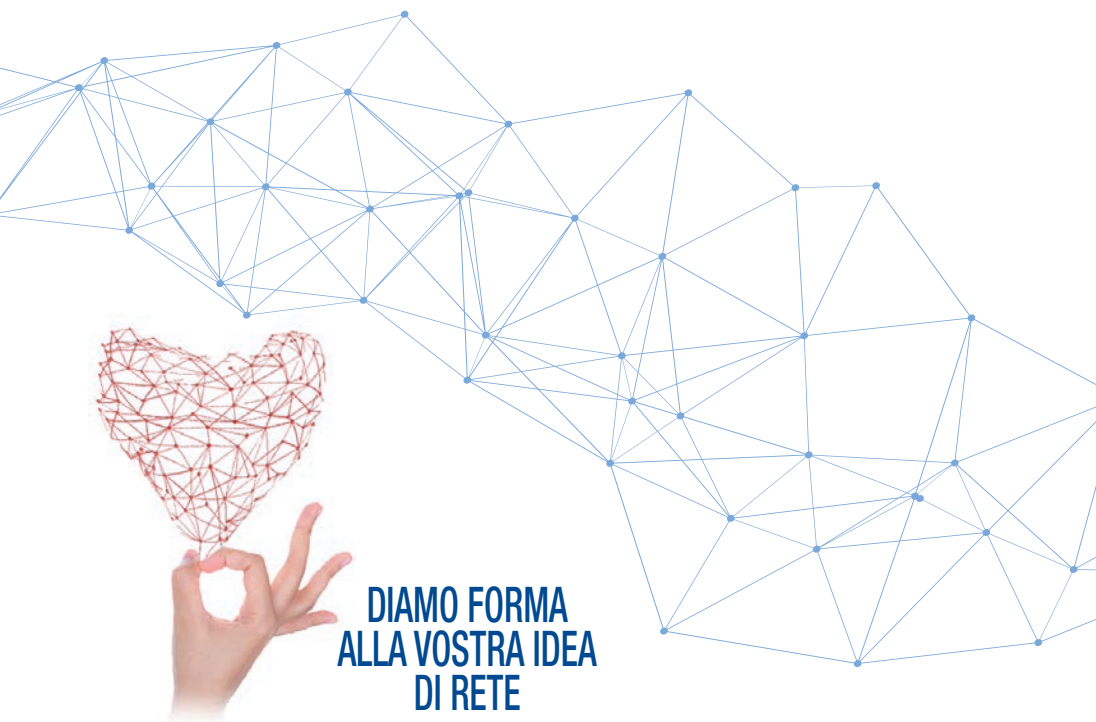




# GUIDA ALLE RETI D'IMPRESA

Manuale operativo sul Contratto di Rete  
per Imprenditori, Professionisti ed Esperti



**DIAMO FORMA  
ALLA VOSTRA IDEA  
DI RETE**



# **GUIDA ALLE RETI D'IMPRESA**

**MANUALE OPERATIVO SUL CONTRATTO DI RETE  
PER IMPRENDITORI, PROFESSIONISTI  
ED ESPERTI**

**Febbraio 2018**



Tutti i contenuti del presente volume sono coperti da ©copyright. Ne è vietata la riproduzione, anche parziale, in ogni forma o mezzo, senza espressa autorizzazione di RetImpresa.

## Presentazione

*di Vincenzo Boccia*

*Le Reti d'Impresa sono un'invenzione straordinaria che consente agli imprenditori di crescere senza dover rinunciare alla propria autonomia. Crescere in una filiera che non ha confini territoriali e di settore e che può quindi combinarsi in modo da poter raggiungere anche gli obiettivi più ambiziosi.*

*Concludere alleanze, condividere progetti, muoversi per uno scopo comune è anche un modo per crescere culturalmente. Per abbassare le barriere della diffidenza e avviare una stagione di collaborazioni e contaminazioni che consenta al sistema delle imprese di fare un importante salto di qualità.*

*Aggregarsi per raggiungere massa critica, acquisire competenze, presentarsi alle istituzioni e al mondo bancario e finanziario con le carte in regola per ottenere attenzione e soddisfazione, si sta trasformando in un salutare abito mentale grazie soprattutto ai risultati che si stanno raggiungendo.*

*Sono più di 4.000 i contratti di rete operanti oggi in Italia con il coinvolgimento di quasi 25mila imprese. La curva che illustra l'andamento del fenomeno s'impenna bruscamente negli ultimi anni a conferma che assistiamo a un'accelerazione che sembrava impensabile quando siamo partiti, nel 2010.*

*Se possiamo rallegrarci per il successo della formula lo dobbiamo di certo alla maturità dei nostri imprenditori - e all'ingresso in azienda di nuove generazioni più aperte al confronto e allo scambio - ma anche all'impegno del gruppo di lavoro guidato in Confindustria da Antonello Montante a cui vanno i più sinceri ringraziamenti.*

Presidente di Confindustria



## Prefazione

*di Antonello Montante*

*La Guida "Reti d'impresa" è uno strumento operativo utile a capire, in pochi e chiari passaggi, come "costruire" un contratto di rete, inteso come strumento di crescita competitiva e innovativa delle imprese. L'obiettivo è, infatti, individuare i "passi" necessari per progettare l'idea imprenditoriale in rete, formalizzare il testo del contratto e sviluppare il programma comune, evidenziando opportunità e vantaggi da cogliere, rischi da evitare e strumenti da utilizzare.*

*Il volume raccoglie l'esperienza sul campo maturata fino ad oggi da RetImpresa - l'Agenzia di Confindustria costituita nel 2009 per diffondere l'aggregazione delle imprese in rete - le interpretazioni fornite da Confindustria sui provvedimenti normativi, i principali aspetti emersi dalla prassi applicativa e dalle migliori esperienze contrattuali, nonché il contributo di esperti della materia su specifici temi di interesse per le reti.*

*I quattro capitoli di cui si compone questa Guida offrono così un quadro sintetico, ma completo per affrontare un percorso di aggregazione in rete, a partire dagli aspetti manageriali ed economici, alle questioni giuridiche, legate all'applicazione di normative, circolari e prassi interpretative, fino alla redazione del testo negoziale.*

*Un manuale che ha quindi l'obiettivo di stimolare un nuovo approccio delle imprese a lavorare in rete, accelerando il cambiamento verso una "società industriale 4.0" aperta, inclusiva, efficiente e sostenibile, capace di sperimentare relazioni fiduciarie e sinergiche tra imprese per competere nei mercati globali.*

*Il contratto di rete, come illustra la Guida, rappresenta un ulteriore importante strumento a disposizione degli imprenditori per cooperare, che si affianca alle forme esistenti di collaborazione o di esercizio in comune dell'attività d'impresa (consorzi, Ati, joint ventures, società) senza sostituirle.*

*Lavorare in rete richiede un fondamentale salto culturale, vale a dire l'adozione in concreto di strumenti, tecnologie e modelli organizzativi innovativi all'interno delle aziende, orientati alla condivisione di know how / competenze, alla collabo-*



*razione su specifici progetti condivisi, connettendosi anche a distanza, per realizzare insieme ciò che da soli sarebbe più difficile fare, mantenendo autonomia e identità imprenditoriale.*

*Le reti in questo modo diventano il motore dell'innovazione collaborativa e della cultura del fare eccellenza. Un concetto assolutamente innovativo per il nostro tessuto produttivo caratterizzato da PMI fortemente legate ad una concezione industriale di territorio e di prossimità, come quella dei distretti, e tradizionalmente gelose del proprio patrimonio di conoscenze e informazioni.*

*Un modello virtuoso che può quindi aiutare le aziende, soprattutto piccole e medie, a "pensare in grande", a crescere in fatturati, occupazione e performance, come dimostrato dalle recenti analisi condotte in collaborazione con Istat e con il Centro Studi Confindustria, ma che può funzionare solo a patto di impostare la giusta strategia di collaborazione. Condizione quest'ultima da verificare caso per caso e in funzione degli obiettivi, dei mercati da intercettare e, aggiungerei, della propensione delle imprese a lavorare insieme secondo un nuovo modello culturale.*

*A tal proposito, il volume evidenzia come il contratto di rete sia uno strumento flessibile che può essere utilizzato per differenti progetti (es. innovazione e ricerca, internazionalizzazione, economia circolare, razionalizzazione degli acquisti e forniture, marketing e comunicazione, welfare, valorizzazione degli attrattori turistici e dei beni culturali, ecc.), lasciando grande libertà alle imprese nel definire forme e modalità della collaborazione.*

*Questa flessibilità di utilizzo e la forte autonomia negoziale che permane in capo a ciascun partecipante alla rete, rendono ancora più evidente la necessità di una pianificazione coordinata e "su misura" del concreto modello economico e giuridico da adottare, con la definizione di una strategia di collaborazione "a lungo raggio", che non si cristallizzi nel testo del contratto, ma sia in grado di evolversi parallelamente allo sviluppo dello stesso progetto di rete.*

*Le considerazioni sin qui svolte e approfondite nelle pagine della Guida portano a concludere che non è possibile individuare a priori un contratto di rete valido per tutti. La costruzione della rete va affrontata con grande cautela e ponderazione degli interessi, con impegno e senso di responsabilità, mettendo in campo una serie di competenze trasversali ed evitando quella prassi, purtroppo diffusa, di replicare soluzioni adottate da altri contratti per obiettivi, mercati e imprese con caratteristiche diverse.*



*In questo percorso, RetImpresa e le Associazioni imprenditoriali di Confindustria hanno costruito e possono ulteriormente sviluppare un ruolo di supporto fondamentale all'aggregazione in rete.*

*Ci si riferisce innanzitutto alle azioni di sensibilizzazione, formazione e comunicazione che il network di RetImpresa indirizza alle imprese e agli stakeholder del territorio per diffondere le migliori esperienze di rete, aumentare la conoscenza dei vantaggi del contratto, sviluppare progetti pilota con grandi imprese. In questi anni, RetImpresa si è posta a servizio delle Associazioni di Confindustria per supportarne la crescita di competenze e strutture dedicate alle reti, ha avviato tavoli di lavoro e iniziative formative e promozionali con grandi imprese committenti, intermediari finanziari, partner privati, ecc. In prospettiva, va ulteriormente valorizzata la forza delle nostre Associazioni, diffuse in tutto il Territorio, affinché rafforzino il loro ruolo di incubatori per l'aggregazione di reti e realizzino progetti condivisi che, grazie al coordinamento di RetImpresa, assumano una dimensione nazionale, europea e internazionale, su temi di interesse strategico.*

*Anche per questi obiettivi, RetImpresa ha lavorato assiduamente al fianco delle Istituzioni (Ministeri, Istat, Regioni, ICE, Camere di Commercio, ecc.) per favorire la cultura delle reti e valorizzarne le potenzialità all'interno dei piani di politica industriale e dei principali provvedimenti finalizzati allo sviluppo economico, non solo territoriale.*

*I risultati di queste azioni sono sotto gli occhi di tutti e hanno consentito in meno di dieci anni di migliorare il quadro normativo delle reti d'impresa, ad esempio in materia lavoristica, di appalti pubblici e di semplificazione amministrativa, di introdurre misure agevolative per chi investe e compete in forma aggregata (si pensi alle agevolazioni fiscali del Piano Industria 4.0, alle opportunità concesse alle reti nell'ambito dei contratti di sviluppo o nelle aree di crisi, ecc.), di incrementare le risorse a sostegno delle reti e, in definitiva, di far riconoscere a questo istituto il ruolo di strumento di politica industriale per la crescita competitiva delle imprese e del Paese.*

*Tutti aspetti che le pagine successive di questa Guida, curata da RetImpresa con il supporto di esperti della materia, analizzano in maniera chiara e puntuale, con l'obiettivo di diffondere la cultura delle reti nel mondo produttivo e di fornire utili spunti di riflessione per l'individuazione di nuovi driver di sviluppo, per le reti e per il mercato dei servizi alle imprese.*

Presidente di RetImpresa



## INDICE

Presentazione di <i>Vincenzo Boccia</i> .....	pag.	3
Prefazione di <i>Antonello Montante</i> .....	»	5
INTRODUZIONE		
Mettere in Rete le forze conviene alle imprese italiane e al Paese .....	»	13
Caratteristiche e driver di sviluppo delle reti.....	»	17
1. LE RETI DI IMPRESE.....	»	20
1.1 L'origine del progetto di Rete.....	»	20
1.2 Strategia della Rete .....	»	29
1.3 Governance della Rete .....	»	37
1.4 Operatività della Rete.....	»	43
1.5 Business Plan di Rete.....	»	48
1.6 Pianificazione economica e finanziaria della Rete .....	»	52
2. LA COSTITUZIONE DI UNA RETE ATTRAVERSO IL CONTRATTO.....	»	61
2.1 La rete tra gli strumenti giuridici di aggregazione .....	»	61
2.2. Definizione .....	»	68
2.3 Elementi costitutivi .....	»	69
2.4 Il regime di responsabilità patrimoniale .....	»	88
2.5 Forma e pubblicità.....	»	89



3. PRINCIPALI PROFILI APPLICATIVI DELLE RETI D'IMPRESA ...	pag.	94
3.1. Reti e appalti pubblici .....	»	94
3.2. La fiscalità delle reti .....	»	103
3.3 Reti e misure giuslavoristiche .....	»	114
3.4 Il lavoro nelle reti di impresa .....	»	120
3.5 Welfare aziendale e reti .....	»	128
4. IL CONTRATTO DI RETE NELLE STRATEGIE DI POLITICA INDUSTRIALE.....	»	133
4.1 Contratti di sviluppo e reti d'impresa .....	»	134
4.2 Accordi per l'innovazione e reti.....	»	137
4.3 Investimenti in Rete nelle aree di crisi.....	»	139
4.4 Reti di imprese e agevolazioni fiscali previste nel "piano nazionale industria 4.0".....	»	140
4.5 Le Reti di impresa in materia ambientale .....	»	150
4.6 Le Reti per l'internazionalizzazione .....	»	153
BIBLIOGRAFIA.....	»	161

**CON IL CONTRATTO DI RETE  
CRESCHE IL PAESE E LA COMPETITIVITÀ DELLE PMI**

**DIAMO FORMA  
ALLA VOSTRA IDEA  
DI RETE**



 **RetImpresa  
Servizi**

RetImpresa Servizi è la società di RetImpresa,  
l'Agenzia confederale per le reti di imprese.  
Nata nel 2011, affianca le imprese nel percorso  
di costituzione della propria rete.

[retimpresa.servizi@confindustria.it](mailto:retimpresa.servizi@confindustria.it)

## INTRODUZIONE

### Mettere in Rete le forze conviene alle imprese italiane e al Paese<sup>1</sup>

Il sistema produttivo italiano, pur con grandi punte di eccellenza, sconta da anni una crescente difficoltà a far fronte ai cambiamenti competitivi occorsi a livello globale: da un lato, la concorrenza sempre più basata sulla conoscenza e sulla capacità di adattamento alle esigenze del cliente, anche con un presidio diretto sui mercati esteri; dall'altro, la rivoluzione tecnologica digitale che richiede il ripensamento radicale nel modo in cui le imprese generano e trattengono valore aggiunto al proprio interno. In entrambi i casi si tratta di sfide epocali che impongono un forte e continuo investimento in innovazione, sia produttiva sia organizzativa, rispetto alle quali la storica frammentazione delle catene del valore nazionali in una miriade di soggetti imprenditoriali, con scarsi livelli di coordinamento formale lungo le filiere, costituisce un vincolo strutturale.

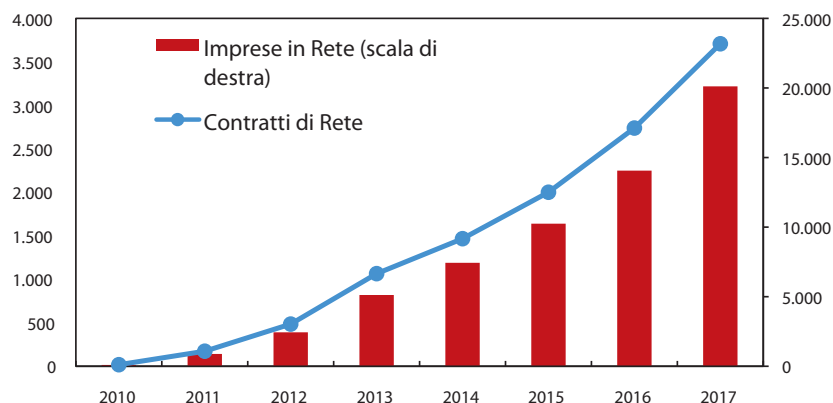
Per contribuire a superare questo vincolo e avviare le imprese italiane verso percorsi di sviluppo più strutturati, e quindi verso una loro crescita anche dimensionale, nel 2009 è stato introdotto nell'ordinamento giuridico italiano il contratto di Rete, uno strumento esplicitamente orientato a progetti di investimento comuni tra più soggetti imprenditoriali e finalizzati ad accrescere, attraverso l'aggregazione, il potenziale d'innovazione e quindi la capacità competitiva dei contraenti. Attraverso la Rete le imprese possono mettere a sistema le risorse necessarie per realizzare investimenti, che singolarmente non sarebbero in grado di sostenere con profitto, per aumentare l'efficienza nei rispettivi processi produttivi e per accrescere la diversificazione delle produzioni e delle fonti di finanziamento, riducendo in tal modo l'esposizione al rischio di shock negativi. Tutto questo senza dover sottostare a rigide regole pre-stabilite sul come organizzare l'attività in Rete e senza l'obbligo di creare un nuovo soggetto giuridico distinto dalle imprese aderenti al contratto.

Nel corso del tempo, il contratto di Rete ha accresciuto in modo esponenziale la penetrazione all'interno del tessuto produttivo italiano.

<sup>1</sup> Le informazioni riportate nel testo, con l'eccezione di quelle presentate nel terzo grafico, sono tratte dai Rapporti sulle Reti (2016, 2017) a cura di CSC, ISTAT e RetImpresa.

## In accelerazione la penetrazione delle Reti nel 2017

(Valori cumulati, Reti contratto)



Fonte: elaborazioni CSC su dati Infocamere aggiornati al 3 gennaio 2018.

Nonostante l'assenza di incentivi fiscali nazionali o regionali a favore delle Reti, il 2017 è stato l'anno dei record sia per numero di reti registrate (+37% rispetto al 2016) sia per numero di imprese coinvolte (+48%). I registri di Infocamere, aggiornati a dicembre 2017, hanno censito 4.318 aggregazioni che hanno coinvolto 23.352 imprese. Nella stragrande maggioranza dei casi (86% circa), le aggregazioni si sono costituite nella forma della Rete contratto, ovvero senza possedere soggettività giuridica<sup>2</sup>. Le imprese coinvolte sono in prevalenza micro (44% circa del totale) o piccole (40% circa), appartenenti a tutti i principali comparti dell'economia. Un segnale certamente positivo per il legislatore perché dimostra la corrispondenza tra la popolazione target della policy e la popolazione degli utilizzatori effettivi della policy stessa.

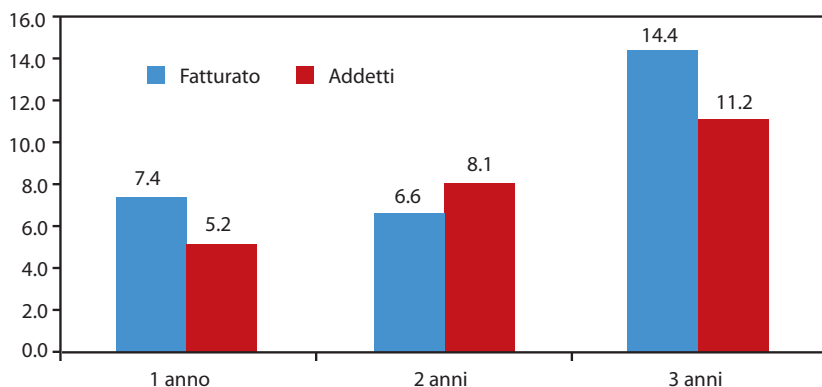
Essendo nato nel corso della più lunga e profonda crisi economica sperimentata dall'Italia in tempo di pace, il contratto di Rete ha fin qui dispiegato i suoi effetti principalmente sostenendo la resilienza del sistema produttivo. L'analisi svolta dal CSC e dall'ISTAT, con la collaborazione tecnico-organizzativa di RetiImpresa, mostra a questo proposito che, grazie all'ingresso in Rete, le imprese sono riuscite tra il 2011 e il 2015 a salvaguardare fatturato e addetti: a un anno di distanza l'effetto, in termini differenziali di crescita rispetto ad imprese ex-

<sup>2</sup> I numeri che seguono si riferiscono esclusivamente alle Reti contratto.

ante equivalenti strutturalmente e strategicamente ma non entrate in Rete, è rispettivamente di 7,4 e 5,2 punti percentuali; a tre anni, l'effetto cresce a 14,4 e 11,2 punti percentuali.

### L'effetto Rete è positivo e cresce nel tempo

(Italia, punti % di differenza tra imprese in Rete e non in Rete\*)



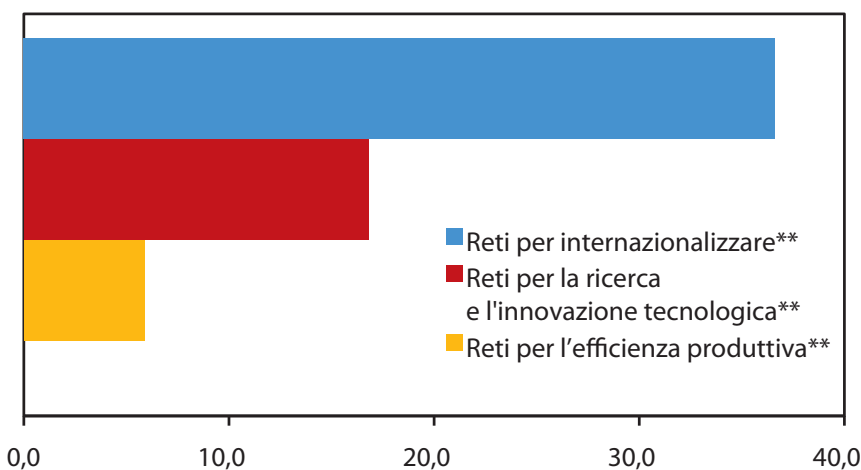
\* Medie calcolate per le imprese entrate in Rete tra il 2011 e il 2014 e osservate fino al 2015. L'analisi riguarda le sole Reti contratto.

Fonte: elaborazione CSC-ISTAT su dati Infocamere e ISTAT.

All'interno dell'effetto medio positivo non mancano comunque eccezioni. A livello settoriale il contratto di Rete ha beneficiato in particolare le imprese manifatturiere, dei servizi alle imprese e del commercio, ma non quelle delle costruzioni. A livello geografico la Rete ha avuto effetti positivi per la maggioranza delle imprese del Centro e del Nord Italia ma non del Sud. Infine, il contratto di Rete non è riuscito a migliorare la performance di quelle imprese che, già prima di aggregarsi, presentavano livelli di efficienza produttiva particolarmente bassi.

Per verificare in modo puntuale e rigoroso se e in che misura il contratto di Rete sarà in grado di svolgere anche una funzione di rafforzamento della crescita e della competitività del sistema produttivo italiano in una fase finalmente espansiva dell'economia bisognerà attendere ancora del tempo. Questo perché le statistiche ufficiali sulla performance economica delle imprese risalgono ancora al 2015.

## Le Reti sostengono l'internazionalizzazione e l'innovazione (Italia, % sul totale delle aggregazioni\* tra gen. 2010 - dic. 2017)



\* L'analisi riguarda le sole Reti contratto.

Definizione basata sulla ricerca per parole chiave nell'oggetto del contratto di Rete. Le categorie non sono mutualmente esclusive.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Infocamere.

Tuttavia, dalle informazioni già disponibili sulle finalità programmatiche delle Reti si evince chiaramente come il contratto di Rete rappresenti una leva strategica di politica industriale complementare rispetto alle altre misure di sostegno alla competitività messe in campo dal Governo. Prova ne sia il numero significativo di aggregazioni costituite in questi anni, pur in assenza di un disegno esplicito di policy<sup>3</sup>, intorno a progetti finalizzati alla maggiore penetrazione commerciale e produttiva sui mercati esteri e alla maggiore intensità e qualità delle attività di ricerca e innovazione tecnologica.

In particolare, considerando tutti i contratti di Rete stipulati dal 2010 a dicembre 2017, il CSC stima (in modo conservativo, attraverso una ricerca testuale di parole chiave) che il 37% delle aggregazioni abbia avuto tra gli obiettivi comuni quello di internazionalizzare l'attività delle imprese aderenti; il 17% ha condiviso

<sup>3</sup> Fanno eccezione alcune iniziative regionali attive nel corso dei primi anni di vita del contratto, e co-finanziate dal MISE, tra cui il programma "Dai distretti produttivi ai distretti tecnologici" dell'Emilia-Romagna o il "Programma Ergon azione 1" della Lombardia.

finalità legate all'investimento in nuove tecnologie, anche attraverso la digitalizzazione di processi e prodotti; il 6%, infine, ha richiamato esplicitamente la necessità di accrescere, grazie alla Rete, l'efficienza dei processi produttivi.

### Caratteristiche e driver di sviluppo delle reti

Le Reti d'impresa sono un fenomeno giuridico-economico ormai riconosciuto e in costante evoluzione, che coinvolge oltre 372.000 lavoratori, 89 miliardi di fatturato aggregato e 20 miliardi di valore aggiunto aggregato<sup>4</sup>.

Un fenomeno da gestire, ma prima ancora da osservare, che manifesta i suoi effetti e le sue potenzialità attraverso l'attuazione di un programma di concreta e condivisa collaborazione tra imprenditori, imperniato a sua volta su una disciplina che è in grado di realizzare il giusto mix tra schemi giuridici e modelli economici.

Basti pensare al ruolo che sempre più le Reti stanno assumendo nelle principali strategie, nazionali e regionali, di politica industriale e nei relativi atti normativi e amministrativi (leggi, regolamenti, bandi, ecc.) quale strumento operativo, flessibile e trasversale, utile al raggiungimento dei diversi obiettivi di politica economica necessari per lo sviluppo competitivo e moderno delle imprese.

Sulla base dell'identikit delle reti che emerge dalle analisi dei dati e dalla prassi applicativa, le imprese in rete risultano, infatti, essere più produttive, efficienti, interconnesse, innovatrici e orientate all'estero, rispetto a imprese che operano individualmente. Tutti parametri espressivi di strutture economiche moderne ed efficienti.

Le evidenze empiriche attestano, peraltro, l'elevata resilienza del contratto di rete<sup>5</sup>, nella sua duplice veste di:

- strumento giuridico che si adatta alle esigenze organizzative e operative

<sup>4</sup> Dati Istat al 30 giugno 2017. Alla fine del 2017, secondo i dati Infocamere al 3 gennaio 2018, risultano registrate 4.318 Reti (sia reti contratto che reti soggetto), che fanno segnare un ritmo di crescita di +37% rispetto al 2016, con 23.352 imprese coinvolte. Il 2017 è stato, infatti, l'anno record delle reti (+1.167) e delle imprese che si sono aggregate (+8.554). Nell'ambito del dato complessivo, la rete contratto - senza soggettività giuridica - resta il modello in assoluto preferito dagli imprenditori. Le reti contratto sono 3.708 (86% del totale) e interessano 20.115 imprese (86%).

<sup>5</sup> Per approfondimenti, si rinvia al Rapporto CSC Confindustria Istat RetImpresa "Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese", novembre 2017.



dei contraenti (non ha vincoli settoriali, dimensionali, di forma giuridica o geografici);

- modello di *business*, che risponde ai cambiamenti e alle mutate esigenze del mondo produttivo e alle evoluzioni del contesto e delle dinamiche economiche, sia macro che settoriali.

Non a caso, i principali *driver* di sviluppo delle imprese in rete, organizzate secondo schemi orizzontali o verticali/di filiera, ad oggi corrispondono alle strategie e agli ambiti di attività più rilevanti ai fini dell'aumento della capacità competitiva, innovativa e dell'efficienza produttiva delle imprese.

L'analisi dei dati più recenti fa emergere che i settori più interessati dal fenomeno<sup>6</sup> sono la manifattura (20,7%), l'agricoltura (19,7%), le attività professionali, scientifiche e tecniche, il commercio e le costruzioni (tutte, rispettivamente, con il 8,6%), la sanità e assistenza sociale (5,4%), i servizi di informazione e comunicazione (5,3%), ecc.

Inoltre, la natura multisetoriale della stragrande maggioranza delle reti (84%) è indice delle esternalità positive che si creano attraverso la connessione tra i diversi driver di sviluppo, in particolare quelli rappresentati dall'apertura ai mercati internazionali e dagli investimenti in ricerca tecnico-scientifica. Entrambe queste strategie di innovazione, la prima di natura organizzativa, la seconda tecnologica, assumono un peso rilevante nei programmi di rete<sup>7</sup>, che molto spesso vedono collaborare imprese manifatturiere con quelle dei servizi, in specie tecnologici e professionali (nel 38,5% delle reti per la ricerca scientifica; nel 31,6% delle reti per l'internazionalizzazione)<sup>8</sup>. Allo stesso modo, con riferimento al medesimo settore si ritrovano spesso una pluralità di driver. Tra le imprese manifatturiere in rete, ad esempio, il 64% innova e il 59% esporta.

<sup>5</sup> Per approfondimenti, si rinvia al Rapporto CSC Confindustria Istat RetImpresa "Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese", novembre 2017.

<sup>6</sup> I dati si riferiscono ai settori produttivi cui appartengono le imprese che, al 31 dicembre 2017, partecipano esclusivamente a Reti contratto. Non sono quindi considerati i comparti produttivi rappresentati dalle Reti con soggettività giuridica.

<sup>7</sup> Si rinvia, sul punto, al Rapporto di Centro Studi Confindustria, Istat e RetImpresa, "Reti d'Impresa. L'identikit di chi si aggrega: competitivo e orientato ai mercati esteri", marzo 2016.

<sup>8</sup> I dati percentuali in parentesi sono tratti dal Rapporto "Reti d'Impresa. L'identikit di chi si aggrega: competitivo e orientato ai mercati esteri", cit., e si riferiscono al quinquennio 2011-2015 (totale periodo gen. 2011 – ago. 2015).



## Principali Driver

### RICERCA SVILUPPO INNOVAZIONE



- Realizzazione beni/servizi e processi produttivi innovativi
- Riduzione sprechi e uso più efficiente risorse in campo ambientale
- Integrazione sistemi e filiere in ottica industria 4.0

### MARKETING E PROMOZIONE



- Condivisione informazioni commerciali e valorizzazione del Territorio
- Diffusione della qualità prodotti Made in Italy, servizi e tecnologie di eccellenza, anche con sistemi informatici
- Realizzazione brand comune per sviluppo commerciale di beni/servizi

### EXPORT E INTERNAZIONALIZZAZIONE



- Aumento produzione all'estero e sviluppo assistenza post vendita
- Condivisione conoscenze e informazioni sui mercati per accrescere l'export
- Partecipazione a missioni, fiere e bandi

### QUALITÀ E FORMAZIONE



- Miglioramento processi di produzione, realizzando prodotti e servizi dall'elevato standard qualitativo
- Condivisione disciplinari di produzione, procedure di qualificazione
- Formazione comune per il personale specializzato

### RISORSE UMANE E GESTIONE AMMINISTRATIVA



- Riduzione costi amministrativi e di gestione mediante condivisione personale, sistemi e piattaforme aziendali
- Adozione programmi Welfare comuni

### ACQUISTI, FORNITURA, GESTIONE CATENA DISTRIBUZIONE



- Approvvigionamento materie prime, utilities, servizi
- Erogazione beni e servizi comuni
- Integrazione manifattura, servizi trasporto, logistica e distribuzione (supply chain)
- Partecipazione bandi e appalti, pubblici e privati

## LE RETI DI IMPRESE<sup>9</sup>

### 1.1 L'origine del progetto di Rete

La Rete d'Impresa rappresenta una delle soluzioni a disposizione delle imprese per affrontare un mercato sempre più votato alla competizione e all'efficienza su scala globale.

Attraverso il progetto di Rete, infatti, imprese diverse possono decidere di mettere a fattor comune una parte della propria attività, ritenendo che ciò possa rappresentare un valore aggiunto per il mercato e, allo stesso tempo, mantenendo la propria autonomia organizzativa per le attività non coinvolte nel progetto di Rete.

È possibile individuare quattro elementi primari, fortemente interconnessi e correlati, che costituiscono il punto di partenza per il processo di aggregazione tra imprese: la relazione, il potenziale di Rete, l'opportunità di Business e l'idea della Rete (o Net Idea). A seconda di quale sia l'elemento di partenza, dunque, può essere sviluppato un diverso percorso di formulazione del progetto di Rete.



Sono molte le imprese che operano mediante un sistema di *partnership* più o meno sviluppato: si pensi al caso di una piccola impresa manifatturiera che trovi le proprie fonti di approvvigionamento in pochi fornitori con cui, nel corso degli anni, ha stabilito stretti rapporti di collaborazione.

In tal caso, sia le imprese a monte che quelle a valle della filiera condividono una notevole quantità di informazioni e, molto probabilmente, basano il loro

<sup>9</sup> I contenuti del presente capitolo sono ripresi dalle Guide di RetImpresa: *Linee Guida per il Business Plan di Rete e Il Management delle Reti d'Impresa*.

rapporto su una reciproca fiducia. Tuttavia, potrebbe anche accadere che imprese che non hanno mai lavorato assieme in precedenza ritengano che la loro relazione possa giocare sul mercato un ruolo importante in termini di efficienza ed efficacia.



In entrambi i casi descritti, dunque, è la relazione tra le imprese a rappresentare un fattore chiave nella realizzazione di una Rete d'Impresa.

Qualora il progetto di Rete trovi il suo incipit proprio in questo fattore (la relazione), il percorso di valutazione dovrà comunque essere generato dalla combinazione di tutti e quattro gli elementi primari necessari alla sua definizione.

In funzione del progetto di Rete, quindi, nella relazione tra le imprese dovrà essere individuata un'opportunità di business. In tal senso, infatti, nonostante possa esistere una buona relazione tra più imprese (omogenee o diverse che siano), la mancanza di un'opportunità concreta determina necessariamente l'accantonamento del progetto.

Qualora, invece, a partire dalla relazione tra le imprese, venga individuata un'opportunità di business concreta, è necessario che vengano definite parallelamente sia l'idea di Rete (che può riguardare la realizzazione congiunta di un prodotto e/o un servizio) che il potenziale che le imprese possono sviluppare attraverso la loro sinergia, relativamente all'ambito in oggetto.

Così come il progetto di Rete può trovare il suo elemento primario nella relazione tra imprese, anche l'individuazione di un'**opportunità di business** comune può costituire il punto di partenza di un articolato percorso di aggregazione.

L'opportunità che può dare luogo all'avvio di un progetto di Rete, può avere fonti differenti:

- **tecnologia:** nel caso venga individuata una nuova tecnologia in grado di tradursi in interessanti applicazioni da sviluppare in modo congiunto;
- **mercato:** se le imprese individuano un ambito del mercato che presenta bisogni latenti, i quali possano essere soddisfatti in maniera congiunta;
- **prodotto/servizio:** quando le imprese ritengono di poter sviluppare un prodotto/servizio innovativo, utile a soddisfare la domanda di un determinato target di clienti.



Appare evidente che solo una volta individuata l'opportunità di business, risulterà necessario che a questa segue la formulazione di un'idea imprenditoriale utile al suo soddisfacimento. Qualora l'idea di Rete venga valutata come utile al raggiungimento dell'opportunità individuata, le imprese dovranno considerare i punti di forza che potrebbero essere determinati dalla loro sinergia: in tal senso, un'attenta analisi del potenziale della Rete e della relazione tra le imprese potrebbero risultare rilevante. Alcune imprese, infatti, potrebbero individuare un'opportunità comune di business, ma non è detto che il potenziale espresso dalla loro relazione risulti funzionale a coglierla.

Una terza ipotesi, è quella in cui l'elemento primario dal quale scaturisca il progetto di Rete sia il potenziale congiunto delle imprese che hanno intenzione di costituirlo.

Per "**potenziale di Rete**" si intende la consapevolezza da parte di ogni singola impresa di poter sfruttare al meglio i propri punti di forza se coordinati all'in-

terno di un'organizzazione con altre imprese. In sostanza, un'impresa può ritenere che, sviluppando una sinergia con altri attori (facciano essi parte della filiera o, semplicemente, abbiano caratteristiche ritenute idonee), si possa realizzare una maggior efficienza o un miglior vantaggio competitivo rispetto alla situazione di partenza.

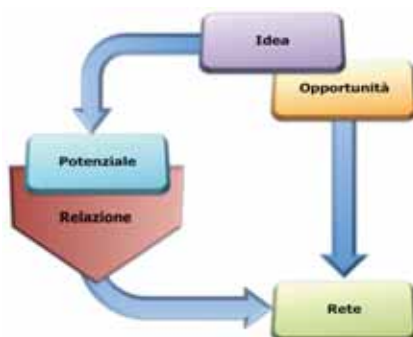


Tuttavia, così come per gli altri percorsi che originano un progetto di Rete, le imprese che intendono costituire una Rete d'impresa devono necessariamente considerare attentamente anche gli altri elementi che caratterizzano l'avvio del progetto. Il potenziale della Rete, seppur elevato, non può prescindere da una buona relazione tra le imprese che la costituiscono: così come dal riconosciuto potenziale di Rete devono essere individuate necessariamente una buona idea riguardante "cosa" la Rete intende proporre, una o più chiare opportunità che possono essere colte, parallelamente, devono essere sviluppate salde relazioni che permettano alle future imprese della rete di definire i meccanismi organizzativi utili al proseguimento del progetto di Rete.

Spesso il progetto di Rete è avviato partendo da un'**idea di business** ben definita. Non di rado, infatti, le imprese formulano idee riguardanti prodotti e/o servizi per il cui sviluppo e realizzazione ritengono necessaria la collaborazione con altri soggetti.

Appare chiaro che a un'idea di business corrisponde l'individuazione di un'opportunità: vale la pena realizzare un prodotto, infatti, solo se questo può essere venduto, così come è possibile fornire un nuovo servizio solo qualora vi sia un'esigenza del mercato non adeguatamente soddisfatta. Questo tipo di ap-

proccio, dunque, vede il suo punto di partenza nell'esistenza di un'idea di business utile a incontrare un'opportunità, sia essa tecnologica, di mercato o di prodotto/servizio: in tal caso, lo step successivo riguarderà l'individuazione di altre imprese che possano sviluppare al meglio il loro potenziale attraverso la costituzione di una Rete.



### 1.1.1 Fattori trainanti e fattori frenanti di aggregazione

L'aggregazione delle imprese può essere favorita o frenata dalla presenza di fattori che possono interagire positivamente o negativamente con i predetti quattro ingredienti fondamentali per una Rete (idea generatrice, opportunità di business, potenziale e relazione delle imprese).

Con il termine **fattori trainanti**, definiamo le condizioni favorevoli e/o quei fattori base che contribuiscono ad alimentare lo sviluppo di strategie di aggregazione di Rete:

- **fiducia e trasparenza:** la volontà di stabilire un rapporto di fiducia con un partner al quale si attribuisce un comportamento affidabile, con relazioni di cooperazione diretta ed indiretta;
- **impegno:** l'implicita o esplicita promessa di continuità di collaborazione con i partner, ingrediente essenziale per le relazioni di lungo periodo ed elemento imprescindibile per la messa a disposizione delle risorse necessarie a raggiungere gli obiettivi comuni;
- **interdipendenza:** il bisogno dei partner di mantenere attiva la relazione attraverso un riconoscimento continuo. Inoltre, la dipendenza è l'elemento

che motiva la volontà di negoziare il trasferimento di funzioni, diffondere informazioni strategiche e partecipare alla pianificazione congiunta;

- **compatibilità organizzativa:** la compatibilità della filosofia di *governance*, della cultura aziendale e delle tecniche di *management*, sono elemento fondamentale per il successo dei progetti di aggregazione, attraverso un impatto positivo sull'efficacia delle relazioni e sulla loro percezione da parte dei partecipanti;
- **leadership:** in termini di struttura di *governance* della Rete, può essere necessario che un'impresa assuma il ruolo di *leader* per coordinare e guidare l'intero *network*.

In molte situazioni, un attore può svolgere il ruolo di *leader* in funzione della sua forza trainante e aggregante rispetto agli obiettivi della Rete. In questo caso, la dimensione, il potere contrattuale, le capacità di rapporto con il cliente, le concessioni commerciali o la posizione privilegiata nelle relazioni possono essere dei fattori che aumentano la capacità di mobilitare altre imprese attorno alla propria *leadership*;

- **supporto dell'Alta Direzione:** la Direzione dei diversi partner, sia essa costituita da imprenditori o da manager, svolge il ruolo principale nel modellare i valori, l'orientamento e la direzione delle organizzazioni, attraverso un impatto fondamentale sulle prestazioni, allineando le iniziative attraverso il perseguimento dei principi-guida;
- **visione strategica e processi chiave:** la definizione, la comunicazione e la condivisione di una strategia comune orientata al mercato, a livello integrato e non di singola organizzazione, è essenziale prima di intraprendere qualsiasi azione. In particolare, devono essere definiti gli specifici obiettivi e le modalità per concretizzare le opportunità che si possono trovare sul mercato;
- **equa ripartizione del vantaggio economico:** una volta acquisita una produttività superiore e la capacità di aumentare il margine grazie a offerte più complesse e a un più alto valore aggiunto per il cliente, la Rete deve essere in grado di ripartire in modo adeguato i proventi dell'attività comune. Una ripartizione non legittimata da processi interni condivisi genererebbe conflitti e tensioni difficili da sanare.

FATTORI TRAINANTI	DESCRIZIONE
<b>Fiducia e trasparenza</b>	volontà di stabilire un rapporto di fiducia con un partner e capacità di assicurare trasparenza nella gestione del programma di Rete
<b>Impegno</b>	implicita o esplicita promessa di continuità con i partner
<b>Interdipendenza</b>	bisogno del partner di mantenere attiva la relazione attraverso un riconoscimento continuo
<b>Compatibilità organizzativa</b>	della filosofia, della cultura aziendale e delle tecniche di management, oltre che degli obiettivi di ogni agente
<b>Leadership</b>	presenza di un'azienda leader dell'intero network
<b>Supporto alla Direzione</b>	top management capace di impegnarsi e di modellare i valori, l'orientamento e la direzione delle organizzazioni
<b>Visione strategica e processi chiave</b>	definizione, comunicazione e condivisione di una strategia comune orientata al mercato, a livello integrato e non di singola organizzazione
<b>Equa ripartizione e vantaggio economico</b>	l'efficacia della relazione non può essere limitata alla costruzione di Accordi formalizzati, ma necessita di un effettivo scambio di benefici e ritorni in termini di profitto

Con il termine **fattori frenanti**, definiamo invece quelle condizioni sfavorevoli e/o quei fattori che possono limitare lo sviluppo di strategie di aggregazione di Rete.

Prendendo come riferimento quanto riscontrato dal *Center for Advanced Purchasing Studies*<sup>10</sup> per oltre duecentocinquanta realtà organizzative avanzate, nessuno riesce ancora a gestire interamente la propria filiera. Secondo i principali studi presenti nella letteratura dedicata, gli impedimenti principali al successo si possono sintetizzare nei seguenti elementi:

- **resistenza al cambiamento del modello gestionale e degli strumenti utilizzati:** lo scetticismo del personale, ma anche di parte del *management*, nei confronti della validità dei nuovi strumenti e del nuovo approccio alla catena del valore crea un forte ostacolo all'integrazione. Nelle realtà aziendali più piccole, ad esempio, è possibile che le attività imprenditoriali siano condotte secondo un approccio di ottimizzazione tradizionale, che copre

<sup>10</sup> CAPS Critical Issues Report (2004), *Tiered Supplier Management*, CAPS.



un orizzonte temporale a breve o medio termine, mentre con la nuova “visione di Rete” si tende ad avere uno slittamento a lungo termine degli obiettivi da raggiungere, che risultano ovviamente meno chiari e leggibili, ma soprattutto meno verificabili nell'immediato. Da non sottovalutare, inoltre, la resistenza nel dover abbandonare modelli gestionali che in precedenza possono aver condotto l'impresa al successo sul mercato, così come la paura di perdere autonomia decisionale nell'ambito della filiera produttiva proprio per la stretta collaborazione e integrazione necessarie con altre imprese della catena;

- **scarsa fiducia nei nuovi partner:** non si riesce ad accettare che gli stessi partner commerciali, nei confronti dei quali in passato poteva valere la regola del “braccio di ferro” nella stipula dei contratti e degli accordi, possano diventare un fattore determinante per il vantaggio competitivo che l'organizzazione assume sul mercato;
- **conflitto interno e resistenza passiva:** i progetti di aggregazione di Rete richiedono il coinvolgimento di più funzioni, come acquisti, pianificazione, marketing, progettazione, produzione, area commerciale e distribuzione. Nel peggiore dei casi, ciò può comportare una “guerra tra funzioni e aree aziendali”, ma anche nel migliore dei casi le diverse funzioni e aree potrebbero avere priorità in conflitto;
- **leadership debole:** poiché sono coinvolti più attori, i progetti di gestione della Rete richiedono un forte impegno dirigenziale, con un manager di alto profilo che possa porsi come punto di riferimento per tutto il personale impegnato nella realizzazione. Occorre, in sostanza, una forte *leadership* che possa affrontare tutte le sfide che si presentano e che riesca a rendere chiari e condivisi gli obiettivi da raggiungere con il processo di cambiamento in atto;
- **rischio:** la valutazione dei benefici ottenuti con l'adozione di un modello gestionale integrato possono essere difficilmente quantificabili, soprattutto nel periodo iniziale di applicazione. Inoltre, non è da sottovalutare l'entità degli investimenti che tali progetti possono richiedere: per tali caratteristiche questi possono essere tra i primi a venire interrotti in particolari fasi congiunturali, vanificando così quanto realizzato e impegnato nelle fasi precedenti;

- **problemi nel coinvolgimento delle piccole e medie imprese:** spesso per questa tipologia di imprese il costo nell'adozione di nuova tecnologia è troppo elevato. È compito delle imprese più solide del *network* cercare di utilizzare strumenti che si possono interfacciare con gli attori che non possono acquisire risorse complesse: si pensi, ad esempio, a *software* capaci di utilizzare semplici fogli di calcolo e trasferirne il contenuto in maniera agile nei sistemi informativi dell'organizzazione *leader* della Rete;
- **qualità dei dati:** se la tecnologia sta risolvendo le problematiche relative ai flussi informativi tra partner (in termini di velocità, condivisione e costo), rimane l'ostacolo rappresentato dalla quantità e dalla qualità delle informazioni trattate. La disponibilità di molti dati, i formati non allineati, un sostanziale "annegamento" dell'informazione all'interno di database ricchi di dati superflui, risultano problemi sostanziali che, in logica di Rete, devono essere affrontati con importanti risorse dedicate.

## 1.2 Strategia della Rete

### 1.2.1 Net Idea

L'idea che sta alla base della Rete, la Net Idea, conformerà la futura strategia e la sua struttura e la guiderà nel suo divenire.

La Net Idea può spesso essere applicata in ambiti territoriali o settori differenti. Cinque sono gli elementi che delineano la bontà e l'efficacia della Net Idea:

- **team:** competenze dei singoli e sinergia del gruppo. Il team costituisce spesso l'elemento determinante per lo sviluppo concreto e fruttuoso del Business di Rete;
- **idea:** prodotto/servizio da realizzare. Spesso capita di imbattersi in progetti ritenuti estremamente validi per chi li ha ideati, ma che in realtà si traducono in soluzioni che non trovano un proprio sbocco sul mercato;
- **innovazione:** reale novità espressa dalla offerta di Rete (Value Proposition). Sovente le idee più brillanti falliscono perché non trovano sbocchi oppure a causa di una domanda insufficiente nel relativo segmento di mercato. Ciò premesso occorre indagare accuratamente le necessità della clientela e i vantaggi che i fruitori potranno trarre dall'offerta di Rete;
- **mercato target:** segmento di clientela a cui è indirizzato il prodotto/servizio, motivazioni d'acquisto e reali vantaggi conferiti;
- **realizzabilità dell'idea:** valutazione dell'effettiva capacità di gestire in modo efficiente ed efficace il processo di realizzazione del prodotto/erogazione del servizio attraverso la predisposizione e/o acquisizione delle risorse. In quest'ambito, assume estrema importanza la valutazione delle esperienze, *partnership* e competenze dei singoli e del gruppo.

La Rete è, dunque, chiamata a sviluppare la propria strategia competitiva in relazione alle sinergie sviluppate tra le aziende retiste e con riferimento a tre ambiti specifici:

- **Tech Strategy**, ovvero la strategia di sviluppo tecnologico che permette una riduzione dei costi e un prodotto all'avanguardia;
- **Service Strategy**, per la quale si tratta di competere dando maggior valore al cliente attraverso canali relazionali, che vanno dai maggiori servizi offerti a elementi quali la comunicazione e l'immagine;

- **International Strategy**, si effettua con una strategia di internazionalizzazione e permette un mix delle precedenti due in modo da ritagliarsi un mercato ben definito in ambito mondiale dove poter competere proficuamente.



Bisogna, inoltre, considerare che operare in Rete consente alle aziende di entrare in più settori poiché attraverso l'azione congiunta è possibile presidiare oltre a quelli già coperti dalle singole imprese anche nuovi segmenti che le aziende, solo come aggregato, possono raggiungere.

L'insieme dei settori a cui si rivolge la rete viene definito "cluster" e sarà determinato dalle competenze produttive, commerciali e di altro tipo che i partecipanti possiedono.

Nei settori in cui la Rete sarà attiva essa dovrà applicare le tre strategie. La tech strategy verrà applicata in tutti i settori in quanto è necessario per ognuno sviluppare un presidio tecnologico. La service strategy verrà applicata in quei segmenti in cui fornirà un vantaggio competitivo apprezzabile. L'international strategy andrà a determinare i principali paesi target di sviluppo commerciale della Rete, che risultano attrattivi e allo stesso tempo adattabili.

### 1.2.2 L'offerta di Rete (Value Proposition)

Una volta effettuata l'analisi del mercato e identificati i segmenti target, l'impresa deve definire per ciascuno di essi una strategia di differenziazione della Rete e di posizionamento, ossia deve decidere in che modo presentarsi ai potenziali clienti, tenendo in considerazione le proprie risorse, competenze e la strategia dei concorrenti.

Alla base di un'efficace strategia di differenziazione vi è la definizione di una proposta di valore, cosiddetta *value proposition*, ossia l'insieme degli elementi qualificanti e dei benefici che la Rete genera e trasferisce ai suoi clienti. Nel definire il modo nel quale si vuole rispondere ai bisogni del mercato, non ci si deve limitare al prodotto o al servizio che si intende offrire. Occorre, invece, mettere a punto un sistema di prodotto/servizio composto da molteplici elementi che devono essere coerenti fra di loro, oltre che adeguati alle esigenze del mercato e alle potenzialità della Rete.

Generalmente, si pensa che le caratteristiche materiali del prodotto e del servizio rappresentino l'elemento più importante dell'offerta. In molti casi, tuttavia, altri elementi possono assumere un rilievo particolare diventando, a volte, persino più importanti delle caratteristiche materiali. Questo è vero soprattutto nei mercati contraddistinti da un basso grado di differenziazione. I diversi elementi che costituiscono il sistema di prodotto assumono dunque una diversa rilevanza a seconda del tipo di settore nel quale l'azienda opera e della strategia da questa perseguita.

Per quanto riguarda la gamma, ad esempio, alcune aziende impostano tutta la loro strategia sulla capacità di risolvere il problema del cliente in modo olistico. Altre aziende, invece, puntano sulla specializzazione e sulla loro capacità attraverso l'offerta di prodotti molto avanzati o venduti a prezzi molto contenuti.

Entrambe le strategie di gamma presentano relativi vantaggi e svantaggi, che derivano dal particolare settore di riferimento. La comprensione del valore per il cliente implica, pertanto, l'attenta analisi del processo decisionale sottostante all'acquisto e all'utilizzo dei prodotti. I benefici e i costi da cui dipendono le percezioni di valore del cliente variano, infatti, in relazione alle determinanti, alla tipologia e alle fasi del processo decisionale di acquisto.

Definito il prodotto/servizio, occorre anche evidenziare gli elementi di differenziazione rispetto a quanto già presente sul mercato, per individuare quelle



caratteristiche che possono distinguerlo dall'esistente, al fine di renderlo appetibile per l'acquisto.

Non tutte le differenze sono, però, rilevanti. Occorre, dunque, scegliere con estrema attenzione quelle caratteristiche differenziali che consentano di stabilire una posizione di vantaggio sostenibile verso i concorrenti e che siano apprezzate dal mercato obiettivo.

La pianificazione dello sviluppo del prodotto o del servizio, con particolare riferimento ai tempi, alle modalità e ai costi per la messa a punto del progetto, prototipo, prodotto/servizio da proporre sul mercato è una fase particolarmente delicata, in quanto da una sua corretta impostazione possono derivare notevoli razionalizzazioni dei costi e dei tempi, nonché una positiva presentazione sul mercato.

Se si intende introdurre un prodotto nuovo o realizzato con processi nuovi, può essere interessante verificarne la possibilità di protezione tramite l'adozione di un brevetto o di un altro titolo di proprietà industriale.



### 1.2.3 Vision e Mission

Per definire la strategia gli imprenditori appartenenti al progetto devono avere ben chiari gli obiettivi della Rete e condividerli.

Obiettivi di diversa natura (mercato, posizionamento, internazionalizzazione, innovazione, ecc.), di breve e lungo termine, sono legati assieme da due connettori determinanti ai vertici della strategia di Rete: **Vision e Mission**.

La Vision attraverso il suo messaggio a tutti gli *Stakeholder* racchiude in termini temporali più Mission.

Le Mission, essendo rivolte al mercato, devono evolversi nel tempo nella misura in cui il mercato necessita di nuove combinazioni e modifica il suo sistema dei bisogni.

La suddetta **Value Proposition** di Rete rappresenta concretamente la Mission al mercato attraverso una dichiarazione concreta e di valore.

La Vision è l'idea che le imprese appartenenti alla Rete hanno e rappresenta ciò che la Rete intende diventare. Essa indica la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni delle imprese e incentiva all'azione. La funzione del **Vision Statement** è, dunque, quella di ispirare i soggetti coinvolti per il futuro: per la sua definizione occorre tenere come riferimento un orizzonte temporale di 10-20 anni.

La Mission (o missione o scopo) rappresenta, invece, lo scopo ultimo di un'organizzazione, la giustificazione della sua esistenza e al tempo stesso ciò che la contraddistingue da tutte le altre. È la guida per realizzare la Net Idea, si focalizza sul presente e descrive in modo chiaro cosa fare e quali strumenti utilizzare per realizzare gli obiettivi. Un **Mission Statement** costituisce quindi una guida pratica all'azione dell'organizzazione: per la sua definizione occorre tenere come riferimento un arco temporale di 3/5 anni.

#### 1.2.4 Struttura organizzativa della Rete

L'organizzazione può essere definita come l'insieme di risorse, persone e mezzi, uniti da rapporti e da interrelazioni. I requisiti che deve possedere l'organizzazione affinché la serie di interrelazioni che la contraddistinguono siano efficienti sono:

- uno scopo comune e la focalizzazione sull'obiettivo prefissato;
- il numero, il tipo e le caratteristiche di uomini e di mezzi, che devono essere stabiliti in funzione dell'obiettivo;
- la necessità di sviluppare una chiara definizione dei compiti e dei ruoli, secondo un insieme di norme utili per il mantenimento dell'insieme dei rapporti costituiti.

Definire l'organizzazione significa individuare le funzioni svolte dalle singole imprese della Rete, con le rispettive responsabilità, individuando la persona giusta per ciascun ruolo.

La progettazione dell'organizzazione di Rete deve tenere anche in considerazione i processi operativi di lavoro, le tecnologie e competenze *core* delle singole imprese.

Processi operativi diversi impongono, infatti, tipologie di richieste differenti su individui e organizzazioni. Pertanto, tali esigenze devono essere soddisfatte attraverso una struttura appropriata.

I processi operativi e la struttura devono essere allineati con la strategia organizzativa per soddisfare bisogni mutevoli e offrire nuovi vantaggi competitivi. Emerge, quindi, come condizione necessaria per la definizione dell'organizzazione della Rete la costruzione preventiva del Net Model.

#### 1.2.5. Net Model

Il modello di business della Rete definisce le modalità di coordinamento della Rete e i rapporti qualificanti con il sistema del valore di ogni singola impresa.

Diverse possono essere le opzioni che si presentano alla Rete su come costruire il proprio Net Model. Il sistema di *partnership* e alleanze, ma soprattutto le attività da presidiare internamente o esternalizzare, costituiscono quel sistema di scelte strategiche che posizioneranno la Rete nel sistema competitivo. Lo scopo, quindi, è quello di ricostruire il modello di business con il quale si pensa di poter competere sul mercato.

La costruzione del modello di funzionamento della Rete fa perno sulla Value Proposition di Rete e passa da una fase di aggregazione dei singoli modelli di gestione delle imprese partecipanti alla Rete per arrivare ad un **modello di business integrato**, in grado di descrivere il funzionamento delle imprese in Rete, i collegamenti tra di esse, il modo in cui la Rete si relaziona nei confronti del sistema del valore della singola impresa, dei fornitori, dei partner, di potenziali imprese e strutture aderenti all'iniziativa e dei mercati individuati.

A questo scopo, può essere utile la classificazione delle reti, effettuata in base a criteri specifici.





Una prima distinzione è quella tra **reti informali** e **reti formali**, che si riferisce rispettivamente all'assenza o alla presenza di accordi tra imprese formalizzati mediante contratti.

Una seconda distinzione può considerare l'eventuale presenza di una o più imprese *leader*. In questo contesto, si potranno verificare casi in cui ci sarà una sola impresa *leader*, generalmente medio-grande, che detiene le risorse chiave (capitale, *know how*, tecnologia, capacità di innovare) e detta le condizioni tecniche, procedurali, commerciali, economiche a una serie di imprese giuridicamente autonome: rete baricentrica. In altri casi, potranno anche esserci più imprese di riferimento generando un sistema che ruota intorno a diversi partner strategici, con relazioni di influenza complesse e mobili: rete con centri di gravità multipli.

In generale, le principali categorie a cui si fa riferimento per le reti sono:

- **reti verticali/di filiera (supply chain)**: l'insieme degli attori e delle funzioni da essi svolte concorrono alla formazione e al trasferimento di un prodotto sino allo stato finale di utilizzazione (consumatore): dall'acquisto e trasformazione delle materie prime a tutte le fasi della lavorazione, fino a ottenere il prodotto finito, nonché le attività di commercializzazione dello stesso e di servizio post-vendita;
- **reti orizzontali (di condivisione)**: reti di imprese senza alcuna forma di governo centrale che si formano in genere attorno a uno o più obiettivi/progetti condivisi dai partner costituenti, che si coordinano e collaborano per contribuire in maniera spesso differenziata al raggiungimento dell'obiettivo comune. Una evoluzione delle reti orizzontali può portare a sistemi costituiti da un insieme di imprese autonome, che agiscono in modo integrato e organico, creando di volta in volta la catena di valore più adatta per il business che si intende perseguire (**reti oloniche**).

Il Net Model varia in base agli obiettivi prevalenti della Rete stessa, come ad esempio scambi di informazioni, ricerca, innovazione, qualità, approvvigionamenti, produzione, commercializzazione e internazionalizzazione: es. reti di ricerca e innovazione (di prodotto/servizio, di processo, di trasformazione digitale verso l'Industry 4.0); reti di approvvigionamento (*co-purchase*); reti di produzione (*co-production*); reti di marketing e commercializzazione (*co-market*); reti di sub-fornitura; reti per l'acquisizione e/o l'erogazione di beni e servizi strumentali comuni.

Con riferimento agli obiettivi, è possibile suddividere le reti in quattro grandi categorie:

- **reti conoscitive** (sia verticali che orizzontali), mirate alla condivisione di know how già esistente o allo sviluppo di nuovo, mediante attività di ricerca e sviluppo indipendente, coordinato o in comune;
- **reti operative di filiera**, a integrazione verticale, per la creazione di una catena di componentistica o di condivisione di tecnologie;
- **reti di vera e propria collaborazione operativa**, sia verticali che orizzontali, che prevedono più delle altre la messa in comune di fattori produttivi e investimenti;
- **reti leggere di acquisto o di coordinamento logistico** (reti prevalentemente orizzontali).

In base alla tipologia di Rete, nella costruzione del Net Model, dovrà essere posta particolare attenzione alla definizione dei processi della Rete e alle modalità di interazione tra le singole imprese. I processi che dovranno essere oggetto di apposita progettazione sono:

- processo di sviluppo del mercato fornitori, ossia il modello di negoziazione con i fornitori, finalizzato a ottenere i prezzi e i servizi migliori per la Rete in ottica di efficienza;
- processo di sviluppo del mercato clienti, ossia la modalità di individuazione dei clienti e dei mercati, che deve essere portato avanti con continuità, congiuntamente alla successiva gestione dell'offerta al cliente;
- processo di sviluppo interno, dove la descrizione delle procedure serve a definire i compiti, le responsabilità, i flussi informativi e di materiali, facendo in modo che tutti i flussi avvengano tra le diverse imprese della Rete come fossero all'interno di un'impresa, eliminando le ridondanze. I punti salienti riguardano la descrizione dell'attività di ricerca, gli investimenti, la prevenzione tecnico/economica, il processo di gestione della commessa e lo sviluppo dei nuovi prodotti.

Una volta costruito il Net Model, è importante formalizzare i collegamenti interni nonché le modalità di interazione tra le singole imprese in modo che ogni partecipante sia consapevole del proprio ruolo e possa contribuire allo sviluppo del progetto comune. Il grado di coordinamento e interazione tra i

retisti varia in base al livello di interdipendenza, ossia la misura in cui le singole imprese dipendono le une dalle altre per materiali, informazioni o altre risorse nell'ambito del progetto di rete.

### 1.3 Governance della Rete

Le Reti di impresa richiedono una formulazione evoluta della *governance* rispetto ai modelli tipici della pianificazione industriale.

Alla Rete non sono, infatti, associabili né i modelli gerarchici, tipici dello sviluppo della grande impresa o della grande industria – rete (dove l'impresa forma una rete di rapporti stabili di fornitori e alleanze), né tantomeno i modelli correlati a quelli di mercato, tipicamente applicabili alle piccole e medie realtà imprenditoriali.

Le esigenze che stanno alla base della configurazione di governance della rete riguardano la necessità di regolamentare la complessità di rapporti tra pari e di fornire stabilità alle dinamiche della relazione, assicurando il mantenimento dell'autonomia imprenditoriale delle singole imprese.

La governance della Rete si articola in due dimensioni fortemente interconnesse:

- **governance strategica**, che fa riferimento agli aspetti di natura giuridica, si concretizza nella definizione di chi gestisce la rete, con quali deleghe e con quali risorse;
- **governance operativa**, che fa riferimento alla gestione pratica della Rete, identifica gli ambiti, i processi, le attività e le competenze necessarie al suo sviluppo.

#### 1.3.1 Governance Strategica

La governance strategica riguarda due diversi aspetti fortemente interconnessi:

- l'autonomia patrimoniale della Rete, mediante la quale si definiscono le risorse finanziarie che la Rete ha a disposizione per la realizzazione dei propri piani e dei propri progetti;
- la definizione degli organi destinati alla gestione della Rete.

Il profilo patrimoniale della Rete è definito dall'istituzione o meno di un **Fondo Patrimoniale Comune**, reso non obbligatorio dal Legislatore. Al Fondo Patrimoniale si applicano le disposizioni in tema di Consorzi di imprese.

Dotare la Rete di autonomia patrimoniale mediante la creazione di un fondo patrimoniale rappresenta un sintomo di serietà delle intenzioni dei partecipanti alla Rete, non solo internamente ma anche nei confronti dei terzi.



Per quanto attiene alle modalità di gestione della Rete, la disciplina vigente prevede l'istituzione facoltativa all'interno del contratto di Rete del cosiddetto **Organo Comune**, organo incaricato di dare esecuzione al contratto di rete, di cui occorre sancire i poteri di rappresentanza.

Di qui discende la possibilità di costruire due diversi modelli di governance strategica delle reti:

- governance senza Organo Comune;
- governance con Organo Comune.

Il modello senza Organo Comune potrebbe essere adatto a Contratti di Rete relativamente semplici, con una configurazione leggera (assenza di Fondo Patrimoniale Comune) e con attività prevalentemente interne. Secondo tale modello, la gestione della Rete è affidata collegialmente ai partecipanti, con la possibilità di delegare a un soggetto partecipante e/o esterno alla Rete lo svolgimento di compiti specifici, secondo le regole del mandato (generale o per specifico affare).

Il modello con Organo Comune è, invece, consigliabile in presenza di Contratti di rete più complessi, ad alta numerosità di partecipanti, con attività esterne alla Rete e piani di sviluppo. In questi casi, l'Organo Comune è l'unico elemento in grado di garantire il mantenimento dell'equilibrio degli interessi, evitando che le imprese più forti possano abusare della loro eventuale forza contrattuale a proprio vantaggio, a scapito degli interessi delle imprese partner minori.

In base alla presenza di un Organo Comune e di un Fondo Patrimoniale, si prefigura il seguente scenario:



Qualora presente, l'Organo Comune diviene il fulcro della governance: esso è l'esecutore del Programma di Rete, cioè l'organo esecutivo della Rete stessa.

La composizione e il funzionamento dell'Organo Comune rappresentano gli aspetti più delicati nella redazione del Contratto di Rete. Le principali decisioni relative all'Organo Comune riguardano:

- scelta tra persona fisica o giuridica;
- scelta tra Organo Comune interno alla Rete o soggetto esterno (a garanzia dell'imparzialità);
- scelta tra Organo uni personale o collegiale;
- definizione dei poteri gestori o di rappresentanza (indicando con precisione le eventuali deroghe alla disciplina del mandato, che altrimenti ne costituisce la disciplina di riferimento).

In molti casi, al fine di rendere più agevoli e fluide le decisioni di Rete, può essere utile creare due organi:

- un organo che rappresenti l'insieme dei retisti e che abbia la capacità di decidere sulle questioni strategiche e di maggiore importanza. Questo organo, che si concretizzerà nell'**Assemblea dei partecipanti alla Rete** (Comitato di Rete), assumerà le decisioni più importanti secondo i quorum definiti nel contratto;

- un **Organo Esecutivo** (Organo Comune) che potrà essere unipersonale o collegiale.

In questa ipotesi, all'Assemblea dei Partecipanti spetta quindi la definizione delle linee guida strategiche della Rete e il monitoraggio dell'attività dell'Organo Comune, il quale avrà invece poteri esecutivi, di rappresentanza e di coordinamento dell'attività di Rete.

Il rapporto tra Rete e Organo Comune è regolato dalla disciplina del mandato e l'Organo Comune agisce, quindi, in qualità di mandatario comune dei contraenti partecipanti alla Rete. Le parti possono definirne gli obblighi di rendicontazione, nonché le condizioni di revoca e, in caso di organo collegiale, stabilire le regole di sostituzione di singoli membri.



Per quanto riguarda la limitazione della responsabilità patrimoniale della Rete, vi sono tre opzioni possibili:

- Contratto di rete senza limitazione di responsabilità (se il contratto non è dotato di organo comune e fondo);
- Contratto di rete con limitazione di responsabilità;
- Rete Soggetto con limitazione di responsabilità.

### 1.3.2 Governance Operativa

La governance operativa della Rete, elemento di fondamentale importanza ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici di Rete, è volta a definire processi e attività, linee guida e competenze necessarie e, pur facendo riferimento alla gestione aziendale, si caratterizza per un forte contenuto relazionale.

La gestione della Rete si articola in due momenti fondamentali:

- la pianificazione strategica, che riguarda i momenti di definizione dei macro-obiettivi della rete e la gestione delle relazioni tra i singoli membri;
- l'implementazione operativa, che attiene all'attuazione del piano, all'integrazione con l'ambiente esterno/interno e al controllo delle attività svolte dalla Rete.

La gestione della Rete è quindi un processo organico e sistematico, che riguarda sia la sfera strategica che quella gestionale e che trova nel Programma di Rete e nel Piano Operativo di Rete i suoi principali strumenti di formalizzazione e attuazione.

Naturalmente, all'aumentare dell'integrazione delle realtà che partecipano alla Rete, aumenta la complessità e la relativa difficoltà di gestione e coordinamento delle attività della Rete stessa.

Una rete può nascere con semplici regole per governare gli scambi ed evolvere, verso il termine della fase *start up*, con una struttura più definita, oppure partire già con un alto livello di formalizzazione.

Il livello scelto dipende anche dall'investimento e dal legame che le imprese vogliono costituire tra di loro. Se le imprese investono una parte considerevole di risorse e condividono nella futura rete anche funzioni importanti delle proprie imprese, è evidente che il legame risulterà più critico e la necessità di strutturare il vincolo sin dall'inizio sarà maggiore.

Anche il numero delle imprese partecipanti influirà sulle scelte iniziali, in quanto più sono gli aderenti, maggiore sarà la necessità di avere regole formalizzate per permettere una più efficiente gestione, anche in prospettiva del progressivo incremento di interrelazioni della Rete.

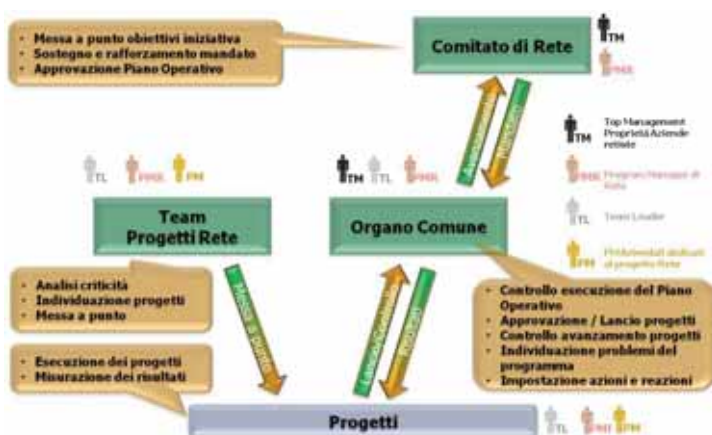
A tali specificità va aggiunto, inoltre, che l'attività di gestione di una Rete non può essere considerata un'attività part-time svolta da risorse "prestate alla Rete" dalle imprese partecipanti, pena la riduzione dell'attività della Rete ad attività secondarie e marginali.

Lo sviluppo della Rete richiede che le imprese che decidono di entrare in Rete individuino dei profili professionali specifici, capaci di coordinare le varie anime imprenditoriali e convogliare le spinte dei singoli nel progetto di rete.

La figura richiesta è spesso quella del Program Manager di Rete. I requisiti generici richiesti a tale ruolo, oltre alle avanzate conoscenze tecnico-gestionali, sono l'esperienza in campo commerciale internazionale, ma, soprattutto, quella giusta dose di sensibilità psicologica indispensabile per essere accettati, ascoltati e riconosciuti all'interno dell'organizzazione come guida super partes.

La Rete può, in tale prospettiva, articolare la propria struttura su più livelli:

- l'Assemblea dei Partecipanti (Comitato di Rete), incaricato di dettare le linee guida strategiche e monitorare l'operato dell'Organo Comune;
- il Program Manager, responsabile del coordinamento dei processi e delle attività di Rete;
- i Team Interfunzionali, formati dalle risorse delle singole imprese, incaricati dello sviluppo operativo delle commesse di Rete;
- i Team-*Leader*, che hanno il compito di pianificare le attività del team e di mantenere le relazioni con gli altri team funzionali.



La progettazione di una simile organizzazione sottintende lo sviluppo e il consolidamento di routine e processi interni, nonché l'utilizzo di sistemi di progettazione e condivisione tra le singole imprese. I processi e le routine di Rete sono fondamentali per lo sviluppo del progetto strategico di Rete in quanto esprimono la cultura stessa della Rete. Gli ambiti in cui nascono e vengono formalizzati le routine e i processi di Rete sono in genere lo sviluppo commerciale, lo sviluppo tecnico e tecnologico e gli acquisti.



Per quanto riguarda il processo commerciale, le routine riguardano la definizione e l'evoluzione della Value Proposition di rete, il processo di individuazione dei clienti e dei mercati, che deve essere portato avanti con continuità, congiuntamente alla successiva gestione dell'offerta al cliente e, infine, la pianificazione dello sviluppo di nuovi prodotti. Nell'ambito tecnico, i processi salienti riguardano l'attività di ricerca, gli investimenti, la preventivazione tecnico/economica, il processo di gestione della commessa e la progettazione dei nuovi prodotti. Nell'ambito degli acquisti, i processi chiave riguardano la negoziazione con i fornitori, finalizzata a individuare i servizi migliori per la Rete.

Tali processi possono essere complementari o anche non essere presenti nell'ambito della gestione della Rete. Infatti, essi dipendono dalla configurazione del Net Model di Rete.

#### 1.4 Operatività della Rete

Il **Piano Operativo** deve enunciare in termini sintetici le principali direttive tramite cui dare attuazione al progetto strategico di Rete:

- l'insieme di azioni che consentono la realizzazione delle intenzioni strategiche, con la specifica della tempistica stimata per l'implementazione (con particolare riferimento alla produzione dei beni, al sistema di erogazione del servizio e alla logistica, con declinazione di tempi e responsabilità organizzative);
- le attività da dare in outsourcing (fra quelle standard o a maggior investimento), motivando tali scelte anche in termini economici;
- l'impatto organizzativo delle singole azioni in termini di Net Model, struttura manageriale, risorse dedicate, aree geografiche da coprire, canali distributivi e struttura commerciale;
- gli eventuali interventi sul portafoglio prodotti/servizi/brand offerti alla clientela rispetto all'attuale offerta delle singole imprese;
- le azioni con le quali si intende realizzare un eventuale mutamento del target di clientela da servire;
- il sistema di responsabilità ovvero l'indicazione dei responsabili delle azioni programmate;

- le condizioni/vincoli che possono influenzare la realizzabilità delle azioni previste dal piano operativo di Rete.

A seconda delle specificità della Rete, la pianificazione strategica può essere declinata attraverso diverse tipologie di piani operativi: ad esempio, il piano della logistica, il piano di produzione, il piano degli acquisti, etc.

Tuttavia, qualsiasi sia la connotazione di una Rete, è possibile individuare tre piani fondamentali che risultano necessari per il corretto funzionamento di una Rete, indipendentemente dal *core business* definito del programma di Rete:

- Piano di comunicazione;
- Piano di innovazione e sviluppo tecnologico;
- Piano di approccio al mercato.

#### 1.4.1 Piano di Comunicazione

Per tradursi in realtà, le scelte strategiche della Rete devono essere accompagnate da piani di azione dinamici, senza i quali il successo di mercato è poco probabile.

Per proporsi sul mercato, infatti, non è sufficiente offrire ai potenziali clienti target un prodotto/servizio ad un prezzo interessante: bisogna anche far conoscere l'offerta, metterne in evidenza le qualità distintive e stimolare, dunque, la domanda con azioni di vendita appropriate.

Per essere efficace, quindi, una strategia di marketing richiede lo sviluppo di un piano di comunicazione. Per piano di comunicazione della Rete s'intende l'insieme di tutte quelle attività da essa svolte al fine di creare e mantenere nel tempo un'approfondita conoscenza diretta e un alto grado di riconoscibilità presso i pubblici di riferimento, sia interni che esterni.

Due sono le esigenze fondamentali alle quali l'azione di comunicazione deve rispondere: sviluppare un'immagine ben definita della Rete (aspetto strategico) e sostenere nel breve-medio periodo tale azione nei confronti della clientela (aspetto tattico).

Affinché la politica di comunicazione che la Rete vuole mettere in atto supporti al meglio l'approccio del marketing e raggiunga con efficacia la clientela tar-

get, bisognerà tener conto della tipologia di prodotto/servizio, della situazione di mercato, della specificità del segmento, della concorrenza e del comportamento dell'utilizzatore.

Un piano di comunicazione efficace si sviluppa attraverso un processo articolato nelle seguenti fasi:

- **Definizione degli obiettivi.** Uno dei principali problemi legati alla comunicazione efficace è la gestione dei processi comunicativi senza una precisa individuazione degli obiettivi da raggiungere. Le azioni da realizzare con un piano di comunicazione devono essere individuate dopo aver stabilito quali risultati la Rete intende ottenere. La definizione degli obiettivi di comunicazione deve partire dalla condivisione degli obiettivi strategici della Rete e dalle informazioni che l'analisi del contesto di riferimento, sia interno che esterno, avranno messo in luce.
- **Identificazione del target.** Lo step successivo del processo di pianificazione è l'identificazione del target del processo di comunicazione: potenziali acquirenti dei prodotti/servizi della Rete, attuali utilizzatori, opinion leader. Un target (segmento) di mercato consiste in un gruppo di clienti con esigenze simili. Segmentare il mercato e sviluppare una comunicazione mirata verso determinati target permette di ottenere vantaggi notevoli rispetto alla comunicazione di massa. L'individuazione del target è necessaria per passare dal livello astratto degli obiettivi (strategici e comunicativi) al livello operativo delle future azioni di comunicazione.
- **Definizione dei contenuti.** A questo punto del piano occorrerà operare una scelta dei contenuti della comunicazione, ovvero quali sono i valori e/o le informazioni che si intende veicolare nella costruzione dei messaggi, in modo coerente rispetto agli obiettivi, ai pubblici target e alle scelte di strategia effettuate dalla Rete.
- **Individuazione degli strumenti di comunicazione.** Gli strumenti di comunicazione e promozione devono essere scelti in funzione degli obiettivi e del target di clienti. Si tratta, quindi, di adottare gli strumenti di comunicazione che possano essere effettivamente efficaci nel promuovere meglio la Rete, la sua Value Proposition e le sue potenzialità tecniche e tecnologiche. Ogni strumento con una sua funzione, un suo stile, una sua voce deve agire in sintonia con gli altri.

- **Determinazione dei tempi e delle responsabilità.** La pianificazione delle attività e degli strumenti deve essere completata con l'indicazione dei tempi e delle risorse necessarie con le rispettive responsabilità.
- **Misurazione dei risultati della comunicazione.** È la fase conclusiva del processo di pianificazione della comunicazione. L'assenza di questo step vanifica la validità del piano, compromettendo, di conseguenza, l'efficacia e l'efficienza di tutto il processo di pianificazione. Occorrerà perciò prevedere le modalità di valutazione e identificare gli elementi della comunicazione che si intenderanno misurare. Analizzando gli scostamenti tra gli obiettivi da conseguire (a fronte del budget definito per ciascuno strumento) e i risultati effettivamente raggiunti, è possibile valutare l'efficacia delle azioni di comunicazione sviluppate.

#### *1.4.2 Piano di Innovazione e Sviluppo Tecnologico*

Nei business contraddistinti da un alto tasso d'innovazione, lo sviluppo di competenze tecnologiche e il relativo investimento in risorse costituiscono i principali motori per la competitività della Rete.

Tale considerazione è oggi rafforzata dal passaggio su scala internazionale, grazie all'attività di Rete, degli interessi di molte imprese che in passato operavano con orizzonti domestici, poiché nell'ambito dell'attuale contesto globale la tecnologia è diventata un fattore chiave per lo sviluppo e la competitività delle imprese.

Il controllo e la pianificazione della variabile "innovazione" è incentrata sulla misurazione del potenziale innovativo espresso, sia dalla Rete che dalle singole imprese, e sui risultati ottenuti dalla strategia di innovazione, al fine di pianificare l'implementazione futura.

Relativamente al primo aspetto, le misure riguardano principalmente le iniziative in corso quali, ad esempio:

- nuovi progetti/prodotti in corso di realizzazione, distinti nelle varie fasi del loro ciclo di vita (progettazione, sviluppo, test, lancio);
- tecnologie e materiali in corso di studio o di sviluppo;
- brevetti e marchi in corso di registrazione.

Con riferimento, invece, ai risultati dell'azione innovativa prevista per la Rete, possiamo considerare:

- il *time-to-market*, ovvero il tempo intercorrente tra l'ideazione di un prodotto o di un servizio e la sua introduzione nel mercato;
- nuovi prodotti/tecnologie/materiali introdotti sul mercato;
- brevetti e marchi registrati;
- l'investimento in attività di ricerca e sviluppo;
- la riduzione dei costi di prodotto/processo a seguito dell'azione innovativa.

### 1.4.3 Piano di Approccio al Mercato

L'approccio al mercato riveste un ruolo chiave per lo sviluppo della Rete: esso, come abbiamo visto, si basa sulla definizione della proposta integrata di Rete (Value Proposition).

Al variare dello scopo del progetto di Rete, tuttavia, variano la modalità con cui la Rete si propone al mercato: nel caso in cui la Rete offra prodotti/servizi, essa si configura come pianificazione commerciale; nel caso in cui invece la Rete operi in fase pre-competitiva, ossia si occupi dello sviluppo di progetti senza però proporsi direttamente sul mercato, l'approccio riguarda l'attività di relazione con i principali stakeholder.

Una volta individuati gli obiettivi verso cui indirizzare l'approccio al mercato, si è in grado di disporre di una rotta strategica verso cui convogliare tutti gli sforzi commerciali e coordinare in maniera strategica l'azione.

A livello commerciale, la Rete dovrà, inoltre, decidere se operare in un contesto nazionale o internazionale identificando le diverse strategie perseguibili nei diversi paesi. La definizione delle strategie con le quali porsi a livello internazionale non può prescindere dall'analisi dei fattori che regolano la competizione nel settore industriale in cui opera la Rete e da un'analisi dell'attrattività dei singoli mercati e dell'adattabilità dell'offerta di Rete al mercato di riferimento.

Nel caso in cui il progetto di Rete intenda proporre al mercato un prodotto/servizio, per avviare e gestire un'efficace attività commerciale di Rete è consigliabile l'individuazione di un soggetto interno alla Rete o di un team dedicato a



tale attività. Tale soggetto o team si occuperà della strutturazione del piano commerciale e dell'esecuzione dell'attività di prospecting, ossia di individuazione e contatto dei clienti potenziali. L'attività commerciale potrà altrimenti essere portata avanti anche dal Program Manager di Rete o da un professionista esterno, selezionato ad hoc, in virtù delle sue competenze commerciali, tecniche o di mercato.

Di seguito, una traccia delle attività da sviluppare per orientare l'azione di mercato della Rete, definendo i principali elementi di un programma di lavoro:

- analisi iniziale del posizionamento di mercato della Rete, rispetto all'attuale portafoglio clienti/segmenti di mercato in cui le singole imprese operano;
- individuazione dei clienti potenziali all'interno delle aree geografiche nelle quali la Rete intende operare;
- analisi della concorrenza di riferimento, per definire i punti di forza e di debolezza delle imprese con le quali ci si misura;
- definizione del team che si occuperà della gestione dell'approccio al mercato della Rete ed assegnazione delle responsabilità;
- definizione degli obiettivi da raggiungere nei tempi previsti dal programma;
- declinazione delle azioni che dovranno essere attuate per raggiungere gli obiettivi e le priorità assegnate a ciascuna attività;
- strutturazione dei controlli necessari per verificare il raggiungimento degli obiettivi e stabilire eventuali correzioni al programma di lavoro.

## 1.5 Business Plan di Rete

Per avviare un progetto di Rete è fondamentale impostare un dettagliato **Business Plan**, una spiegazione scritta del modello di business della Rete, un progetto di come la Rete intende organizzare e implementare le attività necessarie e sufficienti alla sua buona riuscita, finalizzato alla valutazione dei rischi e delle opportunità della nuova iniziativa imprenditoriale, ma anche per determinare la redditività dell'investimento e, di conseguenza, le scelte operative da compiere.

Questo documento rappresenta, dunque, lo strumento essenziale per presentare in maniera organica ed efficace il progetto della Rete, le informazioni

chiave della nuova iniziativa imprenditoriale e i risultati della sua possibile implementazione.

La maggior parte dei nuovi business di Rete sono avviati con i fondi degli imprenditori partecipanti, sulla base di una valutazione sintetica dell'idea della Rete, dei prodotti e delle prospettive di sviluppo dell'iniziativa. Le sue principali funzioni sono due:

- **funzione interna:** valutare le potenzialità di un progetto di investimento (rete in fase di start-up) o supportare la gestione corrente del business (rete avviata). In questo caso, l'elemento fondamentale risulta essere la misurazione della sostenibilità finanziaria ed economica dell'attività, guidando l'implementazione del piano operativo della Rete e stimolando il contributo e l'adesione alla Mission dei retisti e del personale delle singole aziende.
- **funzione esterna:** presentare il progetto a interlocutori esterni per l'ottenimento dei fondi necessari all'avvio delle operazioni. Il concetto di "esterni" si riferisce a persone che non hanno seguito il piano e che devono valutarlo al fine di un apporto di capitali.

Quando le intenzioni degli imprenditori sono di creare un'iniziativa di alto potenziale, le risorse proprie sono spesso insufficienti per finanziare gli investimenti e sostenere lo sviluppo iniziale dell'attività. Un Business Plan di Rete ben preparato, che presenti in maniera persuasiva le potenzialità dell'iniziativa e la competenza del gruppo imprenditoriale, è il principale strumento da sottoporre ai potenziali finanziatori per convincerli a partecipare all'iniziativa.

La struttura del Business Plan può essere più o meno dettagliata in base alle necessità e a seconda che sia indirizzato verso l'esterno, cioè verso clienti, banche, partner, oppure verso l'interno. Inoltre, se viene redatto per una nuova iniziativa, avrà principalmente lo scopo di definire la Net Idea per presentarla agli enti creditizi o ad eventuali partner, mentre se l'attività è già avviata potrà avere lo scopo di presentare all'esterno la Rete per far conoscere le strategie future, oppure di analizzare le possibili conseguenze di un investimento stimando le potenzialità future di reddito.

Il successo del business di Rete dipende fortemente dalle decisioni che si prendono. Il Business Plan consente di allocare le risorse e di misurare i risultati delle azioni, aiutando le imprese retiste a definire obiettivi realistici e a prendere decisioni.

Il Business Plan di Rete è importante in quanto strumento di comunicazione rivolto ai collaboratori, ai creditori, ai potenziali investitori per convincerli che il proprio progetto è realistico e fattibile. Uno strumento che nello sforzo di essere credibile agli occhi del mondo esterno aiuta i partecipanti alla Rete a valutare quanto la loro visione del business sia fondata o cosa occorra fare affinché lo diventi.

Il Business Plan può essere utile sia per le nuove Reti che per le Reti già esistenti che devono sviluppare nuove attività. In entrambi i casi, infatti, la pianificazione gioca un ruolo insostituibile di supporto allo sviluppo di lungo periodo della Rete.

La costruzione di un Business Plan efficace richiede, in primo luogo, di conoscere i diversi step di cui si compone la sua realizzazione e, in secondo luogo, di avere la capacità di ricercare e acquisire i dati necessari. Questo processo, di fondamentale importanza per la buona riuscita del piano, può essere articolato in diverse fasi:

- individuazione delle informazioni necessarie e delle fonti di informazione;
- acquisizione dei dati e delle informazioni sul mercato, sugli aspetti tecnico-produttivi e sugli aspetti finanziari;
- rielaborazione dei dati e delle informazioni raccolte;
- valutazione degli obiettivi e formulazione delle strategie per raggiungerli;
- trasformazione delle informazioni in dati da inserire in tabelle e prospetti economico-finanziari;
- redazione del Business Plan di Rete.

La costruzione del Business Plan di Rete segue quattro tappe cognitive fondamentali:

- impostazione strategica della Rete: definizione della strategia della Rete e analisi del mercato potenziale finalizzate alla costruzione di un'offerta di Rete che ne valorizzi appieno il potenziale;
- costruzione del Net Model: progettazione e definizione del Net Model che vada a definire il funzionamento della Rete sia al proprio interno che nel rapporto con i clienti e definizione dell'organizzazione e delle modalità di coordinamento della Rete in termini di obiettivi, tempi, risorse, attività e responsabilità;



- pianificazione operativa: a fronte dell'impostazione strategica, la Rete sarà in grado di sviluppare azioni efficaci e mirate per il conseguimento degli obiettivi strategici predefiniti;
- pianificazione economico/finanziaria: traduzione dei piani operativi in proiezioni economico/finanziarie della Rete e delle singole aziende che la compongono.

Il Business Plan della Rete parte dalla formulazione di un primo Net Model "aggregato", come risultato della somma dei Business Model e delle Value Proposition delle singole aziende (Value Proposition aggregata).

A questa prima impostazione, segue la progettazione di come la futura Rete dovrà diventare. Lo sviluppo parte dalla declinazione della **strategia** della Rete e dall'analisi del **mercato potenziale**: dalla commistione di questi due elementi sarà possibile configurare l'**offerta di Rete** (Value Proposition). L'offerta di Rete permetterà di affrontare la sfida del mercato proponendo nuove offerte, nuovi prodotti/servizi, nuove tecnologie, sviluppando nuovi business ed entrando in nuovi mercati. In tale prospettiva, viene declinato il Net Model della Rete, ossia il modello di funzionamento della Rete che mostra le interazioni tra le singole aziende e il modo di operare della Rete per raggiungere gli obiettivi strategici predefiniti.

La pianificazione operativa si pone l'obiettivo di come mettere in atto quanto definito in fase strategica. Al riguardo, i principali temi sono la pianificazione operativa - analizzata in precedenza - e la pianificazione economico finanziaria, ossia la conversione in cifre delle considerazioni fatte sulla strategia della Rete, il mercato di riferimento e la struttura operativa. Si analizza l'efficacia e la sostenibilità del Business Plan di rete, in termini di solidità patrimoniale, solvibilità finanziaria e redditività economica.

L'analisi di fattibilità economica consiste nella valutazione delle capacità della rete di generare reddito, che consenta di raggiungere in tempi ragionevoli un equilibrio reddituale e, successivamente, di conseguire un risultato economico positivo. L'analisi di fattibilità finanziaria serve, invece, a valutare l'entità del fabbisogno finanziario per il progetto di rete e la sua evoluzione nel tempo.



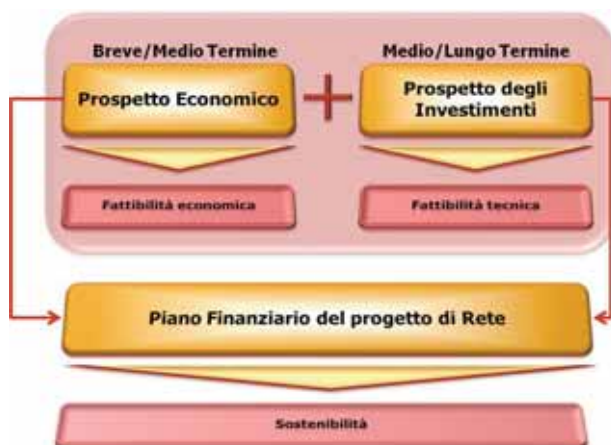
## 1.6 Pianificazione economica e finanziaria della Rete

La formulazione di un prospetto che tenga conto dell'incidenza economica e finanziaria del progetto di Rete può risultare utile alle imprese retiste per verificare la profittabilità e sostenibilità degli investimenti effettuati per la Rete e agli Stakeholder per valutare la bontà del progetto.

A ogni piano operativo declinato nel Business Plan di Rete deve necessariamente essere imputato un costo. Di conseguenza, tenendo in considerazione l'arco temporale a cui il documento si riferisce, sarà possibile stabilire quando e in che modo dovranno essere conferite dai retisti le risorse necessarie all'attuazione dei piani operativi e in che modo queste avranno effetto sulle attività svolte dalla Rete.

In questa prospettiva, si rende necessario predisporre tre documenti:

- **prospetto economico:** al fine di svolgere le attività previste nei piani operativi della Rete, dovranno essere sostenuti sicuramente dei costi operativi quantificabili per lo meno nel breve periodo;
- **prospetto degli investimenti:** potranno essere previsti degli investimenti, da effettuare in maniera congiunta, in quanto ritenuti utili per lo svolgimento dell'attività di Rete nel medio/lungo periodo;
- **piano finanziario:** misura la sostenibilità economico-finanziaria del progetto di Rete e deve tener conto sia del prospetto economico sia di quello degli investimenti.



Dal punto di vista economico, una Rete d'Impresa è costituita da una pluralità di soggetti che contribuiscono, attraverso la loro aggregazione, all'attuazione e alla realizzazione di un progetto imprenditoriale comune. Pertanto, la pianificazione e la valutazione economica della Rete dovranno essere effettuate tenendo in considerazione l'insieme delle imprese che ne fanno parte, per la parte che mettono a disposizione dell'organizzazione stessa.

In altri termini, ponendo il caso di una Rete composta da tre imprese (A, B e C), una corretta pianificazione economica dovrà essere sviluppata prendendo in considerazione tre principali driver:

- **Tempistica:** la pianificazione economica deve tenere conto del timing dei piani strategici e operativi della Rete. Questi ultimi, infatti, sono dislocati lungo un arco temporale di medio-lungo periodo, motivo per cui è fondamentale che i retisti programmino accuratamente quando conferire le risorse per attuarli.
- **Competenza:** una volta determinata la pianificazione temporale dei piani operativi e del loro impatto economico sull'attività di Rete, è importante individuare, tra le imprese dell'organizzazione e per ognuno di essi, chi debba essere il loro attuatore. In altri termini, può accadere che il piano operativo 1 debba essere attuato congiuntamente da tutte le imprese, il piano operativo 2 solo dall'impresa B, il piano operativo 3 dalle imprese A e C insieme, ecc.
- **Tipologia:** da un punto di vista economico, la valutazione delle attività di Rete deve tenere in considerazione l'impatto generato da tutte le risorse messe a disposizione dalle imprese che vi partecipano, indipendentemente dalla loro tipologia. In tal senso, l'impresa A potrebbe essere chiamata a conferire nella Rete del denaro, l'impresa B invece delle attrezzature e l'impresa C del personale.

Riassumendo, dunque, una corretta pianificazione degli investimenti della Rete d'Impresa deve tenere in considerazione quando, chi e come ciascuna delle imprese della Rete debba dare il suo contributo.

Il punto di partenza per l'elaborazione della pianificazione economica della Rete coincide con la traduzione in termini economici dei piani operativi di Rete. Il prospetto che ne deriva sintetizza quello che sarà il fabbisogno della Rete in termini di risorse, siano esse di natura monetaria o meno.

In particolare, dovranno essere considerati:

- Costi per immobilizzazioni materiali e immateriali eventualmente necessari per raggiungere la capacità produttiva idonea.
- Costi per la struttura commerciale, traducendo in numeri quanto descritto nel piano di approccio al mercato della Rete, sui contenuti riguardanti le strategie competitive sui mercati nazionali ed esteri.
- Costi per la struttura amministrativa comune. Anche in questo caso la Rete dovrà indicare se sono previste risorse da destinare alla realizzazione di una struttura amministrativa comune di Rete, necessaria ad assolvere ad esempio le funzioni di fatturazione, gestione dei rapporti con le banche, rendicontazione in ottica di controllo e trasparenza.
- Costi per eventuali assunzioni e collaborazioni. Sarà necessario quantificare in questa sezione le ulteriori risorse destinate a realizzare gli obiettivi strategici declinati nei piani operativi di Rete.
- Eventuali fabbisogni di capitale ritenuti necessari per l'attuazione dei piani operativi della Rete.

A supporto della quantificazione monetaria delle risorse necessarie all'implementazione dei piani operativi, è indispensabile che in questa fase vengano definiti:

- l'articolazione temporale dei conferimenti da parte di ciascun retista;
- l'eventuale ricorso a beni già di proprietà delle imprese che costituiscono la rete.

Solo una volta quantificate le risorse necessarie all'attuazione del programma di Rete e dei suoi piani operativi, dunque, sarà possibile declinare ciascuna sezione di cui è composto il Prospetto Economico della Rete.

### *1.6.1 Prospetto Economico*

Il documento che rende esplicita la pianificazione e valutazione economica del progetto di Rete nel breve e medio periodo è il **Prospetto Economico della Rete**.

Attraverso la sua formulazione, infatti, è possibile soddisfare due diverse esigenze informative, entrambe importanti per tutti i soggetti coinvolti nella fase di *start up* del progetto di Rete:

- **valenza esterna:** è uno strumento utile per dimostrare a tutti gli Stakeholder la bontà dell'idea imprenditoriale alla base della Rete;
- **valenza interna:** può diventare il master budget a cui tutti i retisti fanno riferimento per misurare le performance della Rete.

Nel Prospetto Economico della Rete, dunque, per ciascun anno viene fatta una stima di quelli che potranno essere i costi afferenti all'attività della Rete e gli eventuali ricavi che potranno essere generati.

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno N
<b>Tipo di costo 1</b>	<b>10.000</b>	<b>22.000</b>		<b>10.000</b>
Azienda A	€ 10.000	€ 10.000		€ 10.000
Azienda B		€ 12.000		
Azienda C				
<b>Tipo di costo 2</b>	<b>€ 13.500,00</b>	<b>€ 2.000,00</b>	<b>€ 10.500,00</b>	<b>€ 3.000,00</b>
Azienda A	€ 4.000			€ 1.000
Azienda B	€ 7.000		€ 8.500	€ 1.000
Azienda C	€ 2.500	€ 2.000	€ 2.000	€ 1.000
<b>Tipo di costo N</b>	<b>€ 3.000,00</b>	<b>€ 6.000,00</b>	<b>€ 6.000,00</b>	<b>€ 3.000,00</b>
Azienda A	€ 1.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 1.000
Azienda B	€ 1.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 1.000
Azienda C	€ 1.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 1.000
<b>Totale costi della Rete</b>	<b>€ 26.500,00</b>	<b>€ 30.000,00</b>	<b>€ 16.500,00</b>	<b>€ 16.000,00</b>

*Esempio*

La particolarità di questo documento, tuttavia, è il suo riferimento all'attività comune di imprese diverse.

Oltre ai costi, è possibile che l'attività di Rete risulti utile alla diretta generazione di ricavi: si pensi a imprese che sviluppano una Rete per realizzare e vendere congiuntamente un prodotto. In tal caso, le imprese retiste sono in grado di stimare anche il valore derivante dalle attività di Rete. Le proiezioni riguardanti i ricavi sono effettuate tenendo in considerazione due diverse variabili:

- Confronti e comparazioni (*benchmarking*) con dati medi di settore, realtà economiche analoghe e/o depositarie di determinate *best practice*, derivanti dalle analisi svolte sul mercato di riferimento.

- Stime della capacità produttiva di Rete, intesa come previsione della quantità di prodotti/servizi che tutte le imprese della Rete saranno in grado di garantire. In questo senso, servono informazioni di dettaglio riguardo la forza vendita di tutti coloro che sono coinvolti nel progetto commerciale di Rete.

### *1.6.2 Prospetto degli Investimenti*

Spesso può accadere che le aziende retiste trovino al loro interno le risorse necessarie all'implementazione dei piani operativi della Rete. Può succedere invece che, oltre ad i costi da sostenere per le attività della Rete, vi sia il bisogno di dover effettuare un investimento congiunto in relazione alla realizzazione di un determinato piano operativo. In tal caso, è necessario che venga valutata la reale capacità dell'investimento di remunerare nel medio/lungo periodo le aziende retiste che lo sostengono.

A titolo esemplificativo, poniamo il caso di una Rete il cui progetto riguardi l'offerta di un nuovo prodotto sul mercato e, per la cui realizzazione, risulti necessario anche l'acquisto di un nuovo impianto di recente tecnologia.

Supponendo che il macchinario in oggetto abbia una vita utile di 5 anni ed un costo di 50.000 €, le tre aziende retiste (A, B e C) hanno intenzione di valutare se l'investimento che si stanno apprestando ad effettuare possa avere un ritorno entro il periodo della sua vita utile.

Il problema su cui si basa la valutazione di un investimento è che il costo dello stesso deve essere sostenuto contestualmente al suo acquisto, mentre i benefici che ne deriveranno dal suo utilizzo saranno dilazionati nel tempo.

Attraverso il metodo del Valore Attuale Netto (VAN) è possibile definire il valore attuale di una serie di flussi di cassa futuri, sommandoli e attualizzandoli sulla base del tasso di rendimento: in altre parole, attraverso la metodologia del VAN è possibile comprendere se la somma delle entrate conseguite in un arco temporale futuro riescono a ripagare il costo dell'investimento che le genera.

Nel caso preso ad esempio, alle aziende della Rete interessa sapere se, nell'arco dei 5 anni di vita dell'impianto, i flussi di cassa generati dalla vendita dei prodotti, realizzati attraverso il suo utilizzo, sia in grado di ripagare i 50.000 € sostenuti inizialmente come costo per il suo acquisto.



Sempre per ipotesi, poniamo che le imprese della Rete decidano di sostenere l'investimento del macchinario in quote diverse e che, in base a tale quota, decidano di dividersi le entrate future derivanti dalla vendita dei nuovi prodotti realizzati (Azienda A: 50%, Azienda B: 30%, Azienda C: 20%).

Stimando che la domanda del prodotto realizzato attraverso il nuovo impianto abbia un trend di crescita costante nel quinquennio, le aziende della Rete ipotizzano un determinato ammontare di ricavi che potrebbero essere conseguiti qualora si verificasse la loro ipotesi.

Nonostante la differenza tra l'investimento iniziale e la somma delle entrate nei 5 anni risulti favorevole all'acquisto del macchinario per tutte e 3 le aziende retiste, non è detto che questo investimento possa essere considerato il migliore che esse siano in grado di effettuare con lo stesso capitale. Infatti, investendo la stessa cifra in obbligazioni statali, ad esempio, nello stesso periodo le imprese potrebbero ottenere un profitto simile senza correre il rischio d'impresa connesso al progetto di Rete.

Anni	0	1	2	3	4	5
<b>Invest. iniziale</b>	<b>€ 50.000</b>					
Azienda A (50%)	€ 25.000					€ 10.000
Azienda B (30%)	€ 15.000					
Azienda C (20%)	€ 10.000					
<b>Entrate</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 25.000</b>	<b>€ 50.000</b>	<b>€ 75.000</b>	<b>€ 100.000</b>	<b>€ 125.000</b>
Azienda A (50%)		€ 12.500	€ 25.000	€ 37.500	€ 50.000	€ 62.500
Azienda B (30%)		€ 7.500	€ 15.000	€ 22.500	€ 30.000	€ 37.500
Azienda C (20%)		€ 5.000	€ 10.000	€ 15.000	€ 20.000	€ 25.000
<b>Flusso di cassa</b>	<b>-€ 50.000</b>	<b>€ 25.000</b>	<b>€ 50.000</b>	<b>€ 75.000</b>	<b>€ 100.000</b>	<b>€ 125.000</b>

*Esempio*

Il concetto introdotto con quest'ultima affermazione è quello del "costo opportunità del capitale", per il quale i flussi di cassa futuri non hanno realmente lo stesso valore di quelli sostenuti nel momento in cui viene effettuata la stima.

Per ovviare a questa problematica, dunque, è necessario che tutti i flussi di cassa vengano attualizzati ad un determinato tasso di sconto, che tenga conto sia del

costo opportunità del capitale che di altri fattori come, ad esempio, il rischio del mercato e il costo dell'eventuale debito contratto per l'acquisto del macchinario. Ponendo, sempre per ipotesi, che questo tasso di sconto venga stimato nel 5%, la somma dei flussi di cassa annuali che ne risultano (e quindi il VAN) risulta positivo, confermando comunque la fattibilità del progetto di investimento.

Tasso di attualizzazione: 5%

Anni	0	1	2	3	4	5
Fattore di sconto	1,00	1,05	1,10	1,16	1,22	1,28
Flussi di cassa attualizzati (in euro)	- 50.000,00	23.809,52	45.351,47	64.787,82	82.270,25	97.940,77
Valore Attuale Netto dell'Investimento (in euro)	264.159,83					

*Esempio*

### 1.6.3 Prospetto Finanziario

Se da un punto di vista economico la valutazione della Rete d'Impresa è effettuata considerando l'attività comune delle singole imprese che la compongono, da un punto di vista finanziario ciò avviene solo relativamente alle modalità di generazione dei flussi di cassa di rete.

Per motivare questo tipo di approccio, bisogna specificare prima di tutto la funzione della pianificazione finanziaria all'interno di un progetto di Rete. Ri-capitolando, abbiamo visto che la pianificazione economica è utile, in primo luogo, a tradurre i piani operativi di Rete in valori e numeri: a ciascuna attività viene imputato un costo, il quale concorre alla definizione di un prospetto economico della Rete, che evidenzia le voci di costo e i ricavi previsti.

A ciascuna voce di costo previsto, di conseguenza, corrisponde una modalità attraverso la quale questa verrà finanziata. Il prospetto finanziario, appunto, è lo strumento che indica ai retisti quando e in che modo dovranno essere sostenute le attività di rete dal punto di vista finanziario.

Questo tipo di programmazione dunque è utile alle imprese della Rete per pianificare temporalmente e quantitativamente il loro fabbisogno finanziario per la gestione del progetto di Rete.



Bisogna specificare, inoltre, che al momento gli istituti di credito non valutano il merito creditizio della Rete, bensì quello delle singole imprese che la compongono. In ambito bancario, dunque, la Rete diventa il mezzo attraverso il quale le imprese che ne fanno parte realizzano ulteriori flussi di cassa, oltre a quelli già conseguiti attraverso la loro attività "tipica".

Volendo formalizzare in qualche modo le modalità di pianificazione finanziaria della Rete in base alle esigenze degli istituti di credito, è opportuno introdurre la metodologia di analisi dei flussi di cassa di Rete e definire quelli che sono i parametri *ex-ante* che le imprese della Rete devono rispettare. Il *cash flow* della Rete è il risultato dei flussi monetari che derivano dall'implementazione del progetto di Rete, dato come differenza tra tutte le entrate e le uscite monetarie.

Appare evidente che nelle fasi iniziali del ciclo di vita (fase di sviluppo) della Rete non sarà raro imbattersi in flussi di cassa negativi poiché questa sarà maggiormente impegnata a sostenere i costi indicati nel prospetto economico. Al contrario, nelle fasi successive, e in particolare nella fase di maturità, lo stabilizzarsi delle eventuali entrate nonché la creazione di economie di scala consentiranno alla Rete di migliorare i propri flussi di cassa fino a renderli positivi.

La metodologia consiste nella previsione (meglio se mensile) delle entrate e uscite monetarie necessarie allo svolgimento delle attività della Rete, prestando attenzione alla ripartizione di queste in base all'impegno delle imprese partecipanti.

Ricapitolando, se per quanto riguarda la fattibilità economica e degli investimenti, le aziende retiste hanno l'obiettivo di valutare e quantificare le azioni che si apprestano ad intraprendere per la Rete, nel Piano finanziario esse puntano a verificare se il progetto di Rete sia sostenibile e, dunque, capace di generare valore.

In tal senso, prima di attuare i piani operativi, le aziende retiste potrebbero decidere di intraprendere il progetto di Rete solo se questo sia capace di generare una redditività di una certa percentuale (generalmente superiore del costo opportunità del capitale).

Anche in questo caso, sarà necessario attualizzare i flussi di cassa ma, soprattutto, si renderà decisivo determinare il tasso di rendimento finanziario del progetto di Rete.



Il TIR (appunto Tasso Interno di Rendimento), ovvero il tasso che esprime il rendimento implicito di un progetto d'investimento e quindi la sua redditività sostenibile, è uno strumento utile a confermare la convenienza economica dell'investimento.



## 2. LA COSTITUZIONE DI UNA RETE ATTRAVERSO IL CONTRATTO<sup>11</sup>

### 2.1 La rete tra gli strumenti giuridici di aggregazione

Diverse sono le soluzioni che le imprese possono adottare per realizzare forme di sinergia produttiva o commerciale.

Alla base della nascita di forme di cooperazione<sup>12</sup> vi sono esigenze di carattere tecnico-operativo, così come esigenze di natura economico-finanziaria o ragioni attinenti alla sfera dello sviluppo commerciale.

L'integrazione tra imprese può assumere forme e soluzioni diverse che spaziano da accordi meramente contrattuali, con l'assunzione di un vincolo negoziale finalizzato alla realizzazione congiunta di un determinato affare, a soluzioni che comportano la creazione di una nuova entità giuridica, con la sovrapposizione della forma cooperativa alle originarie strutture imprenditoriali.

Nel nostro ordinamento diverse sono le forme collaborative e gli strumenti a ciò impiegati dalle imprese: ne sono espressione, oltre alle reti di imprese, le ATI, le figure consortili<sup>13</sup>, l'associazione in partecipazione fino ai mandati collettivi, i G.E.I.E. e le forme contrattuali di cooperazione (subfornitura, franchising).

Il denominatore che accomuna tutte queste fattispecie è la cooperazione-colaborazione. Tuttavia, ciascuna di esse presenta specifiche peculiarità.

L'Associazione Temporanea di Imprese o Raggruppamento Temporaneo di Imprese (rispettivamente, ATI e RTI) rappresenta un meccanismo di aggregazione di forze e mezzi, caratterizzato da occasionalità, temporaneità e limitatezza<sup>14</sup>: è generalmente finalizzata alla partecipazione alle gare per l'affida-

<sup>11</sup> I contenuti del presente capitolo sono un estratto aggiornato dalle Guida di RetImpresa e Comitato interregionale dei Consigli notarili del Tre Venezie, *Linee Guida per i contratti di Rete* 2012.

<sup>12</sup> VERCELLINO F.L., voce Associazione temporanea d'impresa, in Dig. Comm., Utet, 2013, 49

<sup>13</sup> Consorzi e società consortili tra piccole e medie imprese (l.317/1991); consorzi di garanzia fidi (d.l.269/2003 conv. Con l.326/2003); consorzi per l'export (l.83/1989), consorzi tra cooperative (d.lgs.1577/1947 modificato con l.127/1971 e l.59/1992); consorzi ammessi ai contratti pubblici (d.lgs.163/2003 art.34 ss.)

<sup>14</sup> In questo senso TAR Puglia, Bari, sez. I, 28 maggio 1994, ha affermato che *"la figura della riunione temporanea di imprese, sorta per esigenze della pratica, è caratterizzata dall'occasionalità, temporaneità e limitatezza del raggruppamento sicché non si crea un nuovo soggetto né una nuova associazione"*.

mento di appalti pubblici (e, in caso di aggiudicazione, alla relativa esecuzione) o comunque è volta a far fronte a un'esigenza o allo svolgimento di un'attività puntuale<sup>15</sup>. L'associazione temporanea presenta, in genere, una durata parametrata allo svolgimento e al completamento del lavoro per cui le imprese si sono associate. La parabola spazio-temporale dell'ATI è descritta, quindi, dalla specifica attività per la quale essa è stata costituita, non contemplando l'ATI un respiro più ampio ed esteso rispetto al singolo fine.

Le associazioni temporanee (o raggruppamenti temporanei) sono forme di coordinamento che non creano una nuova figura soggettiva, né una nuova struttura d'impresa e quindi neppure un autonomo centro di imputazione<sup>16</sup>, altro e diverso rispetto alle imprese associate (o raggruppate). Con la creazione di un'ATI, infatti, le imprese mantengono la propria autonomia<sup>17</sup> e individualità nell'esecuzione dell'opera e ciascuna impresa prende parte all'esecuzione in relazione alle proprie competenze. La puntuale finalizzazione che caratterizza l'aggregazione in associazione temporanea comporta che spesso le imprese riunite in un'ATI siano complementari per tipologia di attività che svolgono, di servizio che rendono o per dimensione.

Nelle associazioni di questo tipo, il rapporto che si instaura tra le associate è un rapporto di mandato collettivo in cui un'impresa assume il ruolo di mandataria. Secondo la disciplina dettata in materia di contratti pubblici<sup>18</sup>, si è in presenza

<sup>15</sup> L'istituto della "riunione temporanea di imprese" è stato regolamentato, per quanto concerne gli appalti di lavori pubblici dalla L. n. 584/1977, successivamente disciplinato con il d.lgs. n. 406/1991; per gli appalti di forniture la disciplina è stata dettata con la L. n.113/81 e successivamente con il d.lgs. n. 358/1992 e per gli appalti di servizi con il d.lgs. 157/1995, e poi, nell'ambito degli appalti di opere pubbliche dall'art. 13 L. 109/1994 (cd. Legge Merloni) e dagli artt. 93-95 del d.p.r. n.554/1999. In seguito l'istituto è stato recepito nel cd. Codice degli Appalti pubblici (d. lgs. n. 163/2006) agli artt. 34 e 37. Il Codice è stato recentemente novellato con il d. lgs. n. 50/2016 (successivamente modificato con d.lgs. n.56/2017) e la disciplina concernente i Raggruppamenti Temporanei di Imprese (RTI) è ora dettata dagli artt.45 e 48 del d.lgs. n. 50/2016.

<sup>16</sup> GALLETTI M., *Joint ventures e modelli di integrazione tra imprese nel sistema degli appalti*, Giuffrè 2005, 73 ss.; DI ROSA G., *L'associazione temporanea di imprese. Il contratto di joint venture*, Giuffrè, 1998, 8 ss., DI MARTINO G., *La collaborazione tra imprese per gli appalti pubblici. L'avvalimento e il raggruppamento temporaneo*, Giappichelli, 2012, 77 ss.

<sup>17</sup> All'art. 47 comma 16 Cod. Appalti è previsto: "Il rapporto di mandato non determina di per sé l'organizzazione o associazione degli operatori economici riuniti, ognuno dei quali conserva la propria autonomia ai fini della gestione, degli adempimenti fiscali e degli oneri sociali."

<sup>18</sup> Art. 48 comma 13 D.lgs. 50/2016

di un mandato gratuito e irrevocabile e la sua revoca per giusta causa non ha effetto nei confronti della stazione appaltante. Quanto al requisito di forma, il mandato deve risultare da scrittura privata autenticata. La relativa procura è conferita al legale rappresentante dell'operatore economico mandatario.

Per quanto riguarda la responsabilità patrimoniale per l'esecuzione delle commesse, la disciplina dettata dal Codice dei contratti pubblici, distingue a seconda che si tratti di un raggruppamento di tipo verticale<sup>19</sup> o orizzontale<sup>20</sup> (e a sua volta che si tratti di appalto di lavori o di forniture/servizi).

Secondo la disciplina prevista nell'ambito degli appalti pubblici, l'offerta degli operatori economici raggruppati determina la loro responsabilità solidale nei confronti della stazione appaltante, nonché nei confronti del subappaltatore e dei fornitori. Per gli assuntori di lavori scorporabili e, nel caso di servizi e forniture, per gli assuntori di prestazioni secondarie, la responsabilità è limitata all'esecuzione delle prestazioni di rispettiva competenza, ferma restando la responsabilità solidale del mandatario.

Dunque, l'ATI è un rapporto che ha, per sua stessa definizione, natura temporanea e la cui genesi è correlata alla contingenza ed episodicità di una gara, di un appalto, di una commessa. Presenta, pertanto, una gestione più flessibile e meno onerosa rispetto alle forme aggregative più stabili<sup>21</sup>. A tal proposito, si tenga presente che per le associazioni temporanee non sono previsti particolari adempimenti (es. pubblicità).

Si rende opportuna una considerazione, affinché sia chiarita la differenza fondamentale che caratterizza le ATI rispetto alle reti di imprese: mentre le associazioni temporanee sono forme aggregative occasionali e temporanee - che

---

<sup>19</sup> Nel caso dei lavori, per raggruppamento temporaneo di tipo verticale si intende una riunione di operatori economici nell'ambito della quale uno di essi realizza i lavori della categoria prevalente; per lavori scorporabili si intendono i lavori assumibili da uno dei mandanti. Nel caso di forniture o servizi, per raggruppamento di tipo verticale si intende un raggruppamento di operatori economici in cui il mandatario esegue le prestazioni di servizi o di forniture indicati come principali anche in termini economici, i mandanti quelle indicate come secondarie.

<sup>20</sup> Nel caso di lavori, per raggruppamento di tipo orizzontale si intende una riunione di operatori economici finalizzata a realizzare i lavori della stessa categoria. Nel caso di forniture o servizi per raggruppamento orizzontale quello in cui gli operatori economici eseguono il medesimo tipo di prestazione; le stazioni appaltanti indicano nel bando di gara la prestazione principale e quelle secondarie.

<sup>21</sup> Sia concesso un rinvio a BREDARIOL E., *L'Associazione temporanea di imprese*, in TRABUCCHI, *Manuale di diritto commerciale*, a cura di Trabucchi G., Cedam, 2017.



in genere si estinguono esaurita la gara per cui sono sorte - le reti, invece, sono forme aggregative di collaborazione che potenzialmente presentano ben più ampio respiro e spettro di obiettivi strategici, sono forme aggregative che generalmente preesistono e permangono rispetto a una singola gara e non necessariamente esauriscono il loro raggio d'azione nella sola partecipazione ad essa.

Altra modalità di collaborazione può trovare espressione tramite la costituzione di un consorzio o di una società. Queste sono forme aggregative con le quali si crea un nuovo soggetto (il consorzio con attività esterna o la società), altro e ulteriore rispetto alle imprese aggregate.

Il nuovo soggetto costituito si rapporta con i terzi e la sua gestione comporta, inevitabilmente, maggiore aggravio in termini di costi e tempi. Consorzi e società sono forme aggregative che si prestano a trovare applicazione quando si rendono necessarie forme di collaborazione tendenzialmente più stabili e durature rispetto all'aggregazione gestita tramite un'associazione temporanea.

Con il consorzio gli imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese (art. 2602 c.c.).

Il consorzio si costituisce con un contratto, che è contratto consensuale, plurilaterale, aperto, formale e di durata. Se il contratto di consorzio prevede l'istituzione di un ufficio destinato a svolgere attività con i terzi (consorzi con attività esterna, art. 2615 ss. c.c.), allora la costituzione del consorzio comporta l'istituzione di organi consortili e del fondo consortile. In questa ultima ipotesi, nel consorzio gli elementi "organizzativi" sono necessari e non facoltativi (come, invece, si vedrà successivamente in relazione alle reti di imprese).

Il consorzio con attività esterna deve essere iscritto al registro imprese. Pertanto, si costituisce mediante atto pubblico o scrittura privata autenticata. Il consorzio con attività esterna, poiché compie parte del processo produttivo proprio dei consorziati, è imprenditore commerciale e in quanto tale è soggetto a fallimento.

La peculiarità del consorzio rispetto all'ATI e alle reti d'impresa (quantomeno nella forma di reti-contratto) risiede nel fatto che al consorzio le imprese consorziate demandano parte o fasi delle rispettive attività. Pertanto, quelle determinate fasi di produzione/commercializzazione/gestione divengono di

spettanza dell'ente-consorzio, il quale assume un ruolo centrale e agisce quale soggetto protagonista, mentre nelle reti-contratto e nelle ATI le attività rimangono di competenza e spettanza delle imprese.

Quanto alla responsabilità patrimoniale, le norme codicistiche prevedono un regime di responsabilità limitata al fondo consortile per le obbligazioni assunte in nome proprio dal consorzio; mentre per le obbligazioni assunte dal consorzio per conto dei singoli consorziati, questi ultimi rispondono solidalmente con il fondo consortile. In caso di insolvenza nei rapporti tra i consorziati, il debito dell'insolvente si ripartisce tra tutti in proporzione alle rispettive quote. Come si avrà modo di vedere in seguito, la responsabilità patrimoniale nelle reti di imprese presenta contorni solo in parte (e in quanto compatibili) sovrapponibili con la responsabilità dei consorzi.

Va inoltre tenuto presente che il consorzio può costituirsi nelle forme societarie (art. 2615-ter c.c.), pertanto il fine consortile può essere perseguito sia mediante la costituzione del consorzio con mera attività interna (art. 2602 c.c.) o con attività esterna (art. 2615 ss. c.c.) sia mediante la struttura societaria prevista dall'art. 2247 c.c.

Altro strumento contrattuale impiegato dagli operatori economici per gestire la collaborazione in funzione dell'esecuzione di un affare di interesse comune, specialmente nell'ambito dei rapporti internazionali, è la joint venture.

Le joint ventures, di matrice statunitense, non sono normate nel nostro ordinamento giuridico, ma, secondo il generale principio di autonomia negoziale di cui all'art. 1322 c.c., il contratto con cui si costituisce e disciplina una joint venture è contratto atipico, pur ritenendosi applicabili norme della disciplina consortile.

La joint venture costituisce un esempio di cooperazione industriale di tipo contrattuale, priva di stabili e complessi fenomeni organizzativi.

Nei contratti di joint venture, generalmente, le parti non rispondono verso i terzi in via solidale: lì ove il rapporto si instaura direttamente tra il co-venture e i terzi, ciascuna impresa co-venture risponde soltanto per le obbligazioni assunte nell'ambito della propria attività.

Le parti (co-ventures), che stipulano un accordo di joint venture, non costituiscono una diversa entità giuridica, ma mantengono una completa individua-

lità economica e giuridica, pur compiendo atti diretti alla realizzazione di un affare comune, riportando profitti e perdite. La joint venture, quale fattispecie di tipo contrattuale che non implica la costituzione di un ente separato rispetto ai partecipanti che perseguono un fine congiunto, viene definita contractual joint venture.

Accanto alla figura meramente contrattuale, la prassi del commercio internazionale ha introdotto nuove forme di collaborazione duratura, preordinate a investimenti di medio e lungo periodo, con stabili legami tra le imprese cooperanti: le joint venture corporation. Si possono, pertanto, costituire le joint venture corporation ossia società di capitali con responsabilità limitata aventi per oggetto un'attività congiunta. Si crea, in quest'ultimo caso, una società di capitali in funzione strumentale per realizzare gli interessi dei singoli co-ventures<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> BONVICINI D., *Le joint venture: tecnica giuridica e prassi societaria*, Giuffrè, 1977, 4 e ss., COLOMBO C., *Associazioni tra imprenditori: tipi e differenze*, in *Contr.* 2002; VACCÀ, voce *Joint venture in Dig. disc. priv. - sez. comm.*, VIII, Utet, 1992, p.50; DI ROSA, *op. cit.*





RETIMPRESA

## COMPARAZIONE SINOTTICA TRA FORME AGGREGATIVE

	Contratto di rete <sup>1</sup>	Consorzio	ATI
 <b>Oggetto</b>	Contratto di aggregazione con o in nome di imprese passivo. collaborare, servizi, scambiarsi informazioni e prestazioni, esercitare in comune una o più attività inerenti nel proprio oggetto sociale. Quindi le rete può riguardare amici più stretti rispetto alle fasi dell'attività di impresa. Le attività da svolgere con il contratto di rete costituiscono il <b>PROGRAMMA COMUNE</b> . Può concernere una gara di appalto (art. 34 e 37 d.lgs. 163/2001).	Organizzazione comune per lo svolgimento di determinate <b>FASI</b> delle imprese.	Associazione temporanea tra imprese per poter far fronte ad un'occasione/ <sup>2</sup> attività puntuale.
 <b>Forma del contratto e adesione</b>	Atto pubblico o scrittura privata autenticata. Non formato digitalmente ex art. 24 e 25 C.A.D. (d.lgs.82/2005). Aperto all'adesione successiva di altre imprese.	Atto pubblico o scrittura privata autenticata. Aperto all'adesione successiva di altre imprese.	Il mandato all'impresa mandataria deve risultare da scrittura privata autenticata (art. 37, 35 co. 1 d.lgs.163/2001).
 <b>Elementi organizzativi</b>	L'individuazione degli elementi organizzativi (fondo patrimoniale comune ed organi comuni) è rimessa alla determinazione delle parti (contratti). Da un'initiale configurazione senza elementi organizzativi si può passare ad una forma dotata di elementi organizzativi.	Contributi patrimoniali e organi consorziali sono elementi costitutivi.	Mandato collettivo, speciale con rappresentanza, gratuito, irrevocabile conferito ad una delle imprese partecipi quale mandataria.
 <b>Responsabilità</b>	Al fondo patrimoniale comune si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni degli art. 204 e 205 2 co. c.c., in ogni caso, per le obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al programma di rete, i loro poteri far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune.	Limitata al fondo consorziale per le obbligazioni assunte in nome del consorzio. Per le obbligazioni assunte dagli organi del consorzio per conto dei singoli consorziali rispondono questi ultimi solidalmente con il fondo consorziale. In caso di insolvenza nei rapporti fra consorziali, il debito dell'insolvente si ripartisce tra tutti in proporzione alle rispettive quote.	Solida nei confronti della stazione appaltante, dei subappalti e fornitori nelle ATI orizzontali/nelle ATI verticali, per gli assuntori di lavori strutturabili e, nel caso di servizi e forniture, per gli assuntori di prestazioni secondarie, la responsabilità è limitata all'esecuzione delle prestazioni di rispettiva competenza, ferma restando la responsabilità solidale dell'impresa mandataria.
 <b>Durata</b>	Durata precisiabile e rinnovabile in base alla volontà dei contraenti.	Durata precisiabile (in mancanza di previsione la durata è decennale).	Sino al completamento delle specifiche appalto per cui le imprese si sono associate.
 <b>Pubblicità</b>	Obbligo di iscrizione al Registro Imprese nelle sezioni in cui è iscritta ciascuna impresa (mediante obbligo anche in caso di nuove adesioni). Se la rete acquista soggettività giuridica, la rete si iscrive in un'apposita posizione nella sezione ordinaria del Reg. Imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede.	Obbligo di iscrizione al Registro Imprese e deposito situazione patrimoniale per consorzi con attività esterna.	Nessun obbligo pubblicitario.
 <b>Altre note differenziali</b>	La determinazione di obiettivi strategici differenzia il contratto di rete da altri strumenti contrattuali di aggregazione (franchising, subfranchising). Principale della rete sono le imprese, le quali, con il contratto di rete, conducono un programma a degli obiettivi pur mantenendo la propria autonomia. Il contratto di rete può essere un unico finanziamento, con cui si possono aggregare imprese appartenenti a settori diversi, di dimensioni diverse.	È l'organizzazione che agisce a nome di ciascuna. Il consorzio solitamente aggrega imprese dello stesso settore.	Spesso le imprese riunite in un'ATI sono complementari per tipologia di attività che svolgono, il servizio che rendono o per dimensione.

<sup>1</sup> Le caratteristiche sopra descritte concernono i contratti di rete di natura meramente contrattuale. Per quanto attiene l'ipotesi dei contratti di rete che acquisiscono la soggettività giuridica, si è in attesa di maggiori indicazioni legislative per poter conoscere la disciplina da applicarsi tanto sul piano civilistico quanto tributario.

## 2.2. Definizione

Con l'espressione reti d'impresa si descrive un fenomeno economico in cui più imprese, formalmente e giuridicamente distinte, operano nel mercato, in modalità aggregata, instaurando un insieme di relazioni di tipo cooperativo, tendenzialmente stabile tra di esse, e generando forme di interdipendenza tra le reciproche attività.

Nell'ampia categoria di modelli e soluzioni aggregative rientra, occupando oggi una posizione molto significativa e centrale, il contratto di rete.

Il contratto di rete è stato disciplinato normativamente per la prima volta nel 2009: l'originario nucleo di disposizioni, infatti, è stato introdotto, nel nostro ordinamento, in sede extracodicistica, con l'art. 3 comma 4-ter e ss. del Decreto Legge n. 5/2009, convertito con Legge n. 33/2009. Il testo normativo, introdotto nel 2009, è stato oggetto di una serie di interventi legislativi<sup>23</sup>, pervenendo quindi alla definizione di una fattispecie giuridica<sup>24</sup> che può presentare mera natura contrattuale (cd. **rete-contratto**), oppure può dare vita ad un nuovo ente giuridico (cd. **rete-soggetto**).

Il contratto di rete è un contratto con cui gli imprenditori, per accrescere individualmente e collettivamente la propria competitività e la propria capacità innovativa, si obbligano sulla base di un programma comune a collaborare in forme e in ambiti predeterminati (attinenti all'esercizio delle proprie imprese)

<sup>23</sup> La disciplina, oggi vigente, è l'esito conseguente alla stratificazione normativa che dal 2009 al 2012 ha interessato il disposto normativo: la norma è stata introdotta con l'art. 3 commi 4-ter e ss. del d.l. 10 febbraio 2009 n. 5, convertito nella l. 9 aprile 2009 n. 33, poi modificata e integrata con la l. 23 luglio 2009 n. 99 e con l. 30 luglio 2010 n. 122, che ha convertito il d.l. n. 78/2010. Il testo normativo è poi stato ulteriormente modificato in forza di l. n. 134/2012 (che ha convertito con modifiche il d.l. n. 83/2012) e di d.l. n. 179/2012, convertito con modifiche dalla l. 17 dicembre 2012 n. 221 e da ultimo modificato con l. 28 luglio 2016 n. 154 in vigore dal 25 agosto 2016.

<sup>24</sup> Controversa e discussa, fin dal primo apparire della norma, è la natura di questa disciplina. Tre diverse ricostruzioni sono state offerte dai primi interpreti in dottrina: secondo alcune interpretazioni il legislatore avrebbe introdotto un nuovo tipo contrattuale che va ad affiancarsi a quelli già disciplinati. Altri autori, invece, sostengono la natura transpica del contratto (potendosi con esso realizzare attività che precedentemente rimesse a singole figure contrattuali), il contratto di rete, quindi, potrebbe esser impiegato per funzioni diverse. Secondo altra interpretazione, invece, si sostiene che il contratto di rete non rappresenterebbe un tipo contrattuale nuovo, bensì un insieme di requisiti, in presenza dei quali, i contratti funzionali alla cooperazione interimprenditoriale, comunque denominati, consentono ai contraenti di avvalersi di agevolazioni e benefici. Si registrano numerose pubblicazioni sull'argomento, v. *ampius* riferimenti bibliografici in calce al capitolo.

ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni (di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica) o ancora a esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Il contratto di rete si identifica in ragione del perseguendo scopo di accrescimento della capacità innovativa e competitiva. Esso è il risultato di una disciplina che le parti stabiliscono per i loro rapporti di collaborazione e cooperazione: il legislatore, nel definire il contratto di rete indica quali elementi devono comporlo, rimettendo poi alla determinazione negoziale la definizione e la declinazione del contenuto di ciascun elemento costitutivo.

Mentre la disciplina dettata dal legislatore tratteggia un perimetro, spetta poi alle parti contraenti la definizione dei contenuti che dovranno riempire tale perimetro.

Come avremo modo di illustrare in seguito, il legislatore giunge a dettare un assetto di disciplina solo in punto di responsabilità patrimoniale e, in via suppletiva, di regolamentazione del recesso, mentre in relazione a tutti gli altri aspetti si limita ad indicare "il contenitore" senza definire il "contenuto".

### 2.3 Elementi costitutivi

La norma richiede che il contratto presenti determinati elementi costitutivi, dei quali alcuni rivestono carattere necessario o quantomeno caratterizzante, altri, invece, carattere facoltativo/eventuale.

La differenza tra i primi e i secondi attiene al fatto che i primi (cd. elementi caratterizzanti o necessari) devono essere presenti perché un contratto tra imprese possa sussumersi nella fattispecie del contratto di rete, pertanto in relazione a questi elementi la libertà negoziale incide sul *quomodo*; i secondi (elementi cd. facoltativi o eventuali) possono essere previsti, o meno, ma la loro presenza, pur rilevante ai fini della architettura che assume la rete, non incide, sulla qualificazione del contratto tra imprese quale contratto di rete (la libertà negoziale incide sull'*an* prima ancora che sul *quomodo*).

La multiforme configurabilità degli elementi e la loro variabile modulabilità, come si avrà modo di osservare in seguito, conferiscono alla rete una particolare elasticità e duttilità.

Gli **elementi costitutivi cd. caratterizzanti** previsti dal legislatore sono:

- 1) il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante per originaria sottoscrizione del contratto o per adesione successiva;
- 2) la denominazione e la sede della rete, qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune ai sensi della lettera c);
- 3) 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;
- 4) la definizione di un programma di rete, che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante e le modalità di realizzazione dello scopo comune;
- 5) la durata del contratto,
- 6) le modalità di adesione di altri imprenditori;
- 7) 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.

Il legislatore prevede che le parti possono **facoltativamente** prevedere:

- 8) 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. La norma prescrive in via obbligatoria l'istituzione del fondo patrimoniale comune nell'ipotesi in cui le parti intendano attribuire soggettività giuridica alla rete (cd. rete-soggetto).
- 9) 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;

10) 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.

Vediamo di seguito, con maggior dettaglio, ciascuno di questi elementi costitutivi indicati dal legislatore.

### 2.3.1 I Soggetti Stipulanti

La norma richiede che sia indicato nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante per originaria sottoscrizione del contratto o per adesione successiva. A ben vedere, considerando il combinato disposto di questa previsione con la disciplina in punto di pubblicità, si ricava che i soggetti stipulanti devono avere natura imprenditoriale e devono essere una pluralità.

Il contratto di rete può essere stipulato tra imprese senza limitazioni relative a:

- forma giuridica: società di capitali, società di persone, imprese individuali, cooperative, consorzi, ecc.;
- dimensione: grandi, medie e piccole imprese;
- numero di imprese: devono essere almeno due;
- luogo: possono partecipare aziende situate in diverse parti del territorio italiano e le filiali di società estere;
- attività: possono operare in settori diversi.

Come si vedrà nel paragrafo relativo alla pubblicità, il legislatore richiede implicitamente che il contratto di rete sia stipulato da imprese, giacché esso (nel caso di rete-contratto) deve esser iscritto, ai fini della sua efficacia, presso la posizione al Registro Imprese delle imprese sottoscrittrici. Dalla disciplina dettata all'art. 3 comma 4-ter e ss. D.L.n.5/09 e poi dalla prassi consolidatasi, risultano essere due i requisiti da soddisfare affinché un soggetto possa essere parte di un contratto di rete: (1) deve trattarsi di un imprenditore (*requisito sostanziale*); (2) la qualità di imprenditore deve risultare dal Registro delle Imprese (*requisito formale*).<sup>25</sup>

<sup>25</sup> AA.VV., *Linee Guida per i contratti di rete*, COMITATO INTERREGIONALE DEI CONSIGLI NOTARILI DELLE TRE VENEZIE E RETIMPRESA (a cura di), 2012, in <http://www.notaitriveneto.it/download.php> ed in <http://www.retimpresa.it/index.php/it/le-guide-di-retimpresa>

A questo quadro, va però aggiunta la novità introdotta con la L. n. 81/2017 (cd. Jobs Act Lavoro Autonomo), secondo cui *“Al fine di consentire la partecipazione ai bandi e concorrere all’assegnazione di incarichi e appalti privati, è riconosciuta ai soggetti che svolgono attività professionale, a prescindere dalla forma giuridica rivestita, la possibilità:*

*a) di costituire reti di esercenti la professione e consentire agli stessi di partecipare alle reti di imprese, in forma di reti miste, di cui all’articolo 3, commi 4-ter e seguenti, del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33, con accesso alle relative provvidenze in materia;”*

Alla luce di questa novità legislativa, ora anche i soggetti che non rivestono natura *stricto sensu* imprenditoriale, ossia i liberi professionisti, possono, quanto meno per le finalità della *“partecipazione ai bandi e concorrere all’assegnazione di incarichi e appalti privati”* partecipare alle reti di imprese di cui all’art. 3 co. 4-ter, in forma di cd. reti miste, oltre alla possibilità di costituire reti di esercenti la professione. Va dato conto che, al momento, non sono state fornite indicazioni circa gli adempimenti pubblicitari da eseguirsi per le partecipazioni alle reti cd. miste da parte dei liberi professionisti, i quali, pur essendo operatori economici, mancano del cd. requisito formale di cui *infra*.

Un’ultima annotazione concerne la possibilità che imprese straniere, non aventi sede in Italia possano aderire ad un contratto di rete: sulla specifica questione si v. *infra* paragrafo relativo ai profili pubblicitari.

### 2.3.2 La Denominazione e la Sede

La norma prescrive che nel contratto di rete siano indicati il nome e la sede della rete se questa sia dotata di fondo patrimoniale comune.

Va subito osservato che, l’indicazione della denominazione e della sede della rete sono quasi sempre presenti nelle diverse reti anche a prescindere dalla presenza del fondo patrimoniale comune.

La scelta della sede è opportuno venga fatta con attenzione potendo assumere la valenza di elezione di domicilio rispetto ai terzi con conseguenti riflessi processuali.

L’elezione di un nome per la rete assume spesso il significato di un indice di identificazione nel mercato e quindi rappresenta, in molti casi, un elemento

utile ai fini delle attività di comunicazione e marketing che le imprese mirano a sviluppare con la rete.

È opportuno disciplinare se e quando la singola impresa possa utilizzare la denominazione della rete.

### 2.3.3 Gli Obiettivi Strategici

Con il contratto di rete si dà vita ad una collaborazione inter-imprenditoriale allo scopo di conseguire l'accrescimento della capacità innovativa e della competitività sul mercato delle imprese stipulanti. La norma prescrive che in contratto siano indicati gli **obiettivi strategici** di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate dagli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi. Sta alle parti contraenti stabilire gli obiettivi strategici da perseguire attraverso la rete, il legislatore si limita a richiedere che in atto siano indicate le modalità per misurare nel tempo l'avanzamento verso il perseguimento degli obiettivi (la libertà circa la scelta dei criteri, dei parametri e la cadenza temporale di tale analisi è massima).

La strategicità degli obiettivi da perseguire con lo strumento del contratto di rete non sembra lasciare spazio a contratti per attività che non siano di impatto, almeno potenziale, sulle economie delle imprese aderenti; pertanto difficilmente potrà configurarsi come contratto di rete in senso proprio un contratto con intenti di mera protezione o per fini meramente organizzativi come i consorzi.

È necessaria la definizione degli obiettivi strategici perseguiti: è proprio su questo punto che si caratterizza il contratto di rete rispetto ad altre forme di aggregazione ed integrazione. Va considerato, *in primis*, che la definizione degli obiettivi da conseguire postula una stabilità di rapporti (diversamente da forme di integrazione occasionali, quali ad esempio le a.t.i.); in secondo luogo, il legame non si cristallizza nella mera stipulazione del contratto (come può avvenire nei rapporti di franchising o subfornitura), bensì consiste nell'evolversi e progredire del rapporto in forme di crescita individuale (dei singoli partecipanti) e collettiva (della rete).

I principali driver che caratterizzano il fenomeno delle reti sono rispettivamente: la ricerca, lo sviluppo e l'innovazione; il marketing, l'export e l'internazionalizzazione, la formazione del personale, il perseguimento di economie di

scala nell'approvvigionamento delle materie prime e delle utilities, l'ottimizzazione delle risorse aziendali.

Come previsto dalla norma in esame, nel contratto debbono essere indicate, assieme agli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti, le modalità concordate tra gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi.

La previsione della misurabilità dell'avanzamento verso gli obiettivi è un chiaro indice dell'idoneità e della necessità che il contratto, almeno dal punto di vista potenziale, conduca a risultati utili.

I criteri di misurazione e dell'avanzamento devono presentare carattere di concretezza e precisione, e possono concernere tanto il miglioramento individuale quanto quello collettivo.

Quanto a modalità e criteri di misurazione dell'avanzamento, nulla dice la norma e pertanto la loro formulazione è rimessa alla autonomia contrattuale dei contraenti.

#### *2.3.4 Il Programma Comune e Diritti e Obblighi*

Il programma riveste rilievo essenziale nella configurazione del contratto di rete, perché è con quanto in esso stabilito che si "fa rete": il programma comune rappresenta il nucleo attorno al quale si costruisce e struttura ciascun contratto di rete.

La norma contempla la possibilità che il contratto abbia ad oggetto tre distinte tipologie di attività (attività tra loro concorrenti o alternative), costituenti altrettanti macro modelli di programma, al cui interno è poi concesso ampio spazio all'autonomia delle parti, e precisamente:

- lo scambio di informazioni o prestazioni (questa è la forma più leggera di contratto di rete);
- la collaborazione in forme ed ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle imprese (una forma più intensa di contratto di rete);
- l'esercizio in comune di una o più attività rientranti nell'oggetto dell'impresa.

Guardando alle articolazioni del programma comune, rispetto ai suddetti tre macro modelli, si osserva che il programma, che può avere ad oggetto lo scam-



bio di informazioni o prestazioni, può realizzarsi in uno schema contrattuale non solo bilaterale ma anche plurilaterale. Nel caso dello scambio di informazioni la rete consentirà di condividere informazioni che possono venir acquisite da un soggetto terzo, ad esempio una società incaricata di svolgere ricerche per la rete; nel caso dello scambio di prestazioni, lo scambio può avvenire tra le imprese aderenti al contratto che condividono conoscenze utili alla produzione o all'innovazione, o ancora le imprese possono scambiarsi informazioni commerciali.

Con il contratto di rete, pertanto, si possono perfezionare scambi di informazioni o di prestazioni, tra una pluralità di parti: per parte della dottrina il contratto di rete costituirebbe un'ipotesi di contratto plurilaterale di scambio.

Nell'ipotesi in cui il contratto sia volto alla collaborazione, le imprese si impegnano in qualcosa di più impegnativo rispetto al mero scambio, tuttavia esse mantengono un certo grado di indipendenza, rispetto all'ipotesi dell'esercizio in comune dell'attività. Alla collaborazione si accompagna il coordinamento tra le attività complementari dirette al risultato finale unitario, quale, ad esempio, la realizzazione del prodotto finale. Viene osservato che la formula della collaborazione può trovare maggior impiego nelle ipotesi in cui il contenuto delle prestazioni dei partecipanti non sia determinato *ex ante*, bensì le prestazioni di ogni partecipante siano definibili solo in seguito ai risultati conseguiti con la collaborazione. A titolo esemplificativo, si avrà assunzione di un obbligo di collaborazione quando le parti decidono di mettersi in rete per la produzione di un bene innovativo, ma al momento della stipula del contratto non sono, ancora, in grado di conoscere con precisione il contenuto della prestazione-mezzo cui si obbligano; pertanto non potendo obbligarsi allo scambio di prestazioni il cui contenuto non sia ancora noto, opereranno per la collaborazione, modalità più elastica di operare in rete, in quanto meno definita.

Il contratto di rete, quando è diretto all'esercizio in comune dell'attività presenta affinità con la formula societaria; tuttavia in dottrina si sostiene che la locuzione "esercizio in comune" possa assumere un'estensione maggiore di quella attribuita in ambito societario, ricomprendendo anche forme di coordinamento e svolgimento in comune di attività complementari, quali ad esempio la logistica<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> AA.VV., *Linee Guida per i contratti di rete*, Comitato Interregionale Dei Consigli Notarili Delle Tre Venezie E Retimpresa (a cura di), 2012, in <http://www.notaitriveneto.it/download.php> ed in <http://www.retimpresa.it/index.php/it/le-guide-di-retimpresa>

Numerose e svariate possono essere le attività oggetto del programma della rete e la diffusione che i contratti di rete stanno avendo, testimonia la trasversalità dello strumento che trova applicazione in ogni ambito e settore produttivo.

Il contratto di rete, inoltre, può svolgere funzione lucrativa o mutualistica. I driver più frequentemente ricorrenti nelle reti, ci consegnano un'immagine di reti con programmi comuni che prevedono, a titolo esemplificativo, attività di R&D, innovazione di prodotto, formazione del personale, internazionalizzazione, *scouting* e ricerca di nuovi mercati, sviluppo *marketing* e comunicazione, programmi di investimenti in nuove linee produttive, ottimizzazione delle risorse aziendali, gestione del welfare aziendale.

Si è osservato che i contratti di rete possono presentare un programma comune avente ad oggetto un unico progetto oppure il programma può presentarsi multi-progetto. Non sono rari, infatti, i casi in cui i contratti di rete si trovano a coordinare una pluralità di attività, dotate di una certa indipendenza anche se pur sempre relazionate l'una all'altra: in questa tipologia di contratti, si prevede espressamente che il programma di rete possa articolarsi in sotto-progetti, ai quali prenderanno parte, di volta in volta, le imprese retiste interessate allo specifico progetto (cd. clausola a geometria variabile).

L'ampiezza concessa all'autonomia privata dalla norma di legge, in tema di obblighi e diritti assunti da ciascun partecipante (lett. c), art.4-ter), costituisce uno degli elementi di elasticità della figura, che permette di impiegare in una gamma diversificata di soluzioni: da quelle nelle quali gli obblighi sono limitati sotto più profili e l'integrazione raggiunta tra le imprese sarà, di conseguenza, modesta; a quelle nelle quali gli obblighi sono decisamente più estesi e penetranti e riguardano più aspetti della vita delle imprese stesse e dunque il loro coinvolgimento nella rete sarà particolarmente significativo.

Gli obblighi, cui si fa riferimento nella norma, sono obblighi che gli aderenti assumono l'uno verso gli altri e/o, eventualmente, verso alcuni di essi, anche alla luce di quell'idea di crescita individuale e collettiva che la rete persegue.

Detti obblighi possono avere contenuto sia positivo che negativo, di dare o di *facere*; potranno essere ad esecuzione istantanea o prolungata sia continuativa che periodica; possono avere ad oggetto di massima qualsiasi elemento suscettibile di valutazione economica (esempi che sono stati esaminati oltre al danaro o a singoli beni, l'utilizzo di mezzi di trasporto, di ambienti, di segni di-

stintivi, di merci, di impianti, di strumenti pubblicitari e forse anche di personale). In generale, si può anche, secondo le regole generali, fare riferimento alla figura di un arbitratore, operante ai sensi dell'articolo 1349 c.c.. In ogni caso il contenuto delle prestazioni deve essere lecito, possibile, determinato o almeno determinabile.

È utile tenere a mente che i diritti e gli obblighi, che sta alle parti contraenti determinare, dipenderanno esclusivamente dalla tipologia di attività che con il programma comune le imprese prevedono di realizzare: pertanto potranno prevedersi particolari obblighi di segretezza o riservatezza nelle reti in cui avvenga uno scambio di informazioni particolarmente importanti; oppure obblighi di non concorrenza nelle reti in cui le imprese appartengano a reti cd. orizzontali, o ancora obblighi di rispetto nell'uso del marchio lì ove la rete si doti di un marchio. E ancora, un'ulteriore previsione che può rinvenirsi tra gli obblighi che le parti assumono è quella che attiene al vincolo di esclusività con la rete, ossia le parti talvolta si impegnano a non aderire ad altre reti (o forme aggregative) che svolgano attività dello stesso tipo di quelle oggetto del programma comune della rete.

Si è altresì osservato come lo stesso programma comune può individuare obblighi di prestazioni dei contraenti progressivi nel tempo, fissando in tal modo livelli di evoluzione e di sempre più intensa collaborazione, in vista del raggiungimento, *step by step*, di quel progresso individuale e collettivo che pare essere uno dei tratti tipici della figura.

Le prestazioni possono avere i contenuti più diversificati, come si accennava in precedenza, a seconda anche degli ambiti di operatività delle imprese interessate e del complessivo programma in cui sono inserite: ne potrebbero essere esempi astratti creazione e tutela di un marchio comune; sviluppo di attività di ricerca anche appaltata ad altri; elaborazione di disciplinari tecnici, di produzione o di commercializzazione (specie se il contratto di rete riguarda una cosiddetta filiera); messa in rete di informazioni attinenti allo sviluppo di un programma di ricerca, autogestito o appaltato; scambio di prodotti fra segmenti di una filiera; integrazione delle attività di soggetti diversi andando a prevenire eventuali conflittualità; messa a punto o aggiornamento di protocolli operativi con parti terze; contrattualistica inerente le forniture alla rete.

È opportuno ricordare che la normativa di riferimento è così stringata da non essere in grado di supplire a vuoti di previsioni contrattuali, pertanto è impor-

tante adottare una disciplina contrattuale il più possibile accurata e idonea al raggiungimento degli obiettivi e all'attuazione del programma.

### 2.3.5 La Durata del Contratto

La norma prescrive che in contratto sia indicata la durata, senza alcun tipo di prescrizione, neppure in via suppletiva (come invece avviene per la disciplina dei consorzi).

La rete ha la funzione fondamentale di creare sinergie tra imprese al fine di perseguire e attuare un preciso e analitico programma che permetta la crescita sia della rete che delle singole imprese che ne fanno parte; la funzione programmatica che si articola durante un arco temporale è quindi caratteristica intrinseca alla rete.

Pur in mancanza di una specifica indicazione della legge, una rete deve essere costituita per una durata minima compatibile con il perseguimento degli obiettivi indicati nel programma del contratto di rete; quindi la durata potrà essere breve, media o lunga a seconda del segmento temporale richiesto dalla natura degli obiettivi da perseguire e delle attività oggetto del programma comune.

### 2.3.6 Le Modalità di Adesione di altri Imprenditori

Il fatto che nel contratto si debbano prevedere e disciplinare le modalità per la successiva adesione di altre parti attribuisce al contratto la caratteristica di essere un contratto aperto (o per adesione)<sup>27</sup>.

In contratto deve essere prevista l'indicazione delle *modalità di adesione di altri imprenditori*, la qual cosa si articola in un duplice verso: da un lato, è opportuno stabilire a fronte del possesso di quali requisiti un soggetto aspirante possa essere ammesso a far parte della rete; dall'altro è opportuno stabilire le modalità con cui le imprese retiste deliberano in ordine alla richiesta di adesione.

<sup>27</sup> Non è esclusa la possibilità che il contratto sia, per volontà negoziale, chiuso: AA.VV., *Linee Guida per i contratti di rete*, COMITATO INTERREGIONALE DEI CONSIGLI NOTARILI DELLE TRE VENEZIE E RETIMPRESA (a cura di), 2012, in <http://www.notaitriveneto.it/download.php> ed in <http://www.retimpresa.it/index.php/it/le-guide-di-retimpresa>

Infatti, nulla osta a che si possa richiedere il consenso unanime di tutti i partecipanti al fine di consentire l'accesso di un nuovo soggetto imprenditore, oppure la decisione potrà esser assunta a maggioranza (semplice o qualificata).

Sotto questo profilo si possono distinguere reti inclusive da reti esclusive, ossia reti in cui sia prevista ed ammessa una alta possibilità di adesioni successive, da reti in cui la possibilità di accedere sia molto ristretta se non addirittura esclusa (reti cd. chiuse).

È molto importante regolamentare in maniera puntuale le modalità di adesione, anche prevedendo, se del caso, un mandato specifico all'organo comune per l'espletamento degli atti e degli adempimenti necessari presso il notaio.

### 2.3.7 Le Regole per l'assunzione delle decisioni

In contratto vanno previste le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune (che non rientri nei poteri di gestione dell'organo comune, quando istituito), nonché le regole relative alle modalità di assunzione delle decisioni di modifica del programma medesimo.

Innanzitutto va operata una distinzione di fondo tra l'ambito di operatività (e quindi le decisioni di spettanza) dell'organo comune, ove istituito, e la tipologia e natura delle decisioni spettanti alle imprese. Ove la rete preveda un organo comune, dovranno esser opportunamente fissate le competenze e definite le materie per le quali tale organo sia competente ad esprimersi. Ogni altra materia o competenza sarà demandata in via residuale alla decisione dell'insieme dei partecipanti.

Per quanto concerne l'ambito delle decisioni spettanti alle imprese, è certamente opportuno, in un'ottica antiprocessuale, che il contratto di rete, con riguardo alle decisioni gestionali dei partecipanti, indichi precisamente il *procedimento* di assunzione delle decisioni, e quindi disciplini almeno gli aspetti che seguono:

- (a) l'applicabilità della modalità assembleare o altra diversa modalità;
- (b) l'indicazione delle modalità di convocazione dell'assemblea o comunque le modalità di informazione preventiva dei partecipanti;

- (c) le regole di funzionamento dell'assemblea, ove si sia optato per la modalità assembleare (ad esempio prevedendo l'ammissibilità della delega);
- (d) l'indicazione delle maggioranze con le quali sono adottate le decisioni;
- (e) l'indicazione delle forme di pubblicità cui deve essere sottoposta la decisione (ad esempio la trascrizione in un apposito libro delle decisioni dei partecipanti);
- (f) l'indicazione del momento dal quale la decisione deve dirsi assunta ed efficace.

La norma fa riferimento esclusivamente alle decisioni di modifica del programma comune: tuttavia non sembrano esservi ragioni per distinguere la disciplina della modifica del programma di rete da quella della modifica di altri elementi del contratto di rete e ciò a meno che non vi sia una volontà espressa in tal senso dei partecipanti. Pertanto con l'espressione decisioni modificative si indicano in genere le decisioni che vanno a modificare il contratto di rete.

Si passa ora ad analizzare gli elementi che costituiscono contenuto eventuale del contratto, ossia quegli elementi la cui istituzione e/o costituzione è rimessa alla libertà negoziale delle parti contraenti.

### 2.3.8 Il Fondo Patrimoniale Comune

La costituzione del fondo mira a conferire risorse per lo svolgimento di attività dirette ad accrescere competitività e capacità innovativa, rendendo tale patrimonio inaggregabile e inespropriabile da parte de creditori delle singole imprese retiste<sup>28</sup>.

La modalità di costituzione, per previsione normativa, vanno soggette ad una regolamentazione di matrice negoziale concernente *la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che cia-*

<sup>28</sup> Sulla natura del fondo patrimoniale, v. *amplius* BIANCA M., *Il modello normativo del contratto di rete. Nuovi spunti di riflessione sul rapporto tra soggettività giuridica ed autonomia patrimoniale.*, in *IL contratto di rete per la crescita delle imprese*, CAFAGGI-IAMICELI-MOSCO (a cura di) Quaderni di G. comm., Milano 2012, SCIUTO M., *Imputazione e responsabilità nel contratto di rete (ovvero dell'incapienza del patrimonio separato)*, in [www.associazionepeire.it/scritti/sciuto004.php](http://www.associazionepeire.it/scritti/sciuto004.php). Ma ora in *Il contratto di rete per la crescita delle imprese*, CAFAGGI-IAMICELI-MOSCO(a cura di) Quaderni di G. comm., Milano 2012.

*scun 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 l'apporto di un patrimonio destinato costituito ai sensi dell'art. 2447-bis 1° comma, lett. a) c.c.."*

La disciplina, dettata dal legislatore, prevede il fondo patrimoniale quale requisito necessario, lì ove le parti contraenti intendano far acquisire soggettività giuridica alla rete (dando vita, pertanto, a una cd. rete-soggetto); mentre esso permane quale elemento meramente facoltativo nella fattispecie della rete-contratto.

Il legislatore ha precisato che la sola presenza del fondo patrimoniale e dell'organo comune non bastano, in quanto tali, a far attribuire la soggettività giuridica, giacché per l'attribuzione di soggettività è necessario un apposito adempimento pubblicitario (di cui *infra* al paragrafo sulla pubblicità).

Secondo parte della dottrina, il termine "conferimento" è stato usato dal legislatore delle reti in senso atecnico, quindi senza nessun riferimento alla disciplina societaria, bensì volendo significare la mera destinazione di risorse patrimoniali alla realizzazione del programma comune<sup>29</sup>.

Va tenuto presente il diverso assetto di titolarità del fondo, a seconda che si versi in un'ipotesi di rete-contratto o di rete-soggetto: qualora ci si trovi di fronte ad una rete con soggettività giuridica la titolarità del fondo comune è della rete quale ente; diversamente, invece, nel caso di rete contrattuale (rete-contratto) il fondo patrimoniale comune va inteso come una comproprietà delle imprese aggregate in rete e propriamente una comproprietà separata

<sup>29</sup> CAVALLARO, *La rete e i patrimoni destinati*, in CAFAGGI-IAMICELI-MOSCO (a cura), *Il contratto di rete per la crescita delle imprese*, Quaderni della Giurisprudenza commerciale, Mi 2012. *Contra* LOCORATOLO, *Il contratto di rete. Struttura e funzione*, 2015. L'espressione conferimento non deve indurre a ritenere che il contratto di rete, per questo, si inquadri nella categoria dei contratti traslativi, poiché nel caso della rete meramente contrattuale, gli apporti al fondo attuano una separazione all'interno del patrimonio individuale del conferente e non comportano un effetto traslativo dalle imprese alla rete. In questo senso MATTIONI, in *op. ult. cit.*, 66, richiamando gli autori che si sono occupati del tema: BIANCA M., *Il modello normativo del contratto di rete. Nuovi spunti di riflessione sul rapporto tra soggettività giuridica ed autonomia patrimoniale*, in *Il contratto di rete per la crescita delle imprese*, CAFAGGI-IAMICELI-MOSCO (a cura di) Quaderni di G.comm., Milano 2012, SCIUTO, *Imputazione e responsabilità nel contratto di rete (ovvero dell'incapienza del patrimonio separato)* in *Il contratto di rete per la crescita delle imprese*, CAFAGGI-IAMICELI-MOSCO (a cura di) Quaderni di G.comm., Milano 2012, IAMICELI, *Il contratto di rete*. Commentario (a cura di Cafaggi), Bologna 2009.

dal patrimonio di ciascuna, dato il regime di responsabilità previsto dal legislatore (v. *infra*).

Sono previsti due modi di costituire il fondo comune:

- a) mediante i contributi delle imprese che fanno parte della rete;
- b) qualora la rete sia costituita da s.p.a. (o da una società cooperativa in forza del richiamo ex art. 2519 c.c.), 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.

La fattispecie assolutamente più frequente dovrebbe essere quella in cui il fondo comune è costituito da beni mobili.

Nel caso del denaro si utilizza un conto corrente che, nell'ipotesi di rete-contratto, sarà aperto utilizzando il codice fiscale attribuibile, a tal fine, al contratto di rete (v. Risoluzione AdE n.70/E del 30.6.2011).

Nel caso del fondo comune di una rete-contratto venga a far parte un diritto reale immobiliare, la titolarità dei beni spetterà quindi, pro quota, alle imprese in rete, e a favore di queste andrà operata la trascrizione.

Tutt'altro tipo di soluzione deve prevedersi nel caso di rete-soggetto: essa, infatti, in quanto soggetto giuridico, è centro autonomo di imputazione degli effetti giuridici, motivo per il quale la titolarità del fondo patrimoniale spetta al soggetto-rete. Si presti attenzione al fatto che solo per l'ipotesi della rete dotata di soggettività<sup>30</sup>, la norma prescrive l'obbligo di redigere e depositare, annualmente, presso il Registro delle Imprese, la situazione patrimoniale della rete e si applica, in quanto compatibile, l'art. 2615-bis 3°co., c.c.

Quanto alle modalità e ai criteri di contribuzione al fondo, si registra un'ampia casistica di soluzioni: da contribuzioni improntate al criterio della parità delle quote, a contribuzioni diversificate a seconda della dimensione dell'impresa retista, del ruolo che questa svolge nella dinamica economica di cui la rete è espressione; fino a criteri in cui la contribuzione al fondo varia a seconda della partecipazione, o meno, ad alcune iniziative/progettualità di rete (evenienza

<sup>30</sup> Nella versione della norma, come novellata ex L. n.134/2012, l'obbligo di redazione e deposito della situazione patrimoniale (cd. bilancio della rete) vigeva per tutte le reti dotate di organo e di fondo, a prescindere dal fatto che si trattasse di reti-contatto o le reti-soggetto. Solo con la L.n.154/2016 è stato precisato che l'obbligo di redazione e deposito vale solo per le reti con soggettività giuridica.



che può verificarsi nel caso di reti che ammettono la cd. clausola a geometria variabile).

Tra le regole di gestione vanno contemplate le modalità per deliberare e poi effettuare le eventuali contribuzioni successive nonché le regole per la distribuzione dei poteri di gestire e operare sul fondo patrimoniale.

Per quanto concerne la sorte del fondo comune nel momento dello scioglimento del contratto di rete, va stabilita se debba ritenersi applicabile o meno la presunzione di cui all'articolo 1101 del codice civile. E le stesse attenzioni vanno prestate per il caso dello scioglimento del rapporto contrattuale limitatamente ad un contraente, sebbene il legislatore abbia previsto che debbano trovare applicazione, in quanto compatibili, le norme di cui agli artt. 2614 e 2615, 2° comma, c.c.

Come si è anzidetto, a corollario della costituzione del fondo sorge la necessità che in contratto siano indicate la sede e la denominazione della rete.

Si può anche prevedere la facoltà di dotare la rete di un fondo patrimoniale in un momento successivo, regolando in maniera puntuale ed esauriente le modalità di costituzione dello stesso.

### *2.3.9 L'Organo Comune*

La norma rimette alla decisione delle parti se istituire, o meno, un organo comune quale soggetto prescelto per l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi di esso.

Il ruolo dell'organo comune può essere incentrato su veri e propri "poteri di gestione" (art. 3, comma 4-ter, lett. e), oltre a poteri di rappresentanza (se e quando conferita), inerenti all'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi di esso.

L'organo comune risponde a un'esigenza organizzativa della rete (che passa anche attraverso la ripartizione di funzioni, in ragione delle competenze di ciascuno) al fine di dare attuazione al programma di rete, come previsto nel diritto generale dei contratti per i contratti c.d. aperti di cui all'art. 1332 c. c.

Diverse soluzioni si possono avere in merito alla composizione dell'organo comune:

- a) organo comune collegiale: composto quindi da una pluralità di soggetti, i quali possono essere tutti o parte degli aderenti o loro rappresentanti, op-

pure anche soggetti estranei rispetto alle imprese retiste (ipotesi di organo comune pluripersonale c.d. onnicomprensivo o pluripersonale ristretto);

- b) organo comune monocratico e quindi essere costituito da una sola persona fisica o da una sola persona giuridica (impresa), anche in questo caso può trattarsi di persona già interna alla compagine dei retisti, oppure di un soggetto terzo investito del ruolo di organo comune.

Nulla impedisce che il contratto preveda anche una sub-articolazione interna dello stesso organo comune stabilendo organi delegati o comitati esecutivi disciplinandone composizione e modalità di funzionamento.

Pare inoltre opportuno definire, specialmente, se l'organo comune presenta configurazione collegiale: a) regole di organizzazione (formalità di convocazione, luoghi e svolgimento riunioni, verbalizzazioni, messa in uso di libri, dei verbali, possibilità di videoconferenze, ecc.), b) procedure di attuazione delle decisioni.

Sulla qualificazione dell'organo comune e sul modello di rappresentanza attribuitagli bisogna tenere distinta l'ipotesi della rete-contratto dall'ipotesi della rete-soggetto.

Nella rete contrattuale istituendo l'organo comune, le parti contraenti devono anche determinare le funzioni e i poteri che gli attribuiscono, tra i quali il potere di rappresentanza. La norma, a tal proposito, riconosce all'organo comune la rappresentanza di cd. fonte legale per quanto concerne una serie di attività specificatamente previste dal legislatore<sup>31</sup>. Al di fuori di queste ipotesi e di questi ambiti il conferimento di poteri rappresentativi all'organo comune dipende dalla determinazione negoziale dei contraenti. L'agire dell'organo comune - per conto delle imprese retiste - avviene in forza di un rapporto gestorio riconducibile allo schema del mandato, pertanto l'organo comune opera quale mandatario con o senza rappresentanza a seconda del conferimento, o meno, dei poteri rappresentativi da parte delle imprese: troveranno, pertanto, applicazione le norme di cui agli artt. 1703-1730 c.c. se non derogate dalle parti.

<sup>31</sup> All'art.3 comma 4-ter lett.e) del D.L.n.5/2009 e ss.mm.ii., è previsto: "[...]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."

La rappresentanza, quando conferita, nella prassi prevalente spetta all'organo comune, nel caso di organo monocratico, o al presidente nel caso di organo collegiale (pluripersonale)<sup>32</sup>.

Si può prevedere che l'organo comune operi a volte con rappresentanza, a volte senza rappresentanza, a volte con rappresentanza soltanto di alcune imprese.

È importante che siano ben chiarite le varie fattispecie: all'autonomia negoziale è dato un grande spazio, ma conseguentemente è necessaria una puntuale previsione contrattuale.

Nella rete-soggetto sebbene la formulazione letterale della norma non lo prescriva espressamente, si ritiene debba essere istituito anche l'organo comune, stante la necessità, affinché gli enti possano esprimere la propria volontà, della presenza di un organo dotato di poteri di rappresentanza<sup>33</sup>. In questa ipotesi, l'organo comune è, secondo l'interpretazione che si condivide<sup>34</sup>, elemento necessitato della rete e investito di rappresentanza organica.

L'ampia modulabilità della rete-contratto si traduce nella possibilità di articolare la rete secondo diverse soluzioni:

- contratto di rete costituito con i meri elementi caratterizzanti, quindi senza istituzione dell'organo comune e senza costituzione del fondo patrimoniale comune;
- contratto di rete dotato di organo comune ma non di fondo patrimoniale comune;
- contratto di rete dotato di fondo patrimoniale comune ma non di organo comune;
- contratto di rete dotato di organo comune e fondo patrimoniale comune.

Il fatto che tanto la declinazione del contenuto degli elementi caratterizzanti, quanto la scelta circa la presenza e definizione di quelli eventuali, siano rimesse alla libera determinazione negoziale comporta la possibilità per le parti di dare vita a molteplici soluzioni in termini di *governance* della rete, di dotazione pa-

<sup>32</sup> GUERRERA., *Il contratto di rete tra imprese: profili organizzativi*, in *Contratti*, 2014, 397, DELLE MONACHE, in *Il contratto di rete tra imprese*, in *Tr. dei contratti diretto da Roppo*, 2ed., 2014

<sup>33</sup> Trattasi, nel caso della rete con soggettività, di una rappresentanza quanto meno processuale passiva ai fini della tutela dei terzi, principio di cui sono espressione gli artt. 36, 2° comma; 2297 2° comma; 2613 c.c. e, a livello costituzionale, il diritto di cui all'art. 24 Cost.

<sup>34</sup> CAFAGGI, IAMICELI, MOSCO (a cura di) *Quaderni di Giur. comm.*, Milano 2012.

trimoniale della stessa, di diritti e obblighi, in sintesi di regolamentazione dell'assetto di interessi di cui la rete è espressione. Questa estrema libertà è una opportunità molto interessante per le parti contraenti e nel contempo è un terreno sul quale le professioni sono chiamate a svolgere un ruolo importante al fine della costruzione delle reti e dell'evoluzione verso modelli sempre più rispondenti alle esigenze espresse dalle imprese.<sup>35</sup>

A differenza della rete-contratto, la rete-soggetto implica una strutturazione predeterminata, ossia il fondo patrimoniale comune e l'organo comune, secondo quanto detto innanzi, sono elementi necessari. È evidente che la rete-soggetto sconta una minore flessibilità di soluzioni di governance e, per giunta, al momento, in merito alla rete-soggetto si registrano lacune in punto di disciplina civilistica. Ad oggi, infatti, la rete-soggetto ha ricevuto indicazioni solo in punto di disciplina fiscale (come si vedrà al par.1.4.2), ma non altrettanto dal punto di vista civilistico e fallimentare, motivo per il quale si ritiene che la rete-soggetto presenti più ombre che luci.

### 2.3.10 Il Recesso

Il legislatore ha previsto che le parti possano pattuire cause facoltative di recesso anticipato, nonché le condizioni per l'esercizio dello stesso ferma restando in ogni caso la applicazione delle regole generali di legge in materia di scioglimento totale o parziale dei contratti plurilaterali con comunione di scopo. È questa una delle due ipotesi, in cui, in via suppletiva il legislatore indica una disciplina di riferimento (oltre alla disciplina in punto di responsabilità patrimoniale di cui *infra*)

Anche in questo caso il legislatore ha rimesso alla volontà delle parti e dei tecnici chiamati ad assisterle nella redazione del contratto, il compito di determinare aspetti molto delicati quali i termini e le modalità dell'esercizio del diritto di recesso. Oltre a stabilire in quali casi si possa recedere, occorre anche precisare quali siano le conseguenze soprattutto in relazione al fondo patrimoniale e agli obblighi assunti in costanza della rete.

Risulta, pertanto, opportuno che ogni singolo contratto disciplini dettagliatamente, o meglio, esaurientemente la fattispecie del recesso, precisando: la presenza di eventuali obblighi di preavviso o di motivazione; termini e procedure

<sup>35</sup> In questo senso CAFAGGI F., *Contratto di rete*, voce in Enc. dir., Annali IX, 2016 cit. p.214.

collegati alla dichiarazione del recedente ed alle eventuali dichiarazioni connesse o conseguenti da parte degli altri partecipanti o dell'organo comune. Va prestata attenzione anche all'individuazione del soggetto (auspicabilmente l'organo comune, ove esistente) cui indirizzare la dichiarazione di recesso.

È stata ritenuta ammissibile la previsione di un recesso ad nutum, l'esercizio del quale, peraltro, sarebbe da ritenere, anche secondo recente giurisprudenza, subordinato al rispetto dei principi di correttezza e della buona fede contrattuale, altrimenti sconfinando in un'ipotesi di abuso del diritto.

Si è ritenuta ammissibile anche la previsione di un recesso collegato alla sopravvenienza di una situazione specificatamente determinata (recesso cd. vincolato). Parimenti è stato ritenuto ammissibile il recesso collegato al verificarsi di un evento non predeterminato ma individuabile attraverso un parametro di valutazione indicato in contratto (cd. recesso per giusta causa).

Il recesso per giusta causa può essere legato alla perdita di determinati requisiti da parte di un partecipante o all'impossibilità di adempiere agli obblighi assunti in sede di contratto di rete secondo il programma dello stesso<sup>36</sup>.

Nel trattare delle cause di scioglimento del rapporto contrattuale limitatamente al singolo partecipante al contratto di rete, seppure non previste dal legislatore, nulla osta alla previsione, in contratto, di cause di "esclusione", accompagnata da adeguata disciplina in ordine ai presupposti, al procedimento ed agli effetti.

In molti contratti di rete, infatti, sono disciplinate cause di esclusione dal contratto, mutuando la disciplina dal libro quinto e/o dal libro primo del codice civile.

Un problema che il contratto di rete deve affrontare e al quale deve offrire soluzione è quello della sorte dei contributi dei retisti e del fondo comune della rete nel caso del recesso o dell'esclusione dal contratto di rete.

Dalla norme in materia di consorzi di cui all'art. 2614 c.c., richiamata tuttavia con clausola di compatibilità, emerge la seguente regola: i consorziati non possono ripetere i contributi versati e non possono chiedere la divisione del fondo comune.

---

<sup>36</sup> V. amplius, AA.VV., *Linee Guida per i contratti di rete*, COMITATO INTERREGIONALE DEI CONSIGLI NOTARILI DELLE TRE VENEZIE E RETIMPRESA (a cura di), 2012, in <http://www.notaitriveneto.it/download.php> ed in <http://www.retimpresa.it/index.php/it/le-guide-di-retimpresa>

Nell'incerto richiamo (dato il giudizio di compatibilità) all'art. 2614 c.c., è opportuno che il contratto disciplini tali aspetti, tenendo conto gli obiettivi strategici delle imprese in rete.

Si ponga attenzione, infine, che nel disciplinare pattiziamente le possibili cause di recesso/esclusione è doveroso e opportuno tener presente il disposto dell'art. 72 comma 6 L. Fall., in forza del quale le clausole negoziali che facciano dipendere la risoluzione del contratto dal fallimento di una parte sono affette da inefficacia.

È opportuno regolamentare quale debba essere l'atto da iscrivere al Registro Imprese per concretizzare la pubblicità del recesso (che a seconda, della volontà delle parti stabilita in contratto, potrà trattarsi di una dichiarazione unilaterale, oppure di una presa d'atto da parte dell'organo comune o dell'assemblea).

## 2.4 Il regime di responsabilità patrimoniale

Per quanto concerne il profilo della responsabilità patrimoniale, il legislatore, con la novella ex L.n.134/2012, ha introdotto una disciplina che trova applicazione tanto per l'ipotesi di rete contrattuale, quanto per l'ipotesi di rete con soggettività. La norma prevede che, quando nel contratto di rete vi sia la costituzione del fondo patrimoniale comune e l'istituzione dell'organo comune (destinato a svolgere attività, anche commerciale con i terzi), *"al fondo patrimoniale comune si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni di cui agli artt. 2614 e 2615 2° comma c.c.; 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"*.

Nel dettare la disciplina della responsabilità il legislatore, da un lato, ha operato un rinvio, subordinato all'esito di un positivo scrutinio di compatibilità, alle norme sui fondi consortili (e propriamente alle regole di indivisibilità del fondo e non aggredibilità dello stesso da parte dei creditori particolari degli aderenti e di responsabilità per le obbligazioni contratte dall'organo comune per conto dei singoli partecipanti); d'altro lato, senza condizione alcuna (viene impiegata nella norma la locuzione "in ogni caso"), per le obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al programma comune, il legislatore ha coniato un'ipotesi di limitazione della responsabilità patrimoniale ai sensi dell'art. 2740, 2° co., c.c.

Il fondo patrimoniale assume, pertanto, caratteri di autonomia e separazione rispetto ai patrimoni delle imprese partecipanti alla rete.

Di particolare rilievo è il fatto che il legislatore delle reti, sul presupposto che le obbligazioni siano state assunte dall'organo comune "in relazione al programma comune", ha ammesso che la limitazione di responsabilità sia funzionale ad un progetto di crescita imprenditoriale senza necessariamente creare un'entità autonoma cui vengano integralmente imputati gli effetti giuridici<sup>37</sup>.

Infatti, preme ricordare che il fondo patrimoniale è elemento che può essere costituito senza che la rete abbia ad acquisire la soggettività giuridica (ma non è vero il contrario, ossia non possono aversi reti-soggetto senza fondo), ossia si costituiscono reti che, pur non acquisendo soggettività giuridica (reti-contracto), sono dotate di fondo patrimoniale.

La norma di cui al comma 4-ter dell'art. 3 D.L. n. 5/2009, detta una disciplina concernente il profilo della responsabilità patrimoniale per le obbligazioni contratte dall'organo comune in una rete dotata di fondo patrimoniale comune; invece, il profilo della responsabilità, nelle reti prive di fondo patrimoniale, necessita di essere ricostruito sulla base dei principi e delle regole che governano le obbligazioni plurisoggettive, giacché l'assunzione delle obbligazioni in una rete-contracto, avrà come centri di imputazione le imprese retiste (che possono agire direttamente o per il tramite dell'organo comune).

## 2.5 Forma e pubblicità

Quanto al requisito di forma, la norma prescrive che, ai fini degli adempimenti pubblicitari, il contratto sia redatto per atto pubblico o scrittura privata autenticata, ovvero per atto firmato digitalmente a norma degli articoli 24 o 25 d.lgs. 82/2005 (Codice dell'Amministrazione Digitale) e ss.mm.<sup>38</sup>

Pertanto il contratto di rete può essere redatto ricorrendo alle forme notarili (scrittura privata autenticata, atto pubblico o atto firmato digitalmente e au-

<sup>37</sup> Sic, CAFAGGI F., *Contratto di rete*, voce in Enc. dir., Annali IX, 2016 cit. p.228, contra, Delle Monache S., *Il contratto di rete tra imprese*, in *Tr. dei contratti diretto da Roppo*, 2ed., 2014.

<sup>38</sup> D.Lgs. 07.3.2005 n.82 Art. 24 *Firma digitale*

1. 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.
2. 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.

./.

tenticato da notaio ex art.25 C.A.D.), oppure senza l'intervento del notaio, mediante semplice sottoscrizione digitale, ai sensi dell'art. 24 C.A.D., contratto che dev'esser trasmesso impiegando apposito modello standard tipizzato<sup>39</sup>.

Il contratto di rete è soggetto a pubblicità legale: ne deve essere curata l'iscrizione presso il Registro delle Imprese nella posizione in cui è iscritto ciascun partecipante al contratto<sup>40</sup>. La norma fa decorrere l'efficacia iniziale del contratto dal momento in cui è eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti i sottoscrittori originari<sup>41</sup>.

---

3. 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.  
4. *Attraverso il certificato qualificato si devono rilevare, secondo le regole tecniche stabilite ai sensi dell'articolo 71, la validità del certificato stesso, nonché gli elementi identificativi del titolare e del certificatore e gli eventuali limiti d'uso.*

#### Art. 25 Firma autenticata

1. *Si ha per riconosciuta, ai sensi dell'articolo 2703 del codice civile, la firma elettronica o qualsiasi altro tipo di firma avanzata autenticata dal notaio o da altro pubblico ufficiale a ciò autorizzato.*

2. *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.*

3. *L'apposizione della firma digitale da parte del pubblico ufficiale ha l'efficacia di cui all'articolo 24, comma 2.*

4. *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'articolo 23, comma 5.*

<sup>39</sup> Si vedano il *Decreto del Ministero della Giustizia 10 aprile 2014, n. 122*, recante la tipizzazione del modello standard per la trasmissione del contratto di rete e il *Decreto direttoriale del MiSE 7 gennaio 2015* "Iscrizione al registro delle imprese- Contratti di rete".

<sup>40</sup> Come detto innanzi, con la novella (L.n.81/2017) che ammette la partecipazione dei liberi professionisti alla reti di imprese si pone una questione di compatibilità, quanto meno sotto il profilo pubblicitario, con la norma sul contratto di rete che prescrive l'iscrizione del contratto di rete al Registro Imprese - presso la posizione dei sottoscrittori - quale "condizione di efficacia" dello stesso. Sulla natura della pubblicità della fattispecie meramente contrattuale non si registra unanimità di opinioni tra gli interpreti. Secondo taluni, l'efficacia tra le parti dell'accordo di cooperazione interimprenditoriale non potrebbe dipendere dall'esecuzione della formalità pubblicitaria; bensì da quest'ultima discenderebbe l'efficacia costitutiva della fattispecie legale rete di impresa con i conseguenti effetti *normativamente* ricollegati a tale qualificazione.

Suddetta previsione è stata aggiunta con L. n.134/2012 (conversione con modifiche di D.L.n.83/2012).

<sup>41</sup> Sulla natura della pubblicità della fattispecie meramente contrattuale non si registra unanimità di opinioni tra gli interpreti. Secondo taluni, l'efficacia tra le parti dell'accordo di cooperazione

./.



In occasione di uno degli interventi legislativi sulla norma, è stata introdotta una semplificazione per le iscrizioni delle modifiche apportate al contratto di rete, pertanto *“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”*.

È opportuno ricordare che alla data della redazione della presente guida, il protocollo intercamerale generato dalla Camera di Commercio dell’impresa di riferimento, è trasmesso alla Camera di Commercio delle imprese aderenti in maniera automatica, ma non è automatica l’evasione che necessita dell’intervento manuale dell’operatore della Camera di Commercio ricevente; tale circostanza può generare dei ritardi nell’aggiornamento delle modifiche presso le Imprese aderenti.

L’impresa indicata nell’atto modificativo è la cd. “Impresa di Riferimento”, la cui individuazione ed elezione si rendono necessarie già in sede di trasmissione della pratica al Registro Imprese (attualmente il sistema utilizzato è Starweb) per la iscrizione del contratto di rete. Quindi è necessario che venga individuata fin dalla fase costitutiva della rete l’impresa che assume il ruolo di riferimento ai fini della pubblicità.

È opportuno indicare già in sede costitutiva le modalità di assunzione della volontà di modifica e la forma dell’atto con cui dare pubblicità alle dette modifiche presso il Registro Imprese.

Come detto innanzi, con la novella di cui alla L.n.81/2017( cd. Jobs Act Lavoro autonomo) è stata ammessa anche la partecipazione dei liberi professionisti alle reti di imprese (cd. reti miste). La previsione, però, pone una questione di compatibilità, sotto il profilo pubblicitario, con la norma sul contratto di rete che prescrive l’iscrizione del contratto di rete al Registro Imprese - presso la posizione dei sottoscrittori - quale “condizione di efficacia” dello stesso. Giacché i liberi professionisti non sono presenti al Registro Imprese, si auspica un

---

interimprenditoriale non potrebbe dipendere dall’esecuzione della formalità pubblicitaria; bensì da quest’ultima discenderebbe l’efficacia costitutiva della fattispecie legale rete di impresa con i conseguenti effetti normativamente ricollegati a tale qualificazione.

intervento, quanto meno di prassi, che indichi se e a quale regime pubblicitario vada soggetta la partecipazione dei professionisti nelle reti di imprese.

In punto di pubblicità il legislatore ha introdotto, nel 2012, la fattispecie rete<sup>42</sup> dotata di soggettività giuridica<sup>43</sup>, infatti la norma prevede che *“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”*<sup>42</sup>.

Attraverso, quindi, un adempimento di natura pubblicitaria (l’iscrizione della rete in un’apposita ed autonoma posizione al Registro Imprese, anziché presso la posizione delle imprese partecipanti al contratto) viene ammesso che, con il contratto di rete, le imprese diano vita ad un ente giuridico: la rete dotata di soggettività giuridica<sup>43</sup>.

La norma precisa, inoltre, che 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 .

A fronte pertanto della presenza del fondo patrimoniale comune e, secondo la ricostruzione che si accoglie, anche dell’istituzione di un organo comune, la rete con un adempimento pubblicitario *ad hoc*, ossia l’iscrizione in un’apposita posizione al Registro Imprese, dà vita ad un nuovo, autonomo ed ulteriore ente rispetto alle imprese retiste: il soggetto-rete.

Pochi sembrano esser i presupposti, mentre numerose sono le conseguenze dell’assunzione di una tale scelta, giacché la costituzione di un nuovo ente comporta effetti e conseguenze sotto diversi profili, aspetti che non sono stati sufficientemente ponderati in sede legislativa.

Tornando agli aspetti strettamente inerenti alla pubblicità, si segnala una questione che è andata assumendo sempre maggiore rilevanza, ossia la possibilità, o meno che imprese straniere partecipino alle reti di imprese ex art. 3, co. 4-ter, ss. D.L.n.5/09.

<sup>42</sup> Suddetta previsione è stata aggiunta con L. n.134/2012 (conversione con modifiche di D.L.n.83/2012).

<sup>43</sup> In questa ipotesi, invece, la pubblicità assume efficacia costitutiva dell’ente cd. “rete-soggetto”.

Il testo normativo non limita la partecipazione alle reti di imprese in base della nazionalità dei partecipanti; tale limitazione peraltro, certamente con riferimento alle imprese comunitarie, sarebbe contraria alla normativa comunitaria.

Indubbiamente, i soggetti stranieri, comunitari e non, devono rispettare il *requisito sostanziale (svolgimento dell'attività di impresa)*, ma qualche perplessità può porre il rispetto del requisito formale (*essere iscritti al Registro Imprese*): infatti perché questa avvenga si rende necessario che l'impresa straniera abbia sul territorio italiano almeno una unità locale, e che di tale presenza sia notiziato il competente Registro delle Imprese con apposita iscrizione. In tal caso, tutte le necessarie formalità pubblicitarie riferite alla rete, ed in particolare l'iscrizione iniziale, saranno eseguite presso il Registro delle Imprese ove risulta iscritta l'unità locale.

Tuttavia richiedere l'apertura di un'unità locale ad un'impresa straniera, anche quando questa operi soltanto in territorio straniero, quantunque in rete con imprese italiane, appare forse eccessivo; se non addirittura discriminatorio imporre ad un'impresa comunitaria di aprire un'unità locale, in Italia, al fine di consentirle la partecipazione ad una rete. In attesa di chiarimenti legislativi in materia, si sono verificati casi in cui le imprese straniere, prive di unità locale in Italia e come tali non iscritte al relativo Registro Imprese, non sono apparse tra i sottoscrittori originari del contratto, ma vi hanno aderito in un secondo momento; ciò al fine di superare l'ostacolo che deriva dalla seguente previsione normativa: “[...]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”<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> La soluzione seguita in questi casi ha tratto spunto dall'interpretazione offerta da AA.VV., *Linee Guida per i contratti di rete*, COMITATO INTERREGIONALE DEI CONSIGLI NOTARILI DELLE TRE VENEZIE E RETIMPRESA (a cura di), 2012, in <http://www.notaitriveneto.it/download.php> ed in <http://www.retimpresa.it/index.php/it/le-guide-di-retimpresa>

## 3. PRINCIPALI PROFILI APPLICATIVI DELLE RETI D'IMPRESA<sup>45</sup>

### 3.1. Reti e appalti pubblici

Le reti di impresa sono state regolamentate anche nell'ambito del Codice dei Contratti pubblici (CCP).

Nello specifico, il Decreto Legge n. 179/2012, convertito con Legge 17 dicembre 2012 n. 221, novellando il Codice dei Contratti pubblici (D.lgs. n. 163/200, artt. 34, co. 1, lett. *e-bis* e 37 co. 15-*bis*) ha inserito le aggregazioni tra imprese aderenti ad un contratto di rete tra i soggetti legittimati a concorrere all'aggiudicazione di un appalto pubblico.

La disciplina dei contratti pubblici è stata recentemente modificata con il D.lgs. 18 aprile 2016, n. 50 (di seguito, "nuovo Codice" o anche solo "Codice") e le norme di cui ai precedenti artt. 34, co. 1, lett. *e-bis*) e art. 37 comma 15-*bis*) sono state trasposte agli attuali art. 45, co. 2, lett. f) e art. 48, co. 14.<sup>46</sup>

L'Autorità di Vigilanza per i Contratti Pubblici (ora Autorità Nazionale Anticorruzione - ANAC) ad esito dell'esperimento di una consultazione degli operatori del mercato e delle amministrazioni, finalizzata ad evitare eventuali criticità operative, ha pubblicato la Determinazione n. 3 del 23 aprile 2013, fornendo

<sup>45</sup> Hanno supervisionato e collaborato alla redazione del presente capitolo le strutture di RetImpresa e Confindustria.

<sup>46</sup> Art. 45, D.lgs. n. 50/2016 - *Operatori Economici*: co. 2, lett. f) "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".

Art. 48, co. 14, D.lgs. n. 50/2016 - *Raggruppamenti temporanei e consorzi ordinari di operatori economici*: "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 45, comma 2, lettera f); queste ultime, nel caso in cui abbiano tutti i requisiti del consorzio stabile di cui all'articolo 45, comma 2, lettera c), sono ad esso equiparate ai fini della qualificazione SOA".

Rispetto al contenuto del vigente art. 37 co. 15-*bis* il legislatore del Nuovo Codice ha operato un'aggiunta. Nella previsione dell'attuale art. 48, comma 14, infatti, non si è limitato, come nel vigente art. 37, ad applicare alle aggregazioni tra imprese aderenti ai contratti di rete le disposizioni sui raggruppamenti temporanei (RTI), ma ha precisato che le reti, se presentano i requisiti del consorzio stabile di cui all'art. 45 comma 2 lett. c), sono ad esso equiparate ai fini della qualificazione SOA.

le prime indicazioni circa le concrete modalità di partecipazione delle reti di impresa alle procedure di gara<sup>47</sup>.

Nella Determina viene preliminarmente fatto presente che la partecipazione congiunta alle procedure di gara deve risultare nell'oggetto del contratto di rete e le parti contraenti devono prevedere che la durata del contratto sia commisurata agli obiettivi programmatici e, in ogni caso, ai tempi di realizzazione dell'appalto. La partecipazione congiunta alle gare deve essere individuata come uno degli scopi strategici inclusi nel programma comune.

L'Autorità ha evidenziato che la scelta di far acquisire soggettività giuridica alla rete incide profondamente sulle caratteristiche di snellezza dello strumento aggregativo, che contraddistinguono il contratto di rete sin dalla prima tipizzazione: tale opzione non é scevra da conseguenze sul piano della partecipazione alle procedure di gara, giacché comporta una parziale sovrapposizione del contratto di rete con fattispecie già note a livello normativo e, in particolare, con le forme consortili.

### *3.1.1 Indicazioni generali sulla partecipazione alle gare delle reti di impresa*

Il legislatore richiama per le reti di impresa la disciplina, in quanto compatibile, dei raggruppamenti temporanei di impresa (art. 48, co. 14).

Sul punto va preliminarmente considerato che tanto la scelta di far acquisire soggettività giuridica alla rete, quanto quella di istituire l'organo comune, sono rimesse all'autonoma valutazione delle parti.

In ordine alle modalità di partecipazione della rete alle gare, l'allora AVCP (ora ANAC) nella Determina ha operato una distinzione a seconda del grado di strutturazione della rete, partendo dalla presenza o meno della soggettività giuridica e dalla presenza o meno di un organo comune, con o senza potere di rappresentanza.

La Determina evidenzia a monte che la partecipazione alle gare da parte di una rete di imprese non implica necessariamente la presenza di tutte le imprese aderenti.

---

<sup>47</sup> Per un'analisi e ricostruzione del tema S. DOTI, *Profili di interesse per gli appalti pubblici*, p.147 ss., in T. TREU (a cura di) *Contratto di rete Trasformazione del lavoro e reti di imprese*, Milano 2015.

Per le imprese aderenti al contratto di rete che partecipano alla gara in forma aggregata sussiste il divieto di partecipare alla medesima gara, tanto individualmente quanto in altra formazione collettiva, poiché alle imprese che partecipano per mezzo della aggregazione di imprese in rete si applica l'art. 48, comma 7, del D.lgs n. 50/2016.

Per questa ragione, di conseguenza, si ritiene che le imprese aderenti al contratto di rete che scelgono di non partecipare ad una specifica gara nella forma aggregata, ai sensi dell'articolo 45, co. 2, lett. f), non soggiacciono al divieto di partecipazione contemporanea alla gara individualmente o in forma aggregata.

Quanto alla qualificazione, è necessario che tutte le imprese della rete che partecipano alla gara siano in possesso dei requisiti generali di cui all'art. 80 del citato Codice.

Con riguardo ai requisiti speciali di partecipazione, secondo la Determina, posto che le aggregazioni tra le imprese aderenti alla rete sono strutturalmente assimilabili dal Codice ai RTI, trova applicazione la disciplina prevista per i RTI di cui all'art. 48 del Codice.

Nel caso di lavori, forniture o servizi, nell'offerta devono essere specificate le categorie di lavori o le parti del servizio o della fornitura che saranno eseguite dai singoli operatori economici riuniti o consorziati (art. 48, co.4).

Nel caso di lavori, si applica la disciplina sull'apporto dei requisiti prevista dall'art. 92 del D.P.R. 207/2010 (il Regolamento): in particolare, per i raggruppamenti temporanei di tipo verticale, i requisiti di cui all'articolo 84, sempre che siano frazionabili, devono essere posseduti dal mandatario per i lavori della categoria prevalente e per il relativo importo; per i lavori scorporati ciascun mandante deve possedere i requisiti previsti per l'importo della categoria dei lavori che intende assumere e nella misura indicata per il concorrente singolo. I lavori riconducibili alla categoria prevalente ovvero alle categorie scorporate possono essere assunti anche da imprenditori riuniti in raggruppamento temporaneo di tipo orizzontale. (art. 48, co. 6)<sup>48</sup>.

<sup>48</sup> Va prestata attenzione al fatto che vigente il precedente Codice, con riguardo ai requisiti di partecipazione, essendo stata l'aggregazione tra aderenti al contratto di rete strutturalmente assimilata al RTI, trovavano applicazione le regole previste non solo dall'art. 37 del Codice, ma anche dagli artt. 92 e 275 del Regolamento (D.P.R. n. 207/2010) per gli appalti di lavori, servizi e forniture e dall'art. 90, comma 1, lett. g), del Codice e dall'art. 261, comma 7, del Regolamento

Quanto all'avvalimento, il primo comma dell'articolo 89 del Codice richiama espressamente i soggetti elencati dall'articolo 45 tra quelli a cui è applicabile la disciplina di questo istituto, reti comprese. Pertanto, un'impresa facente parte di un'aggregazione tra imprese aderenti ad un contratto di rete può soddisfare la richiesta relativa al possesso dei requisiti di carattere economico, finanziario, tecnico e professionale di cui all'articolo 83, co. 1, lettere b) e c), necessari per partecipare ad una procedura di gara - con esclusione dei requisiti di cui all'articolo 80 - avvalendosi delle capacità di altri soggetti, anche partecipanti all'aggregazione stessa.

### *3.1.2 Modalità di partecipazione delle reti alle gare pubbliche*

In ragione di quanto sopra esposto, si specificano le modalità individuate dalla Determina ANAC 3/2013 ai fini della partecipazione delle reti di imprese alle gare pubbliche, a seconda del diverso grado di strutturazione della rete:

*A) Rete dotata di organo comune con potere di rappresentanza ma priva di soggettività giuridica*

Nel caso di rete dotata di organo comune con potere di rappresentanza, ma priva di soggettività giuridica, l'Autorità riconosce la possibilità che l'organo comune svolga il ruolo di impresa mandataria a condizione che:

- a) l'organo comune sia in possesso dei necessari requisiti di qualificazione;
- b) il contratto di rete rechi il mandato all'organo comune a presentare le domande di partecipazione o offerta per le procedure di gara come scopo strategico della Rete.

Il mandato, contenuto nel contratto di rete, è condizione necessaria ma non sufficiente, in quanto, come specificato anche dalla determinazione dell'ANAC,

---

per i servizi di ingegneria e architettura. Questo assetto regolamentare va ora verificato alla luce del regime transitorio previsto con l'introduzione del D.lgs. n. 50/2016 (nuovo Codice). L'art. 216, co. 14, prevede che fino all'adozione delle linee guida indicate all'articolo 83, comma 2, continuano ad applicarsi, in quanto compatibili, le disposizioni di cui alla Parte II, Titolo III; pertanto, il citato art.92 Reg. è ad oggi ancora vigente, mentre per quanto concerne la disciplina dettata precedentemente dagli artt. 261 e 275 Reg. (poiché l'art. 217, co. 1, lett. u), n. 2 prevede che, dalla data di entrata in vigore del nuovo Codice, siano abrogate le disposizioni di cui alla Parte III e Parte IV D.P.R. n. 207/2010, tra cui quindi gli articoli suindicati) vige ora la normativa introdotta con le Linee guida n. 1 "in merito agli indirizzi generali sull'affidamento dei servizi attinenti all'architettura e all'ingegneria" (Delibera dell'Autorità Nazionale Anticorruzione n. 973 del 14.9.2016 in GU Serie Generale n.228 del 29-9-2016).

la volontà di tutte o parte delle imprese retiste di avvalersi di una simile possibilità, per una specifica gara, deve essere confermata all'atto della partecipazione, mediante la sottoscrizione della domanda e dell'offerta. Tale atto formale, unitamente alla copia autentica del contratto di rete, che già reca il mandato, integra quindi un impegno giuridicamente vincolante nei confronti della stazione appaltante.

È altresì necessario che a monte il contratto di rete sia stato redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata o per atto firmato digitalmente a norma dell'art. 25 del D.lgs. n. 82/2005 (Codice dell'Amministrazione Digitale, in breve CAD), al fine di fornire idonee garanzie alla stazione appaltante circa l'identità delle imprese retiste. Qualora, invece, il contratto di rete sia stato redatto con mera firma digitale ex art. 24 del CAD, pertanto non autenticata, è necessario conferire un nuovo mandato nella forma della scrittura privata autenticata (ex art. 37, co.15, previgente Codice, ora art. 48, co. 13, nuovo Codice). L'organo comune in presenza di tali presupposti stipulerà il contratto in nome e per conto dell'aggregazione di imprese retiste.

Nell'ipotesi in cui, invece, l'organo comune non sia in possesso dei requisiti per assumere il ruolo di mandataria, la rete non può utilizzare questa modalità di partecipazione ma può partecipare ricorrendo alle modalità previste alla successiva lettera b) per la rete dotata di organo comune privo di potere di rappresentanza o per le reti sprovviste di organo comune, individuando un'impresa capogruppo nell'ambito dell'aggregazione tra le imprese aderenti al contratto di rete che intendono partecipare alla gara.

*B) Rete – contratto dotata di organo comune privo di potere di rappresentanza o rete sprovvista di organo comune*

Questa modalità di partecipazione può essere utilizzata nel caso di:

- una rete dotata di organo comune privo di potere di rappresentanza;
- rete sprovvista di organo comune;
- rete con organo comune con potere di rappresentanza, ma sprovvisto dei requisiti di qualificazione richiesti per assumere la veste di mandataria.

In questi casi valgono le regole fissate per la partecipazione dei Raggruppamenti Temporanei di Imprese, costituendi o costituiti, salvo talune previsioni che risultano rendere meno onerosa la sottoscrizione del mandato.



Nel caso di raggruppamento costituendo devono, quindi, essere osservate le seguenti formalità: sottoscrizione dell'offerta o della domanda di partecipazione delle imprese retiste parte dell'aggregazione interessata all'appalto; sottoscrizione dell'impegno che, in caso di aggiudicazione dell'appalto, sarà conferito mandato collettivo speciale con rappresentanza ad una delle imprese retiste partecipanti alla gara, per la stipula del relativo contratto.

In alternativa, è sempre ammesso il conferimento del mandato prima della partecipazione alla gara, alla stessa stregua di un RTI costituito. Quanto alla forma del mandato, al fine di non gravare di oneri eccessivi le imprese che hanno già sottoscritto il contratto di rete, il mandato può avere, alternativamente, la forma di:

- a) scrittura privata non autenticata sottoscritta, anche digitalmente, dagli operatori economici aderenti alla rete, purché il contratto di rete sia stato redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata o firmata digitalmente ai sensi dell'art. 25 del CAD. La scrittura non autenticata dovrà essere prodotta unitamente alla copia autentica del contratto di rete;
- b) scrittura privata autenticata, nel caso di contratto di rete redatto in forme diverse da quelle sub a).

### *C) Rete dotata di organo comune e di soggettività giuridica*

Nel caso della rete dotata di soggettività giuridica, atteso il potere riconosciuto all'organo comune di agire in rappresentanza della rete<sup>49</sup> (nel cui programma strategico rientri la partecipazione congiunta a procedure di gara), la Determina ANAC prevede che l'aggregazione tra le imprese aderenti al contratto di rete partecipi a mezzo dell'organo comune, esso stesso parte della rete, qualora esso sia in possesso dei requisiti di qualificazione previsti per la mandataria.

La partecipazione ad una gara di una rete dotata di soggettività giuridica è ammessa se l'organo comune assume il ruolo di mandatario e apporta i requisiti ed esegue le prestazioni in misura maggioritaria<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> Cfr. par . *La costituzione di una rete attraverso il contratto*, in questa pubblicazione

<sup>50</sup> In questo senso v. *Partecipazione delle reti di impresa alle procedure per l'affidamento di contratti pubblici. Guida pratica per le stazioni appaltanti e per gli operatori economici* a cura di RETIMPRESA-ITACA in collaborazione con Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, 2015, <http://www.retimpresa.it/index.php/le-guide-e-la-norma/le-guide-di-retimpresa/26-le-guide-e-la-norma/le-guide/218-partecipazione-delle-reti-d-impresa-alle-procedure-per-l-affidamento-di-contratti-pubblici?showall=>

Conseguentemente, la domanda o l'offerta presentata dall'organo comune, unitamente alla copia autentica del contratto di rete, costituiscono elementi idonei ad impegnare tutte le imprese partecipanti al contratto di rete, salvo diversa indicazione in sede di offerta. L'Autorità, con la Determina in questione, ha precisato che, analogamente a quanto previsto dall'allora art. 37, co. 7, ultimo periodo del Codice (ora art. 48, co.7) con riferimento ai consorzi di cui al previgente art. 34, comma 1, lett. b), l'organo comune possa indicare, in sede di offerta, tra tutte le imprese aderenti al contratto di rete, quelle sole che partecipano alla specifica gara, diversamente, se non vi è specifica indicazione, l'organo comune, con la sottoscrizione della domanda/offerta, impegna tutte le imprese retiste.

Alle imprese indicate é fatto divieto di partecipare, in qualsiasi altra forma, alla medesima gara.

Per quanto riguarda le formalità di partecipazione alla gara, si rammenta che per la rete dotata di soggettività giuridica è espressamente esclusa la possibilità di redigere il contratto di rete con mera firma digitale ai sensi dell'art. 24 del CAD (cfr. art. 3, comma 4-*quater*, ultimo periodo, D.L. n. n. 5/2009). Il contratto potrà, pertanto, essere stipulato mediante atto pubblico, scrittura privata autenticata ovvero atto firmato digitalmente a norma dell'art. 25 del CAD, vale a dire con firma elettronica o altro tipo di firma avanzata autenticata da notaio o altro pubblico ufficiale.

Tuttavia, come rilevato, il contratto di rete deve essere prodotto, in copia autentica, all'atto della partecipazione alla gara, in quanto da esso emergono i poteri dell'organo comune a presentare l'offerta/domanda ed a sottoscrivere il relativo contratto. Qualora le suesposte condizioni siano rispettate, l'organo comune stipulerà il contratto in nome e per conto dell'aggregazione di imprese retiste.

### *3.1.3 Esecuzione del contratto di appalto*

L'ANAC nella Determina 3/2013, nel tentativo di fornire idonee garanzie alla stazione appaltante circa i tempi e i costi di realizzazione del contratto d'appalto, ha dato anche alcune indicazioni per la fase esecutiva nel caso di contratti d'appalto affidati a reti d'impresa.

Al riguardo, è utile evidenziare che in merito alla responsabilità per l'esecuzione dell'appalto, la disciplina dettata dal citato art. 48, co. 5, costituendo norma speciale, prevale rispetto al regime di responsabilità patrimoniale prevista dall'art. 3 co. 4-ter, n. 2), D.L. n. 5/09 e ss.mm.ii.

A seconda, quindi, della tipologia di raggruppamento che si è configurato tra le imprese aggregate in rete - partecipanti alla gara d'appalto - si assisterà a differenti regimi di responsabilità (art. 48, co. 5, nuovo Codice). Nello specifico, nel caso di:

- raggruppamenti orizzontali, si applica la disciplina prevista per i raggruppamenti temporanei di imprese e, quindi, l'offerta degli operatori economici raggruppati o dei consorziati determina la loro responsabilità solidale nei confronti della stazione appaltante, nonché nei confronti del subappaltatore e dei fornitori;
- raggruppamenti verticali, si distingue tra la responsabilità di ciascuna impresa in relazione alla parte di propria competenza per quanto concerne i lavori scorporabili (o nel caso di servizi/ forniture gli assuntori di prestazioni secondarie) e la responsabilità in solido della mandataria.

La responsabilità solidale riguarda esclusivamente i soggetti che, essendo sottoscrittori del contratto di rete, abbiano deciso di partecipare ad una determinata gara.

L'Autorità, nel trattare gli aspetti relativi alla fase esecutiva, ha informato le indicazioni al principio di tutela e garanzia della stazione appaltante e questo si riflette non solo sotto il profilo della responsabilità, ma anche sul versante della continuità della compagine aggregata. L'ipotesi, infatti, di un'eventuale modificazione della composizione del raggruppamento segue la disciplina dettata dagli allora commi 9, 18 e 19, art. 37 del previgente Codice, ora trasposti nei commi 9, 17 e 18 dell'attuale art. 48 del nuovo Codice.

L'Autorità, nella Determina, ha precisato che, a valle della stipulazione del contratto di appalto, l'eventuale recesso o estromissione dal contratto di rete non potessero essere opposti alla stazione appaltante, o in altri termini, essi non valessero ad alterare i vincoli formalizzati nel contratto di appalto stesso. Tuttavia, nella Determina n.3 l'Autorità ha operato un rinvio alla precedente Determina n. 4/2012, in cui si dà conto dell'orientamento giurisprudenziale secondo cui sarebbe stato possibile, dopo l'aggiudicazione, il recesso di una o più imprese dalle associazioni o raggruppamenti temporanei, se le imprese

rimanenti fossero state in possesso dei requisiti di qualificazione per le prestazioni oggetto dell'appalto: infatti, il divieto legislativo avrebbe riguardato solo l'aggiunta o la sostituzione di componenti, non anche il venir meno, senza sostituzione, di taluno.

Il nuovo Codice (art. 48 co.19), recependo l'orientamento giurisprudenziale richiamato nella Determina n. 4/2012, ha previsto l'ammissibilità del recesso di una o più imprese dal raggruppamento (recesso giustificato esclusivamente per esigenze organizzative del RTI), pur permanendo, comunque, l'esigenza che le imprese rimanenti abbiano i requisiti di qualificazione adeguati ai lavori, servizi o forniture ancora da eseguire.

Con il decreto Correttivo al Codice dei contratti pubblici<sup>51</sup>, la previsione contenuta al comma 19 dell'art. 48 ha trovato ulteriore rafforzamento (ad esempio, estendendo l'operatività della previsione anche all'ipotesi in cui dal recesso di un soggetto dal raggruppamento questi possa rimanere formato da una sola impresa e prevedendo la possibilità di designare, ai fini dell'esecuzione, un'impresa consorziata diversa da quella indicata in sede di gara), pertanto la disciplina ora vigente contempla la possibilità di modificazione in riduzione dei raggruppamenti. Tale possibilità si applica, quindi, anche alle reti di imprese, stante l'estensione operata ex art. 48, comma 14, di tutta la disciplina dell'art. 48 anche alle aggregazioni di imprese aderenti ad un contratto di rete.

In sintesi, pur permanendo il generale divieto di modifica della composizione del raggruppamento, la deroga che in precedenza era prevista espressamente dalla

<sup>51</sup> D.lgs. n. 56/2017 del 19.4.2017 in G.U. del 5.5.2017

Art. 32 (Modifiche all'articolo 48 del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50): [...] c) dopo il comma 7 è inserito il seguente: "7-bis. È consentito, per le ragioni indicate ai successivi commi 17, 18 e 19 o per fatti o atti sopravvenuti, ai soggetti di cui all'articolo 45, comma 2, lettere b) e c), designare ai fini dell'esecuzione dei lavori o dei servizi, un'impresa consorziata diversa da quella indicata in sede di gara, a condizione che la modifica soggettiva non sia finalizzata ad eludere in tale sede la mancanza di un requisito di partecipazione in capo all'impresa consorziata.";

g) al comma 19, primo periodo, dopo le parole: "imprese raggruppate" sono inserite le seguenti: "anche qualora il raggruppamento si riduca ad un unico soggetto,";

h) dopo il comma 19, sono aggiunti i seguenti: "19-bis. Le previsioni di cui ai commi 17, 18 e 19 trovano applicazione anche con riferimento ai soggetti di cui all'articolo 45, comma 2, lettere b), c) ed e). 19-ter. Le previsioni di cui ai commi 17, 18 e 19 trovano applicazione anche laddove le modifiche soggettive ivi contemplate si verifichino in fase di gara."

Per una disamina delle novità introdotte nella disciplina degli appalti pubblici con il correttivo: CNN, *La nuova disciplina dell'appalto pubblico dopo il correttivo: profili di interesse notarile*. Studio n. 588/2016/C in [www.notariato.it](http://www.notariato.it)

norma per le sole ipotesi di fallimento delle mandanti o della mandataria, è ora estesa anche all'ipotesi di recesso di una o più imprese dal raggruppamento.<sup>52</sup>

Si è visto come la partecipazione delle imprese aggregate in rete alle gare per gli appalti debba seguire le modalità previste per i RTI, tuttavia questa operazione di "adozione" delle modalità non deve generare confusione: le reti di imprese e i RTI, pur condividendo un medesimo *modus operandi*, nascono su presupposti diversi. Come si è già anticipato, va tenuto presente che i RTI nascono e cessano in funzione della singola gara, mentre le reti di imprese presentano generalmente un respiro ben più ampio, con un novero di obiettivi più articolato rispetto alla partecipazione alla singola gara.

### 3.2. La fiscalità delle reti

L'introduzione del contratto di rete nel nostro ordinamento non è stata accompagnata dalla previsione di un regime impositivo specifico e questo, presumibilmente, perché l'assenza di disposizioni che regolassero obblighi contabili, obblighi dichiarativi, adempimenti e modalità di determinazione del reddito imponibile era sintomatica della volontà del legislatore di non snaturare il contratto di rete e trasformarlo da strumento di servizio e di supporto alle imprese nell'esercizio della loro attività, a contratto che disciplina la costituzione e la gestione di un ente di natura partecipativa<sup>53</sup>.

A tal proposito, infatti, nel 2011 l'Agenzia delle Entrate<sup>54</sup> ha chiarito che «L'adesione al contratto di rete non comporta l'estinzione, né la modificazione della soggettività tributaria delle imprese che aderiscono all'accordo in questione, né l'attribuzione di soggettività tributaria alla rete risultante dal contratto stesso» e che, pur essendo possibile l'attribuzione alla rete di un codice fiscale, resta ferma «l'esclusione di soggettività tributaria in capo alla rete di imprese». Sostanzialmente l'interpretazione offerta dalla prassi propendeva per l'esclusione della soggettività tributaria della rete anche alla luce di quanto aveva affermato la

<sup>52</sup> F. GARELLA - M. MARIANI (a cura di), *Il codice dei contratti pubblici. Commento al decreto legislativo, 18 aprile 2016, n.50*, Torino, 2016.

<sup>53</sup> MARIOTTI F., *Il contratto di rete: eventuale soggettività giuridica e deposito della situazione patrimoniale*, *Riv. Gest. Straord. Imprese*, 2013, 1, pag. 73.

<sup>54</sup> Rispettivamente con la Circolare n. 4/E del 15 febbraio 2011 e con la Risoluzione n. 70/E del 30 giugno 2011

Commissione europea che, nell'autorizzare la misura agevolativa prevista dall'articolo 42 del Decreto Legge 31 maggio 2010, 78<sup>55</sup>, aveva ritenuto che la misura non fosse selettiva e incompatibile con il divieto di aiuti di Stato ex articolo 107 del T.F.U.E., poiché *"le reti non possono essere considerate entità distinte rispetto alle imprese partecipanti"*<sup>56</sup>.

Questo era il quadro fino al 2012, quando, per effetto delle modifiche introdotte con il D.L.n.83/2012 (convertito con modificazioni con L. n.134/2012) e con il D.L. n.170/2012 (convertito con L. n. 221/2012) è stata prevista la possibilità di dotare la rete di soggettività giuridica.

In forza di suddetti interventi novellatori, sono venute definendosi due distinte tipologie di reti: la rete meramente contrattuale (cd. rete-contratto) e la rete dotata di soggettività giuridica (cd. rete-soggetto), le quali rispettivamente integrano: la prima un contratto volto a disciplinare la collaborazione tra le imprese contraenti che rimangono autonomi e distinti soggetti passivi di imposta, la seconda un contratto diretto alla costituzione di un nuovo soggetto di diritto, partecipato dalle medesime imprese contraenti.

I due modelli organizzativi producono sul piano fiscale conseguenze molto diverse tra loro, poiché, lo si anticipa sin da ora, solo alla c.d. rete soggetto è possibile riconoscere una autonoma soggettività passiva di imposta distinta da quella delle imprese contraenti.

Per le c.d. reti contratto, invece, definire la fiscalità di rete significa sostanzialmente delineare il trattamento tributario dei rapporti tra le imprese contraenti ed in particolare, le regole di imputazione nella loro sfera fiscale relativamente alle spese sostenute e ai proventi conseguiti in esecuzione del programma comune di rete.<sup>57</sup>

L'articolo 45, comma 2, del Decreto Legge n. 83 del 2012, mediante la modifica del comma 4-quater dell'articolo 3 del Decreto Legge n. 5 del 2009, ha sancito la possibilità per le reti di imprese di acquisire la soggettività giuridica, mediante l'iscrizione della rete nella sezione ordinaria del Registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede della rete<sup>58</sup>. Tale facoltà è riservata

<sup>55</sup> Convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122.

<sup>56</sup> Decisione 26 gennaio 2011 C(2010)8939 della Commissione europea, punti 29 e 30.

<sup>57</sup> MARIOTTI F. *Il contratto di rete*, in ROPPO V., *Tr. Dei contratti*, Giuffrè, 2014.

<sup>58</sup> Si ricorda che il medesimo decreto legge n. 83 del 2012 ha sancito l'obbligo di indicare la denominazione e la sede della rete, qualora il contratto preveda l'istituzione di un fondo patrimoniale comune. La novella legislativa, in verità, ha formalizzato una prassi assai diffusa nei contratti.

esclusivamente alle reti nei cui contratti sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, a prescindere dallo svolgimento di attività nei confronti dei terzi.

È successivamente intervenuta l'Agenzia delle Entrate, con la Circolare n. 20/E del 18.6.2013 per fornire i chiarimenti sulle conseguenze fiscali derivanti dalla possibilità per la rete di imprese di acquisire autonoma soggettività giuridica.

### 3.2.1 Disciplina fiscale delle reti-soggetto

Con l'acquisto della soggettività giuridica, la rete diviene un autonomo soggetto di diritto, distinto dalle imprese che hanno sottoscritto il contratto e deve essere iscritta in apposita autonoma posizione al registro imprese. La rete di imprese, per effetto dell'iscrizione *de qua*, diviene un nuovo soggetto di diritto (rete-soggetto) e, in quanto autonomo centro di imputazione di interessi e rapporti giuridici, acquista rilevanza anche dal punto di vista tributario.

L'acquisizione della soggettività giuridica delle reti in esame comporta, infatti, l'esistenza di un soggetto dotato di capacità giuridica tributaria autonoma rispetto alla capacità giuridica delle singole imprese partecipanti: ai fini del prelievo fiscale, infatti, la rete-soggetto, in quanto entità distinta dalle imprese partecipanti, esprime una propria forza economica ed è in grado di realizzare, in modo unitario e autonomo, il presupposto d'imposta.

La rete soggetto dispone di una autonomia organizzativa, gestionale, finanziaria al punto da esser soggetta all'imposta sul reddito delle società ai sensi dell'articolo 73, comma 2, del Testo unico delle imposte sui redditi (Tuir), approvato con D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, secondo cui *"Tra gli enti diversi dalle società, di cui alle lettere b) e c) del comma 1, si comprendono, oltre alle persone giuridiche, le associazioni non riconosciute, i consorzi e le altre organizzazioni non appartenenti ad altri soggetti passivi, nei confronti delle quali il presupposto dell'imposta si verifica in modo unitario e autonomo"*.

Le reti soggetto rientrano, dunque, tra gli enti commerciali o non commerciali, *"diversi dalle società"*, di cui alle sopra citate lettere b) e c), a seconda che svolgano o meno attività commerciale in via principale o esclusiva.

Ai fini Irap, ai sensi del combinato disposto degli articoli 2 e 3 del decreto legislativo 15 dicembre 1997, n. 446, gli enti di cui alle citate lettere b) e c) del-

l'articolo 73, comma 1, del Tuir, sono, in ogni caso, soggetti passivi d'imposta in relazione all'attività esercitata.

Ai fini IVA, la rete-soggetto rientra tra i soggetti nei cui confronti ricorre il presupposto soggettivo di cui all'articolo 4 del D.P.R. 26 ottobre 1972, n. 633, fermo restando che l'applicabilità in concreto della stessa imposta dipende anche dal verificarsi degli altri due presupposti (oggettivo e territoriale).

La soggettività passiva ai fini IVA comporta l'attribuzione di un numero di partita IVA proprio della rete con la conseguenza che gli eventuali adempimenti contabili ai fini dell'imposta in commento saranno effettuati autonomamente dalla rete.<sup>59</sup>

La rete-soggetto, rientrando tra i soggetti di cui all'articolo 13 del D.P.R. 29 settembre 1973, n. 600, è obbligata alla tenuta delle scritture contabili.

Con il conferimento al fondo patrimoniale della rete-soggetto, quindi, l'impresa aderente assume lo status di partecipante.

La contribuzione al fondo patrimoniale da parte delle imprese aderenti al contratto di rete comune deve essere trattata quale "partecipazione" alla rete-soggetto che rileverà, al pari dei conferimenti in società, sia contabilmente sia fiscalmente.

Le imprese che costituiscono una rete-soggetto non si impegnano a realizzare "direttamente" gli investimenti previsti dal programma comune, mediante la destinazione – "ideale" – al fondo patrimoniale di una quota di utili ma, sottoscrivendo il contratto, si impegnano ad effettuare dei conferimenti in un soggetto "distinto" cui compete l'effettiva realizzazione degli investimenti previsti dal programma di rete<sup>60</sup>.

<sup>59</sup> Nella dichiarazione di inizio attività per l'attribuzione di partita IVA, le reti-soggetto dovranno utilizzare nel modello AA7/10 il codice "59 – Rete di imprese", per l'indicazione della natura giuridica.

<sup>60</sup> Di conseguenza, viene meno la possibilità per le imprese partecipanti al contratto di fruire dell'agevolazione fiscale prevista dall'articolo 42, comma 2-quater, del decreto legge n. 78 del 2010, atteso che la stessa è condizionata alla realizzazione degli investimenti previsti dal programma di rete da parte delle "imprese che sottoscrivono o aderiscono a un contratto di rete". In tal senso, la Commissione europea, con decisione C(2010)8939 def. del 26 gennaio 2011, ha ritenuto che la misura fiscale in esame non costituisce aiuto di Stato, nel presupposto che la rete di imprese non può essere considerata una entità distinta e non ha personalità giuridica autonoma.



È di chiara evidenza che la costituzione della rete-soggetto comporta notevoli conseguenze in termini di gestione amministrativo-contabile nonché di contribuzione fiscale, pertanto con la rete-soggetto viene a perdersi la flessibilità e la snellezza che, notoriamente, caratterizzano il fenomeno delle reti e che quindi rimangono caratteri predicabili sostanzialmente solo per le reti-contratto.

### 3.2.2 La fiscalità della rete-contratto

L'Agenzia delle Entrate, in occasione della Circolare n.20/E ha ribadito che le indicazioni fornite in precedenza con la Circolare n. 4/E del 2011 e la Risoluzione n.70/E del 2011, di cui *supra*, rimangono valide per le reti di imprese che non acquisiscono soggettività giuridica.

L'assenza di un'autonoma soggettività giuridica e conseguentemente fiscale delle reti di impresa comporta che gli atti posti in essere in esecuzione del programma di rete producano i loro effetti direttamente nelle sfere giuridico-soggettive dei partecipanti alla rete.

Nella rete-contratto, stante l'assenza di un centro autonomo e distinto di imputazione delle situazioni giuridiche soggettive, la titolarità di beni, diritti, obblighi ed atti è riferibile, quota parte, alle singole imprese partecipanti: in generale, infatti, la titolarità delle situazioni giuridiche rimane individuale dei singoli partecipanti, sebbene l'organo comune possa esercitare una rappresentanza unitaria nei confronti dei terzi.

Nella rete priva di soggettività giuridica, infatti, i rapporti tra gli imprenditori partecipanti al contratto di rete e l'organo comune sono riconducibili alla figura del mandato, che può essere con o senza rappresentanza (cfr. articolo 3, comma 4-ter, secondo periodo, del decreto legge n. 5 del 2009).

Nell'ipotesi che all'organo comune sia conferito il potere rappresentativo, quindi esso agisca come mandatario con rappresentanza: gli atti posti in essere da parte del soggetto designato a svolgere l'ufficio di organo comune incaricato dell'esecuzione del contratto o di una o più parti di esso producono effetti giuridici direttamente nelle sfere individuali dei singoli rappresentati.

La spendita del nome dei singoli soggetti rappresentati da parte dell'organo comune rende possibile, infatti, la diretta imputazione delle operazioni compiute ai singoli partecipanti.

Ai fini fiscali, l'imputazione delle singole operazioni direttamente alle imprese partecipanti si traduce nell'obbligo di fatturare da parte di queste ultime ed a queste ultime, rispettivamente, le operazioni attive e passive poste in essere dall'organo comune.

Per i beni acquistati ed i servizi ricevuti nell'esecuzione del programma di rete, il fornitore dovrà, pertanto, emettere tante fatture quanti sono i partecipanti rappresentati dall'organo comune, intestate a ciascuno di essi e con l'indicazione della parte di prezzo ad essi imputabile.

Specularmente per le vendite e le prestazioni di servizi effettuate dall'organo comune, ciascun partecipante dovrà emettere fattura al cliente per la quota parte del prezzo a sé imputabile.

Nell'ipotesi, in cui, invece, l'organo comune o l'impresa capofila agiscono come mandatari, ma privi del potere rappresentativo, gli eventuali atti posti in essere dalle singole imprese o dall'"impresa capofila" – che operano senza rappresentanza - non comportano alcun effetto sulla sfera giuridica delle altre imprese partecipanti al contratto.

In tale ipotesi, infatti, qualora si tratti di atti esecutivi di singole parti o fasi del contratto di rete, la singola impresa o l'eventuale "capofila" dovrà "ribaltare" i costi ed i ricavi ai partecipanti per conto dei quali ha agito emettendo o ricevendo fatture per la quota parte del prezzo riferibile alle altre imprese.

Ne deriva che, ai fini fiscali, i costi ed i ricavi derivanti dalla partecipazione ad un contratto di rete saranno deducibili o imponibili dai singoli partecipanti secondo le regole impositive fissate dal testo unico ed andranno indicati nella dichiarazione degli stessi.<sup>61</sup>

Un ulteriore profilo oggetto di attenzione da parte dell'Agenzia è l'imposta di registro, atteso che il contratto di rete di imprese rientra tra gli atti soggetti a registrazione ai sensi dell'articolo 2, comma 1, lettera a), del D.P.R. 26 aprile 1986, n. 131.

<sup>61</sup> In particolare, nel caso di un conto corrente acceso con il codice fiscale della rete, gli interessi attivi sono riferibili pro quota a ciascuna impresa partecipante in proporzione ai conferimenti effettuati ovvero al diverso criterio indicato nel contratto di rete e, conseguentemente, le ritenute operate dalla banca sui medesimi interessi sono di competenza delle singole imprese partecipanti in base ai suddetti criteri di ripartizione.

Nell'ipotesi della rete-soggetto, a seconda che la rete svolga attività commerciale o agricola in via esclusiva o principale, in relazione ai conferimenti al fondo patrimoniale comune troverà applicazione l'articolo 4, lettera a), della Tariffa, parte prima: di conseguenza, a titolo esemplificativo, in relazione agli apporti di denaro o di beni mobili è dovuta l'imposta in misura fissa, mentre in relazione a conferimenti di proprietà o diritti reali di godimento su beni immobili l'imposta è dovuta nelle misure indicate nell'articolo 1 della medesima Tariffa.

Diversamente, qualora la rete-soggetto non svolga attività commerciale o agricola in via principale o esclusiva, per i conferimenti al fondo comune trovano applicazione le disposizioni dettate dagli articoli della Tariffa, parte prima, allegata al citato D.P.R. n. 131 del 1986. In via residuale, trova applicazione l'articolo 9 della Tariffa, parte prima.

Relativamente alle reti-contratto, si rende applicabile, in linea generale, l'imposta di registro in misura fissa prevista dall'articolo 11 della Tariffa, parte prima per gli atti pubblici o scritture private autenticate non aventi per oggetto atti a contenuto patrimoniale.

### 3.2.3 Piano Industria 4.0

L'Agenzia delle Entrate con la Circolare n.4/E del 30.3.2017 ha fornito i chiarimenti fiscali in merito alle misure del cd. "super ammortamento" e "iper ammortamento" previsti nell'ambito del Piano Nazionale Industria 4.0.

Tra i soggetti interessati agli investimenti, sia per quanto riguarda il super ammortamento<sup>62</sup>, che per quanto riguarda l'iper ammortamento<sup>63</sup> sono ricomprese le imprese che aderiscono ai contratti di rete<sup>64</sup>.

L'Agenzia delle Entrate ha distinto l'ipotesi degli investimenti effettuati dalle imprese aggregate in una rete-contratto, dall'ipotesi di investimenti effettuati in una rete-soggetto.

Nel caso in cui la rete di imprese si configuri come "rete-contratto" gli atti posti in essere in esecuzione del programma comune di rete producono i loro effetti in capo alle imprese partecipanti.<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup> Cfr. par.5.1 della Circolare n. 4/E del 30.3.2017

<sup>63</sup> Cfr. par.6.1.1 della Circolare n.4/E del 30.3.2017

<sup>64</sup> Per un approfondimento sul tema si rinvia *infra* al capitolo 4.

<sup>65</sup> Cfr. Circolare n. 20/E del 18 giugno 2013.

Nella “rete-contratto”, la titolarità di beni, diritti, obblighi ed atti è riferibile, quota parte, alle singole imprese partecipanti.

Con riferimento agli investimenti in beni materiali strumentali nuovi effettuati nell’ambito di una “rete-contratto”, possono verificarsi due ipotesi:

- 1) l’investimento viene effettuato dall’organo comune che agisce in veste di mandatario con rappresentanza: in tal caso, l’acquisto produce la diretta imputazione dell’operazione ai singoli partecipanti, traducendosi nell’obbligo del fornitore di fatturare a questi ultimi, per la parte di prezzo ad essi imputabile, l’operazione passiva posta in essere dall’organo comune;
- 2) l’investimento viene effettuato dalla singola impresa o dall’“impresa capofila” che opera senza rappresentanza: in tal caso, l’acquisto non comporta alcun effetto diretto sulla sfera giuridica delle altre imprese partecipanti al contratto e la singola impresa o l’eventuale “capofila” dovrà “ribaltare” il costo ai partecipanti per conto dei quali ha agito emettendo fattura per la quota parte del prezzo riferibile alle altre imprese.

Pertanto, in relazione ai costi concernenti investimenti in beni materiali strumentali nuovi, fatturati o “ribaltati” alle singole imprese retiste, sono queste ultime che hanno diritto al super ammortamento sulla quota parte del costo di propria competenza<sup>66</sup>.

Nel caso in cui, invece, la rete di imprese si configuri come “rete-soggetto”, ossia quando, mediante l’iscrizione del contratto di rete nella sezione ordinaria del registro delle imprese, la rete acquisisce un’autonoma soggettività giuridica, gli atti posti in essere in esecuzione del programma comune di rete producono i loro effetti direttamente in capo alla “rete-soggetto”.

Coerentemente con la diversa configurazione che nella “rete-soggetto” assumono i rapporti tra le imprese partecipanti e la “rete”, l’effettuazione degli investimenti è imputabile alla “rete-soggetto”, la quale, pertanto, è l’impresa alla quale spetta il super ammortamento.<sup>67</sup>

<sup>66</sup> Cfr. Circolare n.4/E del 30.3.2017 p. 22-24.

<sup>67</sup> Cfr. Circolare n. 4/E del 30.3.2017, p. 49

### 3.2.4 Contratto di rete agricolo ex art. 1-bis co. 3 D. L. n. 91/2014

Con l'art. 1-bis, comma 3, del decreto legge 24 giugno 2014, n. 91, convertito dalla legge 11 agosto 2014, n. 116, è stata introdotta una specifica previsione, per i contratti di rete stipulati esclusivamente tra imprenditori agricoli, relativa ad una disciplina diretta a promuovere e a sostenere i processi di riorganizzazione e modernizzazione del settore, nonché promuovere la capacità innovativa e la competitività dell'imprenditorialità agricola.

*In particolare, la citata disposizione prevede che "Per le imprese agricole, definite come piccole e medie ai sensi del regolamento (CE) n. 800/2008 della Commissione, del 6 agosto 2008, nei contratti di rete, di cui all'art. 3 comma 4-ter, del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33, e successive modificazioni, formati da imprese agricole singole ed associate, la produzione agricola derivante dall'esercizio in comune delle attività, secondo il programma comune di rete, può essere divisa fra i contraenti in natura con l'attribuzione a ciascuno, a titolo originario, della quota di prodotto convenuta nel contratto di rete."*

In forza di questa previsione, la produzione agricola, ovvero il prodotto agricolo comune derivante dall'esercizio in comune dell'attività può essere diviso in natura, cioè ripartito fra i contraenti secondo quote determinate stabilite dal contratto di rete con conseguente attribuzione, a titolo originario, del prodotto medesimo. In altri termini, non si dà luogo ad alcuna cessione o trasferimento a titolo particolare di beni da un soggetto all'altro ma si ha l'attribuzione diretta e immediata del bene prodotto in capo a ciascun componente la rete.

Ad esito di un interpello, l'Agenzia delle Entrate<sup>68</sup> ha fornito interpretazione circa la portata, ai fini tributari, della norma succitata.

In primo luogo ha precisato che, per quanto attiene ai requisiti soggettivi, il contratto di rete "agricolo" deve essere formato da sole imprese agricole singole o associate, di cui all'art. 2135 c.c., definite come piccole e medie (PMI) ai sensi del Regolamento (CE) n. 800/2008 e, cioè, quelle che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro ovvero il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro. Pertanto, possono partecipare ad un contratto di rete "agricolo" gli imprenditori che svolgono l'atti-

<sup>68</sup> Risoluzione n. 75/E del 21.6.2017

vità agricola in forma individuale ovvero collettiva (società di persone, società di capitali, consorzi, cooperative ecc.).

L'Agenzia ha inoltre precisato che si è nell'ambito del contratto di rete di cui all'articolo 1-bis, comma 3, del decreto legge n. 91/2014 citato, solo qualora il programma di rete sia finalizzato alla produzione e ad ottenere tale effetto.

L'Agenzia, al fine di poter inquadrare al meglio la fattispecie descritta, ha richiesto elementi chiarificatori sulla portata della norma di cui al citato articolo 1-bis, comma 3, del decreto legge 24 giugno 2014, n. 91, al competente Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali (MIPAAF).

Secondo il Dicastero, la disposizione in esame – pur presentando carattere di specialità rispetto a quella di carattere generale di cui all'articolo 3, comma 4-ter, del decreto legge 10 febbraio 2009, n. 5 – non introduce un'ulteriore ipotesi di acquisto della proprietà a titolo originario rispetto a quelle già previste dall'articolo 922 del codice civile, atteso che il termine "divisione" presuppone necessariamente una preesistente proprietà indivisa del bene (o meglio della produzione agricola derivante dall'esercizio in comune dell'attività).

Non vi è, pertanto, alcun trasferimento del bene oggetto di divisione, perché e sempreché tutti i contraenti abbiano contribuito alla produzione dello stesso; conseguentemente ( e non è certo una conseguenza di poco conto) l'eventualità che il programma di rete possa comunque contemplare una funzione di scambio, renderebbe inquadrabile il contratto stesso tra quelli aventi natura generale, con la conseguente inapplicabilità della disposizione che consente l'attribuzione a titolo originario del prodotto, anche nell'ipotesi in cui le caratteristiche dei contraenti e le previsioni contrattuali espressamente richiamassero la normativa speciale di cui al citato articolo 1-bis, comma 3, del d.l. n. 91 del 2014.

Inoltre, sempre secondo l'interpretazione offerta dal Ministero, deve escludersi l'applicazione della disposizione in parola nei casi in cui dal programma di rete emerga un assetto dei rapporti tale da escludere la pariteticità tra gli imprenditori partecipanti, in termini sia di obiettivi sia di posizioni nell'assetto produttivo<sup>69</sup>.

<sup>69</sup> Cfr. Risoluzione n. 75/E cit. p.9 *"In altri termini, nei contratti stipulati da imprenditori agricoli, che svolgono la medesima attività e condividono il medesimo obiettivo, la divisione in natura della produzione realizzata attraverso lo svolgimento in comune delle attività agricole di cui all'articolo 2135 c.c. – ad avviso del MIPAAF – è coerente con la natura stessa dell'attività agricola e con la ratio dell'intervento normativo di cui al più volte citato articolo 1-bis del d.l. n. 91 del 2014"*.

Alla luce dei chiarimenti forniti dal MIPAAF, dunque, l'Agenzia ha ribadito che l'acquisto a titolo originario della produzione agricola è subordinato alle seguenti condizioni:

- che tutti i singoli retisti svolgano attività agricole di base e che le eventuali attività connesse, non solo non risultino prevalenti, ma siano legate alle prime da un rapporto di stretta complementarietà (ad esempio, non sarà configurabile tale tipologia di rete, nel caso in cui vi siano produttori di uva ed uno faccia esclusivamente trasformazione);
- che la messa in comune dei terreni sia obbligatoria e che sia significativa per tutti i partecipanti alla rete;
- che la partecipazione al conseguimento dell'obiettivo comune, mediante divisione della medesima tipologia di prodotto, si realizzi mediante apporti equivalenti e condivisione dei mezzi umani e tecnici, che siano proporzionati alla potenzialità del terreno messo in comune, con divieto di monetizzazione delle spettanze;
- che la divisione della produzione tra i retisti avvenga in maniera proporzionata al valore del contributo che ciascun partecipante ha apportato alla realizzazione del prodotto comune;
- che i prodotti oggetto di divisione non vengano successivamente ceduti tra i retisti, dal momento che la *ratio* di tale tipologia di rete è il fatto che essa è finalizzata alla produzione.

Solo al ricorrere delle predette condizioni, pertanto, sotto il profilo fiscale e, in particolare per quanto riguarda la disciplina sull'imposta sul valore aggiunto, la ripartizione della produzione agricola tra i retisti, in quanto divisione in natura dei prodotti a titolo originario, secondo le quote determinate nel contratto di rete, non produce effetti traslativi tra le imprese contraenti. Ne deriva, altresì, che anche le operazioni poste in essere al fine della realizzazione della menzionata produzione agricola non assumono rilevanza ai fini dell'imposta in esame.

Per quanto concerne le imposte dirette, l'Agenzia ritiene che il contratto di rete "agricolo" di cui all'articolo 1-bis, comma 3, del decreto legge 24 giugno 2014, n. 91, convertito dalla legge 11 agosto 2014, n. 116, possa essere ricondotto - nei confronti dei soggetti che determinano il reddito agrario ex articolo 32 del TUIR - nell'ambito dell'articolo 33, comma 2, del TUIR medesimo, il quale sta-

bilisce che *“Nei casi di conduzione associata, salvo il disposto dell’articolo 5, il reddito agrario concorre a formare il reddito complessivo di ciascun associato per la quota di sua spettanza (...)”*.

### 3.3 Reti e misure giuslavoristiche

La collaborazione che nasce e si sviluppa con le reti d’imprese postula e genera la condivisione e lo scambio di informazioni, prestazioni, idee, mezzi e risorse.

Tra le risorse, che possono essere interessate alla condivisione, vanno prese in considerazione le risorse umane.

A questo proposito il legislatore è intervenuto anche nella prospettiva giuslavoristica: con la Legge 9 agosto 2013, n.99 (L. di conversione del D.L.n.76/2013), che ha novellato l’art. 30 comma 4-*ter* del D.Lgs. 276/2003 (cd. “Riforma Biagi”) è stata prevista per le imprese “retiste”, la possibilità di ricorrere, nella gestione delle risorse umane, all’impiego degli istituti del distacco in modalità cd. “agevolata” e della codatorialità.

#### 3.3.1 Il distacco

Il distacco, quale istituto applicabile nell’ambito dei rapporti di lavoro privatistici, trova la sua disciplina generale nell’art. 30, D. Lgs. 10 settembre 2003, n. 276.

L’ipotesi del distacco si configura quando un datore di lavoro, per soddisfare un proprio interesse, pone temporaneamente uno o più lavoratori a disposizione di altro soggetto per l’esecuzione di una determinata attività lavorativa.

I requisiti essenziali per la legittimità del distacco sono, come evidenziato nel comma 1 dell’art. 30, D. Lgs. n. 276/2003:

- la temporaneità del distacco medesimo;
- la sussistenza dell’interesse del distaccante.

Il concetto di temporaneità è stato dalla prassi<sup>70</sup>. inteso come “*non definitività*”, indipendentemente dalle entità della durata del periodo di distacco, fermo re-

<sup>70</sup> Cfr. Circolare del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali n.3 del 15 gennaio 2004.



stando che tale durata sia funzionale alla persistenza dell'interesse del soggetto distaccante.

Secondo requisito di legittimità del distacco è la persistenza per tutta la durata del distacco dell'interesse del distaccante. È la sussistenza di tale interesse che consente, in un certo senso, che permanga in vita il rapporto di lavoro originario tra il datore di lavoro distaccante ed il lavoratore distaccato, anche quando -avvenuto il distacco- della sua prestazione lavorativa beneficia un terzo estraneo. Il lavoratore distaccato deve essere posto a disposizione del terzo per *"l'esecuzione di una determinata attività lavorativa"*: il che vuol dire che le attività oggetto del distacco debbono essere *"specifiche e funzionali all'interesse proprio del distaccante"*<sup>71</sup>.

Se queste sono le condizioni richieste per il distacco cd. ordinario, ossia il distacco che le imprese possono adottare quando non sono tra di esse aggregate in rete, diversa, almeno in parte, è la disciplina riservata al distacco tra imprese aggregate in rete.

Va osservato, infatti, che le esigenze che si possono porre, all'interno di una rete di imprese, di un impiego di dipendenti orientato agli obiettivi della rete, sono più complesse rispetto a quelle cui rispondono gli istituti del distacco e del comando nella loro configurazione tradizionale. Tali esigenze non sono né transitorie né eccezionali, in quanto il perseguimento degli obiettivi della rete può richiedere lo scambio ricorrente o continuo di personale e, spesso, una gestione congiunta dello stesso, a seconda dei compiti attribuiti alle diverse imprese per la realizzazione dei progetti intrapresi in comune. Ne consegue che la regolazione tradizionale degli istituti del distacco e del comando difficilmente può rispondere alle necessità espresse dalle aziende fra loro legate da un contratto di rete.

Pertanto, rispetto al distacco tradizionale, i cui requisiti abbiamo enunciato innanzi, il legislatore intervenendo all'art.30 del D.Lgs.276/2003 (Legge Biagi), al comma 4-ter ha previsto che *"qualora il distacco di personale avvenga tra aziende che abbiano sottoscritto un contratto di rete di impresa che abbia validità ai sensi del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33, l'interesse della parte distaccante sorge automaticamente in forza dell'operare della rete, fatte salve le norme in materia di mobilità dei lavoratori previste dall'articolo 2103 del codice civile.[..]"*

<sup>71</sup> Cfr. Interpello del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, n.2 del 2 febbraio 2011.

Questa previsione, accogliendo le istanze proprie della collaborazione in rete, opera una “semplificazione del distacco” sotto il profilo dei requisiti di legittimazione. La previsione incide sul profilo dell’interesse che deve essere sotteso all’impiego del personale in modalità distaccata: nell’ipotesi di distacco intrarete l’interesse sorge “automaticamente”, ovvero dev’essere considerato in ipsa venendo, quindi, meno la necessità di dichiararlo e dimostrarlo.

Con l’utilizzo dell’avverbio “automaticamente” la norma formula una presunzione assoluta di sussistenza dell’interesse al distacco: dal mero fatto dell’esistenza di un valido ed operativo contratto di rete discende - senza possibilità di prova contraria - la sussistenza dell’interesse al distacco.

A tal proposito, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nella Circolare 29 agosto 2013, n. 35, scrive che *“ai fini della verifica dei presupposti di legittimità del distacco, il personale ispettivo si limiterà a verificare l’esistenza di un contratto di rete tra distaccante e distaccatario”*.

A ben vedere due sono i requisiti da rispettare perché il distacco possa operare secondo la disciplina di cui alla norma suddetta:

- deve essere sottoscritto un contratto di rete valido alla luce dei requisiti richiesti dal D. L. n. 5/2009;
- il distacco dev’essere funzionale alla realizzazione del programma di rete, ossia il lavoratore distaccato deve essere impiegato per attività strumentali al raggiungimento degli obiettivi comuni delle imprese retiste, esplicitati nel contratto di rete.

Ferma la “semplificazione” in punto di sussistenza dell’interesse, stante il disposto sopra riportato contenuto nel comma 4-ter, dell’art. 30, D. Lgs. n. 276/2003, per il resto rimane confermata la piena validità di quanto previsto dagli altri commi del medesimo articolo anche relativamente al distacco nella rete di imprese.

Pertanto permane il rispetto dei seguenti requisiti e condizioni: il distacco deve comunque essere temporaneo, esso si deve riferire ad una determinata attività lavorativa (art. 30, co.1); responsabile del trattamento economico e normativo del lavoratore distaccato resta il datore di lavoro distaccante (art. 30, co.2); in caso di mutamento di mansioni è necessario il consenso del lavoratore distaccato e quando comporti uno spostamento ad una unità produttiva sita a più di

50 Km da quella in cui il lavoratore è adibito, il distacco può avvenire solo per *"comprovate ragioni tecniche, organizzative, produttive o sostitutive"* (art.30, co.3).

Così come permangono gli obblighi valevoli per il distacco ordinario in tema di comunicazioni obbligatorie, annotazioni a libro unico ed obblighi in materia di sicurezza<sup>72</sup>.

Entro i 5 giorni successivi all'avvio del distacco, va effettuata da parte del datore di lavoro distaccante, l'obbligatoria comunicazione telematica di *"trasformazione del rapporto di lavoro"*, ai sensi dell'art. 4 bis, comma 5, lett. e) ter, D. Lgs. 21 aprile 2000, n. 181<sup>73</sup>.

Il soggetto distaccatario, dal suo canto, dovrà registrare nel proprio libro unico del lavoro, di cui all'art. 39, D. L. 25 giugno 2008, n. 112 (convertito dalla L. 6 agosto 2008, n. 133) il lavoratore distaccato<sup>74</sup>.

Per quanto concerne gli obblighi in materia di sicurezza, l'art. 3, comma 6, D. Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, prevede che *"nell'ipotesi di distacco del lavoratore di cui all'articolo 30 del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, e successive modificazioni, tutti gli obblighi di prevenzione e protezione sono a carico del distaccatario, fatto salvo l'obbligo a carico del distaccante di informare e formare il lavoratore sui rischi tipici generalmente connessi allo svolgimento delle mansioni per le quali egli viene distaccato"*<sup>75</sup>.

Tra gli obblighi di prevenzione e protezione che fanno capo al distaccatario, vi sono, come recentemente chiarito, pure quelli in tema di sorveglianza sanitaria di cui all'art. 41, D. Lgs. n. 81/2008<sup>76</sup>.

Si segnala che, con Interpello n.1/2016 del 20 gennaio 2016, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha riconosciuto che, nel caso in cui il distacco dei lavoratori avvenga nell'ambito di un gruppo di imprese, sia possibile considerare il requisito dell'interesse del distaccante in termini pressoché analoghi

---

<sup>72</sup> Vedi amplius, ZAPPÀ A., *Il distacco del lavoratore e la sua applicazione nelle reti di impresa*, in BULLO L. (a cura), *I contratti di rete e le nuove frontiere del contratto: modelli giuridici e strutture economiche a confronto*, Cedam-Wolters Kluwer, 2017, Cedam-Wolters Kluwer, 2017.

<sup>73</sup> Cfr. Nota del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale n. 440 del 4 gennaio 2007.

<sup>74</sup> Cfr. Circolare del Ministero del Lavoro, della Salute e delle politiche sociali n. 20 del 21 agosto 2008.

<sup>75</sup> Cfr. interpello del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 8 del 12 maggio 2016.

<sup>76</sup> Cfr. interpello del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 8 del 12 maggio 2016.

a quanto espressamente dettato dal legislatore al comma 4-ter, dell'art. 30 D.Lgs.276/2003 in relazione alle imprese aggregate in rete. Pertanto la previsione del distacco cd."agevolato" che opera tra le imprese aggregate in rete ha trovato estensione anche nell'ambito del distacco infra-gruppo.

### 3.3.2 Il regime di codatorialità

Un'ulteriore novità, introdotta con la Legge n.99/2013, è rappresentata dalla codatorialità.

È una previsione di dirompente portata nel panorama giuslavoristico italiano: essa infatti consiste nella possibilità, per le imprese retiste, di assumere e gestire il personale in un regime di datorialità comune e condivisa, secondo le regole che le imprese retiste stesse devono stabilire nel contratto di rete.

La codatorialità sta a significare che si instaura un unico rapporto di lavoro, rapporto che vede, dal lato del lavoratore, un soggetto che eroga la prestazione lavorativa e, dal lato dei datori di lavori, una pluralità di soggetti (gli imprenditori retisti appunto).

È di chiara evidenza che questa possibilità rappresenta una novità assoluta in un ordinamento giuslavoristico, qual è il nostro, in cui i rapporti di lavoro sono tradizionalmente improntati al principio binario "un lavoratore-un datore di lavoro".

Il legislatore ha espressamente previsto la codatorialità dei dipendenti "ingaggiati" con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso, ossia la norma *"attribuisce al contratto di rete il ruolo principale nella regolazione dei rapporti fra le imprese partecipanti e indirettamente nella configurazione dei rapporti di lavoro in codatorialità. È la soluzione più coerente con la logica della rete, in quanto le relazioni fra i partecipanti sono paritarie e quindi richiedono soluzioni consensuali senza troppi vincoli rigidi di carattere normativo"*<sup>77</sup>.

Purtroppo, la codatorialità, pur prevista normativamente, sconta ad oggi il limite di non avere ancora trovato indicazioni operative circa le modalità di gestione previdenziale e assicurativa del lavoratore condiviso in regime di codatorialità.

<sup>77</sup> TREU T., (a cura), *Contratto di rete Trasformazione del lavoro e reti di imprese*, Ipsoa-Wolters Kluwer, 2015, cit. p.14 ss.

Diversa la situazione per l'assunzione congiunta dei lavoratori da parte delle imprese agricole, anche aggregate in rete.

Il D.L. n.76/2013 (conv. con L.n.99/2013) ha novellato l'art.31 del D. Lgs. 276/2013, prevedendo al comma 3-bis. *“Le imprese agricole, ivi comprese quelle costituite in forma cooperativa, appartenenti allo stesso gruppo di cui al comma 1, ovvero riconducibili allo stesso proprietario o a soggetti legati tra loro da un vincolo di parentela o di affinità entro il terzo grado, possono procedere congiuntamente all'assunzione di lavoratori dipendenti per lo svolgimento di prestazioni lavorative presso le relative aziende.*

*3-ter. L'assunzione congiunta di cui al precedente comma 3-bis puo' essere effettuata anche da imprese legate da un contratto di rete, quando almeno il 40 per cento di esse sono imprese agricole.*

*3-quater. Con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali sono definite le modalità con le quali si procede alle assunzioni congiunte di cui al comma 3-bis”.*

Nel caso dell'assunzione congiunta, è espressamente prevista la responsabilità solidale delle imprese co-assuntrici.

Dal punto di vista operativo, l'assunzione congiunta ha ricevuto tutte le indicazioni operative che, invece, non ha ricevuto il contiguo istituto della codatorialità: sono state infatti definite le modalità di comunicazione relative all'assunzione, trasformazione, proroga e cessazione di lavoratori assunti congiuntamente da effettuarsi al Centro per l'impiego tramite il modello Unilav, stabilendo che nel caso di imprese legate da un contratto di rete la comunicazione sia effettuata da un soggetto individuato (tramite specifico accordo o nel contratto di rete stesso)<sup>78</sup>.

---

<sup>78</sup> Cfr. Decreto Ministero del Lavoro del 27 marzo 2014. Con Decreto Direttoriale n. 85 del 28 novembre 2014 il Ministero del Lavoro ha introdotto alcune modifiche al Modello Unilav, che nel caso di assunzioni congiunte viene chiamato “UnilavCong”. A decorrere dal 7 gennaio 2015 è consentito l'invio delle comunicazioni di instaurazione/cessazione/variazione di assunzioni congiunte in agricoltura, tramite l'applicazione “Unilav-Congiunto” presente nel portale Cliclavoro del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali. Inoltre il Ministero del Lavoro con Circolare n.6 maggio 2015, ha precisato che, nell'ottica di una semplificazione degli adempimenti lavoristico previdenziali, nonché per ragioni di uniformità con le indicazioni precedentemente fornite, gli ulteriori adempimenti connessi alla gestione dei rapporti di lavoro in argomento, tra i quali le scritturazioni L.U.L., l'elaborazione dei prospetti paga, l'invio dei modelli UNIEMENS, debbano esser effettuati dai medesimi soggetti individuati dal D.M.27 marzo 2014.

Sulla scorta delle indicazioni di cui sopra, l'INPS con Circolare n.131 del 2 luglio 2015 ha impartito le istruzioni per gli adempimenti previdenziali connessi alla fattispecie dell'assunzione congiunta in agricoltura<sup>79</sup>.

In sintesi, ai fini degli adempimenti previdenziali, vengono individuati i mesi obbligati ad effettuare le comunicazioni UnilavCong ai sensi del D.M.27 marzo 2014, pertanto il soggetto individuato da uno specifico accordo (o nel contratto di rete stesso) assume il ruolo di Referente Unico. E il Referente Unico sarà tenuto a presentare la Denuncia Aziendale e la denuncia trimestrale di manodopera (adempimenti propri del settore agricolo).

Come si è visto, l'assunzione congiunta ha trovato indicazioni operative ed è pertanto applicabile dalle imprese retiste agricole, mentre la codatorialità, nonostante le notevoli potenzialità che può esprimere, ad oggi, non riesce ancora a trovare applicazione.

### 3.4 Il lavoro nelle reti di impresa<sup>80</sup>

#### 3.4.1 Il lavoro come strumento per la realizzazione del programma della rete

L'estrema ampiezza degli scopi perseguibili con il contratto di rete, e soprattutto delle modalità di collaborazione tra imprese retiste autorizzate dalla legge (scambio di informazioni e/o di prestazioni anche industriali/commerciali e/o esercizio comune di una o più attività), sono sintomatici della volontà del legislatore di incentivare, anche al di fuori dei fenomeni dei gruppi e collegamenti di impresa, momenti e processi di aggregazione produttiva di entità legali e industriali tra loro autonome se non, in alcuni casi, anche in concorrenza.

Nell'ambito delle diverse forme aggregative non c'è dubbio che il modello di aggregazione/collaborazione del contratto di rete, costruito attorno ad un programma condiviso e specifico di azioni, dischiude alle aziende una nuova prospettiva nelle modalità di gestione della produzione e della organizzazione

<sup>79</sup> Con Messaggio n. 6605 del 28 ottobre 2015, l'INPS ha comunicato l'avvenuto rilascio delle necessarie implementazioni al modello di Denuncia Aziendale (D.A.) trasmessa tramite il sito *internet* dell'Istituto, al fine di consentire al Referente Unico di poter presentare la denuncia con le modalità già descritte al punto 3.1. della suddetta circolare.

<sup>80</sup> Contributo di Marco Marazza, Professore Ordinario di diritto del lavoro Universitas Mercatorum e LUISS.

del lavoro con strumenti innovativi che inevitabilmente hanno aperto (e continueranno a farlo con l'evoluzione e la diffusione del contratto di rete) una riflessione sulla stessa capacità dei tradizionali istituti di diritto di lavoro di rispondere alle esigenze di flessibilità tipiche di una organizzazione a rete.

Ed infatti il legislatore per rispondere a queste esigenze di flessibilità, sostenere le possibilità di successo del contratto di rete e, più precisamente, per incrementare l'effettività dei contenuti della collaborazione che le imprese retiste possono impegnarsi ad attivare per la realizzazione del progetto condiviso, è intervenuto, come analiticamente esposto nella trattazione che precede, consentendo ai retisti l'impiego promiscuo delle risorse umane mediante gli strumenti del distacco e della codatorialità (art. 30 e 31 del d.lgs. n. 276 del 2003).

Senza qui voler tornare su argomenti di dettaglio già trattati, le considerazioni che seguono mirano a razionalizzare, in una dimensione applicativa complessiva, le rilevanti opportunità offerte dalla speciale disciplina del lavoro nelle reti d'impresa.

#### *3.4.2 L'utilizzo condiviso dei dipendenti nel contratto di rete*

Si tratta, a ben vedere, di strumenti che sono e devono restare funzionali all'obiettivo che le imprese retiste hanno inteso condividere, ond'è che l'utilizzo promiscuo dei dipendenti - non importa se realizzato tramite distacco o codatorialità - deve anzitutto essere coerente con quello scopo e, ancora prima, deve essere esplicitato in forma scritta nel contratto di rete trattandosi di una "modalità di realizzazione dello scopo comune" (art. 3, comma 4-ter, lettera c), d.l. n. 5/2009, conv. in legge n. 33 del 2009).

Nel rispetto di questo vincolo, che potremmo definire di sistema perché derivante alla ratio del contratto di rete, la flessibilità offerta da questi istituti è comunque assai rilevante e rappresenta indubbiamente un efficace incentivo alla diffusione del contratto di rete.

Con il distacco, come noto, il datore di lavoro retista ("distaccante"), solo per il fatto che esista un contratto di rete (circolare Ministero Lavoro n. 35 del 2013), può mettere a disposizione di un altro datore di lavoro retista un proprio dipendente, delegando temporaneamente a quest'ultimo (il cosiddetto "distaccatario") l'esercizio del potere direttivo. Il distaccante è colui che ha assunto la risorsa e che resta l'unico titolare del contratto di lavoro. È, quindi, anche



l'unico soggetto sul quale ricadono gli obblighi contrattuali (a partire da quello retributivo, ovviamente), amministrativi (ad esempio, le comunicazioni obbligatorie di costituzione e cessazione del rapporto), previdenziali e assicurativi tipici del datore di lavoro.

Per il periodo e nella misura in cui mette a disposizione di un terzo il suo dipendente, affinché questi ne utilizzi la prestazione, il distaccante può fatturare al distaccatario un importo corrispondente al costo del lavoro. Tale possibilità di ribaltamento dei costi si spiega da un punto di vista teorico per il fatto che il distaccatario, soprattutto nell'ambito di un contratto di rete, è legittimamente titolare di un interesse concorrente con quello del distaccante ad utilizzare la prestazione di lavoro e, proprio per questo, può essere onerato di tutto (o parte) il costo del lavoro corrispondente alle prestazioni utilizzate senza che il conseguente ribaltamento dei costi risulti assoggettato (nel caso in cui corrisposta effettivamente al costo delle prestazioni di lavoro utilizzate), al regime iva. Non è invece consentito al distaccante di fatturare al distaccatario un importo superiore al costo del lavoro da quest'ultimo utilizzato, giacché in tale caso – oltre all'applicazione del regime iva - emergerebbe un interesse lucrativo del distaccante alla fornitura di manodopera che nel nostro ordinamento può essere perseguito (dai soggetti espressamente autorizzati) solo mediante lo schema del contratto di somministrazione.

L'istituto della codatorialità, per certi versi ancora alquanto sfuggente, è da un punto di vista tecnico giuridico tutt'altra cosa. A differenza di quanto accade nel distacco in caso di codatorialità il contratto di lavoro non è nella titolarità di un solo imprenditore retista ma, ove previsto dal contratto di rete, e secondo le modalità ivi definite in virtù di un esplicito rinvio di legge all'autonomia privata (art. 30 comma 4-ter del d.lgs. n. 276 del 2003), è simultaneamente riconducibile a due o più imprese retiste.

Gli imprenditori retisti possono, infatti, assumere congiuntamente la medesima risorsa e per questo sono tutti qualificati, potremmo dire contestualmente, come datori di lavoro dello stesso lavoratore con la conseguenza che ciascuno di essi potrà esercitare il potere direttivo (circolare Ministero del lavoro n. 35/2013).

È chiaro che, sempre sulla base di quanto previsto dal contratto di rete, la prestazione verrà ripartita tra le diverse imprese e, ragionevolmente, solo un imprenditore dovrebbe essere investito – a nome di tutti i retisti, con conseguente



razionalizzazione dei costi indiretti di gestione della risorsa – dell'onere di effettuare le comunicazioni obbligatorie, di sottoscrivere le comunicazioni inerenti la gestione del contratto di lavoro (una promozione, un adeguamento di retribuzione, una lettera di risoluzione, ecc.) ed anche, per quanto sotto tale profilo la regolamentazione amministrativa risulti purtroppo ancora carente, di gestire i rapporti con gli enti previdenziali.

Sempre in questa prospettiva, che affida al contratto di rete la disciplina del fenomeno della codatorialità, si deve probabilmente intendere l'indicazione del Ministero del lavoro per la quale "sul piano di eventuali responsabilità penali, civili e amministrative – e quindi sul piano della sanzionabilità di eventuali illeciti – occorrerà quindi rifarsi ai contenuti del contratto di rete, senza pertanto configurare "automaticamente" una solidarietà tra tutti i partecipanti al contratto" (circolare n. 35/2013).

### *3.4.3 La scelta tra il distacco e la codatorialità*

Sebbene l'effettivo utilizzo dell'istituto della codatorialità necessiti ancora qualche chiarimento amministrativo, almeno per ciò che attiene alla gestione del rapporto previdenziale ed assicurativo della risorsa contestualmente assunta da più datori di lavoro (INPS e INAIL), nelle reti di imprese a contenuto non agricolo (art. 30, comma 4 ter, d.lgs. n. 276 del 2003) l'impatto di questa mancanza risulta, nei fatti, piuttosto ridimensionato dalla estrema competitività e flessibilità del parallelo istituto del distacco: uno strumento in grado di rispondere, almeno in attesa delle indicazioni operative che dovranno fornire gli istituti previdenziali e assicurativi, a molte delle esigenze di flessibilità organizzative delle reti.

Ed infatti, se per un verso c'è da dire che l'istituto della codatorialità sembra adattarsi in modo piuttosto naturale all'ipotesi di assunzione congiunta di uno specifico profilo professionale mancante alle imprese retiste (si pensi, solo per fare un esempio, ad un direttore commerciale di alto livello selezionato per accompagnare un progetto condiviso di internazionalizzazione), e più in generale rappresenti l'istituto più congeniale alla assunzione di risorse che i retisti intendono dedicare ad attività unitarie e indivise in vista dello scopo comune, per l'altro è anche vero che la stessa esigenza può, nella sostanza, essere transitoriamente soddisfatta con il più collaudato e stabile istituto del distacco.

Ed infatti il distacco, di cui sopra si sono tratteggiati i requisiti essenziali: a) può essere parziale, e quindi prevedere che la prestazione del lavoratore sia in termini percentuali ripartita anche giornalmente tra il distaccante e il distaccatario; b) può, proprio perché anche parziale, essere riferito ad una pluralità di distaccataria (l'impresa A distacca il lavoratore al 25% nell'impresa retista B, C, D, continuando pertanto ad usare il residuo 25% dell'orario di lavoro); c) la ripartizione della prestazione è un concetto che può anche prescindere dalla collocazione fisica, in senso geografico, del lavoratore. Ed infatti il dipendente, soprattutto nelle professioni a contenuto intellettuale, ed a maggior ragione ove di ciò si dia atto nel contratto di rete, ben potrebbe svolgere la quota di prestazione per il distaccatario rispondendo alle sue direttive dalla sede operativa del distaccante; d) può comportare il rimborso del costo del lavoro da parte delle imprese distaccatarie, ovviamente per la quota di prestazione resa a loro favore, con esenzione – per quanto già detto – del regime iva.

Seguendo l'impostazione sin qui ipotizzata l'esistenza di un regime di codatorialità finirebbe per distinguersi dal distacco più che altro: a) per l'assenza di un regime di solidarietà del (dei)distaccatario (i) (a differenza dei codatori di lavoro, che sono tutti congiuntamente titolari del medesimo contratto di lavoro); b) per il regime dei criteri di computo dell'organico delle imprese retiste, giacché in caso di distacco la risorsa verrebbe interamente computata nell'organico del solo distaccante mentre in caso di codatorialità si dovrebbe ragionare in modo diverso, sempre a partire da quanto previsto nel contratto di rete, e probabilmente ripartire il computo della risorsa tra le diverse imprese che assumono la veste di codatori di lavoro; c) e, a ben vedere, anche per il fatto che nel distacco il rapporto di lavoro, indipendentemente dalle modalità di utilizzo promiscuo della prestazione, risulterebbe sempre giustificato dall'interesse del distaccante (che è insito nel progetto di rete). Ond'è che, ad esempio, il venir meno del distacco per la successiva indisponibilità del distaccatario non potrebbe, di per sé, configurare i presupposti di un giustificato motivo oggettivo di risoluzione del contratto. A differenza, c'è da ritenere - ma anche per questo aspetto andrebbe vista la regolamentazione esplicitata nel contratto di rete - di quanto accadrebbe nel caso in cui un singolo codatore di lavoro si trovasse nell'impossibilità di proseguire la collaborazione. Giacché nella prospettiva della codatorialità questo evento andrebbe automaticamente ad impattare sulla funzionalità del contratto di lavoro anche nei confronti degli altri codatori di lavoro proprio in ragione del fatto che, come detto,

quel contratto è stato stipulato da più imprese, che ne sono simultaneamente titolari, e nell'interesse qualificato di tutti i retisti coinvolti.

#### *3.4.4 La contitolarità nelle reti d'impresa "generaliste" e nelle reti agricole*

Per le reti di impresa connotate da una significativa presenza di imprese agricole (almeno il 40%) esiste una disciplina di legge specifica che consente "l'assunzione congiunta" (art. 31, commi 3bis e 3ter, del d.lgs. n. 276 del 2003) e rinvia ai decreti ministeriali la definizione delle modalità di funzionamento dell'istituto (art. 31 comma 3-quater del d.lgs. n. 276 del 2003).

All'esito della emanazione di tale decreto (DM 27 marzo 2014) e della pubblicazione delle connesse indicazioni interpretative (Circolare Inps n. 135/2015 e Circolare Ministero Lavoro 7671/2015) è andata diffondendosi in alcuni l'idea che l'assunzione congiunta disciplinata dall'art. 31 del d.lgs. n. 276 del 2003 per le reti agricole possa rappresentare un istituto diverso rispetto a quello, considerato nel paragrafo che precede, della codatorialità previsto dall'art. 30 del d.lgs. n. 276 del 2003 per le reti senza presenza qualificante di imprese agricole.

Probabilmente non vi è ragione per giungere ad una siffatta conclusione. Piuttosto c'è da dire che mentre nelle reti agricole l'istituto della codatorialità è dotato di una regolamentazione di dettaglio pienamente eteronoma (in parte contenuta nella legge, ad esempio per quanto riguarda la portata del regime di solidarietà nei termini di cui all'art. 31, comma 3quinquies, d.lgs. n. 276 del 2003, ed in parte nel decreto ministeriale cui la legge stessa rinvia per la definizione delle "modalità con le quali si procede alle assunzioni congiunte"), ond'è che lo stesso può essere attivato anche se il contratto di rete nulla prevede in merito alla utilizzabilità di questo strumento, nelle reti cosiddette "generaliste" il medesimo istituto è interamente demandato all'autonomia negoziale con l'unica condizione - imposta dalla legge - che sia lo stesso contratto di rete (e non un distinto atto negoziale) a contenere la sua regolamentazione ed a disciplinare le modalità di funzionamento della codatorialità.

Ne deriva, per concludere sul punto, che se gli istituti della codatorialità e contitolarità (art. 30, d.lgs. n. 276/2003) sono da considerarsi sovrapponibili, perché in entrambi i casi più datori di lavoro assumono congiuntamente il medesimo lavoratore per l'adempimento della stessa obbligazione di lavoro, la regolamentazione eteronoma applicabile alla codatorialità nelle reti di im-

presa agricole potrebbe: a) per un verso, essere utilizzata come riferimento dagli enti amministrativi e previdenziali per fornire al mercato le attese indicazioni operative; b) e, per l'altro, anche essere valutata come riferimento, ed eventualmente riadattata con talune modifiche, dalla volontà delle imprese retiste nell'ambito di un contratto di rete a contenuto non agricolo. Ciò sempre tenuto conto che nelle reti "generaliste" di cui all'art. 30 del d.lgs. n. 276 del 2003 "è ammessa la codatorialità dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso".

### *3.4.5 La flessibilità del lavoro nelle reti: esempi e prospettive*

Resta comunque il fatto, pur emergendo ancora qualche lacuna regolamentare di cui si è cercato di dare conto con approccio costruttivo, che gli strumenti messi a disposizione dal legislatore per la gestione dell'organizzazione del lavoro nelle reti di impresa offrono rilevanti opportunità di flessibilità.

Alla sola condizione di fondo che l'utilizzo promiscuo dei lavoratori sia in qualche modo coerente con il progetto e programma di rete, e quindi complementare alla sua realizzazione, la mobilità del personale può soddisfare in modo efficace molteplici esigenze produttive che, stante l'ampiezza della previsione di legge, non è agevole (né forse opportuno) tipizzare. Basti pensare, ma si tratta solo di qualche esempio, all'utilizzo condiviso di risorse in ragione: a) della formazione o dello scambio di informazioni nell'ambito dei processi di condivisione di tecnologie; b) dell'esercizio comune di un'attività; c) della tutela della professionalità dei dipendenti dell'impresa retista temporaneamente in crisi; d) dello scambio di prestazioni industriali e commerciali.

E con riferimento specifico a quest'ultimo profilo ("scambio di prestazioni industriali"), che rientra espressamente tra le modalità di collaborazione che possono prendere vita nel contratto di rete (art. 3 comma 4-ter, d.l. n. 5/2009, conv. in legge n. 33 del 2009), è molto importante sottolineare come la specifica funzionalità del distacco "infrarete" sin qui considerato, il cui interesse legittimante è legislativamente accertato in via preventiva dando così vita per la giurisprudenza ad una presunzione assoluta (Cass. n. 8068/2016), finisca in qualche modo per offrire una nuova prospettiva alla lettura del tradizionale e sempre centrale tema dell'intermediazione di manodopera. Almeno nel caso in cui la prestazione di servizi tra imprenditori, e quindi ciò che normalmente è oggetto

di un contratto di appalto, diventi l'oggetto (anche) di un contratto di rete nell'ambito, per l'appunto, di una collaborazione che prenda forma in uno scambio di "servizi industriali".

#### *3.4.6 La disciplina del lavoro nelle reti di impresa, oltre la rete*

Da notare, per concludere, come la legittimazione del distacco nell'ambito della rete di impresa abbia inciso anche sulle modalità applicative del medesimo istituto anche nell'ambito dei gruppi di impresa.

L'intervento legislativo destinato alle reti, infatti, ha indotto la giurisprudenza a riconsiderare i precedenti orientamenti sulla verifica di legittimità del distacco infra gruppo, per il quale il giudice risulterebbe legittimato ad accertare caso per caso l'esistenza dell'interesse del distaccante a differenza di quanto accade nel contratto di rete. La ratio della disciplina del contratto di rete sin qui commentata ha infatti rappresentato un forte riferimento per consentire i giudici di affermare che anche nel gruppo di impresa l'interesse del distaccante può essere considerato implicito nell'esistenza stessa del gruppo (Cass. n. 8068/2016). Ciò pur in assenza di una specifica norma e, ovviamente, proprio in ragione della assenza di una previsione di legge, fatta salva la possibilità del giudice di superare quella che nei gruppi di impresa – a differenza di quanto detto nella rete – certamente non può essere considerata una "presunzione assoluta".

#### *3.4.7 Lavoro autonomo e reti di impresa*

Il funzionamento e la crescente diffusione delle reti di impresa rappresenterà indubbiamente un banco di prova importante per verificare, come anticipato, la capacità di adattamento, anche per mezzo dell'autonomia collettiva, dei tradizionali istituti che compongono lo statuto protettivo del lavoro (orario di lavoro, inquadramento, mobilità geografica, ecc.).

Stante l'assenza di un apparato di regole equiparabile a quelle dedicate al lavoro dipendente, e soprattutto tenuto conto del più ampio spazio lasciato all'autonomia privata nella definizione delle regole di ingaggio del lavoratore, in questa prospettiva dovrebbe comunque risultare decisamente più spedito l'adattamento del lavoro autonomo alla realtà delle reti di impresa con ciò che ne consegue per le imprese retiste in termini di flessibilità nell'acquisizione

dal mercato di opere e servizi da realizzare in modo prevalentemente personale (art. 2222 c.c.), ed in primo luogo di consulenze, funzionali alla realizzazione del programma di rete.

A tal fine può essere già significativo evidenziare che nulla vieterebbe alle imprese retiste: a) di sottoscrivere contestualmente più contratti con il medesimo professionista per la realizzazione di attività (ad esempio la manutenzione della rete informatica di ciascuna impresa o lo sviluppo delle connessioni digitali tra le imprese retiste strumentali al progetto comune) che il lavoratore dovrebbe comunque gestire con il necessario grado di autonomia anche per ciò che riguarda i tempi; b) di prevedere che il costo sostenuto da una singola impresa retista per l'acquisizione di una consulenza venga anche parzialmente ribaltato sulle altre imprese retiste.

### 3.5 Welfare aziendale e reti

Il welfare aziendale rappresenta un ambito di sperimentazione e di crescente sviluppo per le reti d'impresa, soprattutto a seguito degli ultimi interventi legislativi in materia, che hanno reso particolarmente conveniente per le aziende e i lavoratori erogare servizi/piani di welfare fiscalmente agevolati.

La legge di Stabilità per il 2016<sup>81</sup>, come successivamente modificata dalle leggi di Bilancio per il 2017<sup>82</sup> e il 2018<sup>83</sup>, ha infatti rivisto la disciplina fiscale di riferimento (artt. 51 e 100 del TUIR), ampliando, da un lato, le agevolazioni e il paniere di benefit erogabili, le modalità di finanziamento dei piani di welfare da parte dell'impresa (Contratti collettivi nazionali, accordi aziendali o territoriali, erogazioni volontarie, regolamenti aziendali), e favorendo, dall'altro, la conversione delle somme del premio di risultato (in tutto o in parte) in welfare aziendale, con importanti risparmi sul costo del lavoro.

In estrema sintesi, è opportuno ricordare che, nel rispetto di particolari condizioni di legge, le misure di welfare di cui all'art. 51 e 100 TUIR consentono la

<sup>81</sup> Cfr. art 1, commi 182-190, L. 28 dicembre 2015, n. 208 (pubblicata in G.U. serie generale n. 302 del 30 dicembre 2015, S.O. n. 70) e DM (Ministero del Lavoro) 25 marzo 2016. Si veda anche circolare dell'Agenzia dell'Entrate del 15 giugno 2016, n. 28/E

<sup>82</sup> Cfr. art. 1, commi 160-162, L. 11 dicembre 2016, n. 232 (pubblicata in G.U. n. 297 del 21 dicembre 2016, S.O.n.57).

<sup>83</sup> Cfr. art.1, comma 28, L. 27 dicembre 2017, n. 205 (pubblicata in G.U. n. 302 del 29 dicembre 2017, S.O. n. 62).

deducibilità senza limiti dei costi per l'azienda. In altri termini, non sono dovuti né imposte, né contributi. Dal lato del lavoratore, inoltre, le misure di welfare non concorrono a formare reddito, per cui il costo sostenuto dall'azienda è pari al valore del servizio fruito dal dipendente.

Oltre ai richiamati vantaggi di riduzione del costo del lavoro, le esperienze realizzate da molte imprese e le indagini<sup>84</sup> disponibili in materia dimostrano come l'introduzione di pratiche di welfare in azienda comporti benefici anche in termini di valorizzazione/fidelizzazione del capitale umano, concreto sostegno al reddito del lavoratore che può usufruire di servizi altrimenti accessibili nel mercato (soltanto) a costi elevati, incremento reputazionale dell'azienda, possibilità di attuare politiche retributive che conciliano benessere organizzativo e produttività. Tutto questo rende il welfare aziendale una leva strategica di competitività aziendale, che può essere pienamente utilizzata dalle PMI solo a patto di rendere più accessibili i costi connessi alla implementazione dei piani di welfare (convenzioni con i fornitori dei servizi, gestione dei rimborsi, individuazione di partner commerciali, ecc.).

Il contratto di rete, come la prassi applicativa sta dimostrando, risponde in pieno a questa esigenza, consentendo anche alle PMI di cogliere tutti i vantaggi del welfare. Infatti, la diffusione delle pratiche di welfare attraverso un approccio non individualistico - ma di aggregazione attraverso il contratto di rete - consente alle imprese di condividere un programma per l'organizzazione/erogazione dei servizi di welfare e di realizzare economie di scala, che evitano duplicazioni di costi e di attività, attraverso una progettazione comune di iniziative e servizi per rispondere in maniera strutturata alle variegate esigenze di welfare della popolazione aziendale.

L'esperienza delle reti per il welfare ad oggi realizzate, anche grazie ad una costante azione di sensibilizzazione del sistema Confindustria, consente quindi di affermare che i vantaggi di questo modello sono molteplici. In particolare, le reti in questo ambito contribuiscono a:

- rafforzare il potere contrattuale delle aziende rispetto ai potenziali fornitori di servizio (aggregando il numero dei lavoratori attraverso la rete);
- accedere a servizi con miglior rapporto qualità/prezzo grazie alla forza del

---

<sup>84</sup> Cfr., fra tutte, Welfare Index Pmi, 2017, Ricerca promossa dalle Generali Italia, Confindustria e Confagricoltura.

network di rete che “moltiplica” il numero dei lavoratori, potenziali fruitori dei servizi rispetto a quelli della singola impresa ;

- ridurre i costi di avvio e gestione dei piani condividendo le spese;
- analizzare e aggregare i bisogni dei dipendenti delle diverse retiste, individuando un “paniere” di benefit rispondente alle esigenze di tutti;
- stimolare l’offerta del mercato dei servizi alle persone e alle famiglie con ricadute positive anche in termini di sviluppo dell’occupazione e del territorio;
- sperimentare collaborazioni/sinergie tra gli imprenditori che possono evolvere dal welfare verso altri driver di competitività (marketing, internazionalizzazione, formazione, ecc);
- valorizzare il rapporto tra impresa e sindacato locale su un tema strategico anche per i lavoratori;
- sviluppare relazioni positive rispetto alle istituzioni e ai cittadini, secondo criteri di maggiore sostenibilità dell’attività d’impresa.

Infine dalle esperienze realizzate o in via di sperimentazione<sup>85</sup> emergono due principali modalità attraverso cui può operare una rete per il welfare:

- l. le imprese in rete possono gestire/organizzare direttamente i fornitori di servizi attraverso convenzioni dirette. In questo caso, le imprese:
  - condividono determinati servizi (es. trasporto, mensa, asili nido, ecc.);

<sup>85</sup> Rete GIUNCA è la prima rete nata per il welfare nel 2012: dieci aziende di Varese di varie dimensioni e settori che condividono un programma comune per gestire/organizzare direttamente i fornitori di determinati servizi, attraverso l’attivazione di convenzioni /pacchetti agevolati di servizi di welfare nel Territorio

Rete WELSTEP: tredici aziende in prevalenza bresciane con circa 2100 lavoratori a cui vengono erogati servizi di welfare ampi (assistenza domiciliare, buoni spesa, servizi sportivi, rimborso libri scolastici, ecc) attraverso una piattaforma *on line*, grazie al supporto di un operatore specializzato di *flexible benefits*.

Rete GIANO: otto aziende del distretto industriale di Correggio (RE), di varie dimensioni e settori, con un totale di circa 1.500 dipendenti. La Rete gestisce /organizza direttamente (senza operatori esterni) le forniture di servizi attraverso convenzioni/pacchetti agevolati La rete è stata promossa e sostenuta dall’associazione industriale del territorio che svolge un ruolo attivo all’interno della rete e si interfaccia con le Istituzioni locali per sviluppare l’offerta dei servizi.

Rete #WEFARETRENTINO: dodici imprese multi-settoriali per un complesso di 3.000 dipendenti. Adotta una piattaforma *on line* per la gestione dei piani welfare, grazie al supporto di un operatore specializzato di *flexible benefits*. L’Associazione industriali del territorio è nel Comitato di gestione della rete e supporta le aziende nell’attivare convezioni con operatori locali.

./.



- mettono a “fattor comune” strutture operative e/o funzioni aziendali e/o scambiano informazioni per gestire le pratiche con i dipendenti e fornitori di servizio (es. funzione amministrativa, funzione acquisti, attività di back office, ecc.);
- gestiscono in forma coordinata progetti per il tramite di un organo comune delle rete.

Il la rete può rivolgersi a operatori di mercato specializzati, che si fanno carico del perfezionamento, della gestione e del controllo del piano/pacchetto di welfare, condiviso tra tutte le aziende interessate a partecipare al programma comune.

In ogni caso, qualunque sia la modalità con cui opera una rete per il welfare, le imprese che hanno utilizzato un contratto di rete per potenziare la loro capacità innovativa e competitiva, hanno condiviso, a titolo di esempio, alcune o tutte le seguenti attività:

- programmazione coordinata dell'offerta di servizi;
- consulenza tecnica per migliorare costantemente l'erogazione dei servizi a vantaggio delle realtà più piccole;
- monitoraggio costante, anche attraverso «survey» sui dipendenti, del livello di soddisfazione del piano e del gradimento dei fornitori utilizzati dai dipendenti;
- progettazione analisi/studio per lo sviluppo di comportamenti socialmente responsabili in materia di welfare e formazione;

---

Rete #WELFARESUDTIROL: diciotto imprese multi-settoriali per un complesso di oltre 4.000 dipendenti. La rete adotta una piattaforma *on line* per la gestione dei piani welfare, grazie al supporto di un operatore specializzato di flexible benefits L'Associazione ha supportato le aziende nell'attivare l'alleanza.

Rete POEMA: nata come rete per lo sviluppo dell'innovazione, anche in ottica Industria 4.0, ad Avellino fra quindici imprese si sviluppa nel tempo anche in funzione del raggiungimento di alcuni obiettivi condivisi di flessibilità di organizzazione del lavoro e di welfare. In particolare, a luglio 2016 viene siglato il primo accordo sindacale integrativo di rete in cui sette delle aziende retiste concordano di attuare insieme una serie di misure organizzative che riguardano l'orario, le politiche occupazionali, il distacco, i premi di produttività, fino alla costituzione della rappresentanza sindacale unitaria di rete. Le sette aziende decidono inoltre di condividere/ampliare alcuni servizi di welfare già utilizzati con successo presso una delle principali aziende tra i quali: assistenza sanitaria integrativa, bus condiviso per i lavoratori, mensa, asilo nido, formazione sulla sicurezza.

- realizzazione di economie di scala attraverso la rete per l'incentivazione delle politiche di welfare;
- accrescimento della fidelizzazione dei dipendenti e ottimizzazione delle risorse investite, ecc.

I contratti di rete per il welfare ad oggi realizzati evidenziano infine che in questo tipo di aggregazione la collaborazione tra le imprese resta comunque piuttosto "light", con un modello di *governance* snello e non comprende, generalmente, il perseguimento di scopi commerciali o la condivisione di informazioni attinenti al business aziendale, ma il raggiungimento di un fine "mutualistico": ovvero l'attuazione del welfare all'interno delle rete e del benessere dei lavoratori delle aziende. Va tuttavia considerato che la costruzione di un modello di rete per il welfare, seppure in una forma leggera, di scambio e condivisione di informazioni non commerciali, richiede - da parte di chi si accinge alla definizione della specifica disciplina negoziale - un approccio di tipo "evolutivo", cioè in grado di cogliere e valorizzare tutte le potenzialità della rete, consentendo di sperimentare modalità innovative di collaborazione che dal welfare possono evolvere verso obiettivi sempre più ampi e strutturati di organizzazione del lavoro o del business (es innovazione, internazionalizzazione ecc).

## 4. IL CONTRATTO DI RETE NELLE STRATEGIE DI POLITICA INDUSTRIALE<sup>86</sup>

Le caratteristiche di flessibilità del contratto di rete e la sua potenzialità di generare un miglioramento delle performance delle imprese hanno contribuito a fare diventare il modello “ contratto di rete” uno strumento strategico di politica industriale, sempre più inserito nella programmazione delle strategie di crescita del Paese e dei suoi Territori.

Negli ultimi anni infatti si è diffuso un nuovo approccio di politica industriale, confermato anche da quanto va maturando a livello comunitario, che riconosce la necessità di sostenere meccanismi di collaborazione tra imprese diversi e più efficaci delle tradizionali logiche distrettuali. I distretti, in altre parole, introdotti e regolamentati originariamente come forme di aggregazione imprenditoriale, sono ormai sempre più considerati una “cornice” di riferimento attraverso cui le Istituzioni indirizzano le politiche di sviluppo territoriale per creare un contesto favorevole all’attività d’impresa (efficienza energetica, infrastrutture, logistica, formazione, ecc.), ma non sufficienti da soli ad attivare concretamente i processi di crescita delle imprese sui mercati globali.

All’interno di questa cornice i contratti di rete rappresentano un fenomeno di aggregazione assolutamente spontanea delle imprese che supera anche i confini territoriali e settoriali e consente di realizzare una crescita della competitività delle imprese più solida e concreta (essendo basata su specifiche progettualità condivise), trasversale alle varie filiere, capace di integrare aziende di diverse dimensioni e categorie e sostenibile rispetto al Territorio per le positive dinamiche di coinvolgimento di attori esterni che attiva il network di rete.

In questa logica di politica industriale per la crescita vanno quindi inquadrati alcuni recenti provvedimenti che hanno incentivato le reti anche attraverso strumenti di finanza pubblica. In particolare ci si riferisce agli interventi realizzati in materia di contratti di sviluppo, accordi di innovazione, ai recenti orientamenti Ministeriali (Ministero dello Sviluppo Economico) in materia di aree di crisi e alle

<sup>86</sup> Hanno supervisionato e collaborato alla redazione del presente capitolo le strutture di RetImpresa e Confindustria.

agevolazioni fiscali riconosciute alle imprese in rete per la realizzazione di programmi di sviluppo in ottica Industria 4.0. Infine nel capitolo si esaminano alcuni recenti ambiti di sviluppo delle reti che costituiscono driver strategici di politica industriale per la crescita delle imprese, in particolare per quanto riguarda le tematiche della sostenibilità ambientale e dell'internazionalizzazione.

#### 4.1 Contratti di sviluppo e reti d'impresa

Il contratto di sviluppo è uno strumento agevolativo "negoziale" che prevede un mix di agevolazioni, promosso dal Ministero dello Sviluppo Economico e gestito da Invitalia, volto a sostenere investimenti strategici e innovativi di grandi dimensioni.

Il programma di sviluppo oggetto del contratto può essere di tipo industriale, turistico, per la tutela ambientale e il risparmio energetico. Nell'ambito di questi programmi il contratto di sviluppo prevede la realizzazione di progetti di ricerca, sviluppo e innovazione e consente la costruzione di infrastrutture strumentali allo sviluppo del territorio.

L'obiettivo dell'istituto è favorire la riqualificazione settoriale, lo sviluppo di filiere e di poli di specializzazione, il riposizionamento competitivo di settori tradizionali, l'attrazione degli investimenti esteri. L'impresa proponente è l'interlocutore formale nei confronti di Invitalia (che stipula il contratto per la parte pubblica), anche per conto delle aziende eventualmente aderenti e assume la responsabilità nei confronti dell'amministrazione dei programmi di sviluppo, se realizzati da più imprese, ai fini della coerenza tecnica ed economica.

Le agevolazioni possono essere concesse in diverse forme, anche in combinazione tra loro ( si tratta cioè di agevolazioni nelle forme di finanziamenti a tasso agevolato, contributo in conto interessi, contributo in conto impianti e contributo diretto alla spesa) e vengono definite in fase di negoziazione tra l'azienda/e proponente e Invitalia sulla base delle caratteristiche dei progetti e dei relativi ambiti di intervento.

Introdotta nell'ordinamento dall'articolo 43 del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, ed operativo dal 2011, il contratto di sviluppo è stato oggetto di successivi interventi di modifica, per renderlo più coerente con le esigenze delle imprese nel contesto della crisi economica, semplificare le procedure di con-

cessione delle agevolazioni e adeguare la disciplina al regolamento generale di esenzione UE n. 651/2014, che resterà in vigore fino al 2020.

La disciplina di riferimento dei contratti di sviluppo attualmente in vigore, contenuta nel Decreto Ministeriale (Ministero dello Sviluppo Economico) del 9 dicembre 2014 e ss.mm.ii.<sup>87</sup> (pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 23 del 29 gennaio 2015), prevede che per essere ammesso alle agevolazioni l'investimento complessivo minimo del piano di sviluppo deve essere di almeno 20 milioni di euro (7,5 milioni di euro per il settore della trasformazione/commercializzazione di prodotti agricoli) e riguardare le aree previste nella Carta degli Aiuti di Stato a finalità regionale e nel resto del territorio nazionale nel caso di investimenti promossi da PMI e nel caso di programmi per la tutela ambientale.

Per ogni categoria/ambito di intervento (programmi di ricerca e sviluppo industriale, programmi per la tutela ambientale e programmi per le attività turistiche) vengono inoltre previsti importi minimi che deve avere l'investimento dell'impresa proponente e di ciascun altro progetto di investimento delle altre eventuali imprese aderenti.

La disciplina prevede (cfr. art. 4, co. 5 del DM 9 dicembre 2014 cit.) la possibilità di realizzare i programmi di sviluppo in forma congiunta dalle imprese attraverso il contratto di rete. In caso di programma di sviluppo presentato in forma congiunta, la rete deve configurare "una collaborazione effettiva, stabile e coerente rispetto alle attività del piano di investimento ed espressamente finalizzata alla realizzazione del progetto proposto". Inoltre il contratto di rete deve prevedere:

- la suddivisione delle competenze, dei costi e delle spese a carico di ciascun partecipante;
- la nomina obbligatoria dell'organo comune che agisce come mandatario dei partecipanti i quali conferiscono, con atto pubblico o scrittura privata autenticata, un mandato collettivo con rappresentanza per tutti i rapporti con il Ministero. Spettano all'organo comune tutti gli adempimenti procedurali previsti dal decreto;

---

<sup>87</sup> Il Decreto del 9 dicembre 2014 è stato modificato dal Decreto Ministeriale 9 giugno 2015 e dal Decreto ministeriale (Ministero dello Sviluppo Economico) del 7 dicembre 2017 che ha adeguato la normativa alle nuove disposizioni comunitarie in materia di delocalizzazione introdotte con il Regolamento (UE) n. 1084/2017 che modifica il Regolamento (UE) n. 651/2014.

- per i soli progetti di ricerca, sviluppo ed innovazione la definizione degli aspetti relativi alla proprietà, all'utilizzo ed alla diffusione dei risultati del progetto di ricerca e sviluppo;
- per i soli progetti di ricerca, sviluppo ed innovazione una clausola con la quale le parti si impegnano, in caso di recesso o esclusione di uno dei partecipanti o di risoluzione contrattuale, alla realizzazione del progetto di ricerca, sviluppo e innovazione, prevedendo una ripartizione delle attività e dei relativi costi tra gli altri soggetti e ricorrendo, se necessario, a servizi di consulenza.

La nuova disciplina introdotta con il Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico 8 novembre 2016 ha previsto (art. 1.co.1, lett. b ) un'importante modifica all'art. 5, comma 4, del DM del 2014 citato, stabilendo che nel caso di contratti di sviluppo in rete la soglia di investimento minimo complessivo sia riferita agli investimenti della rete nel suo complesso che può essere ripartita tra le stesse retiste e che non si applichino i "limiti minimi" relativi ai progetti del soggetto proponente e dei soggetti aderenti. Si tratta di un'agevolazione importante per tutte le aziende, ma in particolare per quelle di dimensione medio-piccola, perché consente di partecipare con risorse più contenute a grandi progetti di investimento attraverso la rete.

Il Decreto inoltre introduce una "corsia preferenziale" per i grandi progetti strategici di reindustrializzazione da almeno 50 milioni di euro, da presentare anche in rete, e che rispondano a requisiti di innovazione in chiave industria 4.0 e/o che abbiano un forte impatto sull'occupazione o sull'attrazione di investimenti esteri. La procedura è finalizzata alla sottoscrizione tra il Ministero, Invitalia, l'impresa proponente e le eventuali Regioni co-finanziatrici, di Accordi di Sviluppo ed è attivabile su istanza delle imprese proponenti.

Si prevede, infine, la possibilità delle Regioni di intervenire per co-finanziare questi grandi progetti con appositi accordi di programma, sottoscritti tra il Ministero, le Regioni, gli enti pubblici e le imprese interessati e Invitalia, per l'attuazione di iniziative di rilevante e significativo impatto sulla competitività del sistema produttivo dei territori. Un ambito quest'ultimo che apre grandi possibilità anche per le imprese aggregate in rete che possono così candidarsi per rilevanti progetti e ottenere ulteriori premialità da parte delle stesse Regioni che finanziano i progetti.

## 4.2 Accordi per l'innovazione e reti

Tra gli strumenti agevolativi rivolti alle reti vanno menzionate anche le disposizioni del Decreto Ministeriale (Ministero dello Sviluppo Economico) del 24 Maggio 2017<sup>88</sup> inerente agli Accordi per l'innovazione, che ha disciplinato le procedure per la concessione ed erogazione delle agevolazioni, previste dal Decreto del MiSE 1 aprile 2015<sup>89</sup>, a favore dei progetti di ricerca e sviluppo di rilevanza strategica per il sistema produttivo realizzati nell'ambito degli Accordi di programma sottoscritti dal Ministero con le Regioni, le province autonome, le altre amministrazioni pubbliche eventualmente interessate e i soggetti proponenti.

I progetti ammissibili alle agevolazioni devono prevedere la realizzazione di attività di ricerca industriale e di sviluppo sperimentale finalizzati alla realizzazione di nuovi prodotti, processi o servizi o al notevole miglioramento di prodotti, processi o servizi esistenti, tramite lo sviluppo di una o più delle tecnologie identificate dal Programma quadro dell'Unione europea per la ricerca e l'innovazione 2014 – 2020 "Horizon 2020".

Possono beneficiare delle agevolazioni le imprese di qualsiasi dimensione, con almeno due bilanci approvati, che esercitano attività industriali, agroindustriali, artigiane o di servizi all'industria (attività di cui all'art. 2195 del codice civile, numeri 1, 3 e 5) nonché attività di ricerca (art 3, co. 1, D.M. 24 maggio 2017 cit.). Le imprese proponenti possono presentare progetti anche in forma congiunta tra loro o con Organismi di ricerca, fino a un numero massimo di 5 soggetti co-proponenti (art. 3, comma 2, D.M. 24 maggio 2017 cit.). In tali casi, i progetti devono essere realizzati mediante il ricorso allo strumento del contratto di rete o ad altre forme contrattuali di collaborazione quali, ad esempio, l'accordo di partenariato e il consorzio.

<sup>88</sup> Pubblicato nella Gazzetta ufficiale n. 192 del 18 agosto 2017.

<sup>89</sup> Il decreto del Ministro dello sviluppo economico 1 aprile 2015 integra le modalità d'intervento del Fondo per la crescita sostenibile in favore della ricerca, sviluppo e innovazione delle imprese, definendo un quadro normativo di riferimento per gli interventi da attuare nell'ambito di accordi sottoscritti dal Ministero dello sviluppo economico con le Regioni ed eventualmente altre amministrazioni pubbliche, al fine di sostenere la competitività di imprese di rilevanti dimensioni e di specifici territori attraverso il sostegno a processi di innovazione, ivi inclusi quelli relativi a cluster tecnologici, che abbiano un impatto significativo sulla salvaguardia e l'aumento dell'occupazione. Il decreto è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 109 del 13 maggio 2015.

Il contratto di rete o le altre forme contrattuali di collaborazione devono configurare una concreta collaborazione che sia stabile e coerente rispetto all'articolazione delle attività, espressamente finalizzata alla realizzazione del progetto proposto. In particolare, il contratto deve prevedere:

- a) la suddivisione delle competenze, dei costi e delle spese a carico di ciascun partecipante;
- b) la definizione degli aspetti relativi alla proprietà, all'utilizzo e alla diffusione dei risultati del progetto di ricerca e sviluppo;
- c) l'individuazione, nell'ambito dei soggetti di cui al comma 1, del soggetto capofila, che agisce in veste di mandatario dei partecipanti, attraverso il conferimento da parte dei medesimi, con atto pubblico o scrittura privata autenticata, di un mandato collettivo con rappresentanza per tutti i rapporti con il Ministero.

I progetti di ricerca e sviluppo devono prevedere spese e costi ammissibili non inferiori a 5 milioni di euro e non superiori a 40 milioni di euro (qualora presentati congiuntamente da più soggetti, ciascuno deve sostenere almeno il 10% dei costi complessivi ammissibili, se di grande dimensione, o il 5% negli altri casi). I progetti devono avere una durata non superiore a 36 mesi ed essere avviati successivamente alla presentazione della proposta progettuale al MiSE.

Ai fini dell'accesso alle agevolazioni previste dal decreto è necessario che sia definito l'Accordo per l'innovazione tra il Ministero dello Sviluppo Economico e le Regioni e le province autonome interessate e/o il soggetto proponente. Le agevolazioni consistono in:

- un contributo diretto alla spesa per una percentuale minima pari al 20% dei costi e delle spese ammissibili (a cui si può aggiungere una quota variabile definita in relazione alle risorse finanziarie messe a disposizione dalle province autonome);
- un finanziamento agevolato, nel caso in cui sia previsto dall'Accordo, nel limite del 20% dei costi e delle spese ammissibili.



### 4.3 Investimenti in Rete nelle aree di crisi

Il riconoscimento alle imprese in rete della possibilità di partecipare ai contratti di sviluppo (raggiungendo in rete la soglia minima di investimento richiesta), agli accordi di innovazione, nonché agli appalti pubblici, ha aperto la strada anche alla valorizzazione degli investimenti in rete nelle aree di crisi industriale.

Il rilancio delle aree di crisi industriale, sia complesse che diverse da quelle complesse, caratterizzate da un tessuto produttivo composto in prevalenza da micro, piccole e medie imprese, è divenuto, negli ultimi anni, uno degli obiettivi prioritari delle politiche pubbliche per il sostegno e lo sviluppo delle potenzialità dei territori, della vitalità imprenditoriale e della salvaguardia dell'occupazione locale, specie in vista dell'attrazione di nuovi investimenti.

Le opportunità offerte dalle vigenti agevolazioni (Legge n. 181/1989 cit. e s.m.i), specie nella recente esperienza applicativa, si sono dimostrate scarsamente fruibili proprio dalle piccole e medie imprese, che da sole non riescono a raggiungere la soglia minima di investimento attualmente prevista dalla legge (1,5 milioni di euro), con la conseguenza di non riuscire a portare a compimento i processi di reindustrializzazione e riconversione necessari per il rilancio delle medesime aree.

Per rispondere alle richieste del sistema imprenditoriale, con cui è attivo un costante e costruttivo confronto, il Ministero per lo Sviluppo Economico ha perciò posto attenzione al tema delle reti, fornendo alcune indicazioni operative alle Regioni nell'ambito della sottoscrizione degli accordi di programma che interessano le aree di crisi non complessa. Al riguardo, il Ministero ha riconosciuto la possibilità di introdurre elementi di flessibilità nei suddetti accordi, tra cui anche premialità per le imprese che presentano progetti in rete in tali aree.

Si tratta di una prima positiva previsione, che su iniziativa regionale può incentivare la realizzazione di programmi di investimento agevolati, in forma congiunta tra aziende in rete - e non solo in forma singola - con un valore strategico per lo sviluppo dei territori depressi. Attraverso l'aggregazione e la collaborazione in rete le aziende possono, infatti:

- scambiarsi e trasferire know e competenze, formazione, welfare;
- scambiare il personale in esubero tra le aziende della rete attraverso le modalità del distacco semplificato fra le aziende;

- costruire un *network* virtuoso di aggregazioni tra operatori economici in grado di generare maggiore attrattività degli investimenti;
- valorizzare le eccellenze locali, agganciando anche le piccole e medie realtà aziendali virtuose della filiera nei processi di sviluppo e di rilancio dei territori;
- innescare la collaborazione tra grandi e piccole imprese della filiera territoriale e anche su scala multi regionale.

Spetta, pertanto, alle Regioni interessate, in questa prima fase, promuovere nelle aree di crisi non complessa l'aggregazione delle imprese e la partecipazione congiunta alle iniziative di investimento, nell'ottica di una più ampia e solida strategia di reindustrializzazione e rilancio dei territori.

#### 4.4 Reti di imprese e agevolazioni fiscali previste nel “piano nazionale industria 4.0”<sup>90</sup>

Con il c.d. Piano Nazionale Industria 4.0 il Governo italiano ha messo in campo, a partire dal 2015 e con una forte accelerazione nel biennio 2016-2017, attraverso le disposizioni contenute nelle rispettive manovre di bilancio (legge n. 232/2016, c.d. “Legge di Bilancio 2017”, e legge n. 205/2017, c.d. “Legge di Bilancio 2018”), un Piano nazionale di politica industriale con l'obiettivo di promuovere il sistema produttivo italiano verso più elevati livelli di produttività ed efficienza mediante l'impiego di vari strumenti, anche di natura fiscale.

I quattro pilastri in cui si articola il Piano sono: investimenti innovativi e utilizzo di tecnologie 4.0; infrastrutture abilitanti per la completa realizzazione del Piano Banda Ultra Larga; investimenti in competenze, formazione e ricerca; diffusione della “cultura 4.0”.

In questa sede ci soffermiamo ad illustrare le modalità con cui le reti di impresa possono accedere e fruire delle agevolazioni fiscali del super-ammortamento, dell'iper-ammortamento e del credito d'imposta per attività di ricerca e sviluppo, ossia delle principali misure fiscali previste dal Piano per innalzare il potenziale innovativo delle imprese e accompagnarle in un percorso di trasformazione e interconnessione digitale.

<sup>90</sup> Contributo di Francesca Mariotti, Direttore Politiche Fiscali di Confindustria.

#### 4.4.1 Le agevolazioni fiscali del super-ammortamento e dell'iper-ammortamento

Con la Circolare n. 4/E del 30 marzo 2017, l'Agenzia delle Entrate ha redatto una guida completa alla fruizione del dell'iper-ammortamento e del super-ammortamento<sup>91</sup>, fornendo, in un'apposita sezione, utili chiarimenti sulle modalità di effettuazione degli investimenti agevolati anche da parte delle reti di impresa.

Prima di soffermarci sulla disciplina agevolativa applicabile alle reti di imprese, è utile partire da una sintetica descrizione delle principali caratteristiche delle due agevolazioni, specie alla luce delle modifiche normative che si sono susseguite negli ultimi anni.

Per quanto riguarda il **super-ammortamento**, è opportuno ricordare che l'articolo 1, commi 91-94 e 97 della Legge di Stabilità 2016 (legge 28 dicembre 2015, n. 208) ha introdotto, per i beni materiali strumentali nuovi acquisiti nel periodo dal 15 ottobre 2015 al 31 dicembre 2016 e aventi un coefficiente di ammortamento fiscale pari o superiore al 6,5%, un'agevolazione consistente in una maggiorazione del 40% delle relative quote di ammortamento e dei canoni di locazione finanziaria. Questa agevolazione, denominata super-ammortamento, si applica a tutti i soggetti titolari di reddito di impresa e agli esercenti arti e professioni e con riferimento alle sole imposte sui redditi (IRES e IRPEF).

Come anticipato, nella versione originaria della norma l'incentivo si applicava agli investimenti effettuati dal 15 ottobre 2015 al 31 dicembre 2016. Successivamente, per effetto della modifica normativa introdotta dalla Legge di Bilancio 2017 (legge 11 dicembre 2016, n. 232), l'ambito temporale di applicazione dell'agevolazione era stato esteso al 31 dicembre 2017, consentendo la fruizione della maggiorazione agli acquisti di beni consegnati (spediti o ultimati) entro il 31 dicembre 2017. Inoltre, la Legge di bilancio 2017 prevedeva che la maggiorazione fosse applicabile anche ai beni consegnati in un arco temporale più ampio (entro il 30 giugno 2018), a condizione che, alla data del 31 dicembre 2017, il relativo ordine fosse stato accettato dal venditore e fosse stato versato un acconto in misura almeno pari al 20% del costo di acquisizione.

Con la Legge di Bilancio 2018 (legge 27 dicembre 2017, n. 205) l'ambito temporale del super-ammortamento è stato oggetto di una ulteriore proroga, al 31 dicembre 2018, ovvero al 30 giugno 2019, a condizione, in quest'ultimo

<sup>91</sup> Le prime indicazioni operative, concernenti la disciplina del c.d. super-ammortamento, sono state fornite con la Circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 23/E del 26 maggio 2016.

caso, che entro la data del 31 dicembre 2018 il relativo ordine sia stato accettato dal venditore e sia avvenuto il pagamento di acconti in misura almeno pari al 20% del costo di acquisizione.

Le ulteriori novità introdotte con l'ultima Manovra di bilancio riguardano l'entità dell'agevolazione spettante sugli investimenti effettuati nel 2018 e l'ambito oggettivo di applicazione.

Sul primo aspetto, infatti, è stata ridotta la maggiorazione del costo di acquisizione del bene strumentale dal 40% al 30%. Per quanto concerne l'ambito applicativo, invece, sono stati esclusi dal novero dei beni materiali strumentali nuovi agevolabili i veicoli e gli altri mezzi di trasporto a motore di cui all'articolo 164, comma 1, TUIR (D.P.R. n. 917/1986, tra i quali aeromobili da turismo, navi, imbarcazioni da diporto, nonché autovetture, ciclomotori, motocicli, utilizzati esclusivamente nell'attività propria dell'impresa ecc.). Diversamente, continuano a poter fruire dell'agevolazione, gli autobus, gli autocarri, i trattori stradali, gli autoveicoli per trasporti specifici, gli autoveicoli per uso speciale, gli autotreni, gli autoarticolati e gli autosnodati, i mezzi d'opera (ossia i veicoli diversi da quelli indicati nelle lettere a) e m) dell'art. 54 del D.Lgs. 30 aprile 1992, n. 285, c.d. Codice della Strada).

La misura dell'**iper-ammortamento**, introdotta dalla Legge di Bilancio 2017 (art.1, co. 9-13), opera secondo un meccanismo simile a quello del super-ammortamento, seppure limitatamente ad alcune tipologie di beni strumentali nuovi e con differenti coefficienti di calcolo.

L'agevolazione, che è fruibile solo dai soggetti titolari di reddito di impresa, ma non anche dagli esercenti arti e professioni, consiste in una maggiorazione del 150% del costo fiscale ammortizzabile di specifici beni elencati nell'allegato A) alla citata Legge di Bilancio 2017, a condizione che si tratti di beni interconnessi al sistema aziendale di gestione della produzione o alla rete di fornitura dell'impresa interessata dall'investimento, secondo il modello "Industria 4.0".

L'ambito di applicazione temporale dell'iper-ammortamento, in forza della previsione contenuta nella Legge di Bilancio 2017, includeva originariamente gli investimenti effettuati dal 1° gennaio 2017 al 31 dicembre 2017, con possibilità di consegna dei beni entro il 30 settembre 2018<sup>92</sup> a fronte - analoga-

<sup>92</sup> Il termine, originariamente fissato al 30 giugno 2018, è stato prorogato al 30 settembre 2018 dall'articolo 14 del Decreto Legge 20 giugno 2017, n. 91, come modificato dalla Legge di conversione 3 agosto 2017, n. 123.

mente a quanto descritto per la proroga del super-ammortamento - dell'accettazione di un ordine e del versamento di un acconto pari almeno al 20% del costo di acquisizione del bene entro il 31 dicembre 2017.

Con la Legge di Bilancio 2018 l'iper-ammortamento è stato esteso anche agli investimenti in beni materiali strumentali nuovi effettuati dal 1° gennaio al 31 dicembre 2018, ovvero fino al 31 dicembre 2019 a condizione che entro la data del 31 dicembre 2018 il relativo ordine risulti accettato dal venditore e sia avvenuto il pagamento di acconti in misura almeno pari al 20% del costo di acquisizione.

Restano fermi gli obblighi documentativi ai fini dell'applicazione del beneficio fiscale; pertanto, l'impresa sarà tenuta ad acquisire entro il periodo di imposta in cui il bene entra in funzione, ovvero, se successivo, entro il periodo di imposta in cui il bene è interconnesso e può essere fruita l'agevolazione, una perizia tecnica giurata rilasciata da un ingegnere o da un perito industriale ovvero un attestato di conformità rilasciato da un ente di certificazione accreditato, attestanti che il bene: (i) possiede le caratteristiche tecniche tali da includerlo nell'elenco di cui all'allegato A), e (ii) è interconnesso al sistema aziendale di gestione della produzione o alla rete di fornitura. Per i beni aventi un costo di acquisizione inferiore a 500.000 euro la perizia ovvero l'attestazione può essere sostituita da un dichiarazione del legale rappresentante.

Per i beni immateriali (software), come dettagliati nell'allegato B) alla Legge di Bilancio 2017 (elenco novellato e ampliato con la Legge di Bilancio 2018)<sup>93</sup> opera invece una specifica agevolazione, subordinata alla fruizione dell'iper-ammortamento per i beni materiali strumentali di cui all'allegato A), consistente nella maggiorazione del 40% del costo di acquisizione, applicabile originariamente agli investimenti effettuati dal 1° gennaio 2017 al 31 dicembre

<sup>93</sup> L'ultima manovra economica ha modificato l'elenco dei beni immateriali strumentali cui si applica l'iper-ammortamento per gli investimenti, includendovi alcuni sistemi di gestione per l'e-commerce e specifici software e servizi digitali.

In dettaglio, l'art. 1, co. 32, L. n. 205/2017 (Legge bilancio 2018) prevede:

All'allegato B annesso alla legge 11 dicembre 2016, n. 232, sono aggiunte, in fine, le seguenti voci:

- «sistemi di gestione della supply chain finalizzata al dropshipping nell'e-commerce;
- software e servizi digitali per la fruizione immersiva, interattiva e partecipativa, ricostruzioni 3D, realtà aumentata
- software, piattaforme e applicazioni per la gestione e il coordinamento della logistica con elevate caratteristiche di integrazione delle attività di servizio (comunicazione intra-fabbrica, fabbrica-campo con integrazione telematica dei dispositivi on-field e dei dispositivi mobili, rilevazione telematica di prestazioni e guasti dei dispositivi on-field)».

2017, con possibilità di consegna dei beni entro il 30 giugno 2018, a condizione che entro il 31 dicembre 2017 vi sia stata l'accettazione di un ordine e il pagamento di almeno il 20% del costo di acquisizione. Questa misura è ora estesa anche agli investimenti in beni immateriali strumentali effettuati entro il 31 dicembre 2018, ovvero entro il 31 dicembre 2019. In quest'ultimo caso, entro il 31 dicembre 2018 deve risultare accettato dal venditore il relativo ordine di acquisto e avvenuto il pagamento di acconti in misura almeno pari al 20% del costo di acquisizione.

La Legge di Bilancio 2018 ha inoltre previsto, per i soli investimenti in beni materiali oggetto di iper-ammortamento, che se nel corso del periodo di fruizione della maggiorazione del costo si verifica il realizzo a titolo oneroso del bene oggetto dell'agevolazione, non viene meno la fruizione delle residue quote del beneficio, così come originariamente determinate, a condizione che nello stesso periodo d'imposta del realizzo l'impresa:

- a) sostituisca il bene originario con un bene materiale strumentale nuovo avente caratteristiche tecnologiche analoghe o superiori a quelle previste dall'allegato A) alla Legge di Bilancio 2017;
- b) attesti l'effettuazione dell'investimento sostitutivo, le caratteristiche del nuovo bene e il requisito dell'interconnessione secondo le ordinarie regole.

Si riporta, di seguito, una tabella riassuntiva dei vantaggi conseguibili con le misure del super-ammortamento e dell'iper-ammortamento.

	Ammortamento Ordinario	Super-ammortamento (maggiorazione 30%)	Iper-ammortamento (maggiorazione 150%)
Costo deducibile ai fini IRES	1.000.000	1.300.000	2.500.000
Risparmio di imposta (24% del costo deducibile)	240.000	312.000	600.000
Costo netto dell'investimento	760.000	688.000	400.000
Maggior risparmio sul costo netto dell'investimento		7,2%	36%
		(760.000-688.000)/ 100.000.000	(760.000-400.000)/ 100.000.000

#### 4.4.2 Le reti di imprese e le agevolazioni del super-ammortamento e dell'iper-ammortamento

Come anticipato *supra*, l'Agenzia delle Entrate nella Circolare n. 4/E del 2017 ha esplicitamente indicato le reti di imprese tra i soggetti interessati alle misure fiscali del super-ammortamento e dell'iper-ammortamento.

Le reti possono, infatti, rivestire un ruolo importante nel consentire alle piccole e medie imprese di utilizzare a pieno le tecnologie abilitanti di Industria 4.0, tecnologie che presuppongono sistemi reticolari atti a incorporare, integrare e mettere in comunicazione macchinari, impianti e strutture produttive, sistemi di logistica e magazzinaggio, canali di distribuzione, ecc. L'innovazione 4.0 non risiede solamente nell'introdurre in azienda un macchinario all'avanguardia dal punto di vista tecnologico, ma nel sapere combinare diverse tecnologie e, in tal modo, integrare il sistema di fabbrica e le filiere produttive in modo da renderle un sistema integrato e connesso in cui macchine, persone e sistemi informativi collaborano fra loro per realizzare prodotti, servizi e ambienti di lavoro più intelligenti.

Il contratto di rete, consentendo di organizzare e strutturare forme di collaborazione tra imprese per accrescere individualmente e collettivamente le loro capacità innovative e la competitività sul mercato, rappresenta una forma organizzativa idonea a realizzare le modalità di produzione che sfruttano i paradigmi di Industria 4.0 incentrati sull'interconnessione – ovvero sulla creazione e sullo scambio di dati – poiché tali modelli produttivi stimolano “naturalmente” la creazione di “contatti” tra imprese.

È proprio per queste ragioni, nella consapevolezza che l'ambito di Industria 4.0 travalica - spesso - la singola impresa così come travalica il singolo macchinario, e in considerazione della portata agevolativa delle misure fiscali messe in campo con il Piano Industria 4.0, che l'Agenzia delle Entrate, nella circolare n. 4/E del 30 marzo del 2017, ha contemplato gli investimenti effettuati dalle imprese aggregate in rete (e specialmente nelle c.d. reti-contratto).

In particolare, l'Agenzia ha chiarito le modalità con cui le reti di impresa possono effettuare investimenti e accedere alle misure agevolative del super-ammortamento e dell'iper-ammortamento, mentre con la successiva circolare n. 13/E del 27 aprile 2017 ha fornito indicazioni sull'utilizzo del credito di imposta per attività di ricerca e sviluppo (su cui si veda *infra*).



Le precisazioni contenute nella Circolare n. 4/E, che devono intendersi riferite tanto al super-ammortamento quanto all'iper-ammortamento, introducono inoltre un chiaro e utile distinguo tra l'ipotesi di investimenti effettuati da imprese aggregate in una rete contratto e quella di investimenti effettuati da una c.d. rete-soggetto.

Viene, infatti, ribadito che nelle reti-contratto, le imprese in rete si pongono come parte plurisoggettiva in un rapporto contrattuale con i terzi e possono svolgere nei loro confronti attività comuni, frazionabili ma anche indistinte, in linea con le precisazioni già fornite dall'Agenzia delle Entrate nella circolare n. 20/E del 18 giugno 2013. Merita ricordare, che quest'ultimo documento di prassi, supplendo a una lacuna normativa, ha tracciato le linee guida della fiscalità del contratto di rete tra imprese, offrendo un quadro di base delle regole fiscali che governano questo istituto, a cui l'Agenzia delle Entrate ha fatto riferimento anche per delineare le modalità applicative delle agevolazioni nei casi in cui l'investimento sia realizzato da più imprese in rete.

Ripercorrendo il profilo interpretativo più rilevante delle precisazioni offerte con la circolare del 2013, l'Agenzia delle Entrate ha fugato una serie di dubbi interpretativi e operativi, chiarendo che ai fini tributari le c.d. reti-soggetto (ossia i contratti di rete che, mediante l'iscrizione del contratto nella sezione ordinaria del Registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede della rete stessa, acquisiscono la soggettività giuridica per espressa volontà dei contraenti) hanno una autonoma soggettività passiva di imposta, distinta da quella delle imprese contraenti.

Al contrario, nelle reti-contratto, le imprese contraenti rimangono autonomi e distinti soggetti passivi di imposta; pertanto, disciplinare la fiscalità di rete nelle reti-contratto significa occuparsi del trattamento tributario dei rapporti intercorrenti tra le imprese contraenti e, in particolare, delle regole di imputazione nella loro sfera fiscale delle spese sostenute e dei proventi conseguiti in esecuzione del programma comune di rete.

Sulla base di queste preliminari considerazioni circa la diversa natura fiscale delle reti, contratto e soggetto, nel caso di investimenti realizzati da una rete-contratto, priva di autonoma soggettività giuridica, l'Agenzia precisa che *"la titolarità di beni, diritti, obblighi e atti è riferibile quota parte, alle singole imprese partecipanti"*.



In particolare, per gli investimenti in beni strumentali effettuati nell'ambito di una rete-contratto, possono verificarsi due ipotesi:

1) l'investimento viene effettuato dall'organo comune che agisce in veste di mandatario con rappresentanza: in tal caso, l'acquisto produce la diretta imputazione dell'operazione in capo ai singoli partecipanti, traducendosi nell'obbligo del fornitore di fatturare a questi ultimi, per la parte di prezzo ad essi imputabile, l'operazione posta in essere dall'organo comune;

2) l'investimento viene effettuato dalla singola impresa o dall'"impresa capofila" che opera senza rappresentanza: in tal caso, l'acquisto non comporta alcun effetto diretto sulla sfera giuridica delle altre imprese partecipanti al contratto e la singola impresa o l'eventuale "capofila" dovrà "ribaltare" il costo ai partecipanti per conto dei quali ha agito, emettendo fattura per la quota parte del prezzo riferibile a ciascuna impresa.

In relazione ai costi "ribaltati" saranno le singole imprese cc.dd. "retiste" a poter beneficiare delle agevolazioni sulla quota parte di costo di propria competenza.

Diversamente, nell'ipotesi di rete di imprese dotata di soggettività giuridica, gli atti posti in essere in esecuzione del programma comune di rete producono i loro effetti direttamente in capo alla rete-soggetto e, conseguentemente, gli investimenti sono imputabili alla rete, alla quale, pertanto, spetteranno le connesse agevolazioni.

In altri termini, è la rete-soggetto il beneficiario del super (o iper) ammortamento.

#### 4.4.3 Il Credito di imposta per Ricerca e Sviluppo e le reti di imprese

La disciplina del credito di imposta per attività di ricerca e sviluppo è una misura di favore introdotta con l'articolo 1, comma 35, della legge 23 dicembre 2014, n. 190 (Legge di stabilità 2015, che aveva sostituito l'art. 3 del decreto legge 23 dicembre 2013, n. 145) e successivamente modificata, *in melius* per le imprese, dall'art. 1, comma 15, della legge 11 dicembre 2016, n. 232 (Legge di bilancio 2017).

Con questa agevolazione viene riconosciuto un credito di imposta per gli investimenti effettuati a decorrere dal periodo di imposta successivo a quello in corso al 31 dicembre 2014 (quindi, 2015 per le imprese con esercizio coinci-

dente con l'anno solare) e fino a quello in corso al 31 dicembre 2020. L'ammontare del credito di imposta è commisurato all'eccedenza degli investimenti effettuati rispetto alla media degli investimenti realizzati nei periodi di imposta 2014-2015-2016 con aliquota pari al 50 per cento<sup>94</sup> ed è subordinato alla condizione che nel periodo di imposta in cui si intende beneficiare dell'agevolazione siano sostenute spese per attività di ricerca e sviluppo, rientranti tra quelle ammissibili, di importo almeno pari a 30.000 euro. Il credito di imposta è fruibile entro un tetto massimo annuale di 20 milioni di euro per ciascun beneficiario.

La disciplina istitutiva dell'agevolazione non tratta espressamente le ipotesi in cui l'investimento nelle attività di ricerca e sviluppo venga condiviso tra più imprese. A ben vedere, le reti di imprese erano previste nella versione originaria dell'agevolazione, contenuta - come accennato - nell'articolo 3 del D.L. n. 145 del 2013, sostituito dalle previsioni recate dalla Legge di stabilità 2015. Tale norma dedicava a tali fattispecie una specifica disciplina, disponendo testualmente che: *"Sono destinatari del credito d'imposta di cui al presente articolo anche i consorzi e le reti di impresa che effettuano le attività di ricerca, sviluppo e innovazione. In questi casi, l'agevolazione è ripartita secondo criteri proporzionali, che tengono conto della partecipazione di ciascuna impresa alle spese stesse"*.

Con la suddetta disposizione era stata sancita l'espressa inclusione nell'ambito soggettivo dell'agevolazione anche delle reti di impresa (oltre che dei consorzi) che effettuano le attività di ricerca e sviluppo e che, ciò nonostante, il credito d'imposta fosse attribuito alle singole imprese in proporzione alle rispettive quote di partecipazione alle spese. Ciò avrebbe dovuto significare, da un lato, che la verifica del raggiungimento della quota minima di investimenti per l'ac-

<sup>94</sup> Le caratteristiche della misura agevolativa come risultanti dalle modifiche operate alla disciplina dalla Legge di bilancio 2017 sono applicabili a decorrere dai periodi di imposta successivi a quello in corso al 31.12.2016: per i periodi di imposta precedenti, infatti, la durata dell'agevolazione era stabilita fino al periodo di imposta in corso al 31.12.2019, l'aliquota del credito era differenziata e pari al 25% per l'eccedenza riferibile alle quote di ammortamento dei costi di acquisizione o utilizzazione di strumenti e attrezzature di laboratorio e alle spese di acquisizione di "competenze tecniche e privative industriali e pari al 50% per l'eccedenza riferibile ai costi per il "personale altamente qualificato" e per i contratti di ricerca extra-muros; il tetto annuale massimo di fruizione per ciascuna impresa era pari a 5 milioni di euro. La Legge di bilancio 2017, inoltre, oltre ad apportare i miglioramenti sopraccennati, ha esteso la platea dei soggetti beneficiari alle imprese residenti che svolgono attività di ricerca e sviluppo per conto di imprese committenti non residenti e ha eliminato, nell'ambito del personale addetto alle attività di ricerca e sviluppo, la distinzione tra "personale altamente qualificato" e "personale non altamente qualificato".

cesso al beneficio (soglia pari a 30.000 euro) avvenisse direttamente (e unitariamente) in capo al consorzio o alla rete d'impresa e, dall'altro, che il beneficio fosse poi fruito dalle singole imprese effettive "titolari" dei costi e dei rischi dell'investimento.

Stante la mancata riproposizione di tale disposizione nella disciplina di rango primario, nonché l'assenza di riferimenti utili nella normativa di attuazione recata dal decreto interministeriale del 27 maggio 2015, si è reso necessario l'intervento chiarificatore dell'Agenzia delle Entrate per comprendere come la disciplina si sarebbe dovuta modulare nelle ipotesi, come detto, di investimenti realizzati in forma aggregata.

Sul punto, è stato precisato che, nel caso di specie, non si volevano riproporre le soluzioni derogatorie affermate nel testo originario della disciplina agevolativa e che, dunque, anche per tali fattispecie dovessero necessariamente applicarsi le ordinarie regole.

Con la circolare n. 13/E del 27 aprile 2016 sono stati offerti, a tale riguardo, utili dettagli sulle modalità applicative del credito di imposta per le reti di imprese, confermando, nella sostanza, che anche nei casi di investimenti condivisi tra imprese trovano applicazione le regole ordinarie.

E con riguardo alle reti di impresa, è stato specificato che, nel caso in cui la rete si configuri come rete-contratto, sia cioè priva di soggettività giuridica, gli atti posti in essere in esecuzione del programma comune di rete producono i loro effetti direttamente in capo alle imprese partecipanti. In questo caso, infatti, come ai fini fiscali i costi e i ricavi derivanti dalla partecipazione ad un contratto di rete sono deducibili o imponibili per le singole imprese partecipanti, secondo le norme del TUIR, così, in relazione alle attività di ricerca e sviluppo, i costi devono potere essere "ribaltati" alle singole imprese.

Nella diversa ipotesi in cui le imprese abbiano dato vita ad una rete con soggettività giuridica, gli atti posti in essere in esecuzione del programma di ricerca producono i loro effetti direttamente in capo alla rete-soggetto.

Con la costituzione di una rete-soggetto, infatti, i conferimenti da parte delle imprese retiste vengono effettuati verso un soggetto distinto cui compete la realizzazione degli investimenti previsti dal programma comune di rete, soggetto che, ai fini fiscali rientra - come ricordato anche dalla circolare n. 5/E del 2016 - tra gli enti commerciali o non commerciali di cui all'art. 73, co. 1, lettere b) e c) del TUIR.



Per i consorzi, invece, occorre distinguere il caso in cui l'ente effettui direttamente gli investimenti nell'attività di ricerca e sviluppo da quello in cui il consorzio sia lo strumento attraverso cui vengono effettuate, in comune, dette attività.

Nella prima ipotesi, poiché il consorzio effettua attività di ricerca per proprio conto, sostenendo i costi e sopportando il rischio dell'attività svolta, l'agevolazione spetterà all'ente che applicherà in modo autonomo il meccanismo di calcolo del credito d'imposta avendo riguardo ai costi di competenza del periodo di imposta in cui intende beneficiare dell'agevolazione.

Nel secondo caso, invece, il consorzio non assume la veste di soggetto investitore in quanto opera secondo il meccanismo del riaddebito alle imprese consorziate dei costi sopportati; pertanto, il rischio grava sulle imprese consorziate in relazione alla quota di costi sostenuta da ciascuna impresa.

## 4.5 Le Reti di impresa in materia ambientale

### 4.5.1 *L'economia circolare in rete*

In ambito europeo e nazionale si stanno moltiplicando le iniziative per sviluppare un'economia che sia, al contempo, sostenibile - cioè a basse emissioni di biossido di carbonio ed efficiente nell'utilizzo delle risorse - e competitiva.

Il pacchetto di misure discusso a Bruxelles ha rivisto al rialzo gli obiettivi di prevenzione e di gestione dei rifiuti e tali obiettivi potranno essere raggiunti dall'industria solo se ci sarà adeguato supporto, anche da parte del pubblico, nel poter investire sempre di più in innovazione tecnologica, in modo da abbattere i costi di quello che oggi viene destinato a riciclo/recupero e rendere riciclabile/recuperabile quello che oggi viene destinato a smaltimento.

Per raggiungere tali obiettivi occorrerà sempre di più incrementare la capacità del mondo imprenditoriale di fare economia circolare, investendo in innovazioni e tecnologie, a partire dalle piccole e medie imprese, che rappresentano oltre il 90% del nostro tessuto produttivo.

Peraltro, il modello dell'economia circolare ben si concilia con la realtà italiana, dal momento che il nostro Paese è storicamente votato alla trasformazione, anche in risposta alla scarsità di materie prime presenti sul nostro territorio.



Una maggiore valorizzazione delle risorse detenute nel nostro Paese avrebbe, perciò, l'effetto di ridurre l'approvvigionamento e la dipendenza dall'estero, a partire dalla volatilità dei prezzi delle materie prime.

Le opportunità offerte dall'economia circolare per incrementare la competitività delle nostre industrie sono enormi. Per comprendere la dimensione macroeconomica del fenomeno<sup>95</sup>, l'applicazione di un modello "circolare" (incentrato quindi sul riciclo e recupero), nel solo settore degli imballaggi, ha permesso, dal 2005 al 2016, di risparmiare 38 milioni di tonnellate di materia prima vergine, con il conseguente valore economico della materia prima secondaria derivata dal riciclo dei materiali gestiti pari a circa 3 miliardi di euro, di cui 379 milioni solo nel 2016.

Tale risparmio di risorse ha generato a sua volta un minor consumo di energia da fonti fossili: dal 2005 al 2016 l'energia primaria risparmiata è equiparabile al consumo di 106 centrali termoelettriche (circa 184 TWh). Più in generale, il sistema degli imballaggi gestito dal Conai ha generato benefici economici diretti dal 2005 al 2016 per un totale di 9 miliardi, di cui 901 milioni nel 2016.

In questo senso, il contratto di rete può costituire un valido strumento per intercettare e sfruttare le opportunità offerte da un nuovo modello di fare impresa orientato all'economia circolare.

Infatti, 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.

Lo strumento delle reti può quindi contribuire a promuovere e diffondere in maniera capillare l'innovazione tecnologica andando a sostenere la capacità delle PMI di investire in R&S&I in campo ambientale.

In termini di policy, occorre, pertanto, rafforzare il legame tra l'istituto delle reti e le sfide globali di carattere ambientale, inserendo le reti in un piano di politica nazionale e regionale che promuova strumenti adeguati di incentivazione per superare gli attuali limiti di territorialità connessi all'utilizzo delle risorse regionali/comunitarie.

---

<sup>95</sup> Fonte: "Dal 1997 a oggi. I 20 anni di Conai" (2017)



#### 4.5.2 Sfide, opportunità e scenari per i contratti di rete in materia ambientale

Come anticipato, le reti di imprese possono rendere più concorrenziale e moderno il mercato dei servizi a supporto dell'economia circolare, in diversi ambiti applicativi.

Con il contratto di rete è possibile anzitutto **mettere in connessione il mondo dei servizi ambientali e quest'ultimo con quello della manifattura**, con l'obiettivo per le imprese coinvolte di condividere programmi comuni per abbattere i costi di approvvigionamento di materie da impiegare nei processi produttivi e i costi di gestione dei materiali di risulta, per incrementare la qualità dei loro prodotti o servizi grazie all'innalzamento degli standard tecnologici, divenendo più sostenibili sul piano ambientale e, pertanto, più solide e in linea con le tendenze di crescita del comparto dell'industria dei servizi ambientali<sup>96</sup>.

Al contempo, attraverso la creazione di un network consolidato e cooperante, le reti di imprese possono fornire le giuste garanzie prestazionali e patrimoniali nell'affidamento di servizi ambientali sui quali finora il decisore pubblico ha ritenuto opportuno rivolgersi alle cd. società "in-house", evitando quindi che vengano inserite vere e proprie "barriere all'entrata" in alcuni mercati.

Lo strumento delle reti di impresa può avere, quindi, il compito di agevolare la diffusione dell'iniziativa privata in campo ambientale in mercati tipicamente oggetto di privativa pubblica, forte del fatto che, per quel che riguarda ad esempio la gestione dei rifiuti e delle bonifiche, il settore industriale privato può vantare eccellenze nel campo tecnologico e nell'efficienza gestionale.

<sup>96</sup> Il recupero di materia nei processi industriali passa dall'attuale 23% dei rifiuti al 42%, il recupero per usi agronomici passa dal 13% al 30% e il recupero per usi energetici passa dal 17% attuale al 14% (di cui oltre la metà in cementifici e per produzione di biocarburanti). La dissipazione a discarica scende dal 38% attuale al 12% dei rifiuti prodotti. Il valore della produzione del ciclo di gestione dei rifiuti e di riciclo industriale, cresce (in primis per effetto del recupero di risorse con un valore di mercato, +4,5 mld €) da 14 miliardi a 18,6 miliardi. Questo incremento non si traduce in un incremento del costo dei servizi di gestione dei rifiuti, perchè la crescita attesa dei costi dei servizi di raccolta (+600 milioni, il 13%) e dei costi di preparazione al riciclo (+1 miliardo) è compensabile dalla riduzione dei costi di trattamento e smaltimento (-1,4 miliardi, il 50%) ed eventualmente dai ritorni della cessione delle materie seconde. L'occupazione nel solo ciclo di gestione dei rifiuti - esclusa l'industria manifatturiera di riciclo e il riutilizzo - cresce di 22.000 unità (+37%), per effetto di una forte crescita nei settori a più alta intensità di lavoro, in particolare nella raccolta (+17.000 unità) e preparazione al riciclo (+9.000), mentre si riduce l'occupazione nella gestione degli impianti di smaltimento (-3.800 unità). Inoltre, nel settore del riutilizzo si possono generare oltre 10.000 nuovi occupati. Aumenta anche l'occupazione, (gran parte occupazione sostitutiva), nell'industria manifatturiera di riciclo (+11.000 unità).

In questa prospettiva, le reti ambientali possono assicurare la formazione e la crescita professionale del capitale umano occupato presso le imprese retiste, nonché l'inserimento nelle stesse di profili altamente qualificati e necessari per lo sviluppo delle attività.

Accanto all'azione di *knowledge sharing*, lo strumento giuridico delle reti presenta inoltre il vantaggio di fornire maggiori garanzie sulla **compliance aziendale** in campo ambientale, da far valere anche in sede di controllo.

Un esempio in tal senso è rappresentato dalla materia dei sottoprodotti, cioè i materiali di risulta dei processi produttivi. Tali materiali possono essere gestiti come dei veri e propri beni e non come dei rifiuti, a condizione che sussistano determinate condizioni (v. art. 184-*bis*, Codice ambiente) tra le quali l'esistenza di un contratto che ne assicuri la certezza dell'utilizzo nell'ambito di una filiera produttiva. Il contratto di rete si presta più di ogni altro strumento per la dimostrazione di tale requisito, proprio perché è in grado di assicurare la prova dell'esistenza di rapporti commerciali nella filiera per l'impiego dei materiali sottoprodotti.

Ulteriore terreno per l'utilizzo della rete in campo ambientale è quello delle indagini e delle analisi di laboratorio, propedeutiche al rilascio di autorizzazioni ambientali (es. autorizzazione integrata ambientale, autorizzazione dei progetti di bonifica), su cui le imprese potrebbero fare rete per ridurre i costi e condividere informazioni e prassi.

In questa prospettiva, nel contesto del contratto di rete è possibile realizzare progetti di **simbiosi industriale**, in collaborazione con i diversi operatori interessati, pubblici e privati, anche utilizzando piattaforme e strumenti informativi e di analisi in grado di supportare le piccole e medie imprese nelle loro scelte tecnologiche e di strategia ambientale.

#### 4.6 Le Reti per l'internazionalizzazione

Il processo di trasformazione che ha investito il sistema economico negli ultimi anni e il mutamento delle condizioni della competizione internazionale hanno imposto alle imprese la ricerca di soluzioni innovative, anche di natura organizzativa, per restare sul mercato e competere con i nuovi attori dell'economia globale, caratterizzata da un aumento della concorrenza.



Anche nell'ambito delle strategie di internazionalizzazione, dunque, il contratto di rete si presenta come un'opportunità per le imprese, specie quelle di dimensione ridotta e poco organizzate per gestire commesse con l'estero, ma fortemente espressive della qualità e dell'eccellenza dei prodotti "Made in Italy".

La collaborazione sulla base di un programma comune consente infatti di accrescere la propria forza produttiva e distributiva, la capacità di innovazione, la qualità dei beni o servizi forniti, la penetrazione e, quindi, la competitività sui mercati internazionali, favorendo la gestione condivisa degli investimenti e delle azioni di formazione, promozione e marketing, la razionalizzazione dei costi, lo scambio di conoscenze e competenze, le stesse occasioni di incontro e *business*.

Le imprese in rete, oltre ad essere mediamente più produttive, risultano avere un maggiore orientamento verso mercati geograficamente distante: il 52,7% di esse esporta, contro il 42,0% delle imprese non in Rete.

Non a caso, sulla base dei più recenti studi, l'apertura ai mercati internazionali e gli investimenti in ricerca tecnico-scientifica risultano essere i principali driver dei contratti di rete, in particolare di quelli che coinvolgono le imprese manifatturiere (con un'incidenza pari al 59,0%). Manifattura e servizi appaiono complementari nelle Reti finalizzate ad espandere internazionalmente i mercati di riferimento (31,6%). Ma, come anticipato, oltre all'innovazione, le strategie di internazionalizzazione si integrano e rafforzano spesso anche con altri driver, quali ad esempio: il marketing e la promozione, la qualità, la formazione, la gestione della catena distributiva, ecc.

A conferma di ciò, ad esempio, se guardiamo ai macro-settori, il comparto "agroalimentare", che comprende l'agricoltura, silvicoltura e pesca e l'industria alimentare e delle bevande, rappresenta oltre il 23% del totale delle imprese che - al 31 dicembre 2017 - hanno stipulato contratti di rete e presenta forti interrelazioni con i settori del commercio, del turismo, dei servizi operativi e tecnologici.

Per quanto riguarda gli obiettivi e le attività in concreto delineati nella prassi applicativa, analizzando un campione di contratti di rete finalizzati all'internazionalizzazione, emerge che attraverso il contratto di rete le imprese mirano principalmente a:

- innalzare lo standard qualitativo dei prodotti o servizi forniti nei mercati esteri;



- sviluppare e accrescere la capacità di produzione e commercializzazione dei propri beni e attività all'estero;
- entrare in nuovi mercati o aumentare la propria quota di *export* in mercati in cui già si è presenti;
- sviluppare o ottimizzare le competenze, le tecnologie, i prodotti o i servizi offerti da ciascun partecipante;
- ampliare l'offerta commerciale delle imprese in rete anche grazie ad un ampliamento del pacchetto di prodotti di ciascuna di esse o la creazione in *partnership* di nuovi prodotti o servizi;
- conseguire maggiori conoscenze e informazioni sui mercati, sulle tendenze, sui *target* di clientela, ecc., attraverso lo scambio informativo all'interno della rete;
- accrescere la capacità di monitorare le occasioni offerte dai mercati esteri di interesse della rete e, di conseguenza, rispondere alle esigenze o ai fabbisogni che provengono da tali mercati;
- valorizzare il patrimonio culturale, storico e sociale del territorio di riferimento attraverso la produzione e commercializzazione di prodotti locali tipici di eccellenza.

Nell'ambito di tali obiettivi di internazionalizzazione, che possono essere perseguiti congiuntamente o alternativamente all'interno del medesimo programma comune, molteplici sono poi le attività e i servizi che le imprese di una rete possono concretamente realizzare, condividendo risorse, conoscenze ed energie:

- organizzazione di workshop e seminari tematici, formazione specialistica per settore, creazione di showroom temporanei;
- partecipazione a missioni, manifestazioni, eventi fieristici di caratura internazionale;
- sviluppo di iniziative per accrescere, da un lato, la conoscenza da parte degli operatori italiani dei mercati esteri e, dall'altro, la conoscenza degli operatori stranieri dei prodotti e dei servizi offerti dalle imprese italiane;
- elaborazione di piani di comunicazione e/o di marketing internazionale;
- realizzazione e promozione di un *brand* comune per lo sviluppo commer-

ziale dei propri beni e servizi e/o la valorizzazione dell'eccellenza dei prodotti tipici del territorio;

- partecipazione a bandi nazionali e/o internazionali aventi la finalità di promuovere l'internazionalizzazione delle imprese;
- assunzione di un Temporary Export Manager o di personale specializzato per una gestione efficiente e qualificata delle strategie di internazionalizzazione;
- adozione di strumenti/piattaforme digitali per promuovere la qualità del *Made in Italy*;
- estensione della catena di fornitura e di distribuzione;
- studi di pre-fattibilità e di fattibilità per lo sviluppo di reti commerciali e/o implementazione di servizi di assistenza post-vendita all'estero;
- apertura di strutture volte ad assicurare la presenza stabile nei mercati internazionali di riferimento.



## Retimpresa: chi siamo

- ❖ E' l'**Agenzia di Confindustria** per la rappresentanza e la promozione delle Reti d'Impresa, il cui Presidente è **Antonello Montante**
- ❖ Nasce nel 2009 per sostenere, favorire e monitorare l'integrazione e la competitività delle PMI attraverso il "contratto di rete"
- ❖ E' un'**Associazione** non riconosciuta, senza scopo di lucro, cui aderiscono:  
**oltre 100 Soci** (Associazioni di Confindustria, Reti d'Impresa e Consorzi)

- ❖ Per i servizi di **consulenza tecnica e specialistica** Retimpresa si avvale di

### **Retimpresa Servizi S.r.l.**

offre servizi alle imprese per affiancarle nel percorso di aggregazione e sviluppo della rete

[www.retimpresa.it](http://www.retimpresa.it)



## RetImpresa: gli obiettivi



## I Vantaggi di associarsi a RetImpresa



# OFFERTA PER L'IMPRESA 4.0 LA TUA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE.



**SE LO SOGNI LO PUOI FARE E NOI TI AIUTIAMO A REALIZZARLO.**

**Benefici fiscali  
per la tua azienda con superammortamento  
al 130% per i beni strumentali, al 140% per determinati  
beni immateriali e iperammortamento al 250% per i beni digitali.  
Intesa Sanpaolo è al tuo fianco, per rendere la tua azienda sempre più digital.**

    [intesasnpaolo.com](https://www.intesasnpaolo.com)

**INTESA  SANPAOLO**

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Per le condizioni contrattuali dei prodotti e servizi citati consultare i Fogli Informativi disponibili nelle Filiali e sul sito internet delle Banche del Gruppo Intesa Sanpaolo che li commercializzano. La concessione dei finanziamenti è soggetta alla valutazione della Banca.

## BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. *Fare reti d'impresa. Dai nodi distrettuali alle maglie lunghe: una nuova dimensione per competere*, AIP (a cura di), Il Sole 24 Ore, 2009.
- AA.VV. *Partecipazione delle reti di impresa alle procedure per l'affidamento di contratti pubblici. Guida pratica per le stazioni appaltanti e per gli operatori economici*, a cura di RETIMPRESA-ITACA in collaborazione con Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, 2015, <http://www.retimpresa.it/index.php/le-guide-e-la-norma/le-guide-di-retimpresa/26-le-guide-e-la-norma/le-guide/218-partecipazione-delle-ret-i-d-impresa-alle-procedure-per-l-affidamento-di-contratti-pubblici?showall>
- AA.VV., *Linee Guida per i contratti di rete*, Comitato linterregionale dei Consigli Notarili delle Tre Venezie e RetImpresa (a cura di), 2012, in <http://www.notaitriveneto.it/download.php> ed in <http://www.retimpresa.it/index.php/it/le-guide-di-retimpresa>
- AA.VV., *Reti d'impresa oltre i distretti. Nuove forme di organizzazione produttiva, di coordinamento e di assetto giuridico*, AIP (a cura di), Il Sole 24 Ore, 2008.
- ALVINO I., *Il lavoro nelle reti di imprese: profili giuridici*, Giuffrè, 2014.
- BALESTRIERI A. M., *La partecipazione delle reti di imprese agli appalti pubblici nella disciplina nazionale e comunitaria*, in *Urban. app.*, 2015, 755.
- BENAZZO P., *I diritti di exit e di voice nei contratti di rete "riconosciuti"*, *Riv.soc.*, 2012, 677.
- BENCINI L., *La responsabilità nella rete di imprese*, in CUFFARO V. (a cura) *Contratto di rete di imprese*, Giuffrè, 2016.
- BIANCA M., *Il modello normativo del contratto di rete. Nuovi spunti di riflessione sul rapporto tra soggettività giuridica ed autonomia patrimoniale.*, in CAFAGGI- IAMICELI – MOSCO (A CURA DI) *Il contratto di rete per la crescita delle imprese*, Quaderni di Giur. comm., Milano, 2012.
- BIVONA B., IZZO B., *Problemi risolti e dubbi ancora aperti sulle agevolazioni per le reti d'impresa*, in *Corriere Tributario*, 2011, n. 21., 1741.
- BREDARIOL E., *Le reti d'impresa*, in TRABUCCHI, *Istituzioni di diritto commerciale*, Cedam, 2017.
- BREDARIOL E., *Struttura delle reti di imprese e modalità di partecipazione agli appalti pubblici*, in Bullo L., (a cura di), *I contratti di rete e le nuove frontiere del contratto: modelli giuridici e strutture economiche a confronto*, Cedam-Wolters Kluwer, 2017.
- BULLO L. (a cura di), *I contratti di rete e le nuove frontiere del contratto: modelli giuridici e strutture economiche a confronto*, Cedam-Wolters Kluwer, 2017.
- BULLO L. (a cura di), *I contratti di rete e le nuove frontiere del contratto: modelli giuridici e strutture economiche a confronto*, Cedam-Wolters Kluwer, 2017.

- CAFAGGI F. (a cura di), *Il Contratto di rete. Commentario*, Il Mulino, 2009.
- CAFAGGI F., IAMICELI P., *Reti di impresa tra crescita e innovazione organizzativa*, Il Mulino, 2008.
- CAFAGGI F., *Contratto di rete*, voce in *Enc. dir.*, Annali IX, 2016.
- CAFAGGI F., *Il nuovo contratto di rete: "learning by doing"?*, *Contr.*, 2010, p.1143 ss.
- CAPRARA A., *Il contratto di rete e gli adempimenti pubblicitari: le pubblicità del contratto*, in *Giurisprudenza commerciale*, 1, 2015, 113.
- CAPRARA A., *Le "modificazioni soggettive" del contratto di rete: spunti di riflessione*, in *Contratto e Impr.*, 2013, 6,1379.
- CAPS Critical Issues Report, *Tiered Supplier Management*, 2004.
- CARINCI M. T., (a cura di), *Dall'impresa a rete alle reti d'impresa* (atti del convegno internazionale di studio tenutosi all'università degli studi di Milano, 26-27 giugno 2014): interventi di Golzio L., Denozza F., Alessi C., Bavaro V., Laforgia S., Minolfi F., Pilati A., Ratti L., Peskine E., Vernac S., Emiliani S. P., Zoppoli L., Alvino I., Sitzia A., Di Salvatore L., Peruzzi M., Cagnin V., Borelli S., Sachs T., Lozito M., Brino V., Mutarelli M. M., Impicciatore M. A., Costantini S., Gamberini G., Jacobs A., De Salvia A., Del Biondo D., Poli D. E Proia G., Giuffrè, 2015.
- CAVALLARO, *La rete e i patrimoni destinati*, in Cafaggi-Iamiceli-Mosco (a cura), *Il contratto di rete per la crescita delle imprese*, Quaderni della Giurisprudenza commerciale, Milano 2012.
- CERRATO S. A., *Appunti sul contratto di rete: un modello «à la carte» dal contratto all'istituzione... e ritorno*, *Riv. dir. impresa*, 2016, 491.
- CONAI, *Dal 1997 a oggi. I 20 anni di Conai*, 2017.
- CORAPI D., *Dal consorzio al contratto di rete: spunti di riflessione*, in *Rivista del diritto commerciale e del diritto generale delle obbligazioni*, 2010 fasc. 3, pt. 1, pp. 795 – 80.
- COSTANTINO F., Di Gravio G., Tronci M., *Supply Chain Management e Network Logistici. Dalla gestione della partnership al risk management*, Editore Ulrico Hoepli, Milano, ISBN 978-88-203-3933-3, 2007.
- CNN, *La nuova disciplina dell'appalto pubblico dopo il correttivo: profili di interesse notarile*. Studio n. 588/2016/C in [www.notariato.it](http://www.notariato.it)
- CSC, ISTAT, RETIMPRESA, *Reti d'Impresa. L'identikit di chi si aggrega: competitivo e orientato ai mercati esteri*, Roma, 2016.
- CSC, ISTAT, RETIMPRESA, *Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulle performance delle imprese*, Roma 2017.
- CUFFARO V., (a cura di) *Contratto di rete di imprese*, Giuffrè, 2016.

- CUFFARO V., MARASÀ G., SALVIN L., D'AURIA M. e CIRIANNI F., I contratti di rete, in *Corriere merito*, 2010, suppl. al n. 5.
- D'AMICO, MACARIO (a cura di), *Contratti di rete: prime applicazioni pratiche*, in *Contr.* 2013, 799.
- DE BENETTI C., *Reti di imprese e appalti pubblici: dal contratto plurilaterale con comunione di scopo all'aggregazione strutturata*, in *Contr. Stato e enti pubblici*, 2014, 27.
- DELLE MONACHE S., *Il contratto di rete tra imprese*, in *Tr. dei contratti* diretto da Roppo, 2ed., 2014.
- DI MARCO P., CATTÒ P.L., *Come costruire una Rete tra imprese: opportunità, percorso evolutivo e business plan*, Edizioni Martina, 2011.
- DI MARTINO G., *La collaborazione tra imprese per gli appalti pubblici. L'avvalimento e il raggruppamento temporaneo*, Giappichelli, 2012, 77 ss.
- DI SAPIO A., *I contratti di rete tra imprese*, in *Riv. not.*, 2011, 201.
- DI GUARDI P., *Le Imprese Rete*, Bollati, Boringhieri, 2007.
- DI ROSA G., *L'associazione temporanea di imprese. Il contratto di joint venture*, Giuffrè, 1998, 8 ss
- DONATIVI V., *Le reti di imprese: natura giuridica e modelli di governance*, in *Soc.*, 2011, 1429.
- DORIA G., *Gestione rappresentativa e gestione associativa nella rete di imprese*, Giappichelli, 2012.
- DORIA G., *Impresa ed insolvenza nella rete priva di soggettività giuridica*, ESI, 2015.
- DOTTI S., *Profili di interesse per gli appalti pubblici*, cit. p.153, in TREUT. (a cura) *Contratto di rete. Trasformazione del lavoro e reti di imprese*, Ipsoa-Wolter Kluwer, 2015.
- FIORILLO L., PERULLI A., (a cura di) *La riforma del mercato del lavoro*, Giappichelli, 2014.
- Fondazione Italiana del Notariato, *Il contratto di rete. Nuovi strumenti contrattuali per la crescita d'impresa*. Atti del Convegno, Roma, 25 novembre 2011, edizione Quaderni Fondazione Nazionale Notariato Gruppo 24Ore, 2011.
- GARELLA F., MARIANI M. (a cura di), *Il codice dei contratti pubblici. Commento al decreto legislativo*, 18 aprile 2016, n.50, Torino, 2016.
- GALLETTI M., *Joint ventures e modelli di integrazione tra imprese nel sistema degli appalti*, Giuffrè 2005, 73 ss.
- GENTILI A., *Il contratto di rete dopo la l. n. 122 del 2010*, in *Contr.*, 2011, 617 ss. VILLA G., *Il contratto di rete in I contratti per l'impresa*, GITTI-MAUGERI-VILLA (a cura), Il Mulino, 2012.
- GIOVANARDI A., *L'agevolazione fiscale alle reti di impresa: profili sistematici e applicativi*, *Dialoghi Tributarî*, 2011, 6, 609.



- GRECO M. G., *Distacco e codatorialità nelle reti di impresa*, Argomenti dir. lav., 2014, 380.
- GUERRERA F., *Il contratto di rete tra imprese: profili organizzativi*, Contratti, 2014, 397.
- GUZZARDI G., *La partecipazione delle reti d'impresa alle procedure di affidamento dei contratti pubblici*, in *Nuova g. civ. comm.*, 2015, 275.
- IAMICELI P., (a cura di) *Le reti di imprese e i contratti di rete*, Giappichelli, 2009.
- IBBA C., *Contratto di rete e pubblicità delle imprese (con qualche divagazione in tema di soggettività)*, in *Orizzonti del diritto commerciale*, Rivista telematica.
- LOCORATOLO S., *Il contratto di rete. Struttura e funzione*, Monografie della Riv. dir. comm., 2015.
- MACARIO F., SCOGNAMIGLIO C. (a cura di), *Reti di impresa e contratto di rete*, in *Contr.*, 2009, 915 ss.
- MAIOV. - SEPE M., *Profili giuridici ed economici della contrattazione di rete*, Il Mulino, 2016.
- MALTONI M.- SPADA P., *Il "contratto di rete"*, Studio n.1-2011/I in *CNN Notariato* 10/10/2011.
- MALTONI M., *Il contratto di rete. Prime considerazioni alla luce della novella di cui alla L.n.122/2010*, in *Not.*, 2011, 64.
- MARASÀ G., *La pubblicità dei contratti di rete*, in *Orizzonti del diritto commerciale*, Rivista telematica.
- MARASÀ G., *Contratti di rete e consorzi*, ne I contratti di rete, *Corr. mer.*, Suppl. al n.5, 2010.
- MARIOTTI F., *Questioni aperte sulla misura agevolativa a favore delle imprese in rete*, in *Corr. trib.* 2012, n. 18, 1408.
- MARIOTTI F., *Acquisto di beni strumentali e reti di imprese: le agevolazioni fiscali previste nel "Piano Nazionale Industria 4.0"*, in BULLO L. (a cura di), *I contratti di rete e le nuove frontiere del contratto: modelli giuridici e strutture economiche a confronto*, Cedam-Wolters Kluwer, 2017.
- MARIOTTI F., *Aspetti fiscali e rappresentazione contabile dell'attività delle reti di impresa*, in *Corr. trib.* 2013, n. 34, 2709.
- MARIOTTI F., *Il contratto di rete: eventuale soggettività giuridica e deposito della situazione patrimoniale*, in *Riv. Gest. Straord. Imprese*, 2013, 1, 73.
- MARIOTTI F., in DELLE MONACHE S., *Il contratto di rete*, in ROPPO V., *Trattato dei contratti*, Giuffrè, 2014.
- MAUGERI M.R., *Reti di imprese, contratto di rete e reti contrattuali* in *Obb. e contr.*, 2009, 955.
- ONZA M., *La procedura di «asseverazione» del contratto di rete*, *Riv. dir. privato*, 2012, 435.
- PRANDSTRALLER F., Rullani E., *Creatività in Rete: L'uso strategico delle ICT per nuova eco-*

- nomia dei servizi*, Franco Angeli, CFMT, 2009.
- RetImpresa, Conferenza delle Regioni, Gfinance, *Le Regioni a favore delle Reti d'Impresa*, Aggiornamento 2017.
- RetImpresa, Lexius Sinacta, *Guida pratica al Contratto di Rete d'Impresa*, 2011
- RetImpresa - Itaca in collaborazione con Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, *Partecipazione delle reti di impresa alle procedure per l'affidamento di contratti pubblici. Guida pratica per le stazioni appaltanti e per gli operatori economici*, 2015.
- RetImpresa, PdFor, *Linee Guida per il business plan di Rete*, Roma 2015
- RetImpresa, Apqi, PdFor, Luiss Business School, Sapienza Università di Roma, *Il management delle Reti d'Impresa*, Roma 2013
- RICCIARDI A., *Strategie di cooperazione tra aziende e mitigazione del rischio operativo: i vantaggi competitivi delle reti di imprese*, Saggio in Scritti in onore di Vittorio Coda; Egea, Milano 2010.
- RULLANI E. (a cura di), *Reti d'Impresa e Idee Motrici, Quaderni della Programmazione*, 27, Università degli studi di Trento, Provincia Autonoma di Trento, Edizioni31, 2010.
- RUSSO L., *Il contratto di rete in agricoltura*, Riv. dir. civ., 2015, 181.
- RUSSO S., *La strategia delle reti nei rapporti con la PA*, in G.ZILIO GRANDI e M.BIASI (a cura) *Contratto di rete e diritto del lavoro*, Cedam, 2014.
- SALVATORE G., *Agevolazioni per le reti d'impresa*, in *Bilancio e Reddito d'impresa*, 2011, n. 9, 23.
- SALVINI L., *Le reti di imprese: profili fiscali*, in *Corriere del merito*, 2010, 1, 14.
- SANTAGATA R., *Il «contratto di rete» fra (comunione di) impresa e società (consortile)*, in RDCi., 2011, I, 332 ss.
- SCIUTO M., *Imputazione e responsabilità nel contratto di rete (ovvero dell'incapienza del patrimonio separato)* in Cafaggi- Iamiceli – Mosco (a cura di) *Il contratto di rete per la crescita delle imprese*, Quaderni di Giur. comm., 2012.
- SCIUTO M., *Imputazione e responsabilità nelle «reti di imprese» non entificate (ovvero del patrimonio separato incapiente)*, Riv. dir. comm., 2012, I, 44.
- TASSANI T., *Quale regime fiscale per il “nuovo” contratto di rete?*, Dialoghi Tributarî, 2011, 6, 602.
- TREU T., (a cura), *Contratto di rete Trasformazione del lavoro e reti di imprese*, Ipsoa-Wolters Kluwer, 2015.
- TRIVOLI A., BAIANI L., *I profili tributari del nuovo contratto di rete*, in CAFAGGI, IAMICELI, MOSCO (a cura di) *Il contratto di rete per la crescita delle imprese*, Quaderni di Giur. comm., Giuffrè, 2012.
- TUNISINI A., CAPUANO G., ARRIGO T., BERTANI R., *Contratto di rete*, Franco Angeli, 2013.

- VERCELLINO F.L., voce *Associazione temporanea d'impresa*, in Dig. Comm., Utet, 2013, 49.
- VILLA G., *Reti di imprese e contratto plurilaterale*, Giur. comm., 2010, I, 944.
- ZAPPIA A., *Il distacco del lavoratore e la sua applicazione nelle reti di impresa*, in BULLO L. (a cura), *I contratti di rete e le nuove frontiere del contratto: modelli giuridici e strutture economiche a confronto*, Cedam-Wolters Kluwer, 2017.
- ZANELLI P., *Reti di impresa: dall'economia al diritto, dall'istituzione al contratto*, in Contr. impr., 2010, 970 ss.
- ZANELLI P., *Reti e contratto di rete*, Cedam, 2012.
- ZILIO GRANDI G., BIASI M. (a cura di), *Contratto di rete e diritto del lavoro*, Cedam, 2016.

Finito di stampare nel febbraio 2018

Progetto grafico e impaginazione: D. effe comunicazione - Roma



e-mail [retimpresa@confindustria.it](mailto:retimpresa@confindustria.it)  
Tel. 06 5903526  
[WWW.RETIMPRESA.IT](http://WWW.RETIMPRESA.IT)



@RetImpresa



RetImpresa