – Rete di imprese";
- d) per quanto riguarda la sede legale, l'Agenzia suggerisce che venga indicato il luogo (comprendivo di indirizzo) che meglio identifica la collocazione della Rete;
- e) per l'indicazione del codice attività, qualora alla Rete non possa essere fatto corrispondere un unico codice identificativo desunto dalla Tabella dei codici di classificazione Ateco 2007, l'Agenzia delle entrate raccomanda di indicare il codice "94.99.90 - Attività di altre organizzazioni associative nca";
- f) infine, quale rappresentante del soggetto, va indicato l'organo comune (persona fisica o soggetto diverso da persona fisica) che ha l'incarico di eseguire il contratto di rete.

Per ultimo, la risoluzione 70/E del 2011 ricorda che in caso di modifica di uno dei dati relativi alla Rete, va ripresentato il modello AA5 per comunicare la variazione dei dati, e, ovviamente, a conclusione del contratto di rete, va comunicata la circostanza, sempre con il modello AA5.

<sup>41</sup> Dal punto di vista operativo, la richiesta del codice fiscale va effettuata presentando il modello AA5 (Domanda di attribuzione del codice fiscale per soggetti diversi dalle persone fisiche) ad un qualsiasi Ufficio dell'Agenzia delle Entrate.

Immaginiamo che una Rete sia nata per vendere al mercato un prodotto completo, come può essere il caso di una cucina, che diventa una ulteriore fonte di ricavi per le quattro imprese della Rete che vendono, rispettivamente, sedie, tavoli, scaffali e elettrodomestici.

In questa prima ipotesi il cliente riceverà dal soggetto esecutore la cucina ed una fattura, ad esempio, di 3.000 euro, pari al valore della cucina.

Il soggetto esecutore richiederà alle imprese aderenti che ciascuna invii una fattura (intestata al soggetto esecutore) per il valore, quantificato secondo le regole inserite nel contratto, relativo al contributo dell'impresa al prodotto comune della Rete; la somma di queste fatture sarà pari, ad esempio, a 2.800 euro, in quanto 200 euro rappresenteranno la remunerazione del soggetto esecutore.

Come si vede da questo esempio, la Rete può avere una totale capacità di interagire con i terzi, anche in assenza di soggettività giuridica.

Nella seconda ipotesi, e continuando ad utilizzare l'esempio della cucina, succederà che il cliente interfacerà il soggetto esecutore per quanto concerne la vendita della cucina, inclusi i servizi accessori (es. la spedizione), mentre per quanto riguarderà la liquidazione dell'importo riceverà un bouquet di fatture, che comporterà un pagamento frazionato. In questo esempio il cliente farà quindi cinque pagamenti (rispettivamente, per le sedie, il tavolo, gli scaffali, gli elettrodomestici, e l'attività di vendita) alle 4 imprese della Rete e al soggetto esecutore (che può coincidere con una delle 4 imprese), il quale emetterà la fattura per l'attività di commercializzazione.

Spetterà alle imprese che costituiscono la Rete decidere quale delle due opzioni sia la più adatta alla loro situazione.

Certamente va riconosciuto che la prima opzione è più comoda per i clienti, mentre la seconda è più funzionale agli interessi delle imprese aderenti, che avranno un ritorno economico più immediato, senza contare che anche per il soggetto esecutore, specialmente se è un'impresa della Rete, tale seconda opzione può evitare alcuni problemi, come il passaggio di un maggior flusso di denaro, che potrebbe creare incoerenze ai fini dell'applicazione degli studi di settore.

Questa scelta non è però possibile quando la Rete ha soggettività giuridica, perché in quel caso spetterà al soggetto esecutore fatturare a nome della Rete, che avrà (con molta probabilità) anche una soggettività fiscale.

Si arriva quindi ad un altro importante articolo del contratto di rete (il nono), quello relativo alle procedure decisionali.

Questo articolo non dovrebbe presentare particolari problemi di redazione, in quanto si possono prendere a prestito le indicazioni del codice civile per i processi decisionali delle Srl, contenute negli artt. 2479 c.c. e successivi<sup>42</sup>, che possono costituire un valido riferimento.

---

<sup>42</sup> L'art. 2479 c.c. stabilisce che i soci decidono sulle materie riservate alla loro competenza dall'atto costitutivo, nonché sugli argomenti che uno o più amministratori, o tanti soci che rappresentano almeno un terzo del capitale sociale, sottopongono alla loro approvazione.

In ogni caso sono riservate alla competenza dei soci:

**Nel contratto di rete va descritta la procedura decisionale e l'oggetto delle decisioni, e al riguardo può essere utile riferirsi alle norme delle Srl**

La legge prescrive che nel contratto di rete vadano riportate *“le regole per l’assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune che non rientri, quando è stato istituito un organo comune, nei poteri di gestione conferiti a tale organo”*.

In sostanza occorre decidere tutti gli elementi classici dei processi decisionali, ossia:

- 1) le regole di composizione dell’organo decisionale (incluso chi presiede, chi verbalizza);
- 2) le regole sull’attribuzione dei diritti di voto alle imprese aderenti (es. se uguale per tutti, o proporzionale a qualche parametro);
- 3) il quorum per la validità delle decisioni;
- 4) le modalità di convocazione, e quindi di decisione della data e del luogo di riunione e dell’ordine del giorno;
- 5) le modalità di svolgimento della riunione;
- 6) i possibili oggetti delle decisioni;
- 7) le modalità di formalizzazione delle decisioni, e le eventuali circostanze che possono determinare l’invalidità delle decisioni dei partecipanti, con connessa procedura per l’impugnazione.

Su alcuni di questi aspetti è utile fare qualche considerazione.

Per quanto riguarda l’attribuzione dei diritti di voto va detto che se l’utilizzo delle attività di rete è piuttosto diverso da impresa a impresa, allora potrebbe essere logico attribuire diritti di voto proporzionali alla misura (se quantificabile) di partecipazione alle attività di rete.

Per quanto riguarda il quorum, è chiaro che quorum bassi da una parte

- 
- a) l’approvazione del bilancio e la distribuzione degli utili;
  - b) la nomina, se prevista nell’atto costitutivo, degli amministratori;
  - c) la nomina nei casi previsti dall’art. 2477 dei sindaci e del presidente del collegio sindacale o del soggetto incaricato di effettuare la revisione legale dei conti;
  - d) le modificazioni dell’atto costitutivo;
  - e) la decisione di compiere operazioni che comportano una sostanziale modificazione dell’oggetto sociale determinato nell’atto costitutivo, o una rilevante modificazione dei diritti dei soci.

L’atto costitutivo può prevedere che le decisioni dei soci siano adottate mediante consultazione scritta, o sulla base del consenso espresso per iscritto. In tal caso dai documenti sottoscritti dai soci devono risultare con chiarezza l’argomento oggetto della decisione, ed il consenso alla stessa. Qualora nell’atto costitutivo non sia prevista la consultazione scritta o il consenso espresso per iscritto, e comunque con riferimento alle materie indicate nelle lettere d) ed e), nonché nel caso di perdita del capitale sociale, oppure quando lo richiedono uno o più amministratori, o un numero di soci che rappresentano almeno un terzo del capitale sociale, le decisioni dei soci debbono essere adottate mediante deliberazione assembleare. Ogni socio ha diritto di partecipare alle decisioni, ed il suo voto vale in misura proporzionale alla sua partecipazione. Salvo diversa disposizione dell’atto costitutivo, le decisioni dei soci sono prese con il voto favorevole di una maggioranza che rappresenti almeno la metà del capitale sociale.

L’art. 2479-bis c.c. afferma che l’atto costitutivo determina i modi di convocazione dell’assemblea dei soci, tali comunque da assicurare la tempestiva informazione sugli argomenti da trattare. In mancanza la convocazione è effettuata mediante lettera raccomandata spedita ai soci almeno otto giorni prima dell’adunanza nel domicilio risultante dal registro delle imprese. Se l’atto costitutivo non dispone diversamente, il socio può farsi rappresentare in assemblea e la relativa documentazione va conservata. Salvo diversa disposizione dell’atto costitutivo l’assemblea si riunisce presso la sede sociale ed è regolarmente costituita con la presenza di tanti soci che rappresentano almeno la metà del capitale sociale e delibera a maggioranza assoluta e, nei casi previsti nelle lettere d) ed e) sopra richiamate, con il voto favorevole dei soci che rappresentano almeno la metà del capitale sociale. L’assemblea è presieduta dalla persona indicata nell’atto costitutivo o, in mancanza, da quella designata dagli intervenuti. Il presidente dell’assemblea verifica la regolarità della costituzione, accerta l’identità e la legittimazione dei presenti, regola il suo svolgimento ed accerta i risultati delle votazioni; degli esiti di tali accertamenti deve essere dato conto nel verbale. In ogni caso la deliberazione s’intende adottata quando ad essa partecipa l’intero capitale sociale e tutti gli amministratori e sindaci sono presenti o informati della riunione e nessuno si oppone alla trattazione dell’argomento.

assicurano una utile rapidità decisionale, ma dall'altra presentano il rischio che vengano approvate iniziative sulle quali molti partecipanti potrebbero non essere d'accordo.

Sulle modalità di convocazione è bene che queste siano il più possibile concordate ex ante, in quanto un uso spregiudicato dei meccanismi di convocazione potrebbe ridurre sensibilmente la capacità di funzionamento dell'organo decisionale.

Per quanto riguarda l'oggetto delle decisioni che i partecipanti possono prendere, non vi sono restrizioni. Anzi, come ricorda la stessa legge sulle reti di imprese, è compresa *"la modificabilità a maggioranza del programma di rete"*, a condizione però di inserire un'espressa previsione in tal senso nel contratto stesso. In tale evenienza, occorre indicare anche *"le regole relative alle modalità di assunzione delle decisioni di modifica del programma medesimo"*.

Si tratta, con tutta evidenza, di una parte particolarmente delicata del contratto, specialmente per quanto concerne il quorum richiesto per la validità di queste decisioni.

Spetta ancora una volta alle imprese interessate alla creazione di una Rete decidere, nella libertà contrattuale, l'impostazione più opportuna da attribuire al processo decisionale, scegliendo le clausole ritenute più rispondenti alla loro volontà.

Definiti gli assi portanti dell'organizzazione della Rete, non resta che affrontare il tema dei meccanismi di funzionamento della Rete stessa.

Questi meccanismi possono essere inseriti negli articoli relativi al soggetto esecutore e all'organo decisionale, oppure essere riportati in articoli a parte.

I temi sono comunque i seguenti:

- 1) i meccanismi per la definizione delle attività di rete da avviare (cd. programma operativo di rete annuale e bilancio previsionale);
- 2) i meccanismi di rendicontazione dell'attività svolta, e dei relativi risultati economici;
- 3) i meccanismi di ripartizione dei costi;
- 4) i meccanismi di ripartizione dei benefici (e quindi anche dei ricavi) derivanti dalle attività di rete.

In questa sede, per semplicità espositiva, si ipotizza che per ciascuno dei temi sopra indicati vi sia un apposito articolo.

***Nel contratto di rete è opportuno prevedere la predisposizione di un programma operativo di rete annuale con annesso bilancio preventivo***

Il decimo articolo di un contratto di rete dovrebbe affrontare il tema dei meccanismi che portano alla definizione delle attività di rete da avviare. Infatti, come si è ricordato, le attività di rete da riportare nell'art. 4 del contratto di rete non possono essere troppo specifiche, in quanto si ridurrebbe di molto la flessibilità operativa della Rete, essendo il soggetto esecutore "costretto" ad attuare solo quanto indicato nel contratto.

Sarebbe quindi opportuno descrivere le attività di rete con un certo livello di genericità, e prevedere al tempo stesso l'obbligo per il soggetto esecutore di predisporre annualmente un programma operativo di rete, che indichi le cose concrete da fare, da sottoporre ad approvazione del-

l'organo decisionale, il quale naturalmente può proporre (ed approvare) modifiche.

Questo programma operativo di rete deve essere accompagnato da un bilancio preventivo, che quantifichi i costi delle attività previste dal programma operativo.

D'altronde, le imprese aderenti devono essere consapevoli di quanto costerà loro l'attività di rete, in modo che in sede decisionale l'approvazione del programma operativo sia frutto di una scelta consapevole, anche in termini di fattibilità.

Solo dopo l'approvazione del programma operativo di rete, che potrebbe essere utile impostare su base annuale (fermo restando la libertà delle parti di prevedere una diversa periodicità), il soggetto esecutore ottiene l'autorità di prendere le iniziative conseguenti.

***Il passo successivo è indicare come rendicontare l'attività di rete, incluso un bilancio consuntivo***

Una volta approvato, ed attuato, il programma operativo di rete, occorre prevedere dei meccanismi di rendicontazione, che costituiscono l'oggetto dell'undicesimo articolo.

Questa rendicontazione può assumere la forma di una relazione annuale (o con la diversa periodicità prevista per il programma operativo di rete), che deve essere redatta dal soggetto esecutore, con la quale si descrive quanto è stato fatto, e gli eventuali scostamenti dal programma operativo di rete, e le ragioni di tali scostamenti.

In questa relazione andrebbe inserito anche il risultato dell'attività di monitoraggio, come dovrebbe richiedere l'art. 3 del contratto di rete<sup>43</sup>.

In allegato alla relazione va posto un bilancio consuntivo, con il quale descrivere i risultati della Rete in termini economici, ossia di costi e ricavi.

Anche questa relazione (e l'annesso bilancio consuntivo) deve essere sottoposta ad approvazione da parte delle imprese aderenti, le quali possono chiedere integrazioni, al fine di chiarire determinate circostanze, sia sul piano delle attività svolte, sia su quello degli effetti contabili di tali attività.

***Il bilancio della Rete ha diverse norme di riferimento***

Per quanto riguarda l'aspetto che può assumere il bilancio consuntivo, vi sono 2 possibilità:

- 1) il bilancio delle Spa (in quanto compatibile)<sup>44</sup>, se la Rete ha un fondo patrimoniale ed un soggetto esecutore, indipendentemente dalla presenza di una soggettività giuridica;
- 2) il bilancio delle società di persone (o altre forme di rendicontazione), se la Rete non ha il fondo patrimoniale.

La prima opzione è imposta dalla disciplina del contratto di rete, visto che nel comma 4-ter si afferma che *"se il contratto prevede l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e di un organo comune destinato a svolgere un'attività, anche commerciale, con i terzi... entro due mesi*

<sup>43</sup> Vedi al riguardo la pag. 34.

<sup>44</sup> Le cui regole sono contenute negli artt. 2423 e seguenti del codice civile.

*dalla chiusura dell'esercizio annuale l'organo comune redige una situazione patrimoniale, osservando, in quanto compatibili, le disposizioni relative al bilancio di esercizio della società per azioni, e la deposita presso l'ufficio del registro delle imprese del luogo ove ha sede”.*

La seconda opzione è invece libera, nel senso che spetta alle imprese che costituiscono una Rete decidere se il bilancio consuntivo deve avere un determinato schema, e quale.

Considerato però che la rete di imprese non ha personalità giuridica, potendo avere al massimo soggettività giuridica, potrebbe essere utile, ai fini della predisposizione di un bilancio consuntivo, riferirsi alle regole del bilancio delle società di persone.

A questo proposito si rammenta che l'art. 2302 c.c., sulle scritture contabili delle società in nome collettivo, prescrive per queste società l'obbligo (che è a carico degli amministratori) di tenere i libri e le scritture contabili prescritti dall'art. 2214 c.c., ovvero il libro giornale e il libro degli inventari<sup>45</sup>.

Invece, in caso di presenza di un fondo patrimoniale e di un soggetto esecutore, non vi è margine di scelta per le regole da utilizzare per la predisposizione del bilancio, poiché devono essere necessariamente applicate (in quanto compatibili) quelle previste per le Spa.

**Uno o più articoli devono essere dedicati alla ripartizione dei costi della Rete**

Il dodicesimo articolo di un contratto di rete può assumere diverse configurazioni, ed anche articolarsi in più articoli.

Infatti il tema da affrontare è piuttosto delicato, riguardando la ripartizione dei costi delle attività di rete.

A questo riguardo si hanno 2 diverse opzioni:

- 1) i costi sono a carico del fondo patrimoniale;
- 2) i costi sono sostenuti direttamente dalle imprese aderenti.

A questo punto bisogna approfondire ciascuna di queste due opzioni, tenendo però presente che nel primo caso non vi può essere una ripartizione dei costi diversificata tra le imprese aderenti, mentre nel secondo caso è possibile immaginare una ripartizione anche non uniforme dei costi, come d'altronde avviene nei condomini.

**Il contratto di rete può prevedere la presenza di un fondo patrimoniale**

Relativamente al fondo patrimoniale, che costituisce un eventuale contenuto del programma di rete, va subito detto che la sua istituzione comporta, congiuntamente con la presenza di un soggetto esecutore, la conseguenza, già richiamata nelle pagine precedenti, dell'obbligo di redigere una sorta di bilancio, e di depositarlo presso l'ufficio del registro delle imprese del luogo dove la Rete ha sede (o in assenza di soggettività giuridica della Rete, ha sede il soggetto esecutore, o l'impresa di riferimento della Rete, ossia quella che provvede all'iscrizione delle modifiche contrattuali nel registro delle imprese).

<sup>45</sup> L'art. 2214 c.c. richiede che siano tenute le scritture contabili richieste dalla natura e dalle dimensioni dell'impresa, e che siano conservate ordinatamente per ciascun affare gli originali delle lettere, dei telegrammi e delle fatture ricevute, nonché le copie delle lettere, dei telegrammi e delle fatture spedite.

Dunque, bisogna andare a guardare gli artt. 2423 e seguenti del codice civile che descrivono la struttura dello stato patrimoniale e del conto economico, nonché i criteri di valutazione delle varie poste di bilancio. Questa circostanza potrebbe quindi essere ritenuta talmente gravosa, tenuto conto anche della logica conseguente soggettività tributaria (ancora però da definire, non essendo stata emanata al riguardo una circolare dell'Agenzia delle Entrate alla data del 1° marzo 2013), da considerare poco attrattiva tale ipotesi di ripartizione dei costi della Rete. Va detto però che in passato, in vigore dell'incentivo fiscale esistente fino al periodo di imposta 2012, la presenza di un fondo patrimoniale era uno dei presupposti per godere dell'incentivo. Venendo ora meno questo incentivo, la previsione di un fondo patrimoniale perde una ragione di convenienza.

**Al fondo patrimoniale della Rete si applicano le regole del fondo consortile, ma vi possono essere problemi applicativi quando l'organo comune è l'impresa leader della Rete**

Se si optasse per un fondo patrimoniale, allora è bene tenere presente la disciplina che le legge applica ad esso.

Infatti la normativa prevede che *“al fondo patrimoniale comune si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni di cui agli articoli 2614 e 2615, secondo comma, del codice civile<sup>46</sup>”*.

Rinviano alla nota 13 per una precisa descrizione del contenuto di queste norme, in questa sede si può sinteticamente affermare che il legislatore ha voluto dare autonomia al fondo patrimoniale della rete di imprese, impedendo che esso possa essere distribuito prima della scadenza prevista dal contratto di rete, e al tempo stesso che i creditori dei partecipanti alla Rete possano attaccarlo per far valere i loro diritti nei confronti di essi.

Contestualmente, come già ricordato a pag. 15, si prevede per le imprese partecipanti alla Rete la limitazione di responsabilità, in quanto per le obbligazioni assunte dalla Rete a nome proprio, ne risponde solo il fondo patrimoniale, e non anche il patrimonio delle imprese della Rete.

Infatti, il comma 4-ter dichiara che *“in ogni caso, per le obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al programma di rete, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune”*.

Tale indicazione normativa presenta però diverse problematiche quando la Rete non ha soggettività giuridica, e il soggetto esecutore è un'azienda della Rete (cd. impresa leader), per cui in tal caso è difficile per i terzi discernere tra gli atti compiuti da tale impresa a nome e per conto proprio, e quelli compiuti a nome proprio, ma in attuazione del programma di rete, e quindi per conto delle altre imprese della Rete.

Per contro, va sottolineato come questa limitazione di responsabilità, secondo la norma, permane anche in assenza di un fondo patrimoniale, in quanto se il soggetto esecutore agisce senza rappresentanza, le imprese aderenti non possono rispondere per gli atti del soggetto esecutore, inclusi quelli effettuati in relazione al programma di rete<sup>47</sup>.

<sup>46</sup> Vedi la nota 13.

<sup>47</sup> Per altre considerazioni su questa disposizione si rinvia alla pag. 15.

***In caso di previsione di un fondo patrimoniale occorre decidere in primo luogo la sua dimensione, e la misura e la natura dei conferimenti***

In caso di preferenza per la soluzione del fondo patrimoniale, bisogna decidere in primo luogo la sua dimensione.

Al riguardo si hanno varie opzioni, che però si possono ricondurre a 3 principali:

- 1) importo pari al costo stimato di funzionamento della Rete per un anno;
- 2) importo pari al costo stimato complessivo del programma di rete, per tutta la durata prevista del contratto;
- 3) importo pari al costo stimato complessivo del programma di rete, per tutta la durata prevista del contratto, al netto di tutti (o parte) i ricavi attesi dall'attività di rete.

In tutti questi casi è comunque consigliabile prevedere un importo supplementare per far fronte ad eventuali imprevisti che, altrimenti, potrebbero bloccare le attività di rete.

Va detto che la prima soluzione è spesso preferibile, per evitare di investire somme significative, di cui poi le imprese aderenti di fatto perdono il controllo, essendo esse gestite dal soggetto esecutore.

***La seconda decisione relativa al fondo patrimoniale è la natura dei conferimenti e le modalità di loro valutazione, se in natura***

Decisa in qualunque modo l'entità del fondo patrimoniale, occorre poi determinare la natura dei conferimenti delle imprese aderenti, che possono essere:

- 1) in denaro;
- 2) in natura.

E' ovvio che questa seconda soluzione presenta il problema della valorizzazione dei conferimenti in natura dati dalle varie imprese aderenti. Se questi conferimenti sono disomogenei (es. personale, attrezzature, know how), è assolutamente fondamentale indicare i criteri di valutazione, eventualmente da porre in allegato al contratto di rete.

A questo proposito è consigliabile fare riferimento alla disciplina dei conferimenti delle Spa, in particolare agli artt. 2343 e 2343-ter<sup>48</sup> c.c., che regolamentano la stima dei conferimenti in natura nel caso delle società per azioni. Possono risultare utili anche le regole previste per i conferimenti in natura nelle Srl, contenute nell'art. 2464 c.c.<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> L'art. 2343 c.c. prevede che i soci, che conferiscono beni in natura o crediti, devono presentare la relazione giurata di un esperto, designato dal Tribunale nella cui circoscrizione ha sede la società, contenente:

- a) la descrizione dei beni o dei crediti conferiti;
- b) l'attestazione che il loro valore è almeno pari a quello attribuito a ciascuno di essi (ai fini della determinazione del capitale sociale e dell'eventuale sovrapprezzo);
- c) i criteri di valutazione seguiti.

La relazione va poi allegata all'atto costitutivo.

L'art. 2343-ter c.c. indica alcuni casi di esenzione dall'obbligo di presentazione della relazione di valutazione dei conferimenti in natura, ovvero i valori mobiliari, gli strumenti del mercato monetario, i beni in natura ed i crediti già valutati. Il socio conferente questi beni deve però presentare la documentazione relativa al valore attribuito ai conferimenti, e al bilancio approvato da non oltre un anno o alla valutazione di non oltre 6 mesi (ma solo per i conferimenti di beni e di crediti).

<sup>49</sup> L'art. 2464 c.c. afferma, tra le altre cose, che il versamento può essere sostituito dalla stipula, per un importo almeno corrispondente, di una polizza di assicurazione o di una fidejussione bancaria. Per i conferimenti di beni in natura e di crediti si osservano le disposizioni degli articoli 2254 e 2255, che disciplinano, rispettivamente, rischi e garanzie delle cose conferite in proprietà, e il conferimento di crediti.

**La ripartizione dei conferimenti può essere uguale o proporzionale alla dimensione aziendale, o ad altri parametri**

Per quanto concerne la ripartizione dei conferimenti tra le imprese aderenti alla Rete, la prassi ha fatto emergere sia un approccio egualitario (tutti danno lo stesso conferimento), sia un sistema di conferimenti proporzionale alla dimensione delle aziende della Rete, o all'utilizzo delle attività di rete.

Su questo aspetto si rinvia però alle considerazioni svolte qui di seguito per la seconda opzione, che è la ripartizione dei costi della Rete sulla base di un bilancio preventivo e consuntivo, e conseguente ripartizione dei costi tra le imprese della Rete.

**In alternativa al fondo patrimoniale si potrebbe prevedere una ripartizione dei costi sulla base di un bilancio annuale**

L'alternativa al fondo patrimoniale della Rete è dunque la predisposizione di un bilancio preventivo e di uno consuntivo (es. annuale).

Si tratta dello stesso meccanismo che ha luogo nei condomini.

In questa seconda opzione si può prevedere che la ripartizione delle spese, come risultanti dal bilancio preventivo, e poi dal bilancio consuntivo, possa avvenire secondo varie modalità:

1) ripartizione uguale per tutte le imprese aderenti;  
2) ripartizione tra le imprese aderenti in funzione di un parametro, che può essere:

a) la dimensione dell'azienda (es. in termini di fatturato, dipendenti, valore dell'attivo patrimoniale);

b) il grado di utilizzo delle attività di rete (es. il carico nei trasporti comuni, lo spazio nello stand fieristico comune, il valore del contributo al prodotto comune).

Quando si ritiene che non vi siano particolari differenze tra le imprese aderenti, neppure sul piano dell'utilizzo delle attività di rete, la prima soluzione è di gran lunga migliore, in quanto molto semplice.

Ma se, al contrario, vi sono imprese di diversa dimensione (e quindi capacità economica), oppure se il ricorso alle attività e alle strutture della Rete è significativamente diverso, e se tale ricorso è in qualche modo misurabile, allora la seconda soluzione è preferibile.

**Il contributo delle imprese può essere pagato tutto in via anticipata, oppure solo in parte in via anticipata**

Per quanto concerne il momento dell'erogazione dei contributi delle imprese aderenti vi sono diverse opzioni:

1) erogazione anticipata sulla base del bilancio preventivo, con conguaglio al momento dell'approvazione del bilancio consuntivo;

2) erogazione parzialmente anticipata sulla base del bilancio preventivo, e pagamento a seconda dell'avanzamento delle attività di rete, con saldo del contributo al momento dell'approvazione del bilancio consuntivo.

La prima soluzione è da preferire se il soggetto esecutore è economicamente debole, e quindi impossibilitato a pagare in anticipo le spese derivanti dall'attuazione delle attività di rete, mentre la seconda soluzione è percorribile se il soggetto esecutore è, per esempio, l'azienda leader, che ha probabilmente possibilità economiche non inferiori a quelle delle altre imprese della Rete.

Prima di continuare nell'esposizione dei diversi contenuti del contratto di rete, è il caso di segnalare che nulla impedisce di prevedere sia un fondo patrimoniale, sia un meccanismo di ripartizione dei costi, che obblighi le imprese aderenti a versare periodicamente i contributi necessari per coprire i costi della rete.

Va poi ricordato, sebbene di interesse solo per le imprese aderenti che hanno la forma della Spa, che la legge permette di conferire al fondo patrimoniale, se previsto dal programma di rete (ossia dal contratto), un patrimonio destinato ad uno specifico affare, che è una novità introdotta dalla riforma del diritto societario del 2003 per le Spa, e che trova fondamento in uno specifico articolo del codice civile, ovvero l'art. 2447-bis<sup>50</sup>.

Il vantaggio per la Spa conferente di utilizzare questo meccanismo è dato dalla circostanza che il patrimonio aziendale destinato ad una specifica operazione (in questo caso la partecipazione alla Rete) gode dell'autonomia patrimoniale, per cui è possibile da una parte opporre ai creditori sociali il vincolo di destinazione, e dall'altra evitare che i creditori, nati dall'operazione al quale era stato destinato il patrimonio separato, possano rivalersi sul resto del patrimonio societario.

***Nel contratto vanno indicate anche le modalità di ripartizione dei ricavi della Rete***

L'ultimo tema di questa parte del contratto, che va regolamentato con un tredicesimo articolo, concerne i meccanismi di distribuzione dei ricavi derivanti dalle attività di rete.

Le soluzioni possibili (anche se non le uniche) sono:

- 1) ripartizione uguale tra le imprese della Rete;
- 2) ripartizione proporzionale al sostenimento dei costi;
- 3) ripartizione proporzionale al valore del contributo dato alla Rete.

E' evidente che non vi è una formula migliore delle altre, dipendendo la scelta da una serie di circostanze come la natura delle attività di rete e

---

<sup>50</sup> L'art. 2447-bis c.c. prevede la possibilità di separare, nell'ambito del patrimonio societario delle Spa, una parte da destinare ad uno specifico affare o ad una operazione, derogando così al principio generale dell'universalità della responsabilità patrimoniale, contenuto nell'art. 2740 c.c., il quale prevede che il debitore risponde con tutti i suoi beni presenti e futuri. In pratica, la società individua una serie di attività (beni, crediti, denaro, attività immateriali) comprese nel proprio patrimonio, per destinarle esclusivamente allo svolgimento di una specifica attività, o affare, e a quel punto, come prevede il codice civile, i beni selezionati costituiscono la garanzia solo per i creditori sorti a seguito della realizzazione di quella specifica attività (e non anche per i creditori generali della Spa, se non in via subordinata), pur rimanendo sempre tali beni nella titolarità della società che separa il patrimonio. In termini approssimativi, si può affermare che il patrimonio separato, pur rimanendo in capo al soggetto disponente del patrimonio, acquisisce caratteristiche tali da renderlo non più disponibile come in precedenza, e questo in virtù dell'atto negoziale che è stato alla base della sua enucleazione.

Per costituire un patrimonio separato, occorre una deliberazione dell'organo amministrativo, adottata a maggioranza assoluta dei suoi componenti, la quale, a norma dell'art. 2447-ter c.c., deve indicare:

- a) l'affare al quale è destinato il patrimonio;
- b) i beni e i rapporti giuridici compresi in tale patrimonio;
- c) il piano economico-finanziario da cui deve risultare:
  - 1) la congruità del patrimonio rispetto alla realizzazione dell'affare;
  - 2) le modalità e le regole relative al suo impiego;
  - 3) il risultato che si intende perseguire;
  - 4) le eventuali garanzie offerte ai terzi;
- d) gli eventuali apporti di terzi, le modalità di controllo sulla gestione, e di partecipazione ai risultati dell'affare;
- e) la possibilità di emettere strumenti finanziari di partecipazione all'affare, con la specifica indicazione dei diritti che attribuiscono;
- f) la nomina di un revisore legale dei conti (o di una società di revisione) per la revisione legale dei conti dell'affare, quando la società non è già assoggettata alla revisione legale;
- g) le regole di rendicontazione dell'affare.

del contributo di ciascuna impresa, oltre che dalla volontà delle parti. Certamente, è difficilmente immaginabile che i ricavi (o gli utili) possano essere ripartiti in modo uguale tra le imprese quando il contributo offerto da ciascuna impresa della Rete, in termini di sostenimento dei costi, oppure sul piano del contributo operativo offerto alla Rete, sia di diverso valore.

Una volta decisi tutti questi aspetti, si arriva ad affrontare delle questioni eventuali, come

- 1) la possibilità per altre imprese di aderire alla Rete;
- 2) la possibilità di recedere dalla Rete;
- 3) la possibilità che un'impresa aderente venga esclusa dalla Rete.

***Le regole per l'ampliamento dei partecipanti della Rete devono riguardare requisiti, procedure decisionali, e diritti che possono essere riconosciuti agli entranti***

Nel caso in cui si ritenga opportuno ampliare la compagine sociale della Rete, si può stabilire, con un quattordicesimo articolo, le regole per l'ingresso di nuove imprese.

Queste regole devono affrontare sostanzialmente 3 temi:

- 1) i requisiti che devono avere i nuovi aderenti, per poter essere ammessi alla Rete;
- 2) la procedura per l'ingresso di una nuova impresa nella Rete;
- 3) i diritti e doveri che vanno attribuiti al nuovo partecipante.

Relativamente al primo aspetto, è il caso di segnalare che normalmente non ha senso far entrare in una Rete già costituita soggetti che possono dare un contributo molto limitato alle attività di rete, o, ugualmente, che possono ottenere vantaggi risibili dall'appartenenza della Rete.

Parallelamente è ragionevole ritenere che la partecipazione ad una Rete possa richiedere caratteristiche particolari, in assenza delle quali non vi sarebbe un vantaggio per le imprese già aderenti alla Rete di un ampliamento della compagine sociale.

L'indicazione di questi requisiti costituirebbe poi un elemento di chiarezza e correttezza tra gli stessi partecipanti alla rete di imprese.

E' ragionevole, in effetti, immaginare che l'efficacia della rete di imprese potrebbe essere proporzionale alla sua estensione, ma questo fino ad un certo punto. Difatti, è altrettanto ragionevole immaginare che una compagine troppo vasta ed articolata potrebbe comportare problemi, non solo nel processo decisionale, ma anche nell'esecuzione delle attività da sviluppare, in quanto quella "unicità" di intenti, ovvero di obiettivi strategici, è difficilmente immaginabile con una platea diversificata e numerosa di soggetti.

Dunque, l'indicazione di criteri, che possono essere anche di natura geografica e settoriale, eviterebbero dubbi e contrasti nella valutazione delle ipotesi di allargamento della compagine sociale della Rete.

E' il caso poi di evidenziare che, in assenza di un articolo quale quello che si sta descrivendo, una volta costituita la Rete, nessuno potrà entrarvi, salvo modificare il contratto, oppure fare ricorso ad un *escamotage* già ricordato, consistente nella sottoscrizione di un accordo tra

soggetto esecutore e terzo, per coinvolgere questo terzo nelle attività di rete, beninteso secondo le regole non del contratto, bensì del citato accordo.

Per quanto riguarda la procedura di adesione alla Rete, una soluzione potrebbe essere quella di attribuire al soggetto esecutore la responsabilità di verificare il possesso dei requisiti, e all'organo decisionale di decidere l'ammissione (o meno) dell'impresa richiedente l'accesso.

Infine, relativamente a diritti e doveri da attribuire ai nuovi partecipanti, si può immaginare che i diritti possano non essere gli stessi delle imprese fondatrici, oppure, che sia opportuno prevedere un dovere di conferire un importo più alto di quello che fu effettuato in occasione della creazione della Rete, poiché è ragionevole ritenere che nel corso del tempo la Rete abbia acquisito un "avviamento", che è un valore giustamente da riconoscere alle imprese che hanno costituito la Rete.

Sulla questione dell'allargamento della Rete può essere utile svolgere ulteriori considerazioni.

In effetti, la Rete, a differenza dei Distretti, ha una connotazione esclusivamente privata, essendo la sua origine non basata su una legge, o su un decreto di un'autorità pubblica (come avviene per i Distretti), bensì su un contratto che vede per firmatari solo imprese private.

Ne consegue che far parte di una Rete non è un diritto soggettivo, per cui non si può pretendere di poter entrare in una Rete se le imprese che già aderiscono non lo desiderano.

Tra l'altro va considerato che l'appartenenza ad una Rete può rappresentare un vantaggio competitivo rispetto alle imprese che non ne fanno parte, e questo indipendentemente dalle attività di rete, in quanto, come dimostrano delle convenzioni sottoscritte da RetImpresa (Confindustria) con alcune banche, la partecipazione ad una Rete può determinare vantaggi in termini di accesso al credito<sup>51</sup>, oppure a incentivi pubblici (vedi par. 7).

**L'uscita dalla Rete può essere prevista nel contratto di rete, ed in tal caso sarebbe opportuno prevedere le cause di recesso ed i diritti del recedente**

Un ulteriore articolo (il quindicesimo) può essere dedicato al tema del recesso.

Infatti la disciplina prevede la possibilità di pattuire *"le cause facoltative di recesso anticipato e le condizioni per l'esercizio del relativo diritto, ferma restando in ogni caso l'applicazione delle regole generali di legge in materia di scioglimento totale o parziale dei contratti plurilaterali con comunione di scopo"*.

Dunque, se si intende prevedere la possibilità di recesso, occorre specificare:

- 1) le cause di recesso;
- 2) la procedura del recesso;
- 3) gli effetti del recesso.

Per quanto riguarda le cause di recesso, ancora una volta, si può fare riferimento al diritto societario, ed in particolare agli artt. 2437 (recesso

---

<sup>51</sup> Alcune banche hanno ritenuto di considerare l'appartenenza ad una Rete un elemento positivo ai fini dell'elaborazione del rating delle imprese loro clienti.

nelle Spa)<sup>52</sup> e 2473 c.c. (recesso nelle Srl)<sup>53</sup>.

In aggiunta, si possono immaginare circostanze specifiche che giustificano, per l'impresa aderente, l'uscita, che possono essere legate alle attività e agli obiettivi previsti per la Rete.

In questo contesto può assumere rilevanza il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi sulla base degli indicatori riportati nel contratto all'art. 3, in quanto, in assenza del perseguimento degli obiettivi, si potrebbe determinare una giusta causa di recesso.

Va detto però che in molti contratti di rete non sono state previste cause di recesso, lasciando quindi libera la possibilità di uscire.

Questa impostazione non è da valutare positivamente, in quanto, come già ricordato a pag. 27, i risultati delle attività di rete difficilmente possono essere immediati, e quindi la possibilità di uscire rapidamente dalla Rete, per di più senza specifici motivi, potrebbe essere una causa di insuccesso dell'esperimento aggregativo.

Per quanto riguarda la procedura, bisogna decidere se il recesso può essere accettato o meno, circostanza necessaria nel caso di previsione di cause di recesso, in quanto bisognerà valutare la loro effettiva sussistenza.

---

<sup>52</sup> L'art. 2437 c.c. rammenta che hanno diritto di recedere, per tutte o parte delle loro azioni, i soci che non hanno concorso alle deliberazioni riguardanti:

- a) la modifica della clausola dell'oggetto sociale, quando consente un cambiamento significativo dell'attività della società;
- b) la trasformazione della società;
- c) il trasferimento della sede sociale all'estero;
- d) la revoca dello stato di liquidazione;
- e) l'eliminazione di una o più cause di recesso;
- f) la modifica dei criteri di determinazione del valore dell'azione in caso di recesso;
- g) le modificazioni dello statuto concernenti i diritti di voto o di partecipazione.

Salvo che lo statuto disponga diversamente, hanno diritto di recedere i soci che non hanno concorso all'approvazione delle deliberazioni riguardanti:

- 1) la proroga del termine;
- 2) l'introduzione o la rimozione di vincoli alla circolazione dei titoli azionari.

<sup>53</sup> L'art. 2473 c.c. precisa che spetta all'atto costitutivo determinare quando il socio può recedere dalla società e le relative modalità. In ogni caso il diritto di recesso compete ai soci che non hanno consentito al cambiamento dell'oggetto o del tipo di società, alla sua fusione o scissione, alla revoca dello stato di liquidazione al trasferimento della sede all'estero alla eliminazione di una o più cause di recesso previste dall'atto costitutivo e al compimento di operazioni che comportano una sostanziale modificazione dell'oggetto della società determinato nell'atto costitutivo o una rilevante modificazione dei diritti attribuiti ai soci a norma dell'articolo 2468, quarto comma. Restano salve le disposizioni in materia di recesso per le società soggette ad attività di direzione e coordinamento. Nel caso di società contratta a tempo indeterminato il diritto di recesso compete al socio in ogni momento e può essere esercitato con un preavviso di almeno 180 giorni; l'atto costitutivo può prevedere un periodo di preavviso di durata maggiore purché non superiore ad un anno. I soci che recedono dalla società hanno diritto di ottenere il rimborso della propria partecipazione in proporzione del patrimonio sociale. Esso a tal fine è determinato tenendo conto del suo valore di mercato al momento della dichiarazione di recesso; in caso di disaccordo la determinazione è compiuta tramite relazione giurata di un esperto nominato dal tribunale, che provvede anche sulle spese, su istanza della parte più diligente; si applica in tal caso il primo comma dell'art. 1349. Il rimborso delle partecipazioni per cui è stato esercitato il diritto di recesso deve essere eseguito entro 180 giorni dalla comunicazione del medesimo fatta alla società. Esso può avvenire anche mediante acquisto da parte degli altri soci proporzionalmente alle loro partecipazioni oppure da parte di un terzo concordemente individuato da soci medesimi. Qualora ciò non avvenga, il rimborso è effettuato utilizzando riserve disponibili o, in mancanza, corrispondentemente riducendo il capitale sociale; in quest'ultimo caso si applica l'art. 2482 e, qualora sulla base di esso non risulti possibile il rimborso della partecipazione del socio receduto, la società viene posta in liquidazione. Il recesso non può essere esercitato e, se già esercitato, è privo di efficacia, se la società revoca la delibera che lo legittima ovvero se è deliberato lo scioglimento della società.

Ma l'aspetto che va più approfondito è la conseguenza di tale uscita. Ad esempio, l'impresa uscente ha diritto a riavere il proprio conferimento, sebbene sia stato speso? Se poi tramite la Rete l'impresa uscente usufruisce di un brevetto, o più semplicemente di un marchio commerciale, perde completamente ogni diritto su di esso, oppure no, ed in quest'ultimo caso in che termini?

Come si vede dai quesiti sopra tracciati, il recesso dalla Rete potrebbe essere fonte di problemi anche importanti, o comunque significativi dal punto di vista economico.

E' dunque bene considerare gli aspetti patrimoniali ed economici del recesso.

Per evitare però dubbi sulle possibili conseguenze dell'uscita dei partecipanti sulla Rete, il legislatore ha opportunamente richiamato le norme generali che disciplinano lo scioglimento dei contratti plurilaterali, che si trovano in particolare nell'art. 1459 c.c., nel quale si afferma però solo che l'inadempimento di una delle parti non comporta la risoluzione del contratto rispetto alle altre.

Di conseguenza, in assenza di precise indicazioni normative, sarà bene che le imprese aderenti alla Rete chiariscano bene questi aspetti nel contratto.

***Se lo si ritiene, nel contratto vanno indicate anche le possibili cause di esclusione dalla Rete***

Con l'eventuale sedicesimo articolo, si può affrontare il tema dell'esclusione di un partecipante dalla Rete.

Anche in questo caso vanno disciplinati i seguenti aspetti:

- 1) le cause dell'esclusione;
- 2) la procedura dell'esclusione;
- 3) gli effetti dell'esclusione.

Va detto che le considerazioni fatte nella pagina precedente in materia di recesso sono applicabili anche nel caso di disciplina dell'esclusione.

Va però evidenziato come le cause di esclusione siano molto più "delicate" di quelle del recesso, per cui è opportuno che esse vengano individuate con grande precisione, per evitare che si possano creare dubbi nella loro interpretazione.

In altre parole, in questa sede bisogna essere assolutamente specifici, per evitare che questa possibilità venga utilizzata da una maggioranza di imprese a danno della minoranza.

In genere le cause di esclusione consistono nella violazione di doveri che derivano dal contratto e dallo svolgimento delle attività di rete.

Anche sul piano della procedura, bisognerebbe prevedere delle garanzie, che consentano all'impresa in via di esclusione di far valere le proprie ragioni.

Infine, il tema degli effetti dell'esclusione va ponderato con attenzione, dovendo evitare soprusi, ma al tempo stesso rappresentare un deterrente per stimolare un comportamento corretto da parte di tutte le imprese della Rete.

**La durata del contratto di rete è libera ma, dati gli obiettivi strategici, è opportuno che non sia troppo breve**

Il diciassettesimo articolo va dedicato alla durata della Rete.

Relativamente a questo aspetto del contratto di rete, va ricordato che la legge non dice nulla, per cui la durata del contratto di rete va considerata libera.

Va però considerato che se si devono perseguire obiettivi strategici, per di più di crescita della competitività, è ragionevole supporre che la rete di imprese debba avere una durata piuttosto lunga, in genere oscillante tra 3 e 5 anni.

D'altro canto, risulterebbe difficilmente credibile un programma di rete che fosse in grado di raggiungere obiettivi strategici di crescita di competitività e di innovazione in uno spazio temporale di alcuni mesi, o al massimo in 1-2 anni.

Questo però non impedisce che dal punto di vista dell'ammissibilità legale una Rete possa essere creata anche per pochi mesi, sebbene in tal caso bisognerebbe chiedersi se non sia più adeguato lo strumento dell'Ati, anziché quello della Rete.

Va invece considerata eccessiva una durata contrattuale di diversi decenni, come capita di constatare in alcuni contratti di rete, che sebbene accoppiata alla libera possibilità di uscita, non ha comunque molto senso.

**Ultimo articolo del contratto di rete è il foro competente**

L'ultimo articolo è in genere relativo al foro competente, che consiste nella scelta del tribunale che eventualmente deciderà sul contenzioso che potrà sorgere tra le imprese della Rete per effetto dell'applicazione del contratto di rete.

Anche questa clausola contrattuale sarà il frutto della libera contrattazione delle parti.

**Il contratto di rete può essere asseverato da organismi creati dalle Associazioni di categoria**

Il contratto di rete può essere oggetto di asseverazione.

L'asseverazione è utile essenzialmente per godere di incentivi e finanziamenti, se il soggetto erogatore lo richiede.

Negli altri casi, dato che l'asseverazione costa, va valutata l'opportunità di una tale iniziativa.

Nel caso si desiderasse ottenere l'asseverazione, bisogna rivolgersi ad organismi di asseverazione, che sono espressione delle associazioni di imprenditori, che hanno i requisiti indicati dal decreto del Ministro dell'Economia del 25/2/2011. In sostanza il decreto ha abilitato tutte le Associazioni datoriali rappresentate in sede Cnel ad indicare tali organismi di asseverazione, per cui ogni Rete può chiedere alla Associazione di categoria cui fanno riferimento le imprese aderenti, per individuare l'organismo di asseverazione<sup>54</sup>.

L'asseverazione del contratto di rete va rilasciata entro 30 giorni dalla relativa richiesta presentata dal soggetto esecutore.

<sup>54</sup> L'elenco degli organismi di asseverazione abilitati è comunque riportato nel sito [www.agenziaentrate.it](http://www.agenziaentrate.it)

L'asseverazione consiste nella verifica della congruenza del contratto di rete con la normativa che disciplina le Reti.

Sul punto, l'art. 4 del decreto ministeriale del 25/2/2011 ha precisato che l'asseverazione comporta la verifica della sussistenza degli elementi propri del contratto di rete e dei relativi requisiti di partecipazione in capo alle imprese che lo hanno sottoscritto. In sostanza va verificato sia il programma di rete, sia il contratto di rete, ed il rispetto dei requisiti soggettivi, anche in termini di adempimenti, da parte delle imprese aderenti.

Siamo giunti a conclusione di questo importante paragrafo, e prima di passare al prossimo tema (la procedura per creare una rete di imprese), si presenta nella prossima pagina uno schema di contratto di rete, che riassume quanto riportato nelle pagine precedenti, tenendo però presente che la numerazione dei vari articoli, e quindi la sequenza dei vari aspetti della collaborazione tra imprese, non è frutto di una disposizione di legge, bensì il risultato dell'esperienza operativa di chi scrive.

**SCHEMA 2**  
**IL CONTENUTO DEL CONTRATTO DI RETE**

<i>Art. 1</i>	Elenco delle imprese partecipanti, ed in caso di presenza del fondo patrimoniale, nome e sede della Rete
<i>Art. 2</i>	Obiettivi della Rete, generali e specifici
<i>Art. 3</i>	Modalità di monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi
<i>Art. 4</i>	Attività di rete
<i>Art. 5</i>	Diritti delle imprese partecipanti
<i>Art. 6</i>	Doveri delle imprese partecipanti
<i>Art. 7</i>	Soggetto esecutore, e relativi poteri e doveri
<i>Art. 8</i>	Regole di fatturazione
<i>Art. 9</i>	Organo decisionale e sue procedure
<i>Art. 10</i>	Meccanismi per la definizione delle attività di rete da avviare
<i>Art. 11</i>	Meccanismi di rendicontazione dell'attività svolta
<i>Art. 12</i>	Meccanismi di ripartizione dei costi o regole del fondo patrimoniale
<i>Art. 13</i>	Meccanismi di distribuzione dei ricavi derivanti dalle attività di rete
<i>Art. 14</i>	Regole per l'ingresso di nuove imprese nella Rete
<i>Art. 15</i>	Regole per il recesso
<i>Art. 16</i>	Regole per l'esclusione
<i>Art. 17</i>	Durata del contratto di rete
<i>Art. 18</i>	Foro competente

## Box

### LA DISCIPLINA DELLA RETE DI IMPRESE AGRICOLA

La legge 221/2012, nell'ambito delle modifiche apportate alla normativa sulle reti di imprese, ha introdotto anche norme specifiche per le Reti create dagli operatori agricoli.

Queste regole, contenute nei commi 2-ter e 5, dell'art. 36, della legge 221/2012, prevedono sostanzialmente:

- 1) la possibilità di prevedere nel contratto di rete un fondo di mutualità tra gli agricoltori ai fini della stabilizzazione delle relazioni contrattuali tra i contraenti della filiera agricola, al quale si applicano le regole del fondo patrimoniale, con la precisazione che il fondo di mutualità partecipa al Fondo mutualistico nazionale per la stabilizzazione dei redditi delle imprese agricole;
- 2) la possibilità di sottoscrivere il contratto di rete con l'assistenza di una o più organizzazioni professionali agricole maggiormente rappresentative a livello nazionale, che hanno partecipato alla redazione finale dell'accordo.

## 5. LA PROCEDURA PER LA COSTITUZIONE DI UNA RETE DI IMPRESE

Costruire una rete di imprese non si risolve nella semplice redazione di un contratto. In realtà, la redazione del contratto di rete deve essere solo l'ultimo passo di un percorso impegnativo, che deve essere teso a verificare l'esistenza dei presupposti logici richiesti per la costituzione di una rete di imprese.

Già nel paragrafo 3 sono state esaminate le condizioni per fare una Rete di successo, ma anche una corretta impostazione del processo che porta a costituire una Rete ha un suo ruolo per assicurare maggiori possibilità di vincita della scommessa che normalmente rappresenta la realizzazione di una rete di imprese. Il primo passaggio rappresenta la condizione *sine qua non* per valutare l'ipotesi di aggregazione ad una rete di impresa.

### **La costituzione di una Rete passa per 10 fasi**

In questo paragrafo ci soffermeremo pertanto sui vari passaggi necessari per la costruzione della Rete, che in sintesi si possono individuare nei seguenti:

- 1) l'analisi della propria azienda sotto il profilo della sua competitività e dei fattori che la possono migliorare, individuando in particolare le voci di costo che si possono ridurre, e le voci di ricavo che è possibile incrementare;
- 2) l'individuazione di quelle attività che consentono di perseguire il miglioramento di costi e ricavi, e comunque della competitività, che possono essere realizzate insieme ad altre imprese;
- 3) l'attivazione di contatti con altre imprese potenzialmente interessate alla costituzione della Rete, anche mediante l'intermediazione delle Associazioni di categoria e delle Camere di commercio, che potrebbero fungere da sportelli per la creazione delle reti di imprese;
- 4) la definizione di obiettivi da conseguire con la Rete, insieme alle altre imprese interessate alla costituzione della Rete;
- 5) la descrizione delle attività che la Rete dovrebbe svolgere, per perseguire gli obiettivi prefissati;
- 6) l'individuazione del soggetto esecutore;
- 7) la predisposizione di una bozza di contratto di rete, e quindi la decisione sui rimanenti contenuti del contratto di rete;
- 8) l'approvazione da parte di ciascuna impresa partecipante, secondo le proprie procedure decisionali, dell'adesione alla rete di imprese;
- 9) la firma del contratto di rete;
- 10) il deposito per l'iscrizione del contratto di rete nel registro delle imprese.

### **La creazione di (o adesione a) una Rete deve essere condizionata all'individuazione di problemi di competitività**

Il punto di partenza per valutare l'ipotesi di aggregazione con altre imprese è l'analisi della capacità competitiva dell'azienda.

Questa analisi potrebbe cominciare con la riflessione sui dati di bilancio per individuare i costi comprimibili, o i ricavi incrementabili.

Si potrebbe poi passare ad esaminare più in generale la capacità competitiva dell'impresa, per capire se vi sono dei problemi, e se questi possono essere superabili aggregandosi ad altre imprese.

Se questa analisi non porta all'individuazione di problemi, o comunque a problemi risolvibili aggregandosi ad altre imprese, allora l'istituto della rete di imprese potrebbe risultare di scarso interesse.

In effetti, l'interesse per la Rete deve venir meno quando si ritiene che i pur esistenti problemi di competitività siano così specifici alla realtà della propria azienda, da non poter trovare soluzione con una ricerca collettiva di soluzioni.

In fondo la Rete non è un club, dove è importante esserci, senza contare che in ogni caso presenta qualche costo, dovuto al finanziamento delle attività svolte dalla Rete stessa.

D'altronde il nostro Paese è pieno di enti, associazioni, organizzazioni, è l'istituto della Rete non può certo costituire un'occasione per creare un nuovo "carrozzone".

Dunque è fondamentale che l'analisi della situazione della propria azienda, sotto il profilo delle potenzialità inesprese, e della capacità competitiva, venga condotta in maniera attenta e lucida, e che sia finalizzata all'individuazione di specifici fattori di debolezza dell'attività imprenditoriale, fattori che si possono considerare comuni con quelli di altre aziende.

Un primo esempio di fattore di debolezza potrebbe essere l'impossibilità di soddisfare la domanda dei clienti, non potendo offrire un pacchetto completo di prodotti o servizi, circostanza che richiede quindi l'individuazione di altre aziende complementari e l'integrazione produttiva o commerciale con esse.

Un secondo esempio potrebbe essere la scoperta che i costi di una fase produttiva, come quelli di trasporto, sono eccessivi, per cui mettendo a fattor comune tale parte dell'attività imprenditoriale, si potrebbero ottenere significativi risparmi, con un impatto positivo sulla redditività dell'azienda.

Un ulteriore esempio potrebbe essere la difficoltà di gestire clienti esteri, anche per quanto riguarda l'assistenza, soprattutto quando questi sono poco numerosi, ed il Paese in questione è piuttosto lontano, tutte circostanze che comporterebbero elevati costi di gestione del customer service. In tal caso, creando una piattaforma comune con altre imprese operanti nello stesso mercato, si potrebbe dare una sfiorbiata a questi costi, aumentando al tempo stesso la soddisfazione dei clienti.

Un ultimo esempio potrebbe essere la necessità di incrementare la forza contrattuale con fornitori e/o clienti che sono grandi imprese o appartenenti alla grande distribuzione, e dunque la creazione di una Rete potrebbe dare come risultato l'acquisizione di una maggiore forza contrattuale.

In definitiva, occorre riflettere su cosa manca all'attività aziendale per essere più remunerativa.

***Bisogna poi capire quali attività occorre svolgere con altre imprese per recuperare competitività***

Il secondo passo, come si è visto, è la definizione lucida delle attività che potrebbero migliorare la competitività, ovvero la performance dell'impresa, anche in termini di costi e ricavi, e la valutazione del potenziale interesse per queste attività da parte di altre imprese, siano esse dello stesso settore, o di settori diversi.

Naturalmente questa valutazione dipenderà dai fattori di debolezza competitiva che sono emersi dall'analisi della situazione.

Non è infatti detto che il problema determinante la scarsa competitività di un'impresa debba essere sperimentato anche da altre imprese.

E quindi non è detto che possa risultare utile ad una pluralità di imprese una determinata attività da affidare ad una Rete.

Dunque, per andare avanti nella progettazione di una Rete, bisogna essere sicuri che i propri problemi siano condivisi da altre imprese.

Non è scontato che queste analisi possano essere condotte direttamente dall'imprenditore, il quale potrebbe avere difficoltà anche ad effettuare da solo una valutazione della potenziale condivisione con altre imprese delle attività che potrebbero migliorare il livello di competitività della propria azienda.

Dunque, questi due primi passaggi potrebbero richiedere l'intervento di esperti esterni che, tramite interviste, ed analisi dei dati di bilancio, potrebbero sia mettere a fuoco i fattori di debolezza, sia valutare la possibilità che le attività richieste per contenerli possano essere sviluppate collettivamente, ed in tal caso insieme a chi.

Ad ogni modo, nel caso in cui l'esito di questa analisi portasse ad individuare attività che potrebbero contenere i fattori di debolezza competitiva dell'impresa, e che la valutazione di una loro possibile condivisione fosse positiva, allora si può cominciare a pensare alla terza fase, ossia all'individuazione di altre imprese interessate a costituire la Rete.

***La ricerca di altre imprese interessate a costituire una Rete è difficile***

Questa terza fase è difficilmente programmabile, dipendendo molto dalle conoscenze personali dell'imprenditore.

Certamente, come si è accennato, le Associazioni di categoria, oltre alle stesse Camere di commercio, potrebbero giocare un ruolo attivo nel sensibilizzare le imprese del proprio settore o del proprio territorio sul tema delle reti di imprese, svolgendo contestualmente anche la funzione di "sportello" per quelle imprese che sono interessate ad aderire ad una Rete, così da facilitare i contatti con altri soggetti interessati.

Tale attività di sportello potrebbe essere realizzata anche tramite una pagina web, attivabile cliccando su un logo dedicato alle reti di imprese posto nella home page (dell'Associazione, della Cdc), in modo che ciascuna impresa possa inserire una scheda con i propri dati e le attività che vorrebbe far svolgere alla futura Rete, e verificare se fra le proposte già inserite non ve ne sia qualcuna di proprio interesse.

Sembra incredibile, ma fino a marzo 2013 non risultava avviata nessuna iniziativa di questo tipo.

Verificata in qualunque modo l'esistenza di altre imprese interessate alla costituzione della Rete, la fase successiva è la messa a punto di obiettivi comuni, sia in termini generali di miglioramento della competitività, sia in termini specifici, ovvero di individuazione delle modalità di superamento dei fattori di debolezza individuati, che potrebbero essere ridotti in conseguenza di aposite attività di rete.

***Individuate altre imprese interessate, il passo successivo è concordare i contenuti del contratto di rete, cominciando dagli obiettivi***

Si arriva dunque alla quarta fase del percorso che porta alla costituzione di una Rete, ossia la trattativa tra le imprese interessate a costituire una Rete.

È il caso di sottolineare come questi primi momenti della trattativa siano particolarmente importanti, in quanto incomprensioni o superficialità nella definizione di obiettivi comuni potrebbero aprire la strada successivamente a uscite dalla Rete, e più in generale ad un fallimento dell'iniziativa.

Ancora una volta si evidenzia come la fase iniziale di riflessione sulla situazione di competitività dell'azienda debba essere condotta con grande attenzione, per evitare equivoci successivi con le altre imprese, su quanto effettivamente serve per aumentare la redditività dell'impresa. Vale la pena, di nuovo, rimarcare come l'adesione ad una Rete implichi costi ed obblighi (visto che è un contratto), oltre che potenziali benefici, e dunque la decisione deve essere ben meditata, e certamente non si può considerare la presenza di eventuali incentivi (di cui si parlerà nel par. 7) una ragione sufficiente per attivare un processo di aggregazione di imprese.

Avviata la trattativa, bisogna poi passare agli aspetti più concreti del tentativo di aggregazione, ossia alle attività di rete, che dovrebbero permettere il perseguimento degli obiettivi che si sono concordati.

***Nella fase centrale della trattativa si devono individuare le attività da svolgere, tenendo presente il loro costo***

Certamente, l'individuazione delle attività di rete, che rappresenta il quinto momento della procedura di costituzione di una Rete, costituisce anche il passaggio più importante della trattativa.

Questa scelta non può prescindere da una valutazione, ancorché sommaria, dei costi di quelle attività, e quindi della sostenibilità delle stesse per le imprese fondatrici della Rete.

In ogni caso, come si vedrà nel par. 7 concernente gli incentivi, non si può pensare che l'attività della Rete possa essere finanziata solo da eventuali incentivi.

Occorre dunque molto realismo, anche perché gli aspetti finanziari non sono gli unici che possono ostacolare lo svolgimento delle attività, essendo richieste anche risorse umane con competenze adeguate, che non è sempre facile reperire, così come non è semplice trovare strutture con le quali svolgere le attività di rete (es. uffici, laboratori, magazzini, impianti).

In questa fase di individuazione delle attività di rete, va verificata anche la coerenza delle attività con gli obiettivi prefissi.

Non sempre è facilmente individuabile una specifica attività che consenta di conseguire obiettivi complessi, come sono quelli relativi al miglioramento della competitività, o comunque che permettano la riduzione di costi o l'incremento di ricavi.

In conclusione, la fase dedicata alla descrizione delle attività che la Rete dovrà svolgere richiede una certa ponderazione, basata su una valutazione approfondita ed una considerazione attenta di tutti gli aspetti operativi ed economici conseguenti alle attività che si sono ipotizzate.

***Il passaggio successivo è l'individuazione del soggetto esecutore***

La sesta fase per la costituzione di una Rete deve essere finalizzata ad individuare il soggetto esecutore, che rappresenta un altro punto cardine, che è necessario individuare per rendere funzionante una rete di imprese.

Nel par. 4 sono state fatte presenti tutte le considerazioni da valutare per prendere una decisione consapevole su questo punto.

Non c'è dubbio che occorre affrontare questa fase con grande onestà intellettuale, da una parte evitando di candidarsi a svolgere il ruolo di soggetto esecutore se non si è sicuri di poterlo fare, e dall'altra, di opporsi a candidature altrui semplicemente per motivi di orgoglio personale.

Una volta scelto il soggetto esecutore del contratto, potrebbe risultare utile individuare anche le persone fisiche che si faranno carico delle attività di rete, i cui nominativi ovviamente non possono essere inseriti nel contratto.

In questo contesto si potrebbero precisare anche i requisiti professionali delle persone che in futuro potranno essere incaricate di seguire le attività di rete.

***Si giunge così al momento di scrivere la bozza del contratto di rete***

Definiti gli aspetti essenziali del contratto di rete nelle fasi precedenti, non resta che completare il lavoro fatto redigendo i rimanenti articoli del contratto di rete.

Questa settima fase non dovrebbe presentare particolari complessità, presumendosi che, trovato l'accordo sugli aspetti salienti del contratto (obiettivi, attività di rete, soggetto esecutore), si dovrebbe procedere senza particolari intoppi, anche se non mancano gli aspetti delicati, come i criteri di ripartizione dei costi e dei ricavi.

Molto utile, ai fini della speditezza di questa fase, potrebbe essere la lettura attenta del par. 4, poiché con le idee chiare le parti potranno confrontarsi in maniera efficiente, individuando più rapidamente la soluzione preferibile.

***Bisogna infine assicurarsi che l'adesione alla Rete sia approvata correttamente da tutti i partecipanti***

Particolare attenzione merita l'ottava fase, ovvero quella in cui ciascun partecipante, in funzione della propria procedura decisionale, approva la partecipazione alla rete di imprese.

Se per le ditte e le imprese individuali il problema non presenta alcun profilo problematico, non altrettanto si può affermare per le imprese che hanno la forma giuridica della società.

Bisogna infatti considerare che la partecipazione alla Rete potrebbe configurarsi come un'operazione straordinaria. Certamente questa valutazione dipende anche dalla dimensione dell'eventuale conferimento.

Un utile riferimento per effettuare questa valutazione di ordinarietà o meno della decisione di aderire alla Rete è l'autonomia dell'amministratore (o degli amministratori) in termini di capacità di effettuare operazioni, e la sua delega per quanto riguarda i limiti di importo impegnabile. Se la partecipazione ad un'altra società rientra tra i poteri dell'amministratore, e in caso di conferimento al fondo patrimoniale, il suo importo rientra in questi limiti, si potrebbe considerare tale partecipazione approvabile dall'amministratore, senza coinvolgere i soci nel processo decisionale.

Resta fermo il dovere per l'amministratore di riferire ai soci (o al Cda) tale operazione (di adesione ad una Rete).

D'altro canto gli amministratori (ex art. 2380-bis c.c.) devono compiere tutte le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale, e la partecipazione ad una Rete potrebbe risultare necessaria per l'efficace conseguimento dell'oggetto della società.

Invece, se la partecipazione ad una società terza non rientra tra i poteri dell'amministratore, o se il conferimento da effettuare alla Rete è superiore ai limiti di importo impegnabili da parte dell'amministratore, allora occorre convocare una riunione (o un'assemblea) dei soci per ottenere il consenso sull'operazione, e farsi rilasciare una procura speciale per la firma del contratto di rete.

Le ultime due fasi relative, rispettivamente, alla firma del contratto di rete di imprese, e al deposito per l'iscrizione del contratto nel registro delle imprese, non presentano particolari aspetti problematici.

Va da sé che è fondamentale che la firma, anche digitale, sia apposta dal legale rappresentante dell'impresa, o da un suo delegato, ed in tal caso occorrerà allegare al contratto la delega, per dimostrarne la validità.

Per quanto riguarda l'iscrizione del contratto di rete nel registro delle imprese, come già segnalato, occorre utilizzare le apposite modulistiche per l'iscrizione del contratto nel registro delle imprese<sup>55</sup>, anche nel caso di firma digitale<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> Tale modulistica contiene i dati essenziali del contratto di rete (il cui codice è 025 nella Tabella ATF, e A27 nella Tabella ATT), quali il nome del contratto, il codice fiscale (se ottenuto), la data di scadenza del contratto, gli obiettivi e il programma della Rete, l'organo comune e il fondo patrimoniale (se esistenti), l'eventuale asseverazione, e per quanto riguarda l'impresa aderente alla Rete, che effettua l'adempimento del deposito del contratto nel registro delle imprese, è richiesto il codice fiscale, la denominazione ed il soggetto responsabile dell'esecuzione del contratto (se presente).

<sup>56</sup> Con lo schema indicato da un decreto del Ministero della Giustizia.

***Per le ultime fasi è in genere richiesto l'intervento di professionisti***

Nelle fasi di formalizzazione della costituzione della Rete è in genere necessaria la presenza di un notaio, salvo quando il registro delle imprese accetta atti non firmati dal notaio.

In ogni caso il notaio potrebbe intervenire, oltre che per la redazione del contratto di rete, anche per la sola autenticazione delle firme dei sottoscrittori del contratto.

Va poi tenuto presente che se le imprese partecipanti non sono particolarmente esperte, potrebbe risultare conveniente, in assenza di modelli di contratto precostituiti, incaricare un professionista (non necessariamente un notaio) per la redazione del contratto di rete.

***E' importante adempiere correttamente l'obbligo di iscrivere il contratto di rete nel registro delle imprese***

L'adempimento dell'iscrizione del contratto di rete nel registro delle imprese presso la Camera di commercio competente per territorio da parte di ciascun partecipante è particolarmente importante, in quanto tale adempimento costituisce, per espressa disposizione di legge, una condizione per l'efficacia del contratto stesso.

Questo vuol dire che il soggetto esecutore non potrebbe avviare alcuna attività prima dell'iscrizione del contratto di rete da parte di tutte le imprese aderenti, se non assumendosene personalmente la responsabilità, anche in termini patrimoniali.

In altre parole, ci si troverebbe nella stessa situazione di una costituenda società di capitali, che opera prima dell'iscrizione nel registro delle imprese, circostanza che è disciplinata dall'art. 2331 c.c.<sup>57</sup>.

Nel caso in cui la Rete avesse fondo patrimoniale e soggetto esecutore, e le imprese intendessero attribuire alla Rete soggettività giuridica, allora è sufficiente una sola iscrizione del contratto, da effettuare presso il registro delle imprese dove è stata collocata la sede della Rete.

In caso di successiva modifica del contratto, l'adempimento dell'iscrizione della nuova versione del contratto può essere effettuato da una sola impresa. Infatti, la legge (comma 4-quater, dell'art. 3, della legge 33/2009) prevede che l'ufficio del registro delle imprese di questa impresa provvede alla comunicazione dell'avvenuta iscrizione delle modifiche al contratto di rete, a tutti gli altri uffici del registro delle imprese presso cui sono iscritte le altre imprese partecipanti, che provvederanno alle relative annotazioni d'ufficio della modifica contrattuale.

---

<sup>57</sup>La norma stabilisce che per le operazioni compiute in nome della società prima dell'iscrizione sono illimitatamente e solidalmente responsabili verso i terzi coloro che hanno agito.

**SCHEMA 3**  
**LE FASI DI COSTITUZIONE DI UNA RETE DI IMPRESE**

<i>1ª fase</i>	Analisi della competitività aziendale e dei fattori che la possono migliorare, nonché individuazione delle voci di costo e ricavo migliorabili
<i>2ª fase</i>	Individuazione delle attività che consentono di migliorare la competitività dell'impresa (anche sotto il profilo di costi e ricavi), e valutazione della loro possibile condivisione con altre imprese
<i>3ª fase</i>	Ricerca di altre imprese interessate alla costituzione della Rete
<i>4ª fase</i>	Individuazione degli obiettivi da conseguire con la Rete
<i>5ª fase</i>	Individuazione delle attività di rete
<i>6ª fase</i>	Individuazione del soggetto esecutore
<i>7ª fase</i>	Predisposizione di una bozza di contratto
<i>8ª fase</i>	Approvazione della partecipazione alla Rete da parte di ciascun partecipante
<i>9ª fase</i>	Firma del contratto di rete
<i>10ª fase</i>	Iscrizione del contratto di rete nel registro delle imprese

## 6. I VANTAGGI DELLA RETE DI IMPRESE

I contratti di rete presentano diversi vantaggi, che vanno oltre lo svolgimento in comune di attività utili alla redditività aziendale.

Alcuni dei vantaggi sono connaturati alla tipologia di contratto, altri possono derivare da incentivi erogati da autorità pubbliche, oppure da istituti finanziari.

I vantaggi connaturati all'impostazione del contratto di rete possono così essere riassunti:

1) accesso alla conoscenza e competenza di altre imprese, tramite lo scambio di know how: la Rete, pur essendo un soggetto incaricato di eseguire determinate attività, si alimenta dell'esperienza e delle competenze delle imprese partecipanti, che dunque condividono tali conoscenze;

2) acquisizione di elementi che accrescono la competitività con contenimento di investimenti, rischi e tempi, che altrimenti sono richiesti per produrre nuove conoscenze: la messa in comune di risorse, siano esse finanziarie, tecniche e umane, comporta il godimento di economie di scala, con il risultato che sono possibili risultati di innovazione e di sviluppo imprenditoriale, altrimenti inaccessibili per piccoli operatori;

3) attivazione di circuiti di natura tecnica, industriale e commerciale, che possono ampliare le opportunità in vari ambiti: grazie ai continui contatti tra le imprese aderenti alla Rete, e all'opera della stessa Rete, le piccole imprese possono accedere ad un mondo più vasto di quello normalmente alla loro portata, e dunque possono cogliere nuove occasioni di business, con evidenti riflessi positivi sulla redditività dell'attività aziendale;

4) ampliamento della gamma di beni e servizi prodotti: l'interazione con altre imprese della Rete potrebbe avere come effetto, principale o collaterale, quello della messa a punto di nuove proposte ed offerte alla propria clientela, potendo valorizzare le produzioni di aziende della Rete che hanno attività complementari, o che si trovano a diversi livelli della stessa filiera;

5) ingresso in nuovi mercati: la Rete potrebbe dare maggiore visibilità alle imprese aderenti sul piano internazionale, con la conseguente possibilità di accedere a nuovi mercati, spesso preclusi ad operatori che hanno una modesta capacità di gestione di clienti posti in altri Paesi; in altre parole la Rete può fungere, se così finalizzata, da catalizzatore di esperienze in nuovi mercati, ormai sbocco necessario, e non più opzionale, per tante aziende italiane;

6) facilitazione dell'accesso a istituzioni finanziarie e pubbliche: la Rete, grazie alla sua significatività, derivante dalla sommatoria delle imprese partecipanti (in termini di addetti, fatturato, ecc.), potrebbe ricevere un'attenzione maggiore da parte delle istituzioni finanziarie e delle amministrazioni pubbliche, ed ottenere quindi risultati (in termini di prestiti, garanzie, incentivi) più rilevanti, e comunque superiori a quelli che probabilmente una piccola impresa può raggiungere da sola;

7) possibilità di utilizzo di infrastrutture normalmente non accessibili alle piccole imprese: la Rete può avere per oggetto la realizzazione di investimenti consistenti in impianti, laboratori, sistemi logistici, che permettono alle imprese partecipanti di migliorare la loro operatività e remuneratività;

8) possibilità di acquisire certificazioni di qualità o marchi commerciali: la rete di imprese, pur non potendosi sostituire ai consorzi che gestiscono marchi di qualità come i Dop o i Doc, potrebbe svolgere un ruolo importante nel sostenere le imprese della Rete ad acquisire certificati di qualità, che una piccola impresa potrebbe trovare oneroso o complesso cercare di acquisire autonomamente, oppure nel gestire un comune marchio commerciale, in particolare nei mercati esteri, con suddivisione dei costi promozionali;

9) maggiore efficienza: lavorando in Rete, si possono abbassare i costi dei fattori produttivi, potendo agire la Rete anche come centrale acquisti, e quindi, grazie alla maggiore forza contrattuale nei confronti di fornitori comuni a diverse imprese della Rete, si possono ottenere sconti sui prezzi in precedenza praticati;

10) maggiore flessibilità operativa: grazie alla cooperazione tra imprese, che è sottesa al concetto di Rete, diventa possibile per le imprese aderenti rispondere in modo più rapido, personalizzato e adeguato all'evoluzione della domanda, ed alle sfide in termini di competitività poste dal mercato; questo può avvenire anche per produzioni di nicchia o di piccola serie, perché l'essere in Rete con altri consente di disporre di capacità aggiuntive o differenziate, oltre che di competenze e lavorazioni rapidamente integrabili nel proprio ciclo produttivo; inoltre tutto questo permette di ridurre significativamente il *time to market*;

11) maggiore stabilità del fatturato: la possibilità di contribuire al processo produttivo delle altre imprese della Rete, mediante il meccanismo degli scambi di prestazione, può rappresentare un importante fattore anticiclico, e quindi un potenziale meccanismo di stabilità del fatturato, salvo in periodi di crisi diffusa;

12) maggiore creatività: il contatto con le altre imprese della Rete, pur potendo creare fenomeni di imitazione, potrebbe anche essere foriero di nuove soluzioni, specifiche per la propria produzione, e quindi altamente innovative;

13) maggiore visibilità: l'appartenenza alla Rete può consentire di pubblicizzare il nome dell'azienda (insieme a quello delle altre imprese della Rete) in contesti (es. fiere, convegni, missioni commerciali) che spesso sono preclusi al singolo piccolo operatore indipendente.

Tutti questi vantaggi si risolvono, dal punto di vista pratico, nelle seguenti positive conseguenze:

a) crescita delle vendite: grazie alla Rete, è possibile aumentare le opportunità di vendita della propria produzione, eventualmente confluita in un prodotto più complesso, e conquistare nuovi mercati;

b) migliore utilizzo degli impianti: la collaborazione con altre imprese della Rete potrebbe comportare un miglior impiego della capacità produttiva, specialmente se è previsto lo scambio di prestazioni;

c) migliore accesso a capitali (finanziamenti bancari, incentivi pubblici): la Rete può più facilmente acquisire condizioni vantaggiose con le banche, grazie alla considerazione positiva che gli istituti di credito ripongono sui processi aggregativi delle imprese, e maggiore attenzione da parte delle Pa; inoltre le imprese della Rete potrebbero avvantaggiarsi delle garanzie offerte dalla Rete stessa, ottenendo così risparmi sul costo del denaro;

d) riduzione dei costi di produzione: la Rete può permettere di acquisire i fattori della produzione a prezzi più bassi, grazie alla maggiore forza contrattuale, oltre a consentire alle imprese aderenti di mantenere la capacità produttiva (ed i relativi costi fissi) ad un livello contenuto, potendo contare sull'eventuale collaborazione produttiva delle altre imprese della Rete;

e) riduzione dei tempi di produzione: grazie alle connessioni con le altre imprese della Rete, che quest'ultima facilita, è possibile creare, sviluppare e consolidare reti di subfornitura tra le imprese della Rete, diminuendo al minimo i tempi di approvvigionamento e ottimizzando le scorte, e quindi i tempi di produzione;

f) limitazione dei rischi per nuove attività: questo avviene grazie alla separazione tra il fondo patrimoniale della Rete, destinato alla realizzazione di innovazioni, e quello delle imprese aderenti, separazione dovuta all'applicazione della disciplina dei fondi consortili<sup>58</sup>;

<sup>58</sup> Ai sensi degli artt. 2614 e 2615 c.c., richiamati dalla normativa sulle reti di imprese. Vedi al riguardo la nota 13.

g) incremento dell'innovazione: l'impresa aderente può sviluppare una maggiore capacità innovativa grazie agli scambi di know how e competenze con le altre imprese della Rete;

9) sviluppo delle risorse umane: i lavoratori delle imprese aderenti alla Rete godono di un contesto più stimolante dal punto di vista professionale, moltiplicandosi i contatti con altre realtà aziendali e con i soggetti responsabili della Rete, con il risultato che queste circostanze possono arricchire il bagaglio professionale di conoscenze e di esperienze dei dipendenti e collaboratori delle imprese aderenti alla Rete.

#### SCHEMA 4

##### I VANTAGGI DI UNA RETE DI IMPRESE IN SINTESI

1	Accesso alla conoscenza e competenza di altre imprese
2	Acquisizione di elementi che accrescono la competitività
3	Attivazione di circuiti di natura tecnica, industriale e commerciale
4	Ampliamento della gamma di beni e servizi prodotti
5	Ingresso in nuovi mercati
6	Facilitazione dell'accesso a istituzioni finanziarie e pubbliche
7	Possibilità di utilizzo di infrastrutture normalmente non accessibili alle piccole imprese
8	Possibilità di acquisire certificazioni di qualità o gestire marchi commerciali
9	Maggiore efficienza
10	Maggiore flessibilità operativa
11	Maggiore stabilità del fatturato
12	Maggiore creatività
13	Maggiore visibilità
14	Crescita delle vendite
15	Migliore utilizzo degli impianti
16	Migliore accesso a capitali
17	Riduzione dei costi di produzione
18	Riduzione dei tempi di produzione
19	Limitazione dei rischi
20	Incremento dell'innovazione
21	Sviluppo delle risorse umane
22	Agevolazioni

## 7. GLI INCENTIVI PER LE RETI DI IMPRESE

Ai vantaggi gestionali, descritti nel paragrafo precedente, derivanti dall'aggregazione di imprese con la formula della Rete, se ne possono aggiungere altri, consistenti nella possibilità di ottenere da istituzioni finanziarie finanziamenti e da autorità pubbliche incentivi.

Dato che questi incentivi e finanziamenti cambiano frequentemente nel corso del tempo, in questo paragrafo ci si limiterà ad indicare le modalità per individuarli, ricordando anche le loro caratteristiche tipiche.

Cominciando con i finanziamenti destinati alle Reti non si può non segnalare quello che si può ottenere dai fondi della Bei (Banca europea per gli investimenti), la quale ha previsto una linea di credito complessiva per il supporto alle reti di imprese di 100 milioni di euro, che potranno coprire fino al 100% del costo del progetto di costituzione della Rete, e basarsi su prestiti di una durata che può arrivare fino a 10 anni<sup>59</sup>.

Nell'ambito di questa strategia, la Bei ha sottoscritto diversi accordi con istituti di credito, fra i quali:

1) il Banco Popolare, nell'ambito del quale è prevista una linea di finanziamento per 20 milioni di euro per le Reti;

2) la Banca Intesa, che potrà gestire una linea di credito per 30 milioni di euro.

In ogni caso si possono contattare le altre banche convenzionate con la Bei, per le cui coordinate bisogna andare al sito [www.bei.org](http://www.bei.org), e quindi selezionare, in fondo alla home page, le parole "intermediated loans", per poi cliccare nella nuova pagina web, in alto, su "Small-and-medium-sized businesses".

A quel punto va attivato il link "commercial banks", che consente di selezionare il paese di interesse (quindi l'Italia), per ottenere il download di un file pdf dove vi è l'elenco delle banche convenzionate con la Bei, con i nomi dei funzionari ed i relativi numeri di telefono.

Va detto che anche alcune banche italiane, indipendentemente dai fondi Bei, prevedono misure di sostegno per le Reti.

Limitandosi, per motivo di spazio, ai due principali operatori bancari italiani (Unicredit ed Intesa), va detto che, per esempio, navigando nel sito di Unicredit ([www.unicredit.it](http://www.unicredit.it)), una volta selezionato il link "piccole e medie imprese", e cliccato sulla voce "finanziamenti agevolati" nella parte centrale della pagina dedicata a questa tipologia di clientela, si entra in una pagina web, dove in fondo a sinistra si trova a destra il link "Reti di Imprese", dalla cui pagina, oltre ad informazioni, si può ottenere un appuntamento.

Ugualmente, andando nel sito di Banca Intesa ([www.intesasanpaolo.com](http://www.intesasanpaolo.com)), e cliccando in alto su "imprese", e poi nella nuova pagina, in basso a sinistra, su "tutti i servizi", si trova nell'elenco la voce "Reti d'Impresa", selezionata la quale si può richiedere un appuntamento, ed ottenere informazioni.

Stesse opportunità si potranno trovare in altri siti di banche italiane.

Va detto poi che RetImpresa, un'Agenzia di Confindustria, ha sottoscritto con alcuni istituti di credito (Unicredit, Bnl, Carige, Banco Popolare) degli accordi finalizzati a valorizzare l'appartenenza ad una Rete, anche attraverso il riconoscimento di un rating migliore, a parità di condizioni, con l'effetto pratico di poter ottenere finanziamenti ad un tasso più contenuto (sebbene la misura di questa riduzione viene valutata caso per caso in modo autonomo da ciascuna banca).

---

<sup>59</sup> Per maggiori informazioni si può scrivere a [m.santarelli@eib.org](mailto:m.santarelli@eib.org).

Nel sito di RetImpresa ([www.retimpresa.it](http://www.retimpresa.it)) si possono poi ottenere informazioni dettagliate su questi accordi, selezionando a destra la voce “credito”, ed inoltre, cliccando (sempre a destra della home page) la parola “bandi”, si accede all’elenco dei bandi di gara, istituiti da Regioni e Camere di commercio, per l’erogazione di incentivi.

Queste informazioni sono ottenibili anche dai siti delle Regioni e delle Camere di commercio, competenti per territorio, in funzione della residenza delle imprese.

Spesso questi bandi prevedono un contributo a fondo perduto pari al 50% delle spese ammissibili per la costituzione di una Rete, con eventuali valori minimi e massimi di spese.

Frequentemente sono posti limitazioni per quanto concerne il numero di imprese della Rete, la loro localizzazione geografica, e la loro specializzazione produttiva.

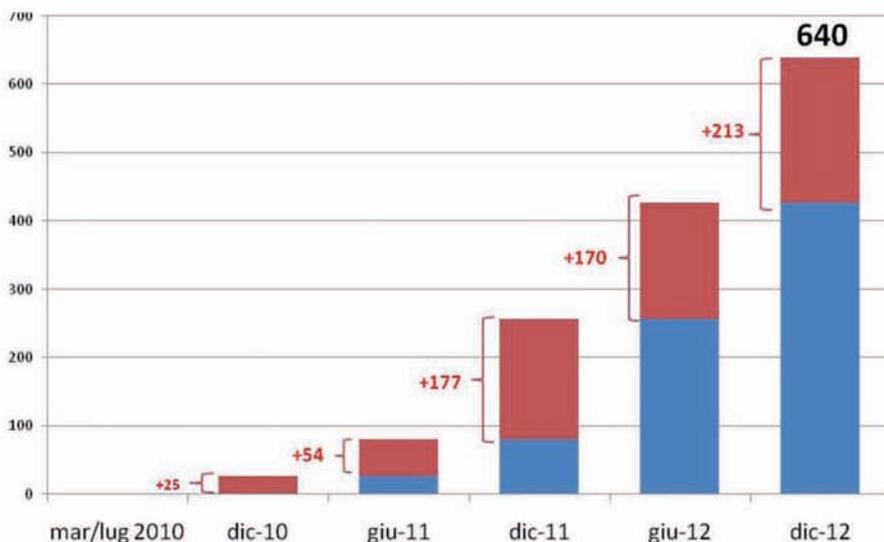
## 8. LA DIFFUSIONE DELLE RETI DI IMPRESE

A dicembre 2012 risultavano esistenti 640 reti di imprese, con più di 3.300 imprese aderenti, secondo le elaborazioni di RetImpresa (Confindustria), basate sui dati di Infocamere.

Si tratta di un numero significativo, se si pensa che il primo contratto di rete è stato firmato nel marzo 2010, e che la disciplina aveva a fine 2012 meno di 4 anni di vita.

L'espansione del fenomeno delle Reti risulta con chiarezza da questo grafico tratto da uno studio di RetImpresa basato sui dati di dicembre 2012.

### Andamento cumulato del numero di reti



Elaborazione RetImpresa su dati Infocamere al 29 dicembre 2012

Il fenomeno delle reti di impresa, anche se in misura diversa, ha interessato l'intero Paese, come risulta dall'analisi della distribuzione delle imprese aderenti ad (almeno) una Rete tra le varie Regioni italiane.

Nella tabella riportata nella pagina seguente, tratta sempre da una pubblicazione di RetImpresa, emerge in primo luogo che tutte le Regioni ospitano delle imprese aderenti ad una Rete. In termini di Province la diffusione del fenomeno delle reti di imprese è altrettanto evidente: 99 Province su 110 vedevano a fine 2012 la presenza di almeno un'impresa partecipante ad una Rete.

In secondo luogo si rileva come la Regione con il numero maggiore di imprese coinvolte in una Rete sia la Lombardia, la quale, con 769 imprese, ospita il 23% delle imprese italiane che hanno sperimentato questa nuova formula aggregativa. Segue poi la Toscana con 495 aziende (15% delle imprese italiane aderenti a una Rete), e l'Emilia Romagna con 482 (14,5%).

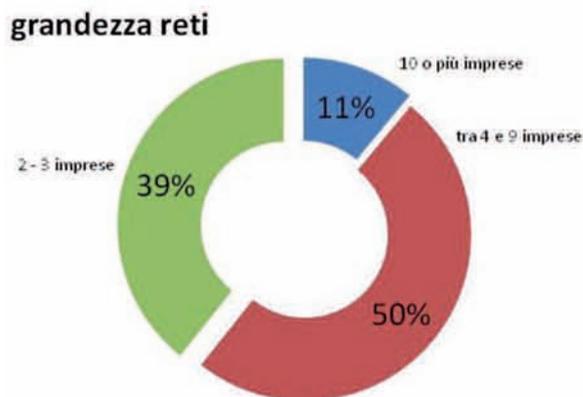
### Aziende aderenti ad una Rete suddivise per regione di residenza

Regioni	n. aziende
Lombardia	769
Toscana	495
Emilia Romagna	482
Veneto	267
Lazio	177
Marche	155
Piemonte	151
Campania	127
Puglia	124
Abruzzo	109
Umbria	101
Sardegna	86
Basilicata	76
Friuli Venezia Giulia	75
Liguria	41
Trentino Alto Adige	32
Calabria	27
Sicilia	22
Molise	12
Valle d'Aosta	1

**TOTALE 3.323**

Elaborazioni RetImpresa su dati Infocamere al 29 dicembre 2012

Un altro elemento di notevole interesse emerso dai dati di Infocamere, come elaborati da RetImpresa, è l'articolazione delle Reti di imprese per classi dimensionali, basate sul numero di imprese aderenti.



Elaborazioni RetImpresa su dati Infocamere al 29 dicembre 2012

La figura contenuta nella pagina precedente ci dice che solo il 11% delle Reti coinvolge un numero di imprese pari o superiore a 10.

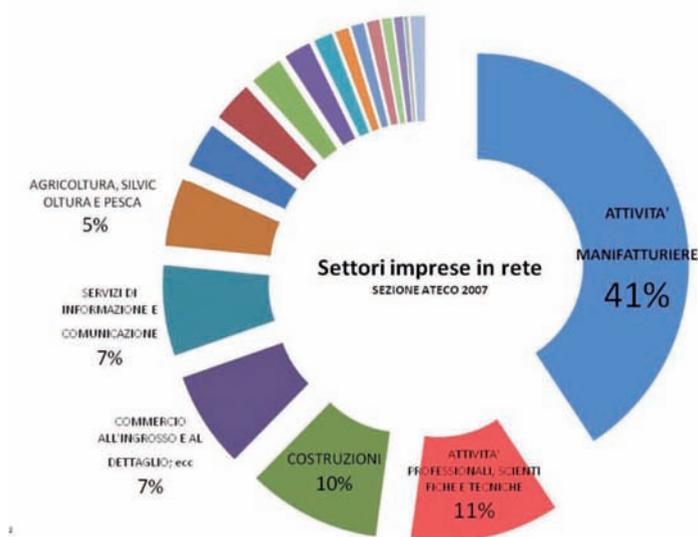
La maggioranza delle Reti (50%) può contare su un numero di partecipanti oscillante tra 4 e 9 imprese, mentre le rimanenti Reti (39%) ha un numero embrionale di soci, ossia 2-3.

Lo studio di RetImpresa ha infine analizzato la distribuzione settoriale delle Reti, che emerge dal grafico riportato più in basso.

Il settore manifatturiero assorbe il 41% delle imprese aderenti ad una Rete, mentre il comparto professionale e scientifico ha una quota del 11% dell'insieme delle imprese partecipanti ad una Rete.

Le costruzioni costituiscono il terzo settore per numerosità di imprese che fanno parte di una Rete (10% del totale), seguita dal commercio e dai servizi di informazione e comunicazione, entrambi rappresentanti il 7% delle aziende che hanno scelto di aderire ad una Rete. Infine, il settore agricolo contribuisce con un 5% all'universo di imprese che hanno sperimentato questa forma aggregativa.

### **Settori di appartenenza delle aziende aderenti ad una Rete**



Elaborazioni RetImpresa su dati Infocamere al 29 dicembre 2012

Infine, merita di essere segnalata la circostanza che solo il 28% delle Reti vede la partecipazione di aziende situate in Regioni diverse.

Dunque, uno degli aspetti salienti della Rete, che è quello dell'interregionalità, non è stato ancora del tutto valorizzato, ed è presumibile ritenere che questo sia dovuto alle difficoltà di individuare altre imprese interessate a partecipare ad una Rete.

## APPENDICE

### *La normativa sulle reti di imprese*

#### ***Legge 33/2009 (di conversione del D.L. 5/2009) , art. 3 , commi 4-ter e seguenti***

4-ter. Con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa. Il contratto può anche prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso. Il contratto di rete che prevede l'organo comune e il fondo patrimoniale non è dotato di soggettività giuridica, salva la facoltà di acquisto della stessa ai sensi del comma 4-quater ultima parte.

Se il contratto prevede l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e di un organo comune destinato a svolgere un'attività, anche commerciale, con i terzi:

- 1) (abrogato dalla legge 221/2012);
- 2) al fondo patrimoniale comune si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni di cui agli articoli 2614 e 2615, secondo comma, del codice civile; in ogni caso, per le obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al programma di rete, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune;
- 3) entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale l'organo comune redige una situazione patrimoniale, osservando, in quanto compatibili, le disposizioni relative al bilancio di esercizio della società per azioni, e la deposita presso l'ufficio del registro delle imprese del luogo ove ha sede; si applica, in quanto compatibile, l'articolo 2615-bis, terzo comma, del codice civile.

Ai fini degli adempimenti pubblicitari di cui al comma 4-quater, il contratto deve essere redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata, ovvero per atto firmato digitalmente a norma degli articoli 24 o 25 del codice di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, e successive modificazioni, da ciascun imprenditore o legale rappresentante delle imprese aderenti, trasmesso ai competenti uffici del registro delle imprese attraverso il modello standard tipizzato con decreto del Ministro della giustizia, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro dello sviluppo economico, e deve indicare:

- a) il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante per originaria sottoscrizione del contratto o per adesione successiva, nonché la denominazione e la sede della rete, qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune ai sensi della lettera c);
- b) l'indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate con gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi;

c) la definizione di un programma di rete, che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante; le modalità di realizzazione dello scopo comune e, qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo, nonché le regole di gestione del fondo medesimo; se consentito dal programma, l'esecuzione del conferimento può avvenire anche mediante apporto di un patrimonio destinato, costituito ai sensi dell'articolo 2447-bis, primo comma, lettera a), del codice civile;

d) la durata del contratto, le modalità di adesione di altri imprenditori e, se pattuite, le cause facoltative di recesso anticipato e le condizioni per l'esercizio del relativo diritto, ferma restando in ogni caso l'applicazione delle regole generali di legge in materia di scioglimento totale o parziale dei contratti plurilaterali con comunione di scopo;

e) se il contratto ne prevede l'istituzione, il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale del soggetto prescelto per svolgere l'ufficio di organo comune per l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi di esso, i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti a tale soggetto, nonché le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto. L'organo comune agisce in rappresentanza della rete, quando essa acquista soggettività giuridica e, in assenza della soggettività, degli imprenditori, anche individuali, partecipanti al contratto salvo che sia diversamente disposto nello stesso, nelle procedure di programmazione negoziata con le pubbliche amministrazioni, nelle procedure inerenti ad interventi di garanzia per l'accesso al credito e in quelle inerenti allo sviluppo del sistema imprenditoriale nei processi di internazionalizzazione e di innovazione previsti dall'ordinamento, nonché all'utilizzazione di strumenti di promozione e tutela dei prodotti e marchi di qualità o di cui sia adeguatamente garantita la genuinità della provenienza;

f) le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune che non rientri, quando è stato istituito un organo comune, nei poteri di gestione conferiti a tale organo, nonché, se il contratto prevede la modificabilità a maggioranza del programma di rete, le regole relative alle modalità di assunzione delle decisioni di modifica del programma medesimo.

4-ter. 1. Le disposizioni di attuazione della lettera e) del comma 4-ter per le procedure attinenti alle pubbliche amministrazioni sono adottate con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze di concerto con il Ministro dello sviluppo economico.

4-ter. 2. Nelle forme previste dal comma 4-ter.1 si procede alla ricognizione di interventi agevolativi previsti dalle vigenti disposizioni applicabili alle imprese aderenti al contratto di rete, interessate dalle procedure di cui al comma 4-ter, lettera e), secondo periodo. Restano ferme le competenze regionali per le procedure di rispettivo interesse.

4-quater. Il contratto di rete è soggetto a iscrizione nella sezione del registro delle imprese presso cui è iscritto ciascun partecipante e l'efficacia del contratto inizia a decorrere da quando è stata eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti coloro che ne sono stati sottoscrittori originari. Le modifiche al contratto di rete, sono redatte e depositate per l'iscrizione, a cura dell'impresa indicata nell'atto modificativo, presso la sezione del registro delle imprese presso cui è iscritta la stessa impresa. L'ufficio del registro delle imprese provvede alla comunicazione della avvenuta iscrizione delle modifiche al contratto di rete, a tutti gli altri uffici del registro delle imprese presso cui sono iscritte le altre partecipanti, che

provvederanno alle relative annotazioni d'ufficio della modifica; se è prevista la costituzione del fondo comune, la rete può iscriversi nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede; con l'iscrizione nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede la rete acquista soggettività giuridica. Per acquistare la soggettività giuridica il contratto deve essere stipulato per atto pubblico o per scrittura privata autenticata, ovvero per atto firmato digitalmente a norma dell'articolo 25 del decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82.

4-quinquies. Alle reti delle imprese di cui al presente articolo si applicano le disposizioni dell'articolo 1, comma 368, lettere b), c) e d) della legge 23 dicembre 2005, n. 266, e successive modificazioni, previa autorizzazione rilasciata con decreto del Ministero dell'economia e delle finanze di concerto con il Ministero dello sviluppo economico, da adottare entro sei mesi dalla relativa richiesta.

***Legge 221/2012, di conversione del D.L. 179/2012, art. 36, commi 2-ter, 5, 5-bis***

2-ter. Il contratto di rete di cui al successivo comma 5 può prevedere, ai fini della stabilizzazione delle relazioni contrattuali tra i contraenti, la costituzione di un fondo di mutualità tra gli stessi, per il quale si applicano le medesime regole e agevolazioni previste per il fondo patrimoniale di cui al comma 4-ter dell'articolo 3 del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33. Il suddetto fondo di mutualità partecipa al Fondo mutualistico nazionale per la stabilizzazione dei redditi delle imprese agricole di cui al comma 2-bis.

5. Ai fini degli adempimenti pubblicitari di cui al comma 4-quater dell'articolo 3 del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 3, e successive modificazioni, il contratto di rete nel settore agricolo può essere sottoscritto dalle parti con l'assistenza di una o più organizzazioni professionali agricole maggiormente rappresentative a livello nazionale, che hanno partecipato alla redazione finale dell'accordo.

5-bis. Al decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) all'articolo 34, comma 1, dopo la lettera e), è inserita la seguente: "e-bis) le aggregazioni tra le imprese aderenti al contratto di rete ai sensi dell'articolo 3, comma 4-ter, del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33; si applicano le disposizioni dell'articolo 37";

b) all'articolo 37, dopo il comma 15 è inserito il seguente: "15-bis. Le disposizioni di cui al presente articolo trovano applicazione, in quanto compatibili, alla partecipazione alle procedure di affidamento delle aggregazioni tra le imprese aderenti al contratto di rete, di cui all'articolo 34, comma 1, lettera e-bis)".

