



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO

VADEMECUM

LE RETI DI IMPRESA

LA VIA GIUSTA PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE
DELLE PMI E LA GREEN ECONOMY



VADEMECUM LE RETI DI IMPRESA - LA VIA GIUSTA PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI E LA GREEN ECONOMY

La presente ricerca è stata realizzata da:

Dott. Andrea Carlo Baldin, Studio Baldin Euroquality Srl, Milano e AICQ Centronord

Avv.to Franco Casarano, Studio Lexjus Sinacta, Milano

Avv.to Giovanna Raffaella Stumpo, Studio Legale Avv. Stumpo

Dott.ssa Erica Monticelli, Roma

D.ssa Anna Censi, Alkemia Sviluppo di Impresa

Ing. Massimo Tronci, Università di Roma "La Sapienza", Associaz. Premio Qualità Italia

Ing. Roberto Tononi, Assoreti PMI

Dr. Savino Ferraro

Per la Camera di Commercio di Milano hanno collaborato:

Area Sviluppo del Territorio e del Mercato, Servizio Ambiente ed Ecosostenibilità:

Emanuela Didero, Alvaro Farina, Paolo Pipere

Coordinamento:

Sergio Enrico Rossi, Dirigente area Sviluppo del Territorio e del Mercato,
Camera di Commercio di Milano

INDICE [\(Cliccare sulle singole voci o sul numero di pagina\)](#)

PREFAZIONE di <i>Carlo Sangalli</i>	2
INTRODUZIONE - Le potenzialità delle Reti di Impresa per l'internazionalizzazione e la Green Economy - <i>Andrea Baldin</i>	3
SEZIONE 1 - ASPETTI LEGALI E FISCALI DEL CONTRATTO DI RETE <i>Giovanna Raffaella Stumpo e Franco Casarano</i>	6
1.1 Il Contratto di Rete - quale quadro normativo di riferimento	6
1.2 Il Contratto di Rete - cosa è	9
1.3 Il Contratto di Rete - quale oggetto	11
1.4 Il Contratto di Rete - quali elementi e contenuti sostanziali	12
1.5 Il Contratto di Rete - con o senza soggettività giuridica	16
1.6 Il Contratto di Rete - quale forma	17
1.7 Il Contratto di Rete - quale regime di responsabilità	18
1.8 Il Contratto di Rete - come apportare le modifiche	19
1.9 Il Contratto di Rete - con o senza soggettività tributaria	19
1.10 Il Contratto di Rete - quali agevolazioni fiscali	21
1.11 Il Contratto di Rete - come viene meno il vincolo	23
1.12 Il Contratto di Rete - l'opportunità di partecipazione alle gare pubbliche	24
SEZIONE 2 - ASPETTI OPERATIVI PER LA COSTITUZIONE DELLE RETI DI IMPRESA	30
2.1. Come mettersi in Rete - <i>Roberto Tononi e Andrea Baldin</i>	30
2.2. I modelli organizzativi TQM e dei sistemi di gestione per il Management, la valutazione e la certificazione delle Reti di Impresa - <i>Massimo Tronci</i>	41
2.3. Come fare funzionare e valutare la rete - le valutazioni creditizie - <i>Erica Monticelli</i>	56
2.4. Il Manager di Rete: profilo e competenze - <i>Anna Censi</i>	65
SEZIONE 3 - LE RETI COME STRUMENTO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI - <i>Anna Censi</i>	73
3.1 Il contributo delle reti all'internazionalizzazione delle PMI	73
3.2 Le principali caratteristiche delle reti per l'internazionalizzazione	75
ALLEGATO 1 - I DATI SULLE RETI DI IMPRESA - <i>Savino Ferraro</i>	77
I numeri parlano chiaro: le reti di Impresa sono un fenomeno in continua ascesa	77
Export e internazionalizzazione delle reti di impresa	80

PREFAZIONE

Nel contesto economico odierno, caratterizzato da una forte competitività, anche internazionale, l'istituto del contratto di rete può rappresentare una valida via per lo sviluppo del nostro sistema economico. Esportare, aprirsi ai mercati esteri, intercettare al meglio la domanda straniera, ma anche saper innovare i propri processi o i propri prodotti, diventano oggi operazioni strategiche per guadagnare posizioni di competitività. E proprio grazie a questo strumento le nostre piccole e medie imprese, senza perdere di identità e radicamento, possono percorrere nuove vie, altrimenti onerose. Le imprese in rete condividono infatti solo certe funzioni proficue per il proprio business, mettendo in comune il know how per esportare, condividendo gli oneri di un export manager, la funzione del marketing, gli investimenti nella sostenibilità ambientale e nella nuova green economy. Dalla messa in rete di queste azioni le piccole e medie imprese diventano così più forti in un contesto sempre più sfidante. Chi usufruisce del contratto di rete inoltre può beneficiare di vantaggi fiscali, ma anche di altri benefici importanti, come avere maggiore accesso al credito o maggiore visibilità, ottenere maggiore forza contrattuale con i fornitori.

Le reti, tuttavia, rimangono a tutt'oggi uno strumento innovativo, rispetto a cui si trova non di rado qualche diffidenza e resistenza culturale in un Paese che ha fatto della specializzazione, della flessibilità e dell'individualità le chiavi di successo del proprio sistema economico. In questo senso, l'informazione è spesso il punto di svolta.

Proprio con tale consapevolezza, la Camera di Commercio di Milano pubblica questo piccolo Vademecum "Le Reti di Impresa - La via giusta per l'Internazionalizzazione delle PMI e la Green Economy": un'iniziativa che il sistema camerale lombardo ha messo in campo per promuovere lo strumento delle reti di imprese e favorire i contratti nei diversi settori.

Un'iniziativa che vuol dotare le imprese di strumenti informativi per scoprire come investire all'estero o su nuovi mercati come la sostenibilità ambientale. Il successo di ogni nuova rete d'impresa è infatti il risultato delle singole aziende che si mettono in gioco, ma anche delle istituzioni, soprattutto quelle del territorio, che possono dare una grossa mano nel mettere a disposizione gli strumenti più adatti per far crescere, ancora e magari meglio di prima, la nostra economia.

Carlo Sangalli

Presidente Camera di Commercio di Milano

INTRODUZIONE

LE POTENZIALITÀ DELLE RETI DI IMPRESA PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E LA GREEN ECONOMY

Andrea Carlo Baldin

Il presente Vademecum, predisposto da un Gruppo di Lavoro ad hoc avviato con la supervisione e il supporto della Camera di Commercio di Milano nell'ambito del progetto Unioncamere *“dalla collaborazione alla rete di impresa”*, intende illustrare le caratteristiche salienti del nuovo modello di cooperazione interaziendale ed i passaggi che operativamente occorre effettuare per realizzare la rete d'impresa. Senza trascurare gli aspetti relativi al finanziamento della rete e presentando il suo attuale stato di avanzamento e di aggiornamento. Si è deciso inoltre di concentrare l'attenzione sull'applicazione a **due processi strategici e fondamentali** per il successo nell'attuale quadro di recessione mondiale: le **Reti come strumento per le PMI per la loro internazionalizzazione** e le Reti come **strumento per la Green Economy**. Tale opportunità sorge anche dai dati emersi da una recente indagine condotta da un primario Istituto finanziario (IntesaSanPaolo) condotta su un campione rappresentativo di aziende (circa **2.323 imprese**) coinvolte in contratti di rete è risultato che:

- 50 % circa sono Micro-imprese (fatturato inferiore a 2 MI €), il 30 % sono Piccole imprese (il 30% tra 2 e 10 MI €);
- Sono caratterizzate da un migliore posizionamento competitivo: più presenti all'estero (export 45% dei casi Vs. 25,2% dei competitor non coinvolti) e attraverso partecipazioni estere (9,7% vs. 3,9%), brevettano di più (14,8% dei casi vs. 5,3%).
- Sono **maggiormente sensibili all'attività di certificazione della qualità** (26,9% dei casi vs. 14,7%) **e dell'ambiente** (7,6% vs. 2,8%).
- Oltre **un'azienda su cinque si è messa in rete per la realizzazione di progetti legati alla sostenibilità ambientale** (es. investimenti in energie rinnovabili, produzione di beni per servizi ambientali e riduzione delle emissioni di CO2.)
- Fanno investimenti in innovazione (44,5% dei casi), promozione e marketing (39,9%), potenziamento della struttura commerciale (36,3%).

La Green Economy è pertanto uno dei settori di maggiore interesse delle aziende “retiste”: nella fattispecie, con riferimento ai seguenti processi:

- Gestione e filiera dei rifiuti
- Filiera dell'energia rinnovabile (produttori di componenti, installatori, distributori, network commerciali)
- Ricerca e sviluppo (filiera di progettazione e produzione di mini-eolico, mini-idro) e Smart Cities.
- Efficienza energetica (sistemi di illuminazione ad alta efficienza a LED,
- Mobilità e Logistica Sostenibile (sistemi integrati di bike sharing elettriche con pensiline fotovoltaiche dotate di punti di ricarica, filiera e servizi per componenti di retrofitting elettrico nella nautica e nell' automotive ecc.);
- Design ed edilizia sostenibile.
- Turismo sostenibile,
- Servizi Ambientali (laboratori, bonifiche, consulenza Sistemi di Gestione Integrati QAS).

Il contratto di rete è una nuova fattispecie di contratto plurilaterale con comunione di scopo, pensata dal Legislatore appositamente per le PMI in modo da consentire loro di aggregarsi con lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e competitività sul mercato. Nell'attuale assetto economico italiano, che vede circa il 95% delle imprese sotto il numero di dieci dipendenti e con, mediamente, un unico mercato geografico di riferimento, la rete di impresa potrebbe rappresentare un nuovo modo di competere con le economie straniere che invece dispongono di realtà imprenditoriali, grazie alle loro dimensioni, in grado di destinare, a parità di percentuale di investimenti in ricerca sul fatturato, somme molto rilevanti.

Ma cosa sono e cosa servono le Reti di Impresa? **Innovazione, competitività, collaborazione.** Sono le **parole chiave**. E ancora si dice che gli imprenditori nell'ambito della rete hanno l'obiettivo *“in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese.. di scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa”*.

Imprenditori che collaborano, che si scambiano informazioni e prestazioni, che svolgono assieme attività che prima facevano da soli? Che sono disposti a condividere costi e ricavi con potenziali concorrenti? Non è certo questa l'immagine che spesso viene data, con troppa semplificazione ed errata visione, dei nostri piccoli

e medi imprenditori: chiusi nelle loro fabbriche, nei capannoni, negli uffici, gelosi dei loro clienti, dei loro know-how, dei loro dipendenti, poco propensi a investire in ricerca, ad aprirsi a collaborazioni, se non addirittura a nuovo soci, attenti al mercato interno, ma assenti nella rete e nell'export, ecc.

Ecco dunque, in questo sintetico e superficiale confronto, risiede tutta la forza e potenzialità della Rete di Impresa come prefigurata negli ultimi anni dalla normativa e dalle applicazioni già operative in Italia: un modello di business innovativo che affianca, non pregiudica ma rafforza quello tradizionale del motore della nostra economia, le PMI. La flessibilità della Rete di impresa è il suo reale valore aggiunto. Certo si deve fare un contratto. Ci mancherebbe. Bisogna andare dal notaio. Bene. Ma il resto è lasciato alla libera interpretazione e volontà dei retisti. Costituire o meno un Fondo Patrimoniale? Se serve si fa, altrimenti no. Definire un Organo Comune con rappresentanza? Se ne vale la pena, volentieri, altrimenti ogni retista agisce per conto degli altri, nell'ambito di criteri e ruoli definiti nel Contratto e nel Programma di Rete e con i limiti di responsabilità definiti sempre dal Codice Civile. Le regole di ingresso di nuovi soci? Possono essere definite di volta in volta ecc.

I retisti stabiliscono le regole del gioco, se vogliono possono anche dotarsi di un Coordinatore, o Manager di Rete. Ma scordiamoci sovrastrutture, uffici direzionali, segreterie tecniche ed organizzative, uffici marketing ecc. Sarebbero solo sovra costi che i retisti non possono permettersi. Anche perché già li hanno nell'ambito delle loro imprese; e pertanto potranno utilizzarle part time anche per le finalità della Rete. Anche perché le regole nella rete servono, come per ogni attività relazionale e umana, ma devono essere associate a benefici, evidenti e misurabili, che siano quantificabili come maggiori dei costi che, inevitabilmente, la collaborazione comporta, altrimenti nessun imprenditore sarebbe disposto a controfirmarle.

In sintesi, le caratteristiche salienti ed i benefici delle reti determinate con il Contratto di Rete sono quindi la **flessibilità e pariteticità dei rapporti e la definizione di regole di collaborazione economicamente convenienti**.

Va infatti sottolineato come la Rete di imprese permetta di creare una convergenza anche solamente parziale delle attività (per esempio l'approvvigionamento delle materie prime, la comunicazione, la penetrazione in nuovi mercati, la comune intrapresa di un importante affare o di un progetto); partecipare ad una rete di imprese prevede in maniera variabile collaborazione, scambio di informazioni e/o conoscenze e/o contatti, scambio di prestazioni, svolgimento di attività in comune, allineamento di caratteristiche, controllo comune dei costi, integrazione umana tra imprenditori e le loro strutture (collaboratori), ecc. In sostanza si tratta anche di un'occasione di evolvere il proprio profilo imprenditoriale.

SEZIONE 1 - ASPETTI LEGALI E FISCALI DEL CONTRATTO DI RETE

Giovanna Raffaella Stumpo* - Franco Casarano**

1.1 IL CONTRATTO DI RETE - QUALE QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

La normativa nazionale ha introdotto le reti di imprese con il disposto di cui ai commi 1 e 2 dell'art. 6 *bis* della **L. 6 agosto 2008 n. 133** che ne ha esplicitato finalità e definizione, come segue:

“1. Al fine di promuovere lo sviluppo del sistema delle imprese attraverso azioni di rete che ne rafforzino le misure organizzative, l'integrazione per filiera, lo scambio e la diffusione delle migliori tecnologie, lo sviluppo di servizi di sostegno e forme di collaborazione tra realtà produttive anche appartenenti a regioni diverse, con decreto del Ministro dello sviluppo economico di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, previa intesa con la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano, sono definite le caratteristiche e le modalità di individuazione delle reti delle imprese e delle catene di fornitura. 2. Alle reti, di livello nazionale, delle imprese e alle catene di fornitura, quali libere aggregazioni di singoli centri produttivi coesi nello sviluppo unitario di politiche industriali, anche al fine di migliorare la presenza nei mercati internazionali, si applicano le disposizioni concernenti i distretti produttivi previste dall'art. 1, commi 366 e seguenti, della L. 23 dicembre 2005, n. 266, come da ultimo modificati dal presente articolo, ad eccezione delle norme inerenti i tributi dovuti agli enti locali”...

Nel 2009 per effetto del comma 4 *ter* dell'art. 3 del **DL 10.2.2009 n. 5**, convertito con modificazioni dalla **L. 9.4.2009 n. 33**, è stato poi introdotto nel nostro Ordinamento, il nuovo istituto del contratto di rete.

Il DL n. 5/2009 unitamente alla **L. 23 luglio 2009 n. 99**, rafforzando le previsioni già di cui alla L n. 133/2008, ha inteso esprimere la risposta del Legislatore al più ampio progetto sovranazionale volto a creare in Europa strumenti e condizioni favorevoli alla crescita ed alla competitività sostenibile delle piccole e medie imprese (PMI) europee, come esplicitato in particolare nella Comunicazione n. 394 della Commissione Europea del 25 giugno 2008 (aggiornata con la Comunicazione n. 78 del 23

* Avv.to Giovanna Raffaella Stumpo, Studio Legale Avv. Stumpo, Milano.

** Avv.to Franco Casarano, Studio Lexjus Sinacta, Milano.

A livello UE - c'è da sapere che

Con la Comunicazione n. 394/2008, anche nota come *Small Business Act*, la Commissione UE ha inteso supportare la creazione di un nuovo contesto politico che inquadrasse gli esistenti strumenti d'impresa utili a realizzare a pieno gli obiettivi già di cui alla Carta europea per le piccole imprese ed alla politica moderna a favore della maggiore concorrenzialità delle PMI. Nel 2008 la Commissione europea ha cioè ipotizzato un'autentica cooperazione progettuale tra UE e Stati membri che, nel perseguimento di obiettivi di crescita generale del mercato UE, rispondesse al rispetto dei seguenti 10 principi essenziali per creare condizioni di concorrenza paritarie per le PMI europee: i) dar vita a un contesto in cui imprenditori e imprese familiari possano prosperare e che sia gratificante per lo spirito imprenditoriale; ii) far sì che imprenditori onesti, che abbiano sperimentato l'insolvenza, ottengano rapidamente una seconda possibilità; iii) formulare regole conformi al principio "Pensare anzitutto in piccolo"; iii) rendere le pubbliche amministrazioni permeabili alle esigenze delle PMI; iv) adeguare l'intervento politico pubblico alle esigenze delle PMI: facilitando la partecipazione delle PMI agli appalti pubblici ed usando meglio le possibilità degli aiuti di Stato per le PMI; v) agevolare l'accesso delle PMI al credito e sviluppare un contesto giuridico ed economico che favorisca la puntualità dei pagamenti nelle transazioni commerciali; vi) aiutare le PMI a beneficiare delle opportunità offerte dal mercato unico; vii) promuovere l'aggiornamento delle competenze nelle PMI ed ogni forma di innovazione; viii) permettere alle PMI di trasformare le sfide ambientali in opportunità; ix) incoraggiare e sostenere le PMI perché beneficino della crescita dei mercati. Con la più recente Comunicazione n. 78/2011 la Commissione UE ha inteso sia fare il punto sul livello di attuazione nel tempo degli impegni programmatici già previsti dallo *Small Business Act* del 2008, per analizzare in chiave prospettiva i bisogni delle piccole e medie imprese che operano nel più attuale contesto economico, secondo gli obiettivi del nuovo programma di riforma della Commissione UE (c.d. Strategia Europa 2020), le cui iniziative "faro" già prevedono diverse azioni da realizzarsi a cura degli Stati membri con il supporto anche delle Autorità nazionali, regionali, locali e della Società civile, nel più lungo periodo in supporto alle PMI, per affrontare i mercati globalizzati.

Quanto sopra, rappresenta la premessa necessaria per meglio attualizzare la funzione principale del contratto di rete, bene espressa dal già citato art. 3 comma 4 *ter* del DL n. 5/2009, secondo cui:

*"Con il contratto di rete più imprenditori **perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa**".*

Dal 2009 ad oggi, numerose norme hanno contribuito ad affinare la regolamentazione del nuovo istituto aggregativo, per ampliarne la fruibilità a vantaggio delle PMI

nel panorama dei diversi e possibili strumenti collaborativi già esistenti nello scenario tanto nazionale che internazionale. In particolare:

- il comma 4 *ter* dell'art. 3 del DL n. 5/2009 è stato modificato dall'art. 1 comma 1 della già detta L. n. 99/2009, che ha introdotto l'autonomia patrimoniale perfetta a favore delle reti d'impresa;
- l'art. 42 del **DL. 31 maggio 2010 n. 78** convertito con modificazioni dalla **L. 30 luglio 2010 n.122**, ha apportato significative novità alla disciplina civilistica dell'istituto, riscrivendo parzialmente ed integrando il disposto dei commi 4 *ter* e *quater* dell'art. 3 del DL n. 5/2009 e contemporaneamente istituendo una agevolazione fiscale (i.e. detassazione della quota di utili impiegata negli investimenti previsti dal programma di rete) in favore delle imprese che sottoscrivano o aderiscano ad un contratto di rete, subordinandone l'efficacia all'autorizzazione della Commissione dell'Unione Europea.

A livello comunitario - c'è da sapere che

Con la decisione 26 gennaio 2011 C (2010)8939 la Commissione Europea ha ritenuto che la misura fiscale detta non costituisse aiuto di Stato ai sensi dell'art. 107 par. 1 del Trattato sul funzionamento dell'UE; dando quindi piena liceità al nuovo istituto negoziale.

Più recentemente,

- l'**art. 45 del DL 22 giugno 2012 n. 83** convertito con modificazioni dalla **L 7 agosto 2012 n. 134** ha previsto la possibilità (poi successivamente eliminata) che, laddove sia prevista la costituzione di un fondo patrimoniale comune, l'iscrizione del contratto di rete al Registro delle imprese, sia unica ed avvenga nel Registro competente, in base alla sede della rete stessa;
- la **L n. 134/2012** ha previsto che le modifiche al contratto di rete debbano essere redatte e depositate a cura dell'impresa indicata nell'atto modificativo, presso la sede del Registro delle imprese in cui è iscritta la stessa impresa. Ed inoltre: ha disposto che, ove nel contratto di rete sia prevista la costituzione del fondo patrimoniale e la rete sia stata iscritta nella sezione ordinaria del Registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede, la rete acquisti soggettività giuridica;
- con il **DL 18 ottobre 2012 n. 179** convertito con modificazioni dalla **L 17 dicembre 2012 n. 221** la semplificazione pubblicitaria di cui al punto che precede è stata soppressa; e si è diversamente disposto che il sistema di pubblicità legale che dà vita alla rete si realizzi validamente solo iscrivendo il relativo contratto nella sezione ordinaria del Registro delle imprese presso cui è iscritta ciascuna impresa retista; la **L n. 221/2012** è intervenuta anche sul Codice degli appalti prevedendo la possibilità per i contratti di rete di partecipare a gare e appalti pubblici, mentre con riferimento alle reti del settore agro - alimentare, ha previsto

la possibilità di costituire fondi di mutualità tra contraenti, diretti a tutelare le parti da eventuali impreviste variazioni delle condizioni di mercato;

- con la **L 24 dicembre 2012 n. 228** è stato introdotto un credito d'imposta per le imprese e le reti d'impresa che investano direttamente in ricerca e sviluppo, o che affidino analoghe attività a Università, Enti pubblici o Organismi di ricerca.

Contratto di rete e normativa sulla concorrenza nazionale e comunitaria - c'è da sapere che....

La compatibilità della rete con la disciplina anticoncorrenziale, rappresenta, un tema che va attentamente preso in considerazione volta per volta e a seconda del tipo di rete che si vuole andare a realizzare, prendendo in considerazione sia la normativa nazionale che comunitaria applicabili in materia. L'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato con la comunicazione del 16 maggio 2011 (*Comunicazione relativi all'istituto delle reti di imprese così come disciplinato dall'art. 3 comma 4 -ter del DL n. 5/2009 come conv. in L n. 33/2009 e S.M.I*) ha osservato che l'istituto del contratto di rete non può costituire una deroga ai principi della libera concorrenza e del mercato. Del pari, a livello sovranazionale, la Commissione Europea: i) con Provvedimento 26 gennaio 2011 n. C (2010) 8939, ha negato la natura di aiuto di Stato al contratto di rete, impregiudicata tuttavia l'applicabilità all'istituto dell'art. 101 TFUE (già art. 81 del Trattato UE); ii) con Comunicazione n. 2011/C-11/01, ha precisato che il fatto che le autorità pubbliche incoraggino un accordo di cooperazione orizzontale non significa che l'accordo sia, per ciò solo, ammissibile ai sensi dell'art. 101 TFUE. L'opportunità di valutare la compatibilità del contratto di rete con la disciplina anticoncorrenziale sovranazionale si ravvisa anche alla luce del Regolamento della Commissione UE 14 dicembre 2010 n. 1217/2010 concernente l'applicazione dell'esenzione prevista dall'art. 101 par. 3 TFUE, a talune categorie di accordi aventi ad oggetto la ricerca e lo sviluppo di prodotti.

1.2 IL CONTRATTO DI RETE - COSA È

Il contratto di rete è l'accordo mediante il quale più imprenditori si impegnano a collaborare per la realizzazione di un programma comune fondato su obiettivi strategici condivisi, e che consenta di accrescere sia individualmente (ossia alla singola impresa) sia collettivamente (ossia all'insieme delle imprese partecipanti alla rete):

- la crescita della propria capacità innovativa (intesa come possibilità per l'impresa di accedere, proprio in virtù dell'appartenenza alla rete, allo sviluppo delle proprie ovvero all'accesso di nuove opportunità tecnologiche) e/o
- la crescita della competitività sul mercato (intesa quale possibilità di incrementare la capacità concorrenziale dei membri della rete, singolarmente o collettivamente, nel mercato nazionale e/o internazionale).

Più precisamente, con tale formula aggregativa le imprese c.d. "retiste" si obbligano sulla base di un programma condiviso a:

- collaborare in forme ed ambiti predeterminati attinenti all'esercizio della proprie attività, oppure a
- scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica/ tecnologica, o ancora
- ad esercitare in comune 1 o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Si tratta di una nuova tipologia di contratto plurilaterale con comunione di scopo, di applicazione generale, mediante il quale più imprese, pur rimanendo indipendenti, scelgono di "aggregarsi tra loro" per realizzare progetti industriali strutturati comuni e diretti, in particolare, ad accrescere in capacità innovativa ed in competitività. Come fattispecie giuridica, il contratto di rete è stato pensato esclusivamente per i soggetti che corrispondono alla nozione di imprenditore di cui all'**art. 2082 c.c.** (*i.e. "è imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi"*). Si distingue da altre forme di collaborazione imprenditoriale perché i suoi membri perseguono obiettivi strategici comuni di crescita, piuttosto che finalità di mera natura reddituale ed economica. La rete funge infatti da elemento di coordinamento/interazione tra le imprese ad essa partecipanti, mentre l'assunzione delle scelte strategiche permane in capo a ciascuna impresa separatamente - salvo eventualmente essere demandata ad un organo comune -, ancorché in funzione del perseguimento degli obiettivi perseguiti, di cui al contratto che le vincola in rete.

Contratto di rete tra imprese di diversa nazionalità - c'è da sapere che.....

Le norme che disciplinano il contratto di rete non escludono la possibilità che ad esso partecipino imprese italiane e straniere. Per una tale evenienza, il contratto di rete pur configurarsi come contratto internazionale resterebbe soggetto alla disciplina delle legge italiana. In proposito, poiché per assolvere agli adempimenti pubblicitari di cui al comma 4 *quater* dell'art. 3 del DL n. 5/2009 – fatto salvo per il caso di rete dotata di propria soggettività - è necessario iscrivere il contratto di rete nel Registro delle imprese nella sezione in cui è iscritta ciascuna impresa contraente, la partecipazione del soggetto/dei soggetti stranieri alla rete può avvenire solo attraverso la partecipazione alla rete di stabile organizzazione nel territorio italiano; non potendo altrimenti l'impresa/le imprese straniere effettuare il predetto adempimento di iscrizione al Registro, rilevante a fini costitutivi. La possibile partecipazione di imprese estere al contratto di rete mediante proprie stabili organizzazioni in Italia trova espressa conferma nella Circolare dell'Agenzia delle Entrate 14 aprile 2011 n. 15/E che ammette al beneficio delle agevolazioni di cui all'art. 42 comma 2 *quater* del DL n. 78/2010 oltre alle imprese residenti, anche le stabili organizzazioni nel territorio dello Stato di imprese non residenti.

1.3 IL CONTRATTO DI RETE - QUALE OGGETTO

L'art. 3 comma 4 *ter* del DI 5/2009 con successive modifiche ed integrazioni propone una formula tripartita dell'oggetto del contratto là ove, al primo capoverso prevede che:

“più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere individualmente e collettivamente la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato, e a tal fine si obbligano sulla base di un programma comune di rete a:

- i. collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese, ovvero a*
- ii. scambiarsi informazioni o prestazioni attinenti all'esercizio delle proprie imprese, ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad*
- iii. esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa”.*

La tre formule di attività declinate dal Legislatore possono costituire anche singolarmente oggetto del contratto di rete. Nel qual caso si evidenziano i seguenti diversi possibili modelli aggregativi:

- a) la rete c.d. collaborativa mediante la quale più imprese possono scegliere di condividere:
 - i) attività di coordinamento per ottenere migliori condizioni nei rapporti esterni (ad es. coordinamento del processo qualità dei beni lungo la filiera, definizione di una politica dei prezzi nel rispetto della normativa antitrust) o per conseguire con maggiore facilità un risultato unitario (quale ad es. la produzione di un bene finale);
 - ii) attività strumentali a conseguire migliori risultati di gestione (i.e. gestione della logistica comune, promozione unitaria di beni e marchi, realizzazione di un centro di ricerca comune);
 - iii) attività complementari per fare quello che individualmente le singole imprese non sarebbero in grado di fare (ad es. partecipazione ad appalti o gare);
- b) la rete finalizzata allo scambio di informazioni (di natura commerciale, collegate alla produzione, per la condivisione di progetti di ricerca etc.) o prestazioni (per valorizzare l'*expertise* individuale ma con coordinamento integrato e centrale);
- c) la rete per l'esercizio in comune di una o più delle attività rientranti nell'oggetto della propria impresa (conseguire lo scopo comune - di aumentare la capacità innovativa e la competitività - nell'ambito dell'attività di ciascuna impresa retista).

buzioni da parte delle imprese retiste. Il fondo è poi necessario per poter accedere al beneficio fiscale che presuppone la destinazione al fondo stesso, di una parte degli utili d'esercizio. Per una tale scelta, ex art. 4 *ter* dell'art. 3 del DL n. 5/2009, lett. c), il contratto di rete dovrà prevedere: i) la misura ed i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali (in denaro o in beni o servizi, purchè suscettibili di valutazione economica) e degli eventuali contributi successivi che i contraenti di obbligano a versare al fondo; ii) le regole di gestione del fondo comune, inclusa la ripartizione dei costi e dei ricavi (con previsione anche del soggetto incaricato della stessa; che a seconda delle situazioni potrà essere l'organo comune o un soggetto terzo). Può costituire oggetto di conferimento del fondo patrimoniale qualsiasi entità materiale o immateriale suscettibile di valutazione economica o comunque di apprezzamento in termini di funzionalità e/o strumentalità al perseguimento dello scopo comune. I conferimenti possono quindi consistere in denaro, beni materiali o immateriali, diritti, crediti, prestazioni d'opera e servizi, con esclusione di cose generiche, future o altrui. Il programma di rete può prevedere che il conferimento possa effettuarsi anche con costituzione di un "patrimonio destinato all'affare" ex **art. 2447 bis comma 1 lett. a) c.c.**. Soluzione questa ultima detta che presuppone tuttavia la natura di società per azioni delle imprese partecipanti alla rete che intendano utilizzare tale modalità di conferimento. Nel contratto di rete, ove previsto il fondo patrimoniale, devono essere necessariamente pattuite le regole per la sua gestione. Normalmente, ove nominato l'organo gestorio, è questi che cura oltrechè l'esecuzione del programma di rete, anche la gestione del fondo. Per scelta delle parti tuttavia la gestione può essere attribuita anche ad un soggetto terzo, purchè dotato di particolari competenze. Al fondo patrimoniale istituito con il contratto di rete si applicano in quanto compatibili le previsioni di cui agli artt. 2614 e 2615 comma 2 c.c. in materia di consorzi. La qual cosa comporta che: i) i creditori particolari delle singole imprese retiste (ai sensi dell'**art. 2614 c.c.**) non potranno far valere alcun diritto sul fondo comune, né chiederne la divisione per tutta la durata del contratto; ii) ex art. 2615 comma 2 c.c. poi, in caso di obbligazione assunta dall'organo comune per conto della singola impresa aderente alla rete, sorge *ex lege* un'obbligazione solidale tra l'impresa nel cui interesse abbia agito l'organo comune, ed il fondo comune. Qualora si verifichi una situazione d'insolvenza, nei rapporti tra le imprese retiste, il debito dell'insolvente deve essere ripartito tra tutti, in proporzione alle rispettive quote.

L'organo gestorio - cosa c'è da sapere

Per previsione di legge il contratto di rete deve prevedere le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune e per la gestione della rete. È a discrezione dei retisti determinare i criteri per l'assunzione di tali decisioni (e il contratto potrà a tal fine prevedere la maggioranza semplice o qualificata o ancora l'unanimità su tutte o alcune decisioni). Il contratto può anche prevedere l'istituzione di un organo comune (che può consistere in un soggetto unico o in una pluralità di membri, in una persona fisica o giuridica - interna o esterna alla rete -) al quale conferire mandato per la direzione e la conduzione delle attività previste nel contratto di rete, oltrechè per l'esecuzione delle delibere dei retisti collegate all'esecuzione del programma di rete. Per previsione dell'art. 3 comma 4 *ter* lett. e) ove le parti convengano di istituire l'organo comune, il contratto di rete dovrà specificare: i) il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale del soggetto prescelto; ii) i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti

a tale soggetto per l'esecuzione del contratto o una o più fasi di esso; iii) le regole per la sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto. L'organo comune è dunque soggetto alle regole civilistiche previste per il mandato (si vedano **artt. 1703-1730 c.c.**), e più precisamente del mandato collettivo, con o senza rappresentanza. Letteralmente infatti, in virtù delle modifiche apportate dal DL n. 83/2012, conv. con mod. dalla L 7 agosto 2012 n. 134 ex art. 3 comma 4 *ter* lett. e) secondo capoverso: *"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..."* -omissis-. Per poter svolgere le proprie attività, l'organo comune può avvalersi di soggetti esterni alla rete, affidarsi alle singole imprese retiste per lo svolgimento di specifiche attività o ancora costituire gruppi di lavoro *ad hoc* a composizione mista (retisti e non) per l'esecuzione di singoli progetti. In virtù dell'applicabilità delle norme civilistiche che disciplinano il mandato, all'organo comune compete l'obbligo di redigere il rendiconto del proprio operato.

Contratto di rete con fondo patrimoniale comune e organo gestorio - cosa c'è da sapere

Per l'ipotesi che gli elementi facoltativi (fondo patrimoniale comune e organo gestorio) vengano inseriti nel contratto di rete, la recente L. n. 134/2012) ha richiamato l'applicazione delle norme di cui al fondo consortile ex art. art. 2614 e 2615 secondo comma c.c. ed ha previsto l'obbligo per l'organo comune di redigere su base annuale una situazione patrimoniale seguendo le disposizioni dettate in tema di bilancio per le S.p.A. in quanto compatibili, con applicabilità anche del disposto dell'art. 2615 *bis* terzo comma c.c.. Letteralmente infatti -omissis- ... *entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale l'organo comune redige una situazione patrimoniale, osservando, in quanto compatibili, le disposizioni relative al bilancio di esercizio della società per azioni, e la deposita presso l'ufficio del registro delle imprese del luogo ove ha sede; si applica, in quanto compatibile, l'art. 2615-bis, terzo comma c. c.*"; La successiva L. n. 179/2012 innovando il dettato del comma 4 *ter* dell'art. 3 del DL n. 5/2009 nello specifico per quanto attiene all'organo comune, ha chiarito che esso *"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 tabella seguente evidenzia i requisiti sostanziali previsti come obbligatori per il contratto di rete ex art. 4 *ter* dell'art. 3 del DL n. 5/2009; che, come si è detto, si diversificano a seconda che le imprese retiste optino o meno per la realizzazione di un fondo patrimoniale comune e la designazione dell'organo gestorio.

Requisiti sostanziali del contratto di rete

<b style="color: #800000;">RETE PRIVA DI FONDO COMUNE E DI ORGANO GESTORIO. Il contratto deve specificare:	<b style="color: #800000;">RETE DOTATA DI FONDO COMUNE E DI ORGANO GESTORIO. Il contratto deve specificare:
<ul style="list-style-type: none"> - nome, ditta, ragione o denominazione sociale di ogni impresa partecipante (per originaria sottoscrizione del contratto o per adesione successiva); 	<ul style="list-style-type: none"> - nome, ditta, ragione o denominazione sociale di ogni partecipante per originaria sottoscrizione del contratto o per adesione successiva, <b style="color: #800000;">oltreché denominazione e sede della rete;
<ul style="list-style-type: none"> - obiettivi strategici di innovazione/ innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e - modalità concordate per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi; - programma di rete, con enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascuna impresa partecipante; 	
<ul style="list-style-type: none"> - modalità di realizzazione dello scopo comune; 	<ul style="list-style-type: none"> - modalità di realizzazione dello scopo comune e <b style="color: #800000;">misura e criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo patrimoniale comune; - <b style="color: #800000;">regole di gestione del fondo patrimoniale comune;
<ul style="list-style-type: none"> - durata del contratto; - modalità di adesione di altri imprenditori - e se pattuite, cause facoltative di recesso anticipato e condizioni per il 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; 	
<ul style="list-style-type: none"> - regole per l'assunzione delle decisioni su ogni materia/aspetto di interesse comune, nonché ove il contratto preveda la modificabilità a maggioranza del programma di rete, regole concernenti le modalità di assunzione di tale decisione. 	<ul style="list-style-type: none"> - nome, ditta, ragione o denominazione sociale del soggetto prescelto con il ruolo di organo comune; - poteri di gestione e di rappresentanza conferiti all'organo comune, nonché - regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto;
<ul style="list-style-type: none"> - regole per l'assunzione delle decisioni su ogni materia/aspetto di interesse comune, nonché ove il contratto preveda la modificabilità a maggioranza del programma di rete, regole concernenti le modalità di assunzione di tale decisione. 	<ul style="list-style-type: none"> - regole per l'assunzione delle decisioni su ogni materia/aspetto di interesse comune <b style="color: #800000;">non rientranti nei poteri dell'organo gestorio, nonché ove il contratto preveda la modificabilità a maggioranza del programma di rete, le regole concernenti le modalità di assunzione di tale decisione.

1.5 IL CONTRATTO DI RETE - CON O SENZA SOGGETTIVÀ GIURIDICA

Con le modifiche apportate al comma 4 *ter* dell'art. 3 del DL n. 5/2009 dal DL n. 179/2012 convertito con modificazioni dalla L n. 221/2012, si è rimessa alle imprese che intendano unirsi in rete, la scelta di realizzare:

- una “rete priva di soggettività” o, diversamente
- una “rete -soggetto giuridico”.

Per disposto del terzo capoverso del comma 4 *ter* dell'art. 3 del DL n. 5/2009 infatti:

“il contratto di rete che prevede l'organo comune e il fondo patrimoniale, non è dotato di soggettività giuridica, sava la facoltà di acquisto della stessa, ai sensi del comma 4 quater, ultima parte”.

La libera determinazione delle parti circa quale tipologia di rete andare a costituire, abbiamo già detto che incide sugli elementi sostanziali del contratto. Essa peraltro impatta sul piano degli adempimenti pubblicitari da assolvere obbligatoriamente a cura delle imprese retiste, a fini costitutivi della rete; da espletarsi in modo diverso a seconda della “scelta a monte” delle imprese retiste di realizzare o meno una “rete –soggetto”. Ed invero:

- nel caso di “rete priva di soggettività giuridica” per disposto (della parte prima) del comma 4 quater dell'art. 3 del DL n.5/2009:

“il contratto di rete è soggetto a iscrizione nella sezione del Registro delle imprese presso cui è iscritto ciascun partecipante e l'efficacia del contratto inizia a decorrere da quando è stata eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti coloro che ne sono stati sottoscrittori originari.”

- nel diverso caso in cui le imprese intendano realizzare una rete dotata di soggettività giuridica - esse dovranno obbligatoriamente optare per la previsione contrattuale del fondo patrimoniale comune - ed operare conformemente al disposto (dell'ultima parte) del comma 4 quater dell'art. 3 del DL n. 5/2009, tale per cui:

“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”.

(In sintesi) Rete con o senza soggettività**Soggettività giuridica No**

Il contratto di rete non necessita della previsione di fondo patrimoniale comune e organo gestorio, anche se può averli. Le imprese provvedono all'iscrizione del contratto di rete nel Registro delle imprese in cui è iscritta ciascuna impresa retista. Il contratto di rete acquista efficacia alla data dell'ultima delle iscrizioni fatte dalle imprese originariamente partecipanti alla rete.

Soggettività giuridica Si

Il contratto di rete deve prevedere la costituzione del fondo patrimoniale comune; per l'acquisto della soggettività giuridica, le imprese devono anche procedere all'iscrizione del contratto di rete nella sezione ordinaria del Registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede della rete. Con questa iscrizione, la rete acquista soggettività.

1.6 IL CONTRATTO DI RETE - QUALE FORMA

Il contratto di rete ha forma vincolata. Per espressa previsione di legge infatti esso deve essere stipulato da ciascuna impresa o legale rappresentante delle imprese aderenti alla rete:

- per atto pubblico o
- per scrittura privata autenticata dinanzi al notaio, ovvero
- per atto firmato digitalmente a norma degli artt. 24 e 25 del **Dlgs. 7 marzo 2005 n. 82²** e successive modifiche ed integrazioni,

con ricorso, in quest'ultimo caso a modello standard tipizzato con decreto del Ministero della Giustizia, di concerto con il Ministero dell'Economia e Finanze e del Ministero dello Sviluppo Economico.

Le forme di cui sopra - tra cui l'ultima detta è stata introdotta con le modifiche apportate dall'art. 45 della L n.134/2012- sono previste a norma del comma 4 *ter* dell'art. 3 del DL n. 5/2009 "*ai fini degli adempimenti pubblicitari di cui al comma 4 quater*". L'atto pubblico, la scrittura privata autenticata o la sottoscrizione con firma digitale sono quindi le forme alternativamente richieste, a fini pubblicitari obbligatori, ossia utili e necessari a realizzare l'iscrizione del contratto di rete, a cura delle imprese retiste, presso i competenti Uffici del Registro delle imprese. Ma non solo. Il comma 4 *quater* dell'art. 3 del DL n.5/2009 si è già detto, prevede che l'efficacia del contratto di rete (una volta sottoscritto con le forme di legge di cui sopra), decorra:

- per la "rete senza soggettività", da quando è stata eseguita l'ultima delle iscrizioni nella sezione del Registro delle imprese presso cui è iscritto ciascun sottoscrittore originario;
- per la "rete -soggetto", da quando è stata eseguita l'iscrizione nella sezione del Registro delle imprese in cui la rete ha sede. Momento in cui la rete "*acquista soggettività giuridica*".

² Trattasi del CAD - Codice dell'Amministrazione Digitale, pubblicato in GURI 16 maggio 2005, SO n. 93.

L'atto pubblico, la scrittura privata autenticata o la sottoscrizione con firma digitale sono quindi le forme alternativamente richieste, a fini pubblicitari obbligatori e costitutivi; poiché senza di essi il contratto di rete non potrebbe essere iscritto presso i competenti Uffici del Registro, e quindi sarebbe privo di efficacia non solo nei confronti dei terzi, ma anche nell'ambito dei rapporti interni tra le stesse imprese retiste.

1.7 IL CONTRATTO DI RETE - QUALE REGIME DI RESPONSABILITÀ

Nell'ambito del contratto di rete e, segnatamente, nella fase di sua esecuzione, è possibile distinguere tre diversi profili di responsabilità contrattuale:

- i) la responsabilità nei rapporti interni tra le imprese aderenti alla rete;
- ii) la responsabilità verso i terzi con i quali si intrattengono rapporti contrattuali funzionali all'attuazione del programma di rete e
- iii) la responsabilità dell'organo comune in conseguenza del suo operato come mandatario delle imprese o come organo della rete.

Esaminiamo partitamente i tre diversi profili di responsabilità.

Il regime delle responsabilità - cosa c'è da sapere

i) La responsabilità nei rapporti interni

Tra i contenuti obbligatori del contratto di rete vi è la definizione del programma di rete con l'enunciazione non solo dei diritti, ma anche degli obblighi assunti dalle imprese aderenti. Altri obblighi possono derivare dall'attività di coordinamento svolta dall'organo comune e dai contratti da quest'ultimo stipulati con i terzi. L'inadempimento da parte di un'impresa degli obblighi su di essa gravanti in ragione dell'appartenenza alla rete, fa sorgere la responsabilità dell'impresa inadempiente nei confronti delle altre imprese.

ii) La responsabilità verso i terzi

a) In tema di responsabilità verso terzi la prima norma da esaminare è l'art. 2614 c.c. dettato in tema di consorzi, ma richiamato esplicitamente dall'art. 3 comma 4 *ter* L. n. 33/2009 e successive modificazioni. La disposizione, già sopra richiamata, realizza un sistema di protezione del fondo patrimoniale comune, impedendo che i creditori dei singoli imprenditori possano far valere i loro diritti sul fondo stesso, così confermando un vincolo di destinazione del fondo a garanzia dell'attuazione del programma di rete.

b) Il regime della responsabilità verso i terzi è ulteriormente definito dalla previsione di cui all'art. 2615, comma II c.c., la cui applicazione è del pari richiamata dalla legge in esame. La

norma prevede che, per il caso in cui l'organo comune abbia assunto obbligazioni agendo per conto dei singoli retisti, ciascuno di essi risponda di tali obbligazioni solidalmente con il fondo patrimoniale comune. La norma si riferisce ad entrambe le ipotesi di rete (rete contratto e rete soggetto).

c) Infine si ricorda la nuova disciplina introdotta dall'art. 45 della L n. 134/2012 che ha disposto che *"in ogni caso, per le obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al programma di rete, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune"*. La norma delinea un'autonomia patrimoniale perfetta della rete dotata di fondo patrimoniale con riferimento alle sole obbligazioni contratte dall'organo comune "in relazione al programma di rete".

iii) Le responsabilità dell'organo comune

Già si è detto che, nel caso di rete contratto, il potere gestorio e di rappresentanza è conferito all'organo comune in virtù di un mandato ad esso conferito dai partecipanti alla rete. A tale istituto, quindi, bisogna riferirsi per delineare il regime delle responsabilità.

1.8 IL CONTRATTO DI RETE - COME APPORTARE LE MODIFICHE

Per il caso in cui successivamente alla sua iscrizione, il contratto subisca delle modifiche, l'art. 3 del DL n. 5/2009 come modificato dall'art. 45 della L n.134/2012 prevede che esse siano 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 l'impresa stessa. L'Ufficio del Registro delle imprese provvede poi 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 alla relative annotazioni d'ufficio, della modifica. Ciò vale per il contratto di rete senza soggettività. Per il diverso caso di modifica del contratto di rete dotato di soggettività giuridica, sarà infatti necessaria e sufficiente l'annotazione della stessa presso il Registro delle imprese in cui ha sede la rete.

1.9 IL CONTRATTO DI RETE - CON O SENZA SOGGETTIVÀ TRIBUTARIA

Antecedentemente alla riforma dell'istituto del contratto di rete attuata con la L n. 221/2012, l'Agenzia delle Entrate con la Circolare 15 febbraio 2011 n. 4/E si era espressa negando la soggettività tributaria della rete. Nell'attuale tenore dell'art. 3 del DL n. 5/2009 che, come detto, contempla la possibilità per le imprese di realizzare due diverse tipologie di rete, anche il trattamento fiscale ad

essa applicabile risulta diverso, a seconda che la rete costituita, sia dotata o meno di soggettività giuridica e, nel caso la abbia, a seconda che si configuri come un ente commerciale o non commerciale. La rete senza soggettività giuridica, non ha autonoma soggettività tributaria. Essendo priva di soggettività tributaria, ad essere soggetta a tassazione (fatta salva l'agevolazione fiscale di cui all'art. 42 del DL n. 78/2010 di cui infra), risulta quindi non la rete, ma ciascuna delle imprese ad essa partecipante; la quale è pertanto chiamata ad adempiere anche agli ordinari obblighi dichiarativi. La rete priva di soggettività ha pur tuttavia certamente la facoltà di richiedere l'attribuzione del codice fiscale a scopo di maggiore efficienza e semplificazione operativa; e ciò in virtù dell'art. 2 del DPR n. 605/1973 che contempla una tale possibilità *"...in favore di tutte le organizzazioni di persone o beni, privi di personalità giuridica"*.

Attribuzione del CF alla rete - cosa c'è da sapere?

La rete interessata all'attribuzione del codice fiscale deve farne domanda in carta libera e conformemente al modello AA5/6 stabilito con decreto del Ministero delle finanze, sottoscritto dal soggetto richiedente o da chi ne ha la rappresentanza. Specifiche istruzioni per la compilazione del predetto modello Ministeriale sono reperibili nella Risoluzione ministeriale 30 giugno 2011 n. 70/E.

Con la soggettività civilistica, la rete acquista diversamente in via automatica anche la soggettività tributaria, con le correlate conseguenze in materia di prelievo fiscale e di adempimenti tributari e contabili, in capo direttamente alla rete - soggetto.

Il Regime tributario della rete

Soggettività No Senza soggettività giuridica la rete non ha soggettività tributaria propria. E' soggetta a tassazione quindi non la rete, ma ciascuna delle imprese retiste. Ciascuna impresa partecipante alla rete è soggetta alle regole di determinazione del reddito proprie della sua forma giuridica.

Soggettività Sì La soggettività giuridica comporta anche la soggettività tributaria della rete. Per cui è soggetta a tassazione, direttamente la rete. A fini fiscali, si applicano le ordinarie regole di determinazione del reddito proprie degli enti commerciali/non commerciali.

Le Scritture contabili della rete

Soggettività No Non sussistono obblighi contabili né quello di redazione del bilancio. Le imprese retiste possono predisporre un budget annuale di spesa, regolamentandone le modalità di rendicontazione.

Soggettività Sì La rete, iscrivendosi nella sezione ordinaria del Registro delle imprese in cui ha sede, è automaticamente obbligata alla tenuta delle scritture

contabili ai sensi dell'art. 13 comma 1 lett. b) del **DPR n. 600/1973**, con conseguente applicazione di tutte le pertinenti disposizioni di cui agli artt. da 14 a 22 dello stesso DPR, ed ai sensi dell'art. 2214 c.c. In sintesi si tratta: del libero giornale e del libro inventari; dei registri prescritti a fini IVA; delle scritture ausiliarie in cui devono essere registrati gli elementi patrimoniali e reddituali, raggruppati per categorie omogenee, in modo da consentire di desumere chiaramente e distintamente le componenti positive e negative che concorrono alla determinazione del reddito; le scritture ausiliari e di magazzino; l'inventario e il bilancio. Trovano anche applicazione le regole generali di tenuta della contabilità (cfr. **art. 2219 c.c.**), di ordinata conservazione delle scritture contabili (cfr. **art. 2220 c.c.**) nonché di quanto previsto agli artt. 2215 e 2215 *bis* c.c..

1.10 IL CONTRATTO DI RETE - QUALI AGEVOLAZIONI FISCALI

L'art. 42 del DL n. 78/2010 convertito nella L n. 122/2010, ha anche introdotto un'agevolazione fiscale in favore delle imprese contraenti. Prima di procedere al commento della disposizione, va premesso che l'agevolazione è stata prevista soltanto per i periodi d'imposta 2010 – 2011 – 2012 e non è stata al momento rifinanziata per i periodi successivi. La Commissione Europea con la già detta decisione 26 gennaio 2011 C (2010) 8939 ha ritenuto, sul presupposto che la rete non fosse dotata di soggettività giuridica, che l'agevolazione fiscale concessa non costituisca aiuto di Stato; così rendendo efficace ed operativa la norma agevolativa, che ha istituito un regime di sospensione di imposta per gli utili di esercizio che le parti abbiano accantonato in apposita riserva e destinato al fondo patrimoniale per la realizzazione degli investimenti previsti dal programma di rete, che sia stato asseverato dagli organismi abilitati. Tale pronuncia comunitaria non teneva conto, ovviamente, dell'ultima versione della norma sul contratto di rete, con cui è stata introdotta la facoltà per le imprese retiste di costituire un soggetto autonomo distinto dai medesimi partecipanti dotato di soggettività giuridica ("rete soggetto"). Sul punto è intervenuta l'Agenzia delle Entrate con la nota circolare 18 giugno 2013 n. 20/E precisando che l'agevolazione in parola si applica solo ed esclusivamente alle imprese che partecipano ad una "rete contratto" e non anche a quelle che partecipano ad una "rete soggetto". La questione va tenuta presente per il caso di reti che abbiano goduto dell'agevolazione e che intendano, medio tempore, darsi soggettività giuridica, sussiste, in tal caso, il rischio di decadere dal beneficio fiscale.

Passando all'esame delle norme agevolative, l'art. 42 comma 2 del DL n. 78/2010 conv. con mod. dalla L. n. 122/2012 riconosce alle imprese appartenenti ad una rete costituita nel rispetto delle condizioni di cui ai commi 4 *ter* e *quater* dello stesso art. 42:

- vantaggi fiscali, amministrativi e finanziari,
- la possibilità di stipulare convenzioni con l'ABI nei termini definiti con decreto del Ministero delle Economie e Finanze emanato ai sensi dell'art. 17 comma 3 della **L. n. 400/1988** entro quarantacinque giorni dalla data di entrata in vigore del decreto in oggetto laddove esse siano state costituite.

L'agevolazione fiscale concessa alla rete - **sussistendo le condizioni di legge previste** (v. tabella che segue) -, consiste nell'opportunità concessa fino al periodo d'imposta in corso al 31.12.2012 di detassare una quota degli utili dell'esercizio non superiore ad 1.000.000 di Euro relativi alle imprese che abbiano sottoscritto o aderito ad un contratto di rete, ai sensi dell'art. 3 comma 4 *ter* del DL n. 5/2009 e successive mod. ed int..

Agevolazioni fiscali per la rete: condizioni obbligatorie *ex lege*

- Decisione delle imprese retiste di destinare la quota degli utili di esercizio al fondo patrimoniale comune o al patrimonio destinato all'affare;
- Quote destinate al fondo patrimoniale comune, da impiegarsi entro l'esercizio successivo al fine di realizzare taluni investimenti previsti dal programma comune di rete;
- Programma comune di rete previamente asseverato da organismi espressione dell'associazionismo imprenditoriale muniti dei requisiti previsti con decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze o, in via sussidiaria, da organismi pubblici individuati con medesimo decreto;
- Asseverazione rilasciata previo riscontro della sussistenza nel caso specifico degli elementi propri del contratto di rete e dei relativi requisiti di partecipazione delle imprese retiste che lo hanno sottoscritto;
- Utili destinati al fondo patrimoniale comune o al patrimonio destinato all'affare inseriti nel bilancio, in una corrispondente riserva di patrimonio netto, di cui deve essere data informazione in nota integrativa (riserva peraltro non distribuibile, salvo che per la copertura di perdite).

Si ricorda che sempre per disposto dell' art. 42 comma 2 *quater* del DL n.78/2010 conv. con mod. dalla L n. 122/2012:

"l'Agenzia delle entrate, avvalendosi dei poteri di cui al titolo IV del Decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 600, vigila sui contratti di rete e sulla realizzazione degli investimenti che hanno dato accesso all'agevolazione, revocando i benefici indebitamente fruiti".

Infine il comma 2 *quinqes* dell'art. 42 ha previsto che l'agevolazione di cui al comma 2 *quater* "può essere fruita, nel limite complessivo di 20 milioni di euro per l'anno 2011 e di 14 milioni di euro per ciascuno degli anni 2012 e 2013, esclusivamente in sede di versamento del saldo delle imposte sui redditi dovute per il periodo di

imposta relativo all'esercizio cui si riferiscono gli utili destinati al fondo patrimoniale comune o al patrimonio destinato all'affare; per il periodo di imposta successivo l'acconto delle imposte dirette è calcolato assumendo come imposta del periodo precedente quella che si sarebbe applicata in assenza delle disposizioni di cui al comma 2-quater”.

Agevolazioni fiscali per la rete - cosa c'è da sapere?

L'agevolazione può essere fruita da tutte le imprese che abbiano originariamente sottoscritto o aderito successivamente a un contratto di rete rispondente nella sua formulazione, a quanto prescritto dall'art. 3 comma 4 *ter* del DL n. 5/2009. Per accedere all'agevolazione non è richiesta una particolare forma giuridica dell'impresa retista, né costituiscono causa di preclusione da una particolare agevolazione, aspetti collegati a: dimensione aziendale, tipo di attività svolta, settore economico o localizzazione geografica dell'impresa. L'agevolazione vale ai soli fini delle imposte sui redditi e non dell'IRAP. Con la Circolare 14 aprile 2011 n. 15/E l'Agenzia delle Entrate ha dettato le istruzioni operative ed ha fornito chiarimenti integrativi di quelli già di cui alla Circolare n. 4/E 2011 in merito ai presupposti indispensabili per usufruire dell'agevolazione fiscale di cui all'art. 42 del DL n. 78/2010. Con tre ulteriori provvedimenti la stessa Agenzia: i) ha approvato il modello RETI necessario per comunicare i dati per la fruizione dei vantaggi fiscali (prot. n. 2011/31139); ii) ha definito le modalità di comunicazione del possesso dei requisiti per il rilascio dell'asseverazione del programma di rete (prot. n. 2011/34839); iii) ha determinato termini, modalità e contenuto della trasmissione dei dati relativi alle imprese per le quali è stata rilasciata l'asseverazione da parte degli organismi abilitati (prot. n. 2011/54949).

1.11 IL CONTRATTO DI RETE - COME VIENE MENO IL VINCOLO

Con riferimento allo scioglimento del contratto di rete dell'art. 3 comma 4 *ter* lett. d) del DL n. 5 /2009, rinvia alle *“regole generali di legge in materia di scioglimento totale o parziale dei contratti plurilaterali con comunione di scopo”* (rif. **artt. cc n. 2611 e da 2275 a 2282**). Prima causa di scioglimento dell'intero contratto è quindi l'ipotesi in cui venga meno – per recesso, esclusione o altra causa, una parte la cui partecipazione debba considerarsi essenziale. Per le altre cause di scioglimento è ipotizzabile l'applicabilità per analogia del disposto di cui all'**art. 2611 c.c.** in materia di scioglimento del contratto di consorzio (i.e. scadenza del termine; conseguimento dell'oggetto o sua impossibilità di conseguirlo; volontà unanime dei retisti; altre ipotesi previste dal contratto di rete). Al momento del verificarsi della causa di scioglimento del contratto, le imprese retiste -ovvero l'organo comune eventualmente designato- non potranno più compiere le operazioni necessarie all'attuazione dell'attività programmata dalla rete, ma dovranno prendere atto della causa di scioglimento e compiere gli atti necessari per l'attività di liquidazione (cfr. **artt. 2275 c.c.** e seg.), della quale dovrà essere fatta specifica iscrizione nel Registro delle imprese. Anche il fondo comune non potrà essere ripartito tra gli

aderenti prima del completo soddisfacimento dei creditori della rete. Diverso dallo scioglimento del contratto è il recesso unilaterale; elemento che, nel novero dell'art. 3 comma 4 *ter* lett. d) della norma di riferimento, ha natura meramente discrezionale ed eventuale (ove tuttavia il diritto di sciogliersi dal vicolo contrattuale in via anticipata rispetto alla sua ordinaria scadenza sia previsto nel contratto di rete, del pari si dovranno prevedere cause e condizioni per l'esercizio del relativo diritto).

1.12 IL CONTRATTO DI RETE E L'OPPORTUNITÀ DI PARTECIPAZIONE ALLE GARE PUBBLICHE

Nell'eventualità che il mercato di riferimento per le piccole e medie imprese che vogliono sperimentare la formula aggregativa della rete resti circoscritto ad una dimensione nazionale, merita infine di considerare la recentemente statuita possibilità per la rete, di partecipare alle gare d'appalto. Come si legge nella determinazione dell'Autorità di Vigilanza sui contratti pubblici 23 aprile 2013 n. 3 (*Partecipazione delle reti di impresa alle procedure di gara per l'aggiudicazione dei contratti pubblici ai sensi degli artt. 34 e 37 del Dlgs. 12 aprile n.163*), e già con proprio atto di segnalazione 27 settembre 2012 n. 2; la predetta Autorità aveva esaminato talune problematiche giuridiche ed applicative derivanti dalla partecipazione alle procedure di gara delle reti di impresa, formulando proposte di modifica legislativa al riguardo e auspicando in particolare l'inserimento di tali aggregazioni nel novero dei soggetti ai quali possono essere affidati i contratti pubblici, ai sensi dell'art. 34 del **Dlgs. n. 163/2006** (Codice dei contratti pubblici) sottolineando, altresì, la necessità di apportare conseguenti modifiche all'art. 37 del Codice. In accoglimento delle osservazioni succintamente richiamate, è stato poi emanato il DL 179/2012 conv. con mod. dalla L n. 221/2012, che, tra le diverse misure volte a favorire una maggiore diffusione delle reti di impresa, ha novellato il Codice dei contratti pubblici:

- all'art. 34 (*Soggetti a cui possono essere affidati i contratti pubblici*), inserendo il comma e - *bis*) che tra gli altri titolati a partecipare alle gare pubbliche prevede ora anche *"le aggregazioni tra le imprese aderenti ai contratti di rete ai sensi dell'art. 3 comma 4 ter del DL n.5/2009 conv. con modificazioni dalla L n. 33/2009"*, e
- all'art. 37 (*Raggruppamenti temporanei e consorzi ordinari di concorrenti*), inserendo il comma 15 *bis*, che ribadisce che *"le disposizioni di cui al presente articolo trovano applicazione in quanto compatibili, alla partecipazione alle procedure di affidamento delle aggregazioni tra imprese aderenti al contratto di rete, di cui all'art. 34 comma 1 lett. e - bis"*.

Nella predetta determinazione n. 3/2012, l'Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici ha ritenuto opportuno fornire prime indicazioni sulle modalità di partecipazione delle reti di impresa alle procedure di gara, al fine di superare eventuali criticità applicative. (si veda la tabella che segue).

La partecipazione della rete alle procedure di gara per l'aggiudicazione di contratti pubblici ai sensi degli artt. 34 e 37 del Dlgs. 12 aprile 2006, n. 163 - cosa c'è da sapere³

Indicazioni generali: La declinazione del meccanismo di partecipazione deve tener conto delle peculiari caratteristiche del contratto di rete che, di regola, non è finalizzato alla creazione di un soggetto giuridico distinto dai sottoscrittori, ma alla collaborazione organizzata di diversi operatori economici, allo scambio di informazioni e prestazioni, all'esercizio in comune di una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa. Ciò postula un'attenta considerazione della volontà negoziale delle parti contraenti, le quali devono pattiziamente decidere di contemplare la partecipazione congiunta alle procedure di gara nell'oggetto del contratto di rete – pienamente riconducibile alla categoria dei contratti plurilaterali con comunione di scopo – e nel contempo, di norma, prevedere una durata dello stesso contratto che sia commisurata agli obiettivi programmatici e, in ogni caso, ai tempi di realizzazione dell'appalto. Pertanto, la partecipazione congiunta alle gare deve essere individuata come uno degli scopi strategici inclusi nel programma comune. Ciò chiarito, come è stato efficacemente notato, il contratto di rete consente di formalizzare schemi di coordinamento altamente differenziati quanto alla funzione ed all'intensità del vincolo. La modalità partecipativa sarà, quindi, necessariamente diversa a seconda del grado di strutturazione proprio della rete, avuto riguardo anche all'oggetto della specifica gara. Detta distinzione risulta ancor più necessaria alla luce delle modifiche apportate all'**art. 3 del DL n. 5/2009** dal citato **DL n. 179/2012**. Il novellato comma 4 *ter* di tale articolo – ferma restando la possibilità che il contratto preveda l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune – precisa che, in detta evenienza, il contratto di rete «*non è dotato di soggettività giuridica, salva la facoltà di acquisto della stessa ai sensi del comma 4-quater ultima parte*». Quest'ultimo, nel disciplinare l'iscrizione del contratto di rete nel registro delle imprese, dispone 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 e con tale iscrizione «*la rete acquista soggettività giuridica*» (art. 3, comma 4 *quater*, **DL n. 5/2009**). Ai fini dell'acquisto della soggettività giuridica, però, «*il contratto deve essere stipulato per atto pubblico o per scrittura privata autenticata, ovvero per atto firmato digitalmente a norma dell'art. 25 del Dlgs 7 marzo 2005, n. 82*». L'acquisto della soggettività giuridica è, dunque, interamente rimesso alla libera scelta dei soggetti contraenti. Una simile opzione, atta ad incidere profondamente sulle caratteristiche di snellezza dello strumento aggregativo, che contraddistinguono il contratto di rete sin dalla prima tipizzazione, non è 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. Rispetto a tali fattispecie, tuttavia, il contratto di rete, pur con soggettività giuridica, continua a presentare una maggiore flessibilità: si pensi, in proposito, alla necessità dello scopo mutualistico proprio dei consorzi con attività esterna o alle restrizioni di carattere organizzativo e patrimoniale derivanti dalla strutturazione secondo i tradizionali schemi societari. È, altresì, vero che le parti, con la costituzione dell'organo comune, dimostrano di voler attenuare la caratteristica

³ Si riporta in estratto il testo della Delibera dell'Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici n. 3/2013, reperibile nel sito della predetta Autorità, www.avcp.it.

di estrema flessibilità propria della rete, privilegiando una maggiore stabilità del rapporto associativo. Si rammenta, infatti, che ex art. 3, comma 4 *ter*, lett. e), del **DL n. 5/2009**, se il contratto di rete prevede l'istituzione di un organo comune per l'esecuzione del contratto, esso deve specificare il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale del soggetto prescelto, i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti a tale soggetto, nonché le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto. È, poi, previsto che l'organo comune agisca in rappresentanza della rete, quando essa acquista soggettività giuridica o, in assenza della soggettività e "*salvo che sia diversamente disposto*" nel contratto, in rappresentanza degli imprenditori, anche individuali, partecipanti al contratto, "*nelle procedure di programmazione negoziata con le pubbliche amministrazioni (...)*" (art. 3, comma 4 *ter*, lett. e). È da ipotizzare, pertanto, che, in forza dell'inciso "*salvo che sia diversamente disposto*", l'organo comune, in assenza di soggettività giuridica, possa essere autorizzato ad agire per conto delle imprese ma in nome proprio. In sintesi, l'organo comune agisce in rappresentanza della rete, nel caso in cui acquisti soggettività giuridica e, in assenza della soggettività, degli imprenditori, anche individuali, partecipanti al contratto, salvo che sia diversamente disposto nello stesso. Con specifico riferimento alla partecipazione alle gare, le previsioni illustrate inducono a ritenere possibile una valorizzazione del rapporto costitutivo della rete, che partecipa di taluni elementi propri del contratto di mandato, qualora la stessa si sia dotata di un organo comune di rappresentanza – esso stesso parte della rete – al quale può essere conferito espressamente anche il potere di presentare domande di partecipazione od offerte per tutte o determinate tipologie di procedure di gara. Quanto alla qualificazione, è, in ogni caso, necessario che tutte le imprese della rete che partecipano alla procedura di gara siano in possesso dei requisiti generali di cui all'art. 38 del Codice e li attestino in conformità alla vigente normativa. Ciò a prescindere dalla tipologia e dalla struttura della rete e, pertanto, in tutti i casi esaminati nei successivi paragrafi. Con riguardo ai requisiti speciali di partecipazione, essendo stata l'aggregazione tra gli aderenti al contratto di rete "strutturalmente" assimilata dal Codice al raggruppamento temporaneo di imprese (RTI), trovano applicazione le regole in tema di qualificazione previste dall'art. 37 del Codice e dagli artt. 92 e 275 del Regolamento (**DPR 5 ottobre 2010, n. 207**) per gli appalti di lavori, servizi e forniture; dall'art. 90, comma 1, lett. g) del Codice e dall'art. 261, comma 7, del Regolamento per quanto riguarda i servizi di ingegneria e architettura. Le aggregazioni si dovranno strutturare secondo la tipologia dei raggruppamenti orizzontali e verticali in conformità alle disposizioni dell'articolo 37 del Codice. In linea generale, sussiste, inoltre, il divieto di partecipazione alla gara, anche in forma individuale, delle imprese che già partecipano per mezzo della aggregazione di imprese retiste, ai sensi dell'art. 37, comma 7, del Codice. Alla luce delle considerazioni che precedono, si conferma, pertanto, che, come prospettato nel richiamato atto di segnalazione n. 2/2012, occorre effettuare una differenziazione, ai fini della partecipazione alle gare, a seconda del diverso grado di strutturazione della rete. Occorre, altresì, considerare la forma assunta dal contratto di rete: quest'ultimo può, infatti, essere redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata, ovvero per atto firmato digitalmente a norma degli **artt. 24 o 25 del Dlgs. n. 82/2005** (Codice della amministrazione digitale, CAD) e deve essere iscritto nel registro delle imprese presso le Camere di commercio; nel caso di acquisto della soggettività giuridica, è esclusa la possibilità di redigere l'atto con mera firma digitale ai sensi dell'art. 24 del citato **DLgs. n. 82/2005** (cfr. art. 3, comma 4 *quater*, ultimo periodo, **DL n. 5/2009**).

1. Rete dotata di organo comune con potere di rappresentanza, ma priva di soggettività giuridica

Modalità di partecipazione: Nel caso di rete priva di soggettività giuridica ma dotata di organo comune con potere di rappresentanza, quest'ultimo può svolgere il ruolo di mandataria, laddove in possesso dei necessari requisiti di qualificazione e qualora il contratto di rete rechi il mandato allo stesso a presentare domande di partecipazione o offerte per tutte o determinate tipologie di procedure di gara. Tuttavia, il mandato, contenuto nel contratto di rete, è condizione necessaria ma non sufficiente, in quanto 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 o dell'offerta. Tale atto formale, unitamente alla copia autentica del contratto di rete, che già reca il mandato, integra 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 ovvero per atto firmato digitalmente a norma dell'art. 25 CAD, al fine di fornire idonee garanzie alla stazione appaltante circa l'identità delle imprese retiste. In altri termini, qualora il contratto di rete sia stato redatto con mera firma digitale non autenticata ai sensi dell'art. 24 CAD, il mandato nel contratto di rete non può ritenersi sufficiente e sarà obbligatorio conferire un nuovo mandato nella forma della scrittura privata autenticata anche ai sensi dell'art. 25 CAD. Secondo quanto previsto dall'art. 37, comma 15, del Codice, in ogni caso, la revoca per giusta causa del mandato non ha effetto nei confronti della stazione appaltante. Qualora le suesposte condizioni siano rispettate, l'organo comune stipulerà il contratto in nome e per conto dell'aggregazione di imprese retiste. Qualora, invece, l'organo comune non possa svolgere il ruolo di mandataria (ad es. perché privo di adeguati requisiti di qualificazione, neanche ricorrendo all'istituto dell'avvalimento ex art. 49 del Codice) è sempre possibile ricorrere alla soluzione descritta al punto 2 infra.

Qualificazione: Per la qualificazione nel settore dei lavori pubblici trovano applicazione le regole dettate dall'art. 37, commi 3 e 13, del Codice, che impongono una corrispondenza sostanziale tra quote di qualificazione, quote di partecipazione e quote di esecuzione dei lavori. Le quote di partecipazione sono da riferirsi all'"aggregazione" tra le imprese retiste che partecipa all'appalto. Conseguentemente, al fine di permettere alla stazione appaltante di verificare il possesso dei requisiti di qualificazione, devono essere specificate nell'offerta, a pena di esclusione, le rispettive quote di partecipazione all'aggregazione, che devono corrispondere alle quote di qualificazione e d'esecuzione. Valgono, altresì, le ulteriori disposizioni in tema di ripartizione tra mandataria e mandanti in caso di raggruppamenti di tipo verticale (art. 37, comma 6) non-

ché quelle in tema di opere di notevole contenuto tecnologico o di rilevante complessità tecnica (art. 37, comma 11), così come integrate dalle applicabili disposizioni del Regolamento. Per i servizi e le forniture, il riferimento è al comma 4 dell'art. 37, per cui nell'offerta devono essere specificate le parti del servizio o della fornitura che saranno eseguite dai singoli operatori economici retisti.

2. Rete dotata di organo comune privo di potere di rappresentanza o rete sprovvista di organo comune

Modalità di partecipazione: Laddove il contratto di rete escluda il potere di rappresentanza, per cui l'organo comune agisce in nome proprio, l'aggregazione delle imprese retiste partecipa nella forma del raggruppamento, costituendo o costituito, con applicazione integrale delle relative regole, salvo quanto si osserverà circa la forma 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: i) 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 CAD; in detta evenienza, si reputa che la scrittura non autenticata dovrà essere prodotta unitamente alla copia autentica del contratto di rete; ii) scrittura privata autenticata, nel caso di contratto di rete redatto in forme diverse da quelle sub i).

Qualificazione: In tal caso, dal momento che l'aggregazione delle imprese retiste partecipa nella forma di un vero e proprio RTI, si applica la disciplina prevista dall'art. 37. **Qualificazione:** In tal caso, dal momento che l'aggregazione delle imprese retiste partecipa nella forma di un vero e proprio RTI, si applica la disciplina prevista dall'art. 37.

3. Rete dotata di organo comune e con soggettività giuridica

Modalità di partecipazione: In tal caso, atteso il potere riconosciuto all'organo comune di agire in rappresentanza della rete (nel cui programma strategico rientra la partecipazione congiunta a procedure di gara), l'aggregazione tra le imprese aderenti al

contratto di rete partecipa a mezzo dell'organo comune, esso stesso parte della rete e qualora in possesso dei requisiti di qualificazione previsti per la mandataria. Conseguentemente, la domanda o l'offerta presentata

dall'organo comune, assieme 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. Può, infatti, ritenersi che, analogamente a quanto previsto dall'art. 37, comma 7, ultimo periodo del Codice, con riferimento ai consorzi di cui all'art. 34, comma 1, lett. b), l'organo comune possa indicare, in sede di offerta, la composizione della aggregazione tra le imprese aderenti al contratto di rete che partecipa alla specifica gara; alle imprese indicate è 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, **DL n. 5/2009**). Il contratto potrà, pertanto, essere stipulato mediante atto pubblico, scrittura privata autenticata, ovvero atto firmato digitalmente a norma dell'art. 25 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 susposte condizioni siano rispettate, l'organo comune stipulerà il contratto in nome e per conto dell'aggregazione di imprese retiste.

Qualificazione: Valgono, in merito, le medesime regole espone per la rete dotata di organo comune con potere di rappresentanza ma priva di soggettività giuridica. Anche in tale ipotesi, le quote di partecipazione sono da riferirsi all'“aggregazione” tra le imprese retiste che partecipa all'appalto.

La fase esecutiva: Ai sensi del comma 5 dell'art. 37 del Codice, l'offerta dell'aggregazione di imprese retiste che partecipa alla gara 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 dell'impresa che svolge il ruolo di mandataria. Tale responsabilità non è, dunque, estesa ai soggetti che, seppur sottoscrittori del contratto di rete, non abbiano partecipato alla specifica procedura di gara tramite l'aggregazione. Il citato art. 37, comma 5, deve intendersi quale norma speciale prevalente su pattuizioni o norme volte a limitare detta responsabilità nei confronti della stazione appaltante. Con riguardo all'eventuale recesso o estromissione dal contratto di rete, in fase di partecipazione, trova applicazione la disciplina generale dettata dal combinato disposto dei commi 9, 18 e 19 dell'art. 37. A valle della stipulazione del contratto di appalto, deve ritenersi che l'eventuale recesso o l'estromissione dal contratto di rete non possano, in alcun caso, essere opposti alla stazione appaltante; in altri termini, essi non valgono ad alterare i vincoli formalizzati nel contratto d'appalto stesso.

SEZIONE 2 - ASPETTI OPERATIVI PER LA COSTITUZIONE DELLE RETI DI IMPRESA

2.1 COME METTERSI IN RETE

Roberto Tononi e Andrea Baldin

2.1.1 Introduzione Metodologica

Il presente capitolo ha lo scopo di delineare il percorso operativo che il “soggetto” interessato e mettersi in rete solitamente attiva o definisce per passare dal progetto alla pratica della Rete di Impresa. **La diversità tra i soggetti** è certamente un elemento caratteristico e vincente del contratto di rete e, in qualche caso, la creazione di una rete di impresa si configura come un processo di cambiamento che influenzerà in modo determinante la missione e la strategia dell'azienda retista. In prima istanza, si propone un approccio metodologico che prevede le seguenti fasi concettuali ed operative:

→ **Cogliere e valorizzare le differenze**

Seguendo questo approccio, il percorso per “mettersi in rete” inizia proprio **dall'analisi e valutazione degli elementi che rendono differenti** i soggetti che intendono mettersi in rete. Per le imprese esistenti il fatturato, la redditività, la managerialità della struttura organizzativa, la notorietà del marchio, la reputazione, la capacità di innovazione, la conformità legale sono alcuni indicatori che consentono di valutare il differenziale tra le aziende potenzialmente retiste. Per i soggetti che con il contratto di rete daranno luogo ad una nuova attività, l'esperienza professionale e manageriale maturata, i contesti organizzativi e di business in cui si è operato, le aspettative e le motivazioni sono alcuni tra gli indicatori che possono favorire o ostacolare la creazione della rete. Affrontare l'esperienza di condividere il proprio patrimonio di tecnologia, prodotto, cliente e in altri termini il know-how accumulato in molti anni di lavoro richiede un'attenta analisi delle proprie aspettative e motivazioni. Per favorire una maggiore comprensione di quanto si sta affermando si può ritenere che il successo di una rete di impresa si fonda sul passaggio dei soggetti imprenditori da uno stile di leadership imprenditoriale ad uno stile di leadership manageriale.

→ **Fissare la Road Map strategica**

Ma differenziarsi non basta. Per “fare rete” si necessita una chiara, oggettiva e condivisa definizione degli obiettivi di breve, medio e lungo periodo alla base dell'esigenza di creare una rete di impresa. Mentre la prima fase cerca di esplorare e descrivere gli aspetti soft delle aziende retiste, questa fase si concentra sull'analisi e valutazione della validità del **business concept**. L'adesione ad una Rete implica costi ed obblighi oltre che potenziali benefici e dunque la decisione di dove andare (la stra-

tegia) deve essere supportata da elementi concreti e non solo , qualora vi siano, da incentivi fiscali. Una strategia è la descrizione di un piano d'azione di lungo termine usato per impostare e successivamente coordinare le azioni tese a raggiungere uno scopo predeterminato. La strategia si applica a tutti i campi in cui per raggiungere l'obiettivo sono necessarie una serie di operazioni separate, la cui scelta non è unica e/o il cui esito è incerto. Anche questa fase, quindi, si caratterizza per un percorso in cui ciascun "retista in fieri" modifica ed integra le proprie idee attraverso il contributo delle conoscenze di altri.

➔ Individuare e nominare un coordinatore

Gli incontri tra i futuri retisti sono l'elemento tipico di questa fase. Quante riunioni o gruppi di lavoro dispersivi, si concretizzano in una grande perdita di tempo ! Questo accade se non sono gestiti ed attuati da un "coordinatore". E' importante a questo punto provare a differenziare il significato di "coordinatore" da quello di "leader"; una prima definizione ci può portare e dire che la gestione degli incontri spetta ad un coordinatore, se viene scelto dagli imprenditori o ad un leader se viene scelto tra gli imprenditori. L'attribuzione del ruolo di "manager o gestore" del gruppo di lavoro che deve far nascere la Rete, può essere già stato stabilito all'inizio o può venir riconosciuto alla persona che risulterà essere in grado di gestire con autorevolezza (e non autorità) gli interessi dei singoli verso l'interesse della futura rete. La decisione deve essere presa con attenzione in quanto può avere ripercussioni sull'Ego della persona (non dimentichiamoci che ciascuna persona coinvolta nella Rete è abituata a prendere decisioni apicali nella propria azienda). Si rimanda sul punto ad uno specifico paragrafo del presente Vademecum.

➔ Definire il Business Plan e il Programma di Rete

Come per ogni iniziativa imprenditoriale, il progetto deve essere documentato in un "business plan" con una possibile articolazione in:

- **Ambito e Premessa:** in cui si evidenziano i presupposti, i bisogni che si intendono soddisfare, gli aspetti di innovatività;
- **Scopi della Rete:** in cui si esplicita la strategia individuata, gli indicatori critici di successo, l'elenco degli obiettivi di breve e lungo periodo, gli indicatori di misura dei risultati;
- **Risultati e benefici attesi:** suddivisi tra quelli in relazione alle attività della rete e quelli verso le attività di ciascun retista
- **Gli strumenti** per conseguire gli scopi della Rete che variano a seconda della tipologia di prodotto/servizio da erogare
- **Il funzionamento della Rete** specificatamente agli aspetti organizzativi, consultivi e decisionali
- **Il Budget della Rete:** certamente l'individuazione delle attività non può prescindere da una valutazione dei costi e quindi della sostenibilità degli stessi.

Pertanto il Business Plan avrà allegati i conti economici previsionali per fase/attività con loro suddivisione in quote affidate agli investimenti di ogni specifico retista.

Nel programma di Rete rientrano i diritti e gli obblighi dei partecipanti e le modalità di realizzazione delle scopo comune. Si può dire che “*programma di rete*” coincida con “l’oggetto della Rete”, ossia la selezione delle attività che dovranno essere svolte “in rete”, cui ragguagliare i diritti e gli obblighi negoziali dei contraenti. Ma non solo. Il Programma di Rete può rappresentare il vero e proprio “impegno dei retisti” in senso lato, rappresentando il “chi fa che cosa e con che tempi” necessario per garantire la buona riuscita ed l’efficace funzionamento di qualsivoglia attività imprenditoriale e ancora prima umana. L’esperienza ha già dimostrato che tale profilo dell’accordo interaziendale rappresenta il nucleo essenziale della trattativa e che alle clausole inerenti è necessario prestare particolare attenzione, poiché le stesse, in definitiva, stabiliscono “come si fa rete” nel caso specifico. La definizione di diritti ed obblighi rappresenta infatti la traduzione in termini giuridici delle modalità di attuazione della rete fra le parti, e da essa dipende la possibilità di conseguire l’obiettivo strategico; rappresenta altresì il campo in cui si confrontano le diverse istanze della classe imprenditoriale, fra esigenze di collaborazione e “istinto” di competizione. Un aspetto importante riguarda la definizione delle attese di ritorno economico e come tali risultati si suddividono tra le diverse aziende retiste. Sappiamo bene come quando si toccano gli interessi economici dei singoli (ai singoli retisti spetta il compito di erogare i servizi/prodotti della rete) una difficoltà sta nella capacità di far accettare il valore del proprio contributo.

➔ **Predisporre e approvare il contratto**

Non a caso abbiamo proposto nel presente Vademecum la predisposizione del “Contratto di rete” solo **dopo** le altre fasi progettuali e **dopo** la definizione e la condivisione del “Programma di Rete”. Infatti, se i retisti saranno tanto accorti da aver implementato l’intero processo di creazione della Rete, rispettando fedelmente nel programma di rete gli interessi economici e finanziari di ogni singolo “soggetto” retista, così come le aspettative personali e le motivazioni al raggiungimento di nuovi traguardi degli imprenditori, si può ben dire che “il più è fatto” dal momento che essi saranno in grado più facilmente di predisporre (o meglio di far predisporre ai loro avvocati con minore tempo e difficoltà, e quindi a minori costi) e sottoscrivere il contratto di Rete; il contratto diventerà, come è giusto che sia in tutte le transazioni, solo la formalizzazione di accordi e incarichi già sanciti e condivisi o operativi di fatto tra le parti. Per tutto quanto relativo ai contenuti legali del contratto di rete si fa riferimento al capitolo 1.

➔ **Comunicare e rendicontare i risultati**

La comunicazione interna ed esterna alla Rete è un processo chiave che deve ave-

re una propria struttura di strumenti, di modalità e di responsabilità coerenti con le diverse tipologie di comunicazione previste in ogni fase del processo di creazione e gestione del contratto di rete. La rendicontazione dei risultati consente di attuare quel processo di gestione partecipato e responsabilizzato al fine di individuare le azioni preventive e correttive tipiche di un sistema di gestione al quale si potrebbe certamente ispirare la gestione di una rete di impresa. Pertanto è raccomandabile di affiancare ad ogni azione definita nel Programma di Rete, un sistema di monitoraggio dei risultati conseguiti con indicatori di prestazione e target (quantificati ove possibile). Tali aspetti devono essere oggettivabili in modo da consentire all'Organo Comune, in sede di consuntivo, di tirare le somme sul contributo fattivo che ogni retista sta conferendo al network, per procedere eventualmente anche alle ridefinizione delle quote e delle partecipazioni nella Rete.

2.1.2. Step Operativi per avviare la Rete di Impresa (da: "Gli Istant Book di AssoretiPMI, n. 0 - Collana 2013" di Roberto Tononi)

Nella sequenza delle attività che di seguito si descrivono e che costituiscono un possibile percorso di start up, l'atto fulcro della costituzione formale della rete, cioè la sottoscrizione del Contratto di Rete, potrà avvenire in un qualunque momento, che potrà essere scelto come trade-off tra l'esigenza di ritardarlo, a quando l'insieme delle regole e delle azioni di collaborazione tra partner saranno ormai definite, e la necessità di non rivelare le strategie di Rete ad imprese che ancora non fanno formalmente parte della Rete stessa.

Ciò premesso, quelle stesse attività possono essere sintetizzate e raggruppate come nella tabella a fianco.

Di seguito, è descritta la sequenza delle attività che possono costituire, nel senso sopra precisato, una possibile road map per lo start up di una Rete d'Impresa.



A. NUCLEO DI START UP

Sussiste normalmente un ben definito interesse per unirsi ad altre imprese; ad esempio, l'aggregazione di processi produttivi che ben si complementano a vantaggio della qualità di ciò che si produce, oppure l'aggregazione di imprese per aumentare la forza contrattuale nella funzione acquisti o in quella di vendita... e così via. Intorno a questo polo di attrazione, si formerà un aggregato di imprese interessate: quanto più numerose queste saranno, tanto più la futura Rete ne beneficerà. E' però opportuno, dal punto di vista operativo, che da questo aggregato si estraiga un piccolo **gruppo di 3-4 imprese** che comincino ad analizzare esigenze comuni sia di mercato che di carattere produttivo o, comunque, operativo. Questo piccolo gruppo iniziale costituirà quello che potremmo chiamare il "nucleo di start up" che vedrà, normalmente, un imprenditore più attivo degli altri coinvolti: è conveniente invitare questo imprenditore ad assumere il ruolo di riferimento e, quindi, la funzione di "animatore" della Rete. A questo stadio iniziale, non conviene, ancora, istituire la figura del Coordinatore /Manager di Rete, per non incorrere nel rischio che il prosieguo delle attività di messa a punto della rete vengano concentrate su di lei/lui e finiscano per perdere la partecipazione diretta di tutti gli imprenditori del nucleo di start up.

B. OBIETTIVI COMUNI

Il nucleo di start up deve fare, quanto prima, il quadro degli **obiettivi di mercato e produttivi di interesse comune** per la costituenda Rete d'Impresa. Nell'ambito di tale quadro, è necessario fare la lista delle componenti funzionali necessarie al raggiungimento degli obiettivi comuni; di tali componenti, vanno, quindi, individuate quelle che nessuna delle imprese, che già fanno parte dell'aggregato iniziale di quelle interessate, è in grado di fornire. È quanto meno auspicabile che il quadro dei succitati obiettivi venga stilato, né più né meno, come se la rete fosse un'unica grande azienda che tende a coprire tutto il ciclo di realizzazione del prodotto/servizio che si vuol portare sul mercato, poiché, secondo molti addetti ai lavori, questo dovrebbe essere il paradigma operativo della Rete d'Impresa costituita attraverso lo strumento del Contratto di Rete.

C. ESTENSIONE DELL'AGGREGATO DI IMPRESE INTERESSATE

Per le componenti che ancora non si posseggono, vanno trovate e contattate imprese che sono in grado di fornire dette componenti e che andranno **aggiunte all'aggregato** di imprese interessate. A tal fine, si può fare riferimento alle associazioni di categoria e ai servizi delle Camere di Commercio, in aggiunta alle solite ricerche su Internet e agli eventi organizzati da varie istituzioni per favorire gli incontri tra imprese. In questa fase sarebbe quanto mai opportuno poter utilizzare un servizio che fosse in grado di agevolare l'incontro, auspicabilmente anche sul web, tra reti, che si vanno costituendo e che sono in cerca di partner, ed imprese

che, di contro, sono in cerca di reti alle quali aggregarsi. Il servizio potrà includere una sorta di anagrafe di reti e di imprese, con le informazioni rilevanti all'obiettivo di accoppiare le une alle altre secondo esigenze di complementarietà. In sostanza, nell'anagrafe si troveranno tutte quelle informazioni che possono essere utilizzate per giudicare sull'opportunità di aggregare o meno ad una rete le imprese che ne faranno richiesta. E' chiaro che, in questo processo di estensione dell'aggregato di imprese interessate, gli iniziali obiettivi commerciali della rete potrebbero essere modificati o, comunque, allargati, nel momento in cui il contatto con nuove imprese faccia apparire nuove opportunità commerciali o, comunque, faccia intravedere varianti alle modalità, che si erano già in qualche modo anticipate, di perseguimento di quegli obiettivi commerciali e produttivi dai quali si era partiti.

E' anche chiaro che questo processo dovrà essere condotto in modo da superare la ritrosia delle imprese a manifestare quelli che sono visti come elementi caratterizzanti dei propri approcci strategici. Ma il superamento di questa difficoltà può aggiungere grande valore alla costituenda Rete, plasmandola rapidamente verso obiettivi condivisi e ritenuti di grande importanza strategica da tutti i partner.

Una raccomandazione, che prepotentemente emerge dalle esperienze raccolte, è quella di selezionare i partner sulla base delle caratteristiche delle funzionalità che sono in grado di fornire, prescindendo dalla loro localizzazione e dal fatto che già si conoscano: la fondazione di una rete rappresenta una nuova intrapresa che, alla bisogna, può/deve portare fuori del proprio tradizionale territorio di intervento.

D. ALLARGAMENTO DELLE ATTIVITA'

E' importante, ora, **allargare all'intero aggregato di imprese interessate le successive attività** da condurre per arrivare alla costituzione della Rete d'Impresa. E' consigliabile, a questo punto, nominare un leader dell'aggregato che dovrà assicurare vitalità all'intera iniziativa e garantire il coordinamento in tutte le attività di cooperazione che sono nel seguito indicate. Il leader prescelto è, naturalmente, in predicato di ricoprire il ruolo di Manager di Rete, una volta che quest'ultima si sia costituita formalmente. E' auspicabile che la/il leader nominato possenga dimostrata esperienza non solo di gestione di strutture organizzative stabili, ma anche di project management, poiché molti degli interventi che le/gli verranno richiesti avranno carattere spiccatamente operativo e dovranno essere esercitati su individui sui quali la/il leader non ha una diretta relazione funzionale di coordinamento e controllo (poiché detti individui riferiranno alle proprie imprese partner e potrebbero essere gli stessi imprenditori titolari delle imprese partner).

E. COMPLETAMENTO DELLA RETE

La prima valutazione che l'aggregato dovrà fare, con il supporto di coordinamento del leader nominato, è quella sul soddisfacente livello di completezza dell'insieme di imprese che andrà a costituire la rete; a tal riguardo si potrà tener conto del se-

guente criterio: “quanto maggiore è la copertura delle funzionalità necessarie per produrre e commercializzare beni e/o servizi, tanto più efficaci saranno le strategie di mercato che si definiranno e si andranno ad attuare”. Difatti, una completa copertura non solo contribuisce a formulare strategie organiche e curate in ogni loro parte essenziale, ma assicura anche l’attuazione di quelle stesse strategie col supporto operativo di almeno un partner con le adeguate competenze e capacità. Laddove la copertura sia ritenuta insoddisfacente, è opportuno continuare la ricerca delle imprese mancanti.

F. SCOPO COMUNE

Inizia ora la definizione del “Programma di Rete” che, come richiesto dalla legge dovrà contenere le modalità di realizzazione dello “scopo comune”, l’enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante, la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali del fondo patrimoniale comune (del quale si raccomanda fortemente la costituzione) e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo, nonché le regole di gestione del fondo medesimo. Si inizierà dalla enunciazione dello scopo comune e, visto il carattere prettamente commerciale delle Reti d’Impresa, questa dovrebbe contenere, almeno:

- Il mercato sul quale la rete intende portare i propri beni e servizi;
- le specificità dell’offerta della rete in detto mercato, mettendone in evidenza gli elementi di diversificazione e di potenziale vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza;
- gli impegni e i criteri di attuazione per l’innovazione;
- un arco temporale di massima nel quale si intende portare la Rete a regime.

G. PIANO STRATEGICO

Si potrà passare, a questo punto, alla definizione del “**Piano Strategico di Rete**” (le modalità di realizzazione dello scopo comune). È raccomandabile che il piano strategico sia messo a punto con opportune modalità che assicurino **la partecipazione attiva di tutti i partner**: questo contribuisce ad aumentare la sensibilità alle tematiche di mercato in tutti i partner di Rete, anche in quelli che ne sono normalmente lontani, così da avere una rete altamente reattiva ai cambiamenti di mercato, oggi sempre più frequenti. Inoltre, la partecipazione attiva di tutti ha il potenziale, importantissimo, di sviluppare un *senso di appartenenza* alla rete in tutti i partner ed una elevata attitudine alla collaborazione: significative esperienze, raccolte in occasione delle prime sperimentazioni, hanno dimostrato che, con questa attitudine alla collaborazione, ogni problema, anche il più complesso, appare affrontabile e superabile. Le stesse esperienze hanno decisamente indicato che, con la messa a punto del Piano Strategico condiviso, la Rete assume, di fatto, le connotazioni di una realtà operativa che tende a muoversi all’unisono: qualcuno arriva a dire che è

con la formulazione del Piano Strategico condiviso che nasce davvero la Rete. E' opportuno che Il Piano Strategico, da mettere a punto nella fase di start up, sia di tipo elementare, privo, per quanto possibile, di tecnicismi e consistente nel classico miglior **marketing** mix che la rete intende portare sul proprio mercato di riferimento. Elaborazioni più ricche del Piano Strategico potranno venire in un secondo momento, mentre nella fase di start up è opportuno dare la preferenza all'obiettivo di facilitare, il più possibile, la comunicazione e la discussione critica tra i partner, obiettivo che è tanto più facile da raggiungere quanto più sono tenute al minimo le complessità di natura tecnica.

H. POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DELLA RETE

La messa a punto del Piano Strategico di Rete, si concluderà con una misura convenzionale degli elementi principali del business operato dalla rete (es. rapporto qualità/prezzo del bene o servizio che la rete intende portare sul mercato) possibilmente espresso in maniera quantitativa così da facilitare la comunicazione tra i partner, nonché l'assunzione di decisioni da prendere in maniera collettiva. Tutti i partner di Rete sono, a questo punto, chiamati a dare un giudizio di merito sulla posizione che il prodotto/servizio, che la Rete ha già individuato come propria offerta di mercato, consente di occupare. Laddove si decida di voler migliorare detta posizione, si interverrà sulle caratteristiche del prodotto o servizio in modo da cambiare corrispondentemente il parametro definito (es. rapporto qualità/prezzo). Sarà oggetto di estesa ed intensa collaborazione tra i partner la scelta delle caratteristiche e dei relativi cambiamenti che assicurino il nuovo posizionamento competitivo desiderato. E' nell'ambito delle attività di questa fase che le effettive competenze, ed eventualmente le eccellenze, dei vari partner verranno esplicitamente messe in luce, integrate funzionalmente tra loro e tradotte in concrete potenzialità operative. E' ancora in questa fase che il ruolo di coordinamento, di comunicazione e di mediazione del leader, di cui al precedente passo, assumerà un indispensabile elemento portante. La stessa fase, inoltre, farà da verifica, agli occhi dei partner di Rete, delle reali capacità, di quel leader, di coprire efficacemente la posizione di Manager di Rete, che, a questo punto, potrà essere formalmente istituita.

I. DIMENSIONAMENTO DELLA RETE

A valle della definizione del piano strategico, che avrà auspicabilmente coinvolto tutte le tipologie di impresa che assicurino il controllo di tutte le componenti di prodotto/servizio e, quindi, avrà avviato l'azione di integrazione verticale tra i partner, è opportuno rivedere la struttura di rete per valutarne la dimensione in relazione al mercato di riferimento. Si dovrà, innanzi tutto, decidere, sempre in maniera condivisa, sulla quota di mercato che si vuol conquistare. Quindi si dovrà valutare se la capacità produttiva/distributiva della intera rete sia in grado di servire quella stessa quota di mercato. Se necessario, la rete dovrà reperire nuovi partner in grado di

coprire eventuali gap produttivi/distributivi fornendo componenti di prodotto/servizio comunque allineati con le caratteristiche di qualità già definite nel piano strategico. Con questo allargamento della rete si dà il via all'insieme di operazioni di integrazione orizzontale, rivolte a raggiungere gli obiettivi generali di crescita dimensionale, che si propone l'intera iniziativa nazionale sul Contratto di Rete, ed inoltre rivolte ad assicurare le condizioni che permettono efficaci interventi di ottimizzazione operativa della Rete (minimizzazione dei costi operativi). La definizione della quota di mercato e la correlata dimensione di Rete andrà a costituire uno dei riferimenti per il dimensionamento del fondo patrimoniale comune di Rete.

J. CONTRATTUALISTICA INTERNA

Prima di definire le modalità di cooperazione che riguardano l'esercizio continuativo della rete, è consigliabile che, con una o più sessioni alle quali parteciperanno tutti i partner con il coordinamento del Manager di Rete, si vadano a definire gli elementi della contrattualistica degli approvvigionamenti, che regolerà lo scambio di risorse produttive tra i partner. Poiché le reti che nascono sotto l'egida del Contratto di Rete tendono ad assumere meccanismi di rappresentanza paritetica, si consiglia di valutare la possibilità di dotare la rete, coerentemente con la natura stessa del Contratto di Rete, di un unico contratto multilaterale che, in sostituzione del classico contratto bilaterale che normalmente viene sottoscritto tra partner acquirenti e partner venditori, individui un'unica regola da tutti condivisa su come suddividere i proventi, che la Rete raccoglie dal mercato, per compensare i costi di produzione e per distribuire profitti tra tutti i partner. Un utile modello di riferimento per questa definizione del contratto multilaterale è quello del "Contratto di Revenue Sharing" già in uso in varie catene di fornitura di successo ed applicato con dettagli implementativi diversi, che gli fanno assumere, di volta in volta, nomi diversi, come quello di "fornitura in conto vendite", di "buy back", di "contratto di franchising" ... e così via. Le modalità di applicazione di questa formula contrattuale dovranno essere tali da proteggere la Rete contro possibili comportamenti opportunistici dei partner, ma anche tali da incentivare una sana competitività interna tra i partner di Rete. Per il raggiungimento di questi obiettivi, fondamentale sarà il ruolo del Manager di Rete.

K. OTTIMIZZAZIONE OPERATIVA

Una volta sintonizzata la Rete sugli obiettivi strategici di mercato e riconfigurato l'insieme dei suoi partner, è opportuno passare a definire modalità di cooperazione che rendano il sistema-rete quanto più possibile efficiente e quindi in grado di assicurare incentivi di profitto ai suoi partner. Si consiglia di orientare questa linea di collaborazione all'individuazione delle distribuzioni dei flussi produttivi e dei flussi logistici, in particolare tra i partner che conferiscono alla rete componenti dello stesso tipo, in ogni pianificazione delle forniture verso il proprio mercato (pianificazione di breve-medio termine), tali da minimizzare i costi operativi della intera Rete. Questa

attività richiederà che si possa operare sui dati di costi operativi di ciascun partner al fine di poter calcolare i costi complessivi di rete che si cercherà di minimizzare. Sarà essenziale assicurare la riservatezza di tali dati e, a tal fine, è consigliabile individuare nel Manager di Rete l'unico possessore e gestore dei dati stessi, la riservatezza dei quali costituirà uno dei suoi obblighi. Questa attività, se propriamente eseguita, si concluderà con gli elementi essenziali del piano operativo di breve-medio termine, quali: le forniture che ogni partner deve assicurare alla rete, relative tempistiche di consegna, le missioni di trasporto per il trasferimento delle forniture tra partner, il comportamento dei partner relativamente al rispetto dei piani operativi di breve-medio termine.

Sarà anche opportuno adottare le più adeguate policy di distribuzione e condivisione tra i partner di dette scorte di sicurezza, al fine di capitalizzare sui notevolissimi risparmi che dette policy possono concedere alla Rete e che rappresentano tra i più significativi paradigmi di collaborazione economicamente conveniente tra i partner. Per quanto attiene alle incertezze sul comportamento dei partner, sarà opportuno approfittare del clima di collaborazione che la costituzione di una Rete d'Impresa comporta, per sostituire alla classica pratica delle penali, da sempre causa di contenziosi tra i partner, approcci che, da una parte, siano rivolti a neutralizzare gli effetti sul mercato finale delle inadempienze e, dall'altra, siano pagati dai partner inadempienti.

L. PROGETTO DI LANCIO OPERATIVO (PLO)

Con la Rete ormai definita nei suoi componenti di partnership, di modalità contrattuali che regolano lo scambio di risorse produttive, di processi di pianificazione operativa, e dopo la definizione del Piano Strategico che faccia da riferimento per il posizionamento sul mercato della Rete stessa, si è ormai in grado di passare al **Progetto di Lancio Operativo (PLO)** della Rete, costituito dall'insieme delle attività che i singoli partner dedicheranno alla Rete per tradurla da schema concettuale a realtà operativa capace di fare profitto. Attraverso la appropriata valutazione del PLO, si potrà misurare il valore aggiunto che la Rete fornisce ai suoi partner. Questa valutazione partirà da:

- le quote della propria capitalizzazione operativa, già in essere, congruenti con le quote di propria attività che ogni partner decide di dedicare alla Rete;
- gli eventuali investimenti aggiuntivi che ogni partner deve sostenere per adeguarsi ai meccanismi di collaborazione e di ottimizzazione operativa individuati nelle precedenti fasi di avvio della Rete;
- la previsione dei futuri proventi dalle vendite dei prodotti e servizi che la rete riverserà sul proprio mercato di riferimento, su un obiettivo temporale di medio-lungo termine,;
- la previsione dei costi correnti che si dovranno sostenere per le attività dedicate alla Rete;

- la previsione del costo del capitale che ogni partner dovrà sostenere per soddisfare i propri investitori che forniranno finanziamenti sia in termini di debito che in termini di equity.

L'adozione di opportuna metodologia di valutazione del progetto (consigliabile quella del "Net Present Value", rispetto ad altre diffuse ma non sempre affidabili), insieme ad analisi di valutazione quantitativa del rischio economico, intrinseco nel progetto, metterà la Rete in condizione di proporsi in maniera razionale e documentata ai suoi potenziali finanziatori..

M. INNOVAZIONE

L'insieme delle attività precedenti punta a rendere la rete operativa in tempi contenuti e su obiettivi di competitività. Ma l'iniziativa sul Contratto di Rete è orientata, come noto, anche ad assicurare il raggiungimento dell'obiettivo di aumento della capacità di fare innovazione, al quale è rivolto quest'ultimo insieme di suggerimenti, nel quale i riferimenti alla innovazione di prodotto valgono anche per la innovazione di servizio (nel caso in cui l'output della Rete sia di questo tipo):

- è consigliabile focalizzare l'attenzione sulla innovazione di prodotto, che maggiormente contribuisce a raggiungere posizioni di mercato competitive, rispetto alla innovazione di processo che nelle reti si dà per acquisita implicitamente con il così detto "incrocio delle tecnologie" che i vari partner portano nella rete;
- è essenziale puntare alla innovazione **pro-attiva di prodotto**, tale cioè da soddisfare esigenze già presenti ma ancora latenti nel mercato, quindi non ancora soddisfatte da alcun prodotto già disponibile nel mercato stesso; tradotto in altri termini, questo significa che vogliamo essere i primi a soddisfare quelle esigenze;
- è necessario pianificare l'innovazione di prodotto come **attività di collaborazione tra tutti i partner di Rete**. Il coinvolgimento di tutti i partner è necessario a causa del fatto che, dovendo soddisfare esigenze latenti, quindi ancora non conosciute a priori, non è noto, inizialmente, in quali fasi del ciclo di realizzazione del prodotto si dovrà intervenire; in assenza di questo dato, è opportuno far intervenire tutte le diverse imprese che controllano fasi diversi del ciclo di realizzazione del prodotto;
- bisogna adottare una metodologia di sviluppo di prodotto innovativo che punti a **ridurre il rischio economico**, normalmente molto elevato, così da rendere questa attività di sviluppo compatibile con le limitate risorse economico-finanziarie delle PMI, alle quali è sostanzialmente rivolta l'iniziativa del *Contratto di Rete*. Una possibile metodologia di sviluppo del prodotto innovativo è quella che punta a concentrare le attività sulla progettazione concettuale del prodotto innovativo con la quale raccogliere, con costi molto contenuti, feedback preliminari dal mercato, in modo da passare in maniera informata alle

successive e costose fasi di introduzione del nuovo prodotto in un test market e, poi, nel mercato target.

- poiché l'attività di innovazione pro-attiva di prodotto va assunta come ricorrente, almeno nel medio-lungo periodo, notevole valore aggiunto può avere il ricorso al supporto di un fornitore di servizi alle Reti d'Impresa che sia ben attrezzato nelle metodologie di sviluppo di prodotti innovativi, se non altro la prima volta che queste attività si mettono in atto nella Rete, per maturare quella esperienza che permetterà di ripeterla, in futuro, per proprio conto;

2.2. I MODELLI ORGANIZZATIVI TQM E DEI SISTEMI DI GESTIONE PER IL MANAGEMENT, LA VALUTAZIONE E LA CERTIFICAZIONE DELLE RETI DI IMPRESA

Massimo Tronci

2.2.1 Il processo di aggregazione delle imprese in rete

Il processo evolutivo di aggregazione di imprese in una rete è caratterizzato da fasi distinte all'interno delle quali si sviluppano attività strategiche, manageriali e operative possono essere significativamente supportate dai modelli organizzativi Total Quality Management e dei sistemi di gestione. Il processo strategico alla base della creazione della Rete prevede alcune attività strategiche che possono essere condensate in un modello di riferimento costituito da alcune fasi fondamentali (figura 1).

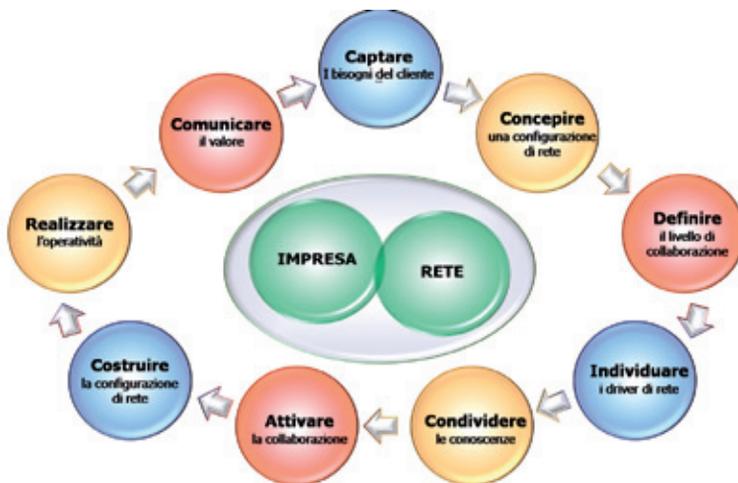


Figura 1 - Processo di creazione della rete (Calzolaio et al., 2013)

Nello sviluppo di tali fasi si rendono necessarie diverse interazioni che si sviluppano sia all'interno che all'esterno delle aziende partecipanti (Calzolaio et al., 2013):

- *l'interazione con il sistema esterno* (mercato, cliente, contesto socio-economico) che si realizza nel momento in cui il binomio impresa (che continua ad operare anche autonomamente) e rete definisce il proprio *modello di business* (attività che afferiscono al livello strategico);
- *l'interazione tra le imprese costituenti* che, insieme, definiscono la configurazione, organizzano le proprie risorse, progettano e concretizzano il risultato (attività che afferiscono al livello strategico e manageriale);
- *lo sviluppo del vantaggio competitivo* attraverso la realizzazione della configurazione, la gestione della tecnologia e della conoscenza (attività che afferiscono al livello manageriale e operativo).

Storicamente, le relazioni all'interno delle reti di imprese sono state basate su elementi sia di potere che di fiducia con spesso una significativa presenza di relazioni gerarchiche nelle quali è la parte dominante a dettare la sua visione. Ma se sfruttare un rapporto sbilanciato potrebbe risultare utile sul breve termine, con il procedere della collaborazione emerge il fatto che il risultato della massimizzazione del profitto di un'azienda, a spese degli altri partner, diminuisce il rendimento complessivo del sistema. Inoltre, se i rapporti di forza si spostano a causa di mutamenti del mercato, gli effetti di comportamenti inopportuni si invertono fino a portare le organizzazioni a competere piuttosto che a collaborare.

La strada verso la cooperazione, la costruzione e l'interscambio di benefici può invece essere costruita considerando due approcci differenti (Costantino et al., 2007):

- *focus sulla deterrenza*: le parti coinvolte utilizzano una varietà di contratti formali per assicurare la cooperazione, assumendo comportamenti di tipo fiduciario per interesse puramente individuale;
- *focus sui processi*: la fiducia e la collaborazione sono costruite nel tempo come risultato di una serie di interazioni tra le parti che rafforzano il legame.

Nella maggior parte dei contesti applicativi, nessuna delle due visioni è esclusiva. Essendo impossibile stipulare dei contratti che tengano conto di tutte le situazioni, contingenti e future, le parti hanno sempre più bisogno di costruire un rapporto che sia capace di gestire le problematiche che non sono state definite. Lo schema di riferimento tracciato per il processo di creazione della rete può essere visto come uno strumento di sviluppo sia per le reti, sia per le singole aziende costituenti, in quanto può contribuire sia alla rivitalizzazione del business model delle singole imprese, sia alla definizione del *business model* dell'aggregato di imprese. La strada che generalmente si percorre per sviluppare un rapporto di partnership efficiente nasce da un accordo iniziale che risolve una situazione specifica tra cliente e forn-

tore, per poi passare a una fase di negoziazione costante basata sulla definizione di obiettivi comuni, passando da un approccio di deterrenza a uno di integrazione di processi e, in questa fase, il modello dei sistemi di gestione rappresenta uno strumento strategico per promuovere e consolidare la collaborazione strutturando i processi di rete nella maniera più opportuna con riferimento ai diversi livelli (strategico, tattico, operativo) come rappresentato in *figura. 2*.



Figura 2 - Strutturazione dei processi di rete nei diversi livelli

Il percorso delle fasi previste dal modello del processo di creazione dell'aggregazione di rete può essere seguito ciclicamente in una logica di miglioramento continuo non solo per la creazione della rete, ma anche per le successive modifiche della rete stessa con un percorso di evoluzione (*figura 3*) che prevede tre fasi: start-up, challenge ed evolution (Calzolaio et al., 2013).

Nell'ambito delle tre fasi si sviluppano le attività che possono essere svolte "assieme" attraverso la rete e tipicamente riconducibili ad attività caratterizzate da diversi livelli di impegno in termini di risorse e collaborazione da mettere in conto per procedere ad una contrattualizzazione degli accordi di rete (*figura 4*); tali attività possono essere individuate in: scambio di informazioni e prestazioni, collaborazioni e attività comuni.

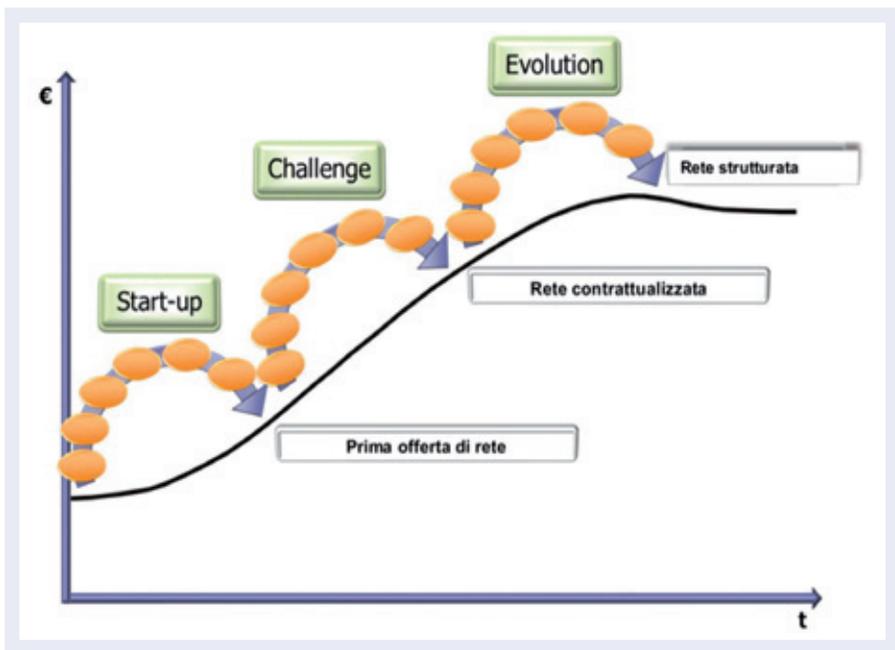


Figura 3 - Percorso di evoluzione della rete (Calzolaio et al., 2013)

Figura 4 - Attività di Rete



2.2.2 I modelli a supporto del processo di aggregazione delle imprese in rete

Il processo di aggregazione delle imprese in rete e le relazioni di rete di lungo termine passano pertanto attraverso due fasi distinte, una di progettazione e una di implementazione, gestione e sviluppo. Nella prima fase si definiscono le regole di base e sono stabiliti i livelli e le tipologie di relazione, mentre nella seconda le attività correnti vengono portate avanti sulla base di quanto definito e i rapporti tra le singole imprese vengono modificati con l'evoluzione interna dei partner ed esterna del mercato. In entrambi questi momenti possono pertanto risultare utili modelli e strumenti per una gestione basata sulla collaborazione. I modelli che implementano i processi di aggregazione dei partecipanti devono consentire una chiara definizione delle relazioni intercorrenti tra le imprese allo scopo di stabilire accordi contrattuali che impegnino nel contempo le parti coinvolte nel perseguimento di obiettivi condivisi ma nell'interesse di ciascuna di esse.

L'adozione di un schema univoco di gestione del partenariato di rete, per le implicazioni dirette che ne derivano agli operatori economici interessati, diventa funzione di una scelta di una strategia complessiva che non può limitarsi ad intenti di sola protezione nei confronti del mercato (possibilità per i piccoli di navigare nel mercato globale a fianco delle grosse multinazionali), ma deve orientarsi verso specifiche finalità di sviluppo, contemperando collaborazione e competizione. In un contesto così ampio ed articolato di aspetti da gestire (relazionali, organizzativi, gestionali, tecnici, ecc.) è impensabile pensare di fare riferimento ad un unico modello che possa fornire tutte le risposte necessarie nelle varie fasi per il conseguimento di tutti gli obiettivi delle singole imprese e della rete. E' invece opportuno fare riferimento all'ampio spettro che le scienze dell'organizzazione e gestione aziendale mettono oggi a disposizione dei manager di impresa e di rete per adattarli e, soprattutto, integrarli nel ciclo di sviluppo della rete sfruttandone le potenzialità più significative in funzione degli obiettivi e dei contesti (strategici, manageriali e operativi) di applicazione. I riferimenti rispetto al perimetro degli accordi di rete (interno e esterno) e ai livelli delle decisioni (strategico, manageriale e operativo) da portare avanti per il tramite di accordi basati sui processi, permettono inoltre di effettuare un primo collegamento con i modelli TQM e dei sistemi di gestione che proprio sulla gestione per processi basano la loro strutturazione. A tal proposito può essere utile ricondurre l'analisi di tali strumenti ad una prima classificazione riportata in *figura 5*.

Oltre ai classici modelli sui sistemi di gestione, la scienza dell'organizzazione ha inoltre sviluppato altri modelli per supportare le imprese e ai quali in una visione allargata alla governance delle organizzazioni a rete è opportuno fare riferimento. Lo spettro degli strumenti ad oggi disponibili si allarga pertanto a ricomprendere:



Figura 5 - Livelli delle decisioni e Modelli TQM e dei sistemi di gestione

- modelli per la certificazione di disciplinari di prodotto/servizio/processo;
- modelli dei sistemi di gestione utilizzati per la certificazione (norme della serie ISO 9000);
- modelli sulla definizione di una “Relazione strutturata di partenariato” (norma nazionale UNI 11500:2013 e progetto internazionale ISO/DIS 22397);
- modelli per la gestione dei processi di rete (Modello SCOR del Supply Chain Council);
- modelli di Total Quality Management.

2.2.3 I modelli per la certificazione di disciplinari

In questo periodo di crisi e rapidi cambiamenti epocali, al fine di ridurre i costi, migliorare la competitività e l'innovazione del prodotto, le imprese sono obbligate a favorire le attività di cambiamento e di marketing strategico con azioni di protezione del patrimonio tecnologico, commerciale e patrimoniale. In questo contesto la certificazione volontaria di prodotto/servizio attraverso un Disciplinare Tecnico Certificato consente alle imprese di:

- fornire un supporto tangibile e reale alla fiducia del mercato;
- stabilire punti di contatto tra Organizzazione e Cliente differenziati (comunicare la giusta immagine, fornire il giusto prodotto, erogare il servizio migliore, comprendere in che modo si evolvono le aspettative del Cliente);

- implementare al proprio interno e nella catena di fornitura, appropriati schemi di verifica per garantire la conformità alle prassi operative;
- migliorare la capacità competitiva dell'impresa nel futuro tramite gli asset intangibili: competenze manageriali, organizzazione aziendale in reti di impresa, ricambio generazionale, orientamento alla innovazione, marchi e brevetti.

La certificazione volontaria del Disciplinare Tecnico, tramite verifica di un Ente terzo accreditato e indipendente, è svolto in conformità alla Norma UNI EN 45011 per la progettazione e alla Norma UNI CEI EN ISO 17020 per l'ispezione e può riguardare, principalmente:

- applicazione dei protocolli e procedure (attestato di conformità);
- monitoraggio della qualità dei prodotti e dei servizi;
- conformità di materiali e attrezzature;
- qualificazione delle aziende appartenenti alla rete;
- qualificazione dei fornitori.

Il sistema di certificazione tramite Disciplinari Tecnici Volontari si basa su programmi di risultati attesi e descritti in una procedura dall'azienda interessata ed approvati dal Comitato Tecnico dell'Ente di certificazione. I requisiti da verificare possono fare riferimento:

- a una Norma Tecnica emessa da Ente di Normazione (es. UNI 10670 attività alberghiera, UNI 10574 interpretariato, UNI 10881 assistenza residenziale anziani, UNI 10891 istituti di vigilanza privata, UNI 11010 assistenza disabili, UNI 11034 assistenza all'infanzia, UNI 11200 centri di contatto, UNI15038 traduzione, UNI 15733 agenzie immobiliari, ecc.);
- a un Disciplinare Tecnico Volontario o specifica tecnica della Organizzazione che descrive le fasi del processo, i punti di verifica e controllo e gli elementi tipici di un Sistema Qualità.

2.2.4 I modelli per la gestione e la certificazione delle reti di impresa

Le norme di riferimento per la certificazione dei sistemi di gestione (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ecc.) non inibiscono la certificazione di un raggruppamento di società. Le norme di accreditamento prevedono inoltre la possibilità di certificare organizzazioni composte da più società, quando queste hanno tra di loro un legame sancito in un contratto (IAF MD01).

Perché possa concretizzarsi una certificazione "di rete" occorre però che esista una reale condivisione dei processi gestionali delle organizzazioni coinvolte:

- politica per la qualità;

- indicatori e obiettivi;
- verifiche ispettive interne;
- gestione delle non conformità, delle azioni correttive, delle azioni preventive;
- riesame della direzione.

Alcuni Enti di Certificazione hanno già cominciato ad operare sulla valutazione e certificazione delle Reti di imprese; Certiquality ha predisposto una Linea Guida per l'applicazione della ISO 9001:2008 alle reti di impresa arrivando, nell'ottobre 2013, alla prima certificazione di una rete di imprese (AUTEBO). La Linea Guida fornisce indicazioni per un gestione della rete intesa come organizzazione e come insieme di organizzazioni al tempo stesso con particolare attenzione alla gestione delle interfacce tra la rete e le aziende componenti al fine di assicurare:

- l'efficace e funzionale definizione di una catena di comando della rete tale da garantire gli interessi di tutti i suoi componenti;
- la definizione di obiettivi comuni e condivisi;
- la gestione, il monitoraggio e l'interazione dei processi della rete con quelli delle imprese componenti, compresi in particolare quelli produttivi e quelli di gestione del rapporto con il committente, il tutto finalizzato a migliorare sia l'efficacia (la capacità di raggiungere gli obiettivi preposti) che l'efficienza (l'impiego di risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi);
- la condivisione di risorse e di conoscenze per ottenere risultati importanti nella innovazione e competere quindi in modo sempre più efficace;
- la condivisione di procedure e di altro tipo di documentazione;
- lo scambio di informazioni anche mediante la creazione di network informatici.

2.2.5 I Modelli di “relazione strutturata di partenariato”

I modelli cosiddetti di “relazione strutturata di partenariato” partono dal presupposto che un approccio realistico rispetto alla vita delle reti di impresa suggerisce come lo schema contrattuale che fissa le regole che strutturano l'elevato livello di interdipendenza delle attività svolte dalle singole aziende sia, comunque, caratterizzato dalla presenza di obiettivi potenzialmente contrastanti e da potenziali conflitti di interessi e che tale contrasto potenziale vada riferito alla possibile compresenza di più interessi nella dinamica delle relazioni intercorrenti tra le organizzazioni economiche interessate ed implicate. I processi di aggregazione dei partecipanti devono quindi pervenire ad una chiara definizione delle relazioni intercorrenti tra le imprese allo scopo di stabilire accordi contrattuali che impegnino nel contempo le parti coinvolte nel perseguimento di obiettivi condivisi ma, sempre e comunque, nell'interesse di ciascuna di esse.

L'adozione di un schema univoco di gestione del partenariato, per le implicazioni

dirette che ne derivano agli operatori economici interessati, diventa funzione di una scelta di strategia complessiva che non può limitarsi ad intenti di sola protezione (possibilità per i piccoli di navigare nel mercato globale a fianco delle grosse multinazionali), ma deve orientarsi verso specifiche finalità di sviluppo, contemperando cooperazione e competizione. Il successo di una rete dipende molto dal riconoscimento dell'interdipendenza reciproca dei soggetti in rete (nessun soggetto partecipante alla rete, singolarmente preso, ha le conoscenze e le risorse necessarie per affrontare in modo individuale attività economiche, e non, complesse e diversificate) La *governance della rete* si pone quindi come una soluzione alla complessità di una rete di soggetti che agiscono tra loro a differenti livelli di gestione attraverso processi articolati e differenziati. I Modelli di “*Relazione strutturata di partenariato*”, recentemente promossi dall'UNI, (norma nazionale UNI 11500:2013 e progetto internazionale ISO/DIS 22397) si caratterizzano per la condivisione di scopo, principi e regole per soddisfare le esigenze individuali e collettive delle imprese. I Modelli prevedono lo sviluppo delle seguenti azioni:

- individuazione dell'obiettivo strategico;
- identificazione dei partner;
- condivisione dello scopo comune;
- condivisione dei principi di *governance*;
- identificazione dei parametri dell'accordo;
- pattuizione delle regole di relazione;
- determinazione delle clausole dell'accordo;
- formalizzazione dell'accordo.

2.2.6 Il Modello SCOR per la gestione dei processi di rete

Il modello SCOR (Supply Chain Operations Reference) si pone come obiettivo l'analisi dei processi caratteristici di una rete di filiera con l'obiettivo di fornire uno standard di riferimento per la gestione delle problematiche complesse della *supply chain*. Il modello nasce nel 1996 dall'attività dell'organizzazione no-profit *Supply Chain Council*, per offrire una visione per processi che possa tenere in considerazione:

- tutte le interazioni con i clienti, dalla ricezione dell'ordine al pagamento della fattura;
- tutte le transazioni di prodotti, beni fisici e servizi, dal fornitore del fornitore al cliente del cliente;
- tutte le transazioni di mercato, dall'analisi della domanda aggregata, al soddisfacimento del singolo ordine.

Il modello (*figura 6*) non tenta però di descrivere ogni attività o processo, ma si concentra sui processi caratteristici di un'impresa estesa, escludendo in particolare la



Figura 6 - Supply Chain Operation Reference model

vendita e il marketing (inteso come generazione della domanda), la progettazione del prodotto, la ricerca e sviluppo e alcuni elementi di supporto post vendita al cliente. Inoltre il modello non si esprime esplicitamente sui processi di supporto quali la gestione delle risorse umane, della formazione, della qualità, dell'*information technology* e dell'amministrazione in quanto aree trasversali a tutte le attività descritte, lasciando ad eventuali schemi di riferimento specialistici il compito di una trattazione dettagliata.

Nel modello SCOR si definiscono gli strumenti per la descrizione dell'intero processo di soddisfazione di una richiesta da parte di un cliente, attraverso l'uso di schemi di rappresentazione di tutte quelle attività che si svolgono lungo la linea ideale che segue il percorso dei flussi fisici e informativi di una generica transazione. Tale descrizione è sviluppata su vari livelli di dettaglio, in cui i primi e più generali sono definiti in maniera standard dal modello stesso, mentre quelli di implementazione vera e propria sono specifici per ogni organizzazione.

Il primo livello, più generale, fa riferimento a cinque processi principali (figura 7)

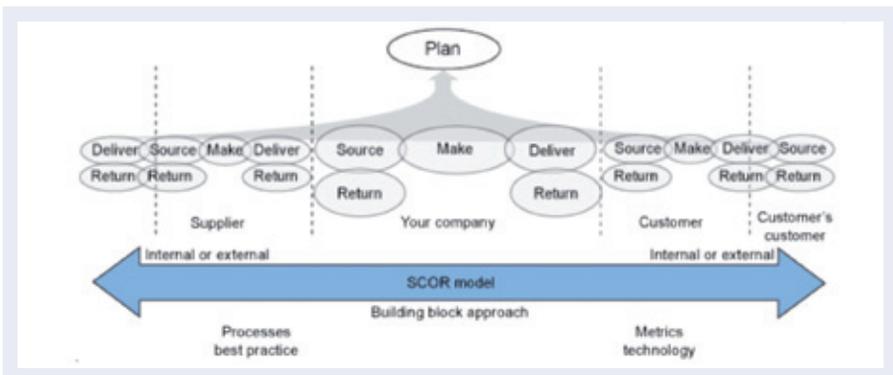


Figura 7 - I processi del Modello SCOR

attraverso cui si può rappresentare tutta la catena logistica estesa (Costantino et al., 2007):

- *Plan*: indica il processo di bilanciamento delle risorse con la domanda attraverso lo sviluppo di un piano di azione in un preciso orizzonte temporale, atto a soddisfare le richieste di approvvigionamento, produzione e distribuzione.
- *Source*: descrive il processo attraverso cui si concretizza l'approvvigionamento di beni o servizi necessari a soddisfare una domanda prevista o attuale, in relazione alle attività che connettono un'organizzazione con i suoi fornitori.
- *Make*: illustra il processo di trasformazione vero e proprio di materiali in prodotti finiti o di erogazione di servizi che soddisfano una domanda prevista o attuale.
- *Deliver*: indica il processo di distribuzione e consegna di prodotti o servizi, a fronte di una domanda, ovvero le attività che connettono un'organizzazione con i suoi clienti.
- *Return*: comprende i processi che consentono, per diversi motivi, il ritorno dei prodotti dopo la loro consegna. Tale processo può indicare sia un ritorno del prodotto al fornitore, e in tal caso si denota con la notazione "Source-Return", sia un ritorno del prodotto da parte del proprio cliente, e in tal caso si denota con la notazione "Deliver-Return".

Oltre i cinque processi principali, che forniscono la base della struttura del modello, vi è al suo interno, un'ulteriore logica di classificazione dei processi in tre categorie distinte:

- *Planning*: i processi che pianificano le risorse per incontrare la domanda in opportuni intervalli di tempo. Si ripetono in maniera periodica e hanno una grande influenza sul tempo di risposta della supply chain;
- *Execution*: i processi di tipo esecutivo che si occupano delle attività di scheduling, di sequencing, di trasformazione, verifica e movimentazione dei prodotti e dei relativi documenti, influenzando il tempo ciclo di evasione dell'ordine;
- *Enable*: sono processi che riguardano gli aspetti informativi e gestionali da cui dipendono gli altri due tipi di processi.

A partire dai cinque processi principali il modello SCOR individua 26 processi di secondo livello, ciascuno appartenente a uno dei tre *process type* sopra definiti.

2.2.7 Il Modello EFQM

Il modello EFQM per l'Eccellenza (*figura 8*) propone un quadro di riferimento concettuale non prescrittivo, ma strutturato in modo tale da coprire in maniera esaustiva tutte le aree di governance di un'organizzazione o di un sistema.

Il Modello si fonda su nove criteri, cinque dei quali classificati come "fattori" e quattro

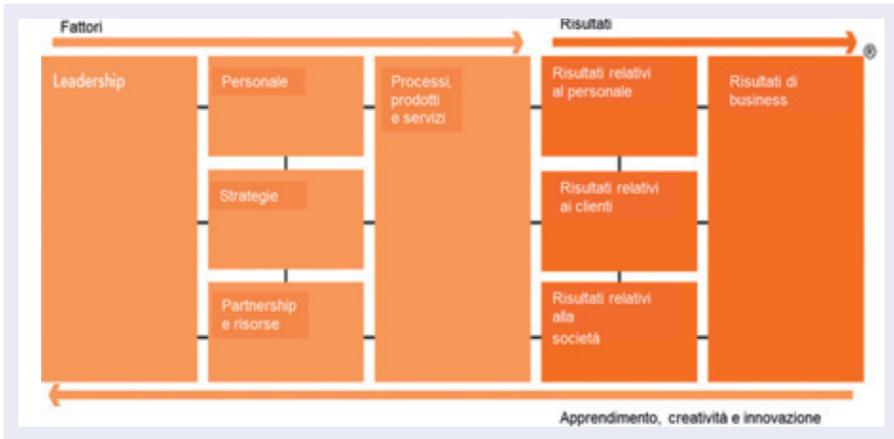


Figura 8 - Il Modello EFQM

come “risultati”; i fattori prendono in considerazione le attività che occorre mettere in atto per conseguire i risultati di un’attività d’impresa, mentre i risultati ciò che si consegue con quelle attività. Esiste un rapporto causa-effetto che considera i risultati come l’effetto dei fattori cosiddetti abilitanti perché pensati, progettati a livello degli elementi costituenti il sistema organizzativo per conseguire tali risultati; i risultati hanno per loro natura un proprio valore intrinseco fondamentale ma sono importanti soprattutto perché validano le azioni di pianificazione definite a livello di sistema e consentono di monitorare e migliorare in continuazione le scelte fatte. A ogni criterio, articolato a sua volta in sottocriteri e esempi di riferimento, è attribuito un peso relativo così come di seguito riportato:

- **Leadership (10%)**: Il criterio è relativo alla modalità in cui i leader definiscono la *mission* dell’organizzazione e ne promuovono la realizzazione; a come elaborano i valori necessari al successo duraturo e ne sostengono l’attuazione attraverso azioni e comportamenti adeguati; a come assicurano il proprio coinvolgimento nell’opera di sviluppo e attuazione del sistema di management.
- **Personale (10%)**: Il criterio si riferisce al modo in cui l’organizzazione gestisce e sviluppa le competenze del proprio personale e ne consente la manifestazione del pieno potenziale a livello individuale, di gruppo e di organizzazione nel suo complesso; come pianifica tali attività coerentemente con le proprie politiche e strategie e a sostegno dell’efficace operatività dei propri processi.
- **Strategia (10%)**: Il criterio è relativo alla modalità in cui l’organizzazione realizza la propria *mission* e attraverso una strategia focalizzata sulle esigenze degli stakeholder, con il supporto di politiche, piani, obiettivi processi adeguati.
- **Partnership e risorse (10%)**: Il criterio si riferisce alla modalità in cui l’organizzazione pianifica e gestisce le proprie partnership esterne e le proprie risorse interne per assicurare l’efficacia dei processi.

- *Processi, Prodotti e Servizi (10%)*: Il criterio è relativo al modo in cui l'organizzazione progetta, gestisce e migliora i propri processi a sostegno delle politiche e delle strategie e al fine di soddisfare pienamente i clienti e gli altri stakeholder.
- *Risultati relativi al Personale (10%)*: Il criterio riguarda ciò che l'organizzazione consegue in relazione al personale interno.
- *Risultati relativi ai Clienti (15%)*: Il criterio si riferisce a ciò che l'organizzazione consegue in relazione ai suoi clienti esterni.
- *Risultati relativi alla Società (10%)*: Il criterio riguarda ciò che l'organizzazione consegue in relazione alla comunità locale e nazionale.
- *Risultati di Business (15%)*: Il criterio si riferisce ai risultati ottenuti nella performance misurati tramite precisi indicatori.

Al centro del modello si colloca una logica indicata come RADAR; la **logica RADAR** afferma che ogni organizzazione ha necessità di:

- **(Results)** definire i risultati cui mira nell'ambito del processo di elaborazione delle proprie politiche e strategie. Questo elemento si riferisce a quanto l'organizzazione effettivamente consegue in termini di prestazioni economico-finanziarie e operative comprendendo sia le performance dell'organizzazione (a livello sia finanziario sia operativo), sia le percezioni degli stakeholder;
- **(Approch)** pianificare e sviluppare un insieme integrato di approcci coerenti con l'obiettivo di generare, sia al presente sia nel futuro, i risultati voluti;
- **(Deployment)** diffondere tali approcci in modo sistematico per garantire la piena attuazione;
- **(Assessment and Review)** valutare e riesaminare) gli approcci adottati, attraverso il monitoraggio e l'analisi dei risultati conseguiti e le attività di apprendimento in atto. Sulla base di queste informazioni, identificare i miglioramenti necessari, ordinarli per priorità, pianificarli ed attuarli.

Il Modello costituisce di fatto di uno strumento di autovalutazione finalizzato ad individuare azioni di miglioramento rispetto ai propri obiettivi, a fronte di un modello di carattere universale e in confronto con gli altri a livello di rete. L'approccio ben si adice ad un sistema complesso e articolato come quello delle reti perché riconosce la pluralità degli approcci di perseguimento dell'eccellenza e consente di operare liberamente la scelta dell'approccio ritenuto più funzionale al miglioramento sia della singola impresa, sia delle reti in base alla storia e alle peculiarità che li caratterizzano. Si tratta, dunque, di un potente strumento di autodiagnosi e di progettazione per l'innovazione gestionale con cui ogni realtà può individuare i propri punti di forza e di debolezza attraverso l'autovalutazione e tarare i propri strumenti gestionali, assicurando un fondamento razionale ai piani strategici di miglioramento.

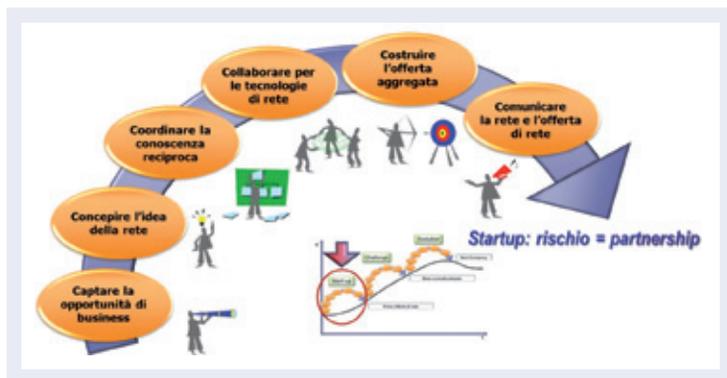
Il modello è inoltre in grado di acquisire e integrare agevolmente iniziative già in-

traprese con altri strumenti, percorsi o modelli, come ad esempio le ISO 9001, le ISO 14001 o altri standard e normative specifiche per le imprese. L'applicazione del modello, soprattutto se integrata con il Modello per l'Innovazione, permette di rappresentare sinteticamente lo stato dell'arte nel campo della gestione organizzativa che viene sistematicamente rivisto e aggiornato sulla base delle "migliori prassi" sperimentate in migliaia di organizzazioni europee ed extraeuropee, garantendone così un'impostazione dinamica e la continua sintonia con le più aggiornate teorie di management. Il Modello EFQM rappresenta oggi il punto di riferimento più evoluto per il mondo per le organizzazioni che si orientano all'eccellenza sia sul piano del modello di business, sia sulle scelte di governance; il modello viene utilizzato come base per il Premio Europeo per la Qualità (EQA - European Quality Award), istituito nel 1991 per stimolare la competitività delle imprese europee.

2.2.8 Il posizionamento dei modelli nel ciclo di sviluppo della rete

Un approccio originale per l'individuazione del set di strumenti più utili a supportare le reti di imprese nel loro ciclo di vita, può essere quello di approssicare la dinamicità delle reti con un utilizzo dei modelli più appropriati nelle diverse fasi di sviluppo delle reti stesse. Nella fase di start-up della rete (figura 9) può risultare utile sviluppare:

- **l'autovalutazione** con il supporto del **Modello EFQM** al fine di definire i punti forza e le aree di miglioramento delle singole imprese al fine di individuare elementi di interdipendenza delle imprese stesse e definire progetti di miglioramento congiunti;
- **la governance delle relazioni** attraverso l'adozione di un nuovo **Modello sulle Relazioni di rete** strutturato, dinamico e flessibile, che superi i limiti dei modelli tradizionali, statici e poco adattabili al variare del contesto in cui vengono applicati.



*Figura 9 -
La fase
di start up
di rete
(Calzolaio et
al., 2013)*



Figura 10 -
La fase di
challenge
di rete
(Calzolaio
et al., 2013)

Nella fase di challenge della rete (figura 10) è opportuno sviluppare la **governance dei processi** attraverso l'adozione di:

- **Disciplinari Tecnici** relativamente ai prodotti sviluppati dalla rete;
- **Modello SCOR** per mappare in maniera sistematica i **processi di rete** e identificare gli indicatori di prestazione più opportuni per la misura delle prestazioni delle singole aziende e della rete;
- **Modelli dei Sistemi di Gestione** (ISO 9001:2008, ISO 14001, ecc.) per costruire in maniera strutturata i processi di rete sui quali basare la costruzione della collaborazione.

Nella fase di evolution della rete (figura 11) è opportuno consolidare la **governance dei processi** attraverso:

- la **Certificazione del Sistema di Gestione della rete** (ISO 9001:2008) per gestire in maniera affidabile i processi di rete in una logica di assicurazione qualità cliente;
- l'**autovalutazione** e il **miglioramento** gestiti attraverso il **Modello EFQM** e la **metrica Radar** che consentono la misurazione del posizionamento competitivo e il **benchmarking** tra imprese partecipanti alla rete.



Figura 11 -
La fase di
evolution
di rete
(Calzolaio
et al., 2013)

2.3 COME FARE FUNZIONARE E VALUTARE LA RETE - LE VALUTAZIONI CREDITIZIE.

Erika Monticelli

2.3.1 Introduzione

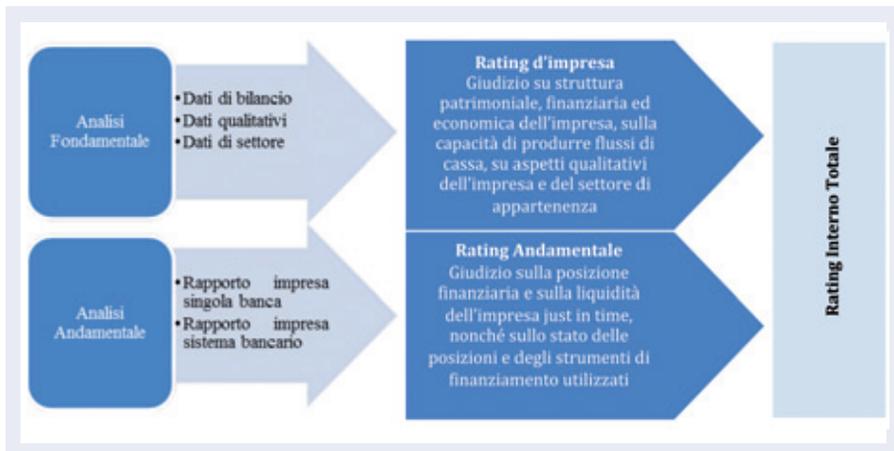
Le valutazioni creditizie (o “rating”) sono note come strumento per la valutazione dell'affidabilità di un debitore mediante una misurazione della probabilità di rimborso del suo debito, effettuata sulla base di informazioni quantitative (es.: condizioni di liquidità aziendale, redditività, grado di patrimonializzazione, tasso di indebitamento) e qualitative (es.: qualità del management, dei piani di sviluppo aziendale, forma giuridica, andamento del mercato di riferimento). Le metodologie di rating sono state introdotte all'inizio del secolo scorso negli Stati Uniti per soddisfare l'esigenza degli investitori di acquisire consapevolezza in merito alla qualità creditizia delle società che emettevano prestiti obbligazionari sul mercato.

Esistono 2 tipologie di rating:

- rating esterni, attribuiti da agenzie specializzate (quali Moody's, Standard and Poor's e Fitch Ratings) a grandi imprese o a soggetti che emettono valori mobiliari sui mercati di capitali;
- rating interni, attribuiti dalle banche ai propri clienti che richiedono credito.

Con l'entrata in vigore dell'Accordo sul Capitale, in particolare il cd. “Basilea 2”, si sono avuti effetti importanti sui rapporti intrattenuti dalle imprese con il sistema bancario. I Modelli di Rating bancari ormai consolidati nell'ambito di “Basilea 2” prendono in esame, sostanzialmente, la situazione patrimoniale e finanziaria dell'impresa, la qualità del management e la situazione del mercato di riferimento, nonché i rapporti dell'impresa con il sistema bancario. L'adozione di tale sistema comporta

“Basilea 2” e il rating di impresa



che i tassi di interessi praticati sui finanziamenti variano in funzione del rating assegnato: migliore è la valutazione complessiva dell'azienda, minore è il tasso di interesse applicato.

Il sistema "Basilea 2" prevede che per l'attribuzione del rating le agenzie e le banche debbano soddisfare una serie di requisiti affinché i rating da loro attribuiti siano ritenuti validi ai fini del calcolo dei requisiti patrimoniali minimi delle banche. In particolare, le agenzie specializzate devono aver ricevuto dalla Banca d'Italia il riconoscimento quali External Credit Assessment Institutions (ECAI) e i modelli di rating interni utilizzati dalle banche devono essere stati approvati dalla Banca d'Italia, che vigilerà sulla loro coerenza e solidità. I processi di rating prevedono che ad ogni soggetto valutato venga associata una classe di rating secondo la specifica scala di giudizio adottata dal valutatore. Soggetti valutatori diversi (banche, ECAI) possono attribuire pesi differenti alle varie aree informative; inoltre i pesi attribuiti alle diverse tipologie di informazione possono differire in base alla tipologia del soggetto affidato e del segmento di clientela (es.: Clienti privati, Small business, PMI, Corporate).

2.3.2 L'applicazione dei modelli di valutazione creditizia alle Reti di Imprese

Nel riconoscere le peculiarità della nuova forma aggregativa delle Reti d'impresa e il loro potenziale ruolo di propulsione alla crescita e alla competitività, con la conseguente diminuzione del rischio di insolvenza delle singole imprese che fanno parte della Rete, il sistema bancario si è organizzato per predisporre servizi, strumenti di valutazione e metodologie di rating ad hoc volte a "premiare" i comportamenti virtuosi innescati dalle Reti. In effetti, far parte di una Rete può rappresentare un vantaggio competitivo rispetto alle imprese che non ne fanno parte; tale aspetto è stato correttamente colto come opportunità da Confindustria che tramite la sua emanazione "Retimpresa" ha facilitato, supportato e stimolato la nascita e messa in opera di importanti e fattive convenzioni sottoscritte con alcuni tra i principali Istituti di Credito nazionali ed internazionali che hanno ritenuto di considerare l'appartenenza ad una Rete un elemento positivo ai fini dell'elaborazione del rating delle imprese debtrici. Esclusivamente a fine divulgativo, si presentano di seguito alcuni elementi informativi relativi ai modelli di servizi offerti dai principali Istituti di Credito nell'ambito delle citate convenzioni. Le informazioni presentate rappresentano delle sintesi non esaustive, ma adeguate, di quanto divulgato dagli Istituti di Credito nell'ambito di eventi e convegni e pubblicati negli organi di stampa e/o in rete. Per ogni ulteriore dettaglio, si rimanda alle informazioni di carattere istituzionale reperibili presso ciascun Istituto di Credito e al seguente link di Retimpresa: <http://www.retimpresa.it/index.php/it/credito>.

Il Modello Unicredit⁴

UniCredit riconosce un quid positivo nel Contratto di Rete in presenza di tre fattori fondamentali:

1. Solidità legale del Contratto di Rete, del disegno organizzativo e della Governance e coerenza degli stessi con gli obiettivi di Rete;
2. Effettivi vantaggi per le imprese a ricorrere al Contratto di Rete, nonché credibilità ed adeguatezza del Business Plan proposto;
3. Coerenza economica e sostenibilità del business.

I punti distintivi dell'offerta Unicredit sono di seguito sintetizzati.

Modello di servizio dedicato

- **Processo basato su incontri collegiali tra gli attori**
- **Percorso congiunto, insieme agli imprenditori e ai leader della Rete, per acquisire conoscenza del Programma di Rete, e volto a mettere a disposizione consulenza, prodotti e una valutazione del merito di credito che tenga conto del valore aggiunto generato per la singola azienda dall'essere parte di una rete d'impresa e del valore aggiunto prodotto dalla Rete stessa**

Valorizzazione aspetti creditizi

- **Apprezzamento dei tre fattori fondamentali con effetti di miglioramento delle condizioni di accesso al credito delle singole imprese partecipanti alla Rete**
- **Per le relazioni soggette al rating RIC (con fatturato > 5 Mio euro) il gestore potrà attivare il processo di override, che si stima possa favorire il rating in un 'range' da 0,5 a 2 punti su scala 1/9**
- **Per le relazioni soggette al rating RISB (con fatturato < 5 Mio euro) si perviene ad una analoga valorizzazione dell'efficienza di Rete attraverso l'apprezzamento dei medesimi 3 fattori fondamentali, con conseguente ottenimento del medesimo effetto dell'incremento del Rating in termini di costo e di maggiore aderenza delle linee di credito alle nuove esigenze**
- **Per tutte le relazioni, potrà essere attivata una interazione con strutture Confidi (Consorzio italiano di garanzia collettiva dei fidi) finalizzata ad individuare aree di mutualità di Rete**

Consulenza prodotti e servizi

- **Funzioni centrali di UniCredit a supporto delle Reti di Imprese, con particolare riferimento a internazionalizzazione, innovazione, agevolato, finanza, consulenza aziendale, contrattuale e fiscale**

Tavolo UniCredit di ascolto permanente

- **Tavolo di ascolto permanente dedicato a tutte le Associazioni di Categoria e parti terze interessate, con lo scopo di analizzare proposte e suggerimenti per le Banche, le Imprese e il Legislatore, allo scopo di rendere il Contratto di Rete ancora più attraente**

⁴ Fonte: "RETI DI IMPRESE: Posizionamento e distintività di UniCredit" – Milano, Marzo 2013, presentazione istituzionale dal link:
<https://www.unicredit.it/it/piccolemedieimprese/finanziamenti/retidiimprese.html>

Interessata alle opportunità offerte dalle Reti d'Impresa, Unicredit quindi, mette a disposizione le proprie strutture, competenze e know how al fine di individuare e amplificare gli elementi positivi che scaturiscono dall'appartenere ad una Rete, modulando l'intera gamma dei prodotti e strumenti finanziari per soddisfare i bisogni di circolante e di investimento.

Per dare maggiore concretezza al suo impegno nei confronti del Contratto di Rete, UniCredit ha avviato un intervento finanziario speciale dedicato alle imprese che hanno scelto di far parte di questa forma aggregativa d'impresa. Si tratta del finanziamento **Bond delle Reti**, nato dalla cooperazione di Cassa Depositi e Prestiti, Fondo Centrale di Garanzia, Confidi, Associazioni di categoria e Enti territoriali. Il finanziamento è destinato a micro, piccole, medie e grandi imprese, anche costituite in forma agricola, appartenenti ad una "Rete d'Impresa", per finanziare l'investimento della singola azienda all'interno dello specifico Programma di Rete. E' studiato per consentire alle aziende di sviluppare il proprio progetto d'impresa tramite la Rete, erogando credito aggiuntivo rispetto a quello che sarebbe stato erogato, o che è già stato erogato all'azienda, in assenza dell'adesione ad un progetto di rete. Il Bond delle Reti ha la durata di 6 anni oltre ad un collocamento di un anno (dal 1 Gennaio 2013 al 31 Dicembre 2013). Le imprese utilizzatrici avranno la possibilità di beneficiare, oltre che del possibile miglioramento di rating riconosciuto da UniCredit, sia delle garanzie dei Confidi e del Fondo Centrale di Garanzia, sia dei fondi messi a disposizione dalla Cassa Depositi e Prestiti.

Il Modello BNL - Banca Nazionale del Lavoro⁵

BNL intende promuovere tra le singole imprese la diffusione e lo sviluppo della cultura di collaborare in Rete, incentivandone la realizzazione con forme di credito a loro dedicate, processi di valutazione innovativi e una riduzione dello spread. BNL crede nell'efficacia di questa forma di collaborazione e la valorizza attivamente ai propri clienti. Le aziende che si aggregano in Rete, infatti, dimostrano una competitività e una capacità di reagire agli stress congiunturali maggiori della media, ponendosi in una visione prospettica più positiva, in particolare modo sotto il profilo della valutazione del merito creditizio da parte della banca. BNL utilizza il rating come supporto alla valutazione del merito creditizio da diversi anni e, tra i primi Istituti Bancari, ne ha applicato le metodologie alla valutazione creditizia delle Reti di Impresa. Il modello base proposto, in continua evoluzione ed in linea con i requisiti di Basilea II, consta di tre componenti:

- **Analisi di Bilancio:** Valutazione dell'equilibrio economico finanziario basato su dati storici utilizzando indici di efficienza economica, redditività, struttura finanziaria e patrimoniale;

⁵ Fonte: "BNL per le Reti di impresa" - Roma, Maggio 2013, presentazione istituzionale dal link: <http://www.bnl.it/wps/portal/corporate/FINANZIA-LA-TUA-CRESCITA/Retimpresa>

- **Analisi Andamentale:** Valutazione delle disponibilità ed utilizzo delle fonti di finanziamento basata su indicatori, con riferimento a dati correnti, relativi all'andamento del rapporto creditizio con la Banca e con il Sistema Bancario;
- **Analisi Qualitativa:** Valutazione di tipo "judgmental" della solvibilità dell'azienda sulla base della conoscenza del cliente da parte del gestore.

Il modello dei servizi offerti da BNL per le Reti d'impresa prevede quattro canali di supporto di seguito sintetizzati.

BNL In-forma

- **Informazione agli imprenditori sui vantaggi del contratto di rete, modalità di costituzione e offerta finanziaria dedicata.** L'informazione viene garantita attraverso un articolato programma di incontri sul territorio, che vogliono rappresentare degli ideali momenti di confronto per condividere le opportunità di lavorare in rete: **Convegni** organizzati da BNL e Retimpresa nelle maggiori città italiane, **Workshop** promossi con le associazioni territoriali del sistema confindustriale, specifici incontri rivolti a imprese clienti e non, organizzati nell'ambito dell'iniziativa "**Educare BNL**" anche con il coinvolgimento delle citate strutture associative locali.
- **Aggiornamento evoluzione normativa**

BNL sponsorizza

- **Promozione e diffusione dello strumento delle Reti di Impresa**
- **Proposta di costituzione di Contratti di Rete tra la clientela della Banca.** BNL seleziona le sinergie più efficaci con particolare riguardo allo sviluppo dei mercati esteri e l'innovazione
- **Supporto alle attività operative della rete** tramite consulenza su finanziamenti e strumenti agevolati riservati alle aziende in Rete

BNL incentiva

- **Valutazione del programma della Rete d'impresa a supporto della determinazione del rating.** In particolare, la valutazione creditizia della rete si innesta sulla componente qualitativa del modello di rating BNL e si pone l'obiettivo di valutare il programma di rete al fine di poter, conseguentemente, apportare dei correttivi al rating delle singole aziende che fanno parte della rete. Le iniziative migliori consentono un miglioramento fino a 3 notch del rating
- **Offerta di prodotti di finanziamento dedicati a supporto della realizzazione del programma di rete.** Di particolare rilievo, in tal ambito, l'offerta di una linea di prodotti di finanziamento - "**2XRete**"- a medio lungo termine, chirografari o ipotecari, rivolti alle singole aziende che hanno sottoscritto un contratto di rete ed hanno destinato risorse alla sua realizzazione
- **Riduzione dello spread** riservato alle migliori iniziative di Rete d'Impresa, in quanto mitigano i parametri di rischio del cliente, che può arrivare fino al 30% rispetto a quanto normalmente applicato su analoghi interventi ordinari della specie
- **Plafond BEI per la realizzazione dei programmi di "Rete":** Con tre diverse linee di credito la Banca Europea per gli investimenti (BEI), a seguito di accordo del maggio 2012, ha messo a disposizione di BNL Gruppo BNP Paribas un totale di 325 milioni di euro destinati a finanziare PMI e Mid-cap italiane. Di questi, 25 milioni sono riservati alle Reti di imprese. Gli elementi caratterizzanti sono: modalità di intervento innovativa, plafon dedicato (reti asseverate), esenzione dall'imposta sostitutiva, beneficio di una riduzione rispetto alle condizioni normalmente applicate e, per le PMI, la possibilità di intervento a titolo gratuito del Fondo Centrale di Garanzia

BNL consiglia

- **Finalizzazione del contratto di rete alla internazionalizzazione**
- **Valore aggiunto dei servizi e prodotti del Gruppo BNP**, uno dei primi gruppi bancari a livello mondiale, quale **partner strategico per crescere sui mercati esteri**
- **Utilizzo degli Italian Desk** presenti in 10 Paesi esteri come "base" finanziaria delle iniziative internazionali di rete

In particolare BNL intende supportare l'internazionalizzazione delle reti, mettendo a disposizione delle aziende l'importante valore aggiunto derivante dall'ampia gamma di opportunità offerte dal Gruppo BNP Paribas, nonché la capillarità della sua presenza all'estero e l'elevato livello di assistenza anche in loco che è in grado di offrire.

Il Modello Banco Popolare⁶

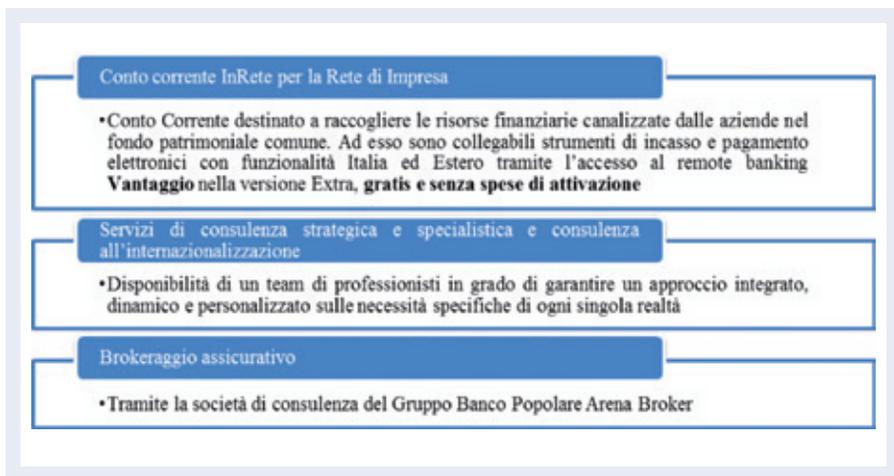
Il Banco Popolare, nel riconoscere l'importanza del Contratto di Rete per il superamento del gap dimensionale delle PMI italiane, è impegnato nel promuovere l'aggregazione tra imprese e favorire lo sviluppo delle reti di imprese sul territorio. Le iniziative promozionali sono svolte tramite un'assidua opera di sensibilizzazione sul territorio presidiato da Banco Popolare per diffondere il concetto di aggregazione ed evidenziarne i vantaggi. Tra le iniziative intraprese si citano:

- incontri specialistici di approfondimento ed aggiornamento sul tema delle Reti di Imprese, che trattano diversi aspetti legati all'attività delle Imprese (giuridici, fiscali, tecnologici) al fine di comprenderne le esigenze;
- seminari sul tema delle Reti, nei risvolti dell'innovazione, della ricerca e dell'internazionalizzazione, nonché sotto l'aspetto di altri servizi specialistici anche settoriali che la Banca è in grado di offrire;
- istituzione di un Premio di Laurea sul tema delle Reti d'Impresa e sostenimento di stage semestrali.

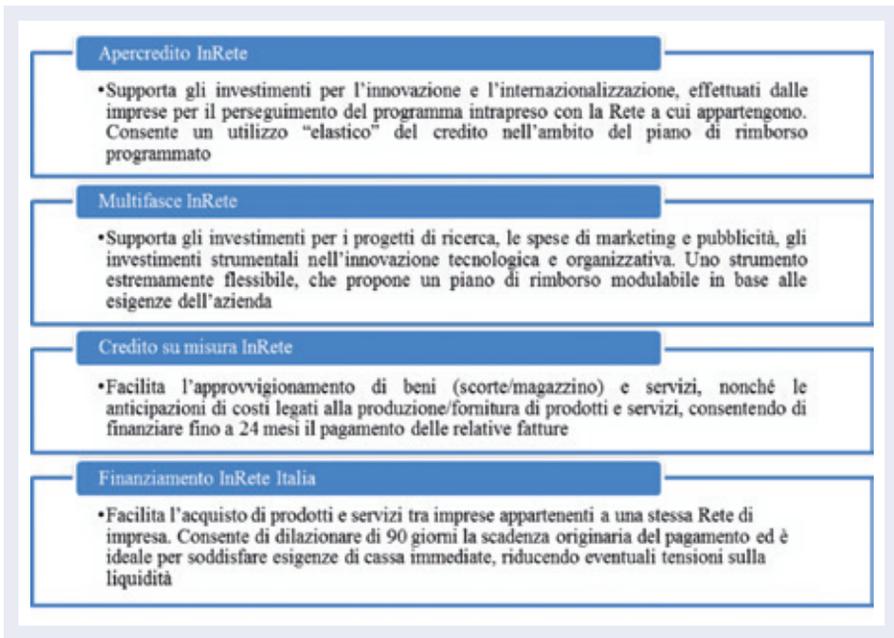
L'attenzione del Banco Popolare si esprime anche nelle modalità di valutazione dei progetti di investimento ricevuti dalle aziende che si aggregano in reti di impresa, attività che prevede, oltre alla consueta analisi degli indici di bilancio, un'approfondita valutazione e valorizzazione del valore aggiunto fornito dalla rete e dal suo progetto, al soggetto richiedente. Tale analisi considera tra i parametri qualificanti la credibilità del progetto e della governance, degli aspetti tecnico contrattuali, la possibilità per l'azienda di beneficiare di economie di scala, il grado di propensione all'innovazione e all'internazionalizzazione e ulteriori informazioni qualitative ricavate sulla base della conoscenza del cliente da parte del gestore. I risultati di questa analisi qualitativa, consentono di apportare eventuali miglioramenti nella valutazione creditizia premiando l'azienda in considerazione dell'apporto qualitativo generato dall'appartenere ad una rete di imprese. Oltre a questo, il Banco Popolare propone numerosi altri vantaggi alle aziende che decidono di aggregarsi in Rete, valorizzati all'interno del **Programma InRete**, la soluzione pensata per le imprese che intendono superare i propri limiti dimensionali per affrontare nuove sfide e nuovi mercati. L'esperienza del Banco Popolare nasce dal costante dialogo con le aziende allo

⁶ Fonte: rielaborazione da fonti interne Banco Popolare e presentazione istituzionale dal link: <http://offerta.bancopopolare.it/progetto-piccole-imprese/soluzioni-per-le-reti-di-impresa/>

scopo di ascoltare e analizzare le loro esigenze. Un forte legame con il **territorio** per un gruppo che si pone come banca “di prossimità” al fianco delle imprese con i loro bisogni. La distintività dell’approccio del Banco Popolare è guidata dalla convinzione che le Reti di Impresa, analogamente ai territori nei quali si radicano, hanno specifiche esigenze, come per i distretti e le concentrazioni settoriali. Per questo motivo, la **consulenza finanziaria specialistica** è un elemento fondamentale che deve accompagnare la rete nella realizzazione dei suoi obiettivi. I servizi risultano pertanto costruiti verificando sul campo le specifiche esigenze, al fine di offrire soluzioni personalizzate, flessibili e innovative per le reti **valorizzando i concetti di prossimità, modularità e specializzazione in una logica di partnership**. Con il **Programma InRete** il Banco Popolare intende supportare con prodotti e servizi dedicati le Aziende determinate a costituire una Rete di Impresa. In particolare si propone di accompagnare le imprese **lungo tutto il percorso di creazione e di sviluppo della Rete**: dalle prime attività divulgative ed informative svolte presso gli imprenditori, al supporto nella stesura e nella certificazione della forma contrattuale, fino alla vera e propria offerta dedicata, basata su un pacchetto di specifici servizi bancari. Una volta costituita la Rete, il Banco Popolare si pone come partner per le imprese che ne fanno parte offrendo servizi in grado di coprire a 360 gradi le loro esigenze finanziarie. Il modello dei servizi offerti da Banco Popolare per le Reti d’impresa prevede tre canali di supporto di seguito sintetizzati.



Di seguito si ripropone una sintesi dei prodotti espressamente dedicati alle Aziende appartenenti alla Rete di Impresa, costituito da un’offerta di finanziamenti flessibili, a sostegno degli obiettivi della Rete.



Le Aziende appartenenti alla Rete di Impresa potranno usufruire di uno sconto fino al 30% sul pricing ordinario, **con benefici crescenti** in base al numero di aziende appartenenti alla Rete che diverranno clienti del Banco Popolare.

Il Modello Intesa Sanpaolo⁷

Per comprendere se e in quale misura le reti d'impresa offrano concreti vantaggi competitivi alle imprese aderenti, il Servizio Studi del Gruppo Intesa Sanpaolo in collaborazione con Mediocredito Italiano, ha costituito un Osservatorio Nazionale che presidia costantemente l'evoluzione di tale fenomeno.

Sono stati attivati, inoltre, tavoli regionali cui partecipano Associazioni di categoria (guidate da Confindustria), Camere di Commercio, Università/Politecnici, che si pongono l'obiettivo di:

- monitorare lo sviluppo locale di reti d'impresa;
- avvicinare gli imprenditori a tale strumento, condividendo informazioni, "best practice" e criticità, favorendo la nascita di relazioni e partnership;
- offrire assistenza alle Reti di nuova costituzione e accompagnarle nella loro attività di espansione.

Il Gruppo si è dotato di un'offerta completa di servizi finanziari e assistenza specia-

⁷ Fonte: "Intesa Sanpaolo e le reti d'impresa: l'approccio e l'offerta del nostro Gruppo" – presentazione istituzionale dal link: <http://www.retimpresa.it/index.php/it/credito/category/110-intesa-sanpaolo>

listica in grado di supportare la costituzione delle reti d'impresa, finanziare i migliori progetti di aggregazione e sostenere i processi di crescita. Per ciascuna rete viene costruita un'offerta personalizzata e differenziata in funzione del rispettivo programma e delle specifiche esigenze delle imprese associate; a tal proposito vengono definiti precisi percorsi di accompagnamento volti a favorire la realizzazione di progetti strategici, con particolare riferimento ai temi dell'innovazione e dell'internazionalizzazione. Nell'ambito di tale modello l'offerta di Intesa Sanpaolo per le Reti d'impresa e per le imprese in rete si caratterizza per i seguenti servizi.

Finanziamento degli investimenti

- **Innovazione di prodotto e/o processo - Nova+:** Finanziamento fino al 100% del costo del progetto con rogazione anticipata in unica/doppia soluzione. Durata fino a 5 anni, elevabili a 7 per progetti di ricerca complessi
- **Sviluppo estero - International+:** Finanziamento per investimenti diretti, fino all'80% del costo totale del progetto (imprese con fatt<250m, di cui almeno 10% di fonte estera). Durata: 3, 4 o 5 anni
- **Provviste dedicate - Provvista BEI per Reti d'impresa:** Provvista dedicata alle imprese che hanno formalizzato un contratto di rete e che intendono realizzare investimenti in linea con il "Programma di Rete". Finanziabile il 100% dell'investimento. Durata massima 10 anni con esenzione dall'imposta sostitutiva sulla quota BEI
- **Fondo di Garanzia per le PMI:** Facilitazione nell'accesso al credito da parte delle PMI grazie alla garanzia del Fondo. Possibilità di garantire fino al 70% (80% al Sud) dell'importo finanziato e con un massimale di 2,5 mln per impresa. Accesso gratuito per le imprese che formalizzano un contratto di rete
- **Fondo Nazionale Innovazione:** Facilitazione nell'accesso al credito, grazie alla garanzia costituita dal Ministero dello Sviluppo Economico presso Mediocredito Italiano, da parte delle PMI che costituiscono una rete di impresa mirata a industrializzare brevetti, modelli e disegni. Gratuità della garanzia su tutto il territorio nazionale

Strumenti di supporto dell'operatività

- **Finanziamento filiere infra-rete - Tandem Filiera:** «Convenzione» per finanziare le forniture di beni o servizi, che ripartisce il costo del finanziamento tra Fornitore e Cliente Acquirente
- **Operatività bancaria - Conto corrente dedicato alle Reti:** Apertura di c/c sui basi coperte intestato direttamente alla Rete in presenza di specifiche condizioni o cointestato
- **Smobilizzo crediti infra - rete**

Servizi di assistenza e consulenza

- **Desk di supporto all'internazionalizzazione:** assistenza e supporto agli investimenti diretti in strutture commerciali e produttive estere attraverso scouting sui mercati esteri; servizi informativi e ricerca delle controparti; assistenza su operazioni commerciali; pianificazione e realizzazione investimenti diretti all'estero; finanziamenti all'esportazione; bond e garanzie internazionali; servizi di remote banking e di cash management internazionale
- **Desk specialistici di Mediocredito Italiano:** Metodologia di lavoro basata sull'analisi delle principali dinamiche dei settori industriali per una maggiore comprensione dei bisogni dei propri clienti, per affiancare alla tradizionale analisi di merito di credito una valutazione prospettica dell'iniziativa e per fornire consulenza specialistica a sostegno dei processi di crescita delle imprese. La Banca ha organizzato presidi dedicati sui seguenti settori: energia, navale, M&E, turismo, agroalimentare, costruzioni, meccanica, sistema casa
- **Desk specialistico e nuclei territoriali dedicati alle Reti d'Impresa** e altre forme di alleanza e collaborazione che si occupano del monitoraggio dell'evoluzione normativa, dell'analisi del contratto di rete e della ricerca di partner industriali. Viene inoltre fornita un'assistenza nell'ambito della finanza agevolata e in merito a servizi non finanziari per accelerare la realizzazione del programma di rete (es. tutela proprietà intellettuale)

Altri accordi tra RetImpresa e settore del credito⁸

Oltre agli istituti di credito sopra richiamati RetImpresa ha definito accordi e convenzioni con altri istituti, nello specifico con Deutsche Bank e Banca Carige:

- **Deutsche Bank** mette a disposizione delle piccole e medie imprese associate al Sistema Confederale che hanno sottoscritto o che sottoscriveranno un contratto di rete, un' offerta di prodotti e linee di credito a condizioni competitive. L'offerta comprende sia linee di finanziamento a breve termine destinate a coprire le esigenze di liquidità, sia finanziamenti a medio e lungo termine per la realizzazione di investimenti produttivi (rif. "db PMI Ipotecario – RetImpresa" e "db PMI Investimenti – RetImpresa"). A tali linee di finanziamento si aggiungono anche prodotti per le imprese che presentano fabbisogni di liquidità "stagionali" o ciclici (rif. "db PMI Seasonal – RetImpresa"), per la copertura di esigenze di liquidità legate ai flussi export (rif. "db PMI Trade Flow – RetImpresa", offerta rivolta esclusivamente a clienti a cui la banca ha erogato una linea di "anticipo su flussi export"), per la copertura di esigenze di liquidità legate all'attività ordinaria d'impresa (db PMI Flexi + Plus _ RetImpresa). Le condizioni economiche delle varie linee di credito variano in relazione alle classi di rating indicate dalla banca.
- **Banca Carige** ha presentato un'offerta di collaborazione a RetImpresa in cui propone un insieme di attività finalizzate a sostenere le imprese partecipanti a progetti di rete. Oltre a riservare alle imprese aderenti alle reti condizioni dedicate appositamente studiate dalla Banca, Carige si è resa disponibile a collaborare con RetImpresa per la realizzazione di seminari di formazione e offrendo un supporto concreto alle aziende delle reti che intendono operare sui mercati esteri.

2.4 IL MANAGER DI RETE: PROFILO E COMPETENZE

Anna Censi

2.4.1 Chi è e a cosa serve il Manager di Rete

Le reti di imprese si caratterizzano per la complementarità delle imprese aderenti in relazione allo scopo comune definito nel programma di rete – una complementarità che permette alla singola impresa di accedere a nuove conoscenze e competenze in grado di accrescerne la competitività e la produttività individuale. Sia che si tratti di reti orizzontali, costituite da aziende che operano nell'ambito dello stesso stadio del ciclo produttivo a livello settoriale o intersettoriale - o che si tratti

⁸Fonte: <http://www.retimpresa.it/index.php/it/credito>

di reti verticali, le cui imprese partecipanti sono attive nei diversi stadi del ciclo produttivo, i modelli collaborativi si fondano sull'apporto di conoscenze differenziate e tra loro complementari. Da questo elemento caratteristico delle aggregazioni nasce la necessità di creare condizioni organizzative in grado di rendere operativa l'attività di rete, definendo processi di integrazione, di coordinamento, di trasferimento e/o di creazione di conoscenze pre-esistenti e/o nuove tra le imprese aderenti. Nella pratica ciò significa che la rete deve definire ed attivare tutte quelle attività funzionali alla realizzazione del programma di rete e individuare al suo interno o acquisire all'esterno le competenze necessarie. La necessità di sviluppare funzioni di coordinamento e di integrazione risulta molto varia nell'ambito delle reti di impresa ad oggi avviate e dipende principalmente da tre fattori:

- il settore di attività della rete: le reti manifatturiere presentano processi industriali complessi che richiedono funzioni di coordinamento ed integrazione più strutturate rispetto ad altri settori, quali ad esempio quello dei servizi;
- la dimensione della rete, in termini di numero di imprese che costituiscono l'aggregazione: un maggior numero di imprese rende necessaria una funzione di coordinamento più articolata;
- la fase del cosiddetto "ciclo di vita"⁹ della rete: nello sviluppo di un'aggregazione possono distinguersi varie fasi (pre-avviamento, avviamento, operatività, maturità) nelle quali si delineano diversi modelli organizzativi e gestionali. Le fasi iniziali si caratterizzano per assenza o scarsa strutturazione delle funzioni comuni, salvo poi costituirle a fronte di una più precisa definizione del programma della rete o del conseguimento dei risultati economici.

Nel dibattito e negli studi sul tema delle reti di impresa, il termine Manager di Rete viene spesso utilizzato per indicare il ruolo di coordinamento e di integrazione delle attività della rete, che però nella pratica non è detto venga svolto da un'unica figura e che questa venga reclutata all'esterno della compagine di rete. Nei fatti ad oggi, nelle aggregazioni costituite a seguito della Legge 33/2009 istitutiva del contratto di rete, le funzioni comuni vengono coordinate ed integrate secondo tre principali modelli:

1. il modello dell'impresa leader (o capofila), nella maggior parte dei casi rappresentata dall'azienda di maggiori dimensioni e/o dall'azienda che ha avuto un ruolo predominante nella fase di costituzione della rete. L'impresa leader assume in toto o in parte le funzioni di coordinamento ed integrazione – spesso in parallelo alla responsabilità della governance;

⁹ A. Ricciardi, *Strategia di cooperazione tra aziende e mitigazione del rischio operativo: i vantaggi competitivi delle reti di impresa*, Scritti in onore di Vittorio Coda, Egea, Milano, 2010
 F. Brunetta, A. Censi, F. Rullani, F. Vicentini, *Pratiche imprenditoriali per l'accelerazione delle reti d'Impresa*, Laboratorio sulle reti di impresa, Fondazione Bruno Visentini, Roma, Marzo 2012

2. il modello della governance a rotazione, nell'ambito del quale i rapporti tra le imprese sono improntati alla pariteticità e a ciascuna impresa viene riconosciuta una leadership nell'ambito del proprio apporto di conoscenze e competenze. In questo caso le funzioni di coordinamento e la governance di rete vengono assegnate a rotazione alle diverse imprese sulla base di una decisione condivisa;
3. il modello del soggetto coordinatore partecipante alla rete, che svolge la funzione di coordinamento ed integrazione della rete. Si tratta per lo più di imprese operanti in ambiti commerciali/distributivi o nelle fasi “a valle” delle filiere produttive che entrano a far parte della rete con un profilo partecipativo del tutto analogo a quello delle altre imprese. Il soggetto coordinatore si prende carico di tutte o parte delle funzioni comuni e deriva il suo compenso dal risultato economico conseguito dalla rete.

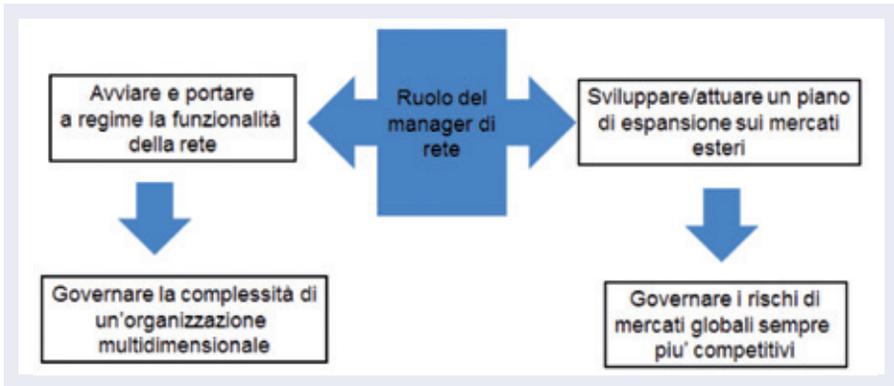
Ad oggi il Manager di Rete, inteso come ruolo e profilo di coordinamento ed integrazione nelle varie fasi del ciclo di vita della rete, è quindi svolto principalmente all'interno delle strutture delle imprese partecipanti. Solo in alcuni - ancora limitati - casi, il Manager di Rete è una figura reclutata all'esterno, alla quale la rete assegna l'incarico di gestire le funzioni comuni e/o di realizzare il programma in affiancamento al sistema di governance. Tuttavia la maggior parte delle reti ad oggi attive si sono costituite recentemente e si trovano quindi nelle fasi iniziali del ciclo di vita: con il progressivo consolidamento delle organizzazioni reticolari è ragionevole ipotizzare una maggiore presenza di incarichi assegnati a manager esterni alla rete. Negli ultimi anni inoltre la fase recessiva del mercato ha determinato una generale sottoutilizzazione produttiva delle imprese italiane: ciò implica una generale disponibilità di “capitale umano” all'interno delle imprese e un conseguente minore ricorso a risorse esterne – ciò a maggior ragione si applica al caso delle organizzazioni reticolari in virtù della loro natura multidimensionale. Infine, la piccola-media impresa italiana, caratterizzata prevalentemente da una conduzione familiare, è culturalmente e tradizionalmente poco orientata ad assegnare incarichi con responsabilità gestionali a figure professionali esterne – anche questo fatto ha contribuito a determinare la scarsa presenza di un Manager di Rete esterno nelle aggregazioni ad oggi avviate. Che il Manager di Rete sia una funzione assolta all'interno alla rete o che venga incaricata dall'esterno, il ruolo è senz'altro fondamentale nell'assicurare l'operatività della rete e nel conseguire i risultati attesi. In sostanza il profilo del Manager di rete deve essere tale da poter generare valore in un'organizzazione multidimensionale, per sua natura frammentata operativamente e decisionalmente. In questo contesto, al Manager di rete sono richiesti requisiti professionali e comportamentali molteplici, che si possono sintetizzare in tre principali categorie:

- *competenze gestionali* – cioè capacità manageriali orientate ai risultati e funzionali a garantire il conseguimento dei risultati economici e/o operativi e lo

sviluppo della rete;

- *competenze tecniche/specialistiche* ("hard skills") – cioè competenze professionali maturate in contesti funzionali e/o settoriali conformi alla natura e agli obiettivi della rete;
- *competenze trasversali* ("soft skills") – cioè abilità comportamentali in grado di favorire la convergenza delle decisioni delle imprese aderenti e di garantire il necessario equilibrio tra le esigenze individuali e l'interesse della rete.

Il Manager di Rete deve innanzitutto orientare la rete a conseguire i risultati concordati nel programma di rete. Una rete che non raggiunge i risultati attesi è infatti destinata a disgregarsi per mancanza dell'elemento unificatore primario ed è quindi votata all'insuccesso in tempi più o meno rapidi. La figura del Manager di Rete deve essere dunque in grado di definire e realizzare tutte quelle attività funzionali allo sviluppo e al mantenimento della catena del valore dell'aggregazione, sia sotto il profilo della gestione operativa/produttiva che sotto quello commerciale. Tale compito implica la necessità di individuare, integrare e coordinare conoscenze, competenze e processi dislocati nelle diverse imprese aderenti – e di ricercare le componenti mancanti al di fuori della rete quando ciò sia necessario. Deve inoltre misurare e monitorare le prestazioni della rete e di ogni singola impresa in modo da poter decidere tempestivamente in merito alle contromisure da attivare. Le competenze tecniche/specialistiche sviluppate in contesti funzionali e/o settoriali coerenti con gli obiettivi e la natura delle rete costituiscono un elemento di facilitazione nello sviluppo e nella gestione della rete. L'allineamento con le conoscenze proprie delle imprese aderenti o l'apporto di conoscenze aggiuntive funzionali alla rete possono accelerare infatti la comprensione e la realizzazione degli interventi da effettuare. Per fare un esempio nell'ambito delle reti per l'internazionalizzazione, consideriamo le aggregazioni che si sono costituite per sviluppare politiche commerciali e piani di esportazione in alcuni dei paesi emergenti in area Brics, ancora commercialmente "distanti" per molte imprese Italiane. Queste reti hanno assegnato il ruolo di Manager di Rete o all'impresa/e già attiva/e in quei mercati o ad un manager export reclutato all'esterno con esperienza specifica nel settore e nei mercati-obiettivo, riconoscendo di fatto l'esperienza funzionale e settoriale come la più adatta allo scopo. Il Manager di Rete deve anche possedere competenze specifiche in merito al governo di un'aggregazione che richiede un'expertise specialistico nella definizione e nella gestione di aspetti formali e sostanziali lungo le varie fasi del ciclo di vita. Nella pratica, si deve ricercare un equilibrio tra competenze di varia natura funzionali all'operatività di rete ma che raramente possono reperirsi in via congiunta nel mercato del lavoro. Nelle reti per l'internazionalizzazione per esempio, il ruolo del Manager di Rete deve necessariamente trovare un equilibrio tra due competenze ad elevata specializzazione non facilmente reperibili nel mercato del lavoro, cioè le conoscenze per l'espansione sui mercati esteri e quelle per l'operatività di rete:



Il duplice ruolo del Manager di rete nelle reti per l'internazionalizzazione

Nel ruolo del Manager di Rete le competenze cosiddette trasversali (“soft skills”) rivestono un’importanza pari alle competenze più tecniche. I modelli di comportamento e di gestione delle relazioni all’interno/con l’esterno della rete devono essere improntati all’equilibrio degli interessi delle imprese partecipanti e il Manager di Rete deve essere percepito come un soggetto facilitatore di tale processo che agisce nella totale trasparenza e neutralità nei processi decisionali. Il Manager di Rete deve essere capace di creare le condizioni per combinare le diverse esigenze delle imprese aderenti, al tempo stesso cercando di farle convergere verso conclusioni comuni nell’interesse della rete. A questo fine sono utili abilità quali la capacità di ascolto, di comunicazione interpersonale, di negoziazione e di gestione dei conflitti – abilità funzionali ad intercettare i segnali coerenti e dissonanti nelle relazioni all’interno/con l’esterno della rete, ad alimentare i comportamenti desiderabili e ad appianare le aree di possibile contrasto. La definizione di un sistema di regole concordate tra le imprese aderenti, che disponga non solo le norme da applicare ai processi e gli scambi all’interno della rete ma anche le principali norme comportamentali, può costituire un valido supporto al ruolo del Manager di Rete. Un’altra abilità attinente al ruolo del Manager di Rete è la capacità di analisi e sintesi, in grado di semplificare la complessità propria di una realtà multidimensionale e di contribuire alla definizione e alla redistribuzione dei compiti all’interno della rete. Infine il Manager di Rete deve saper prendere decisioni come pure facilitare il processo decisionale nell’ambito della rete, coinvolgendo in questo le imprese aderenti nella valutazione delle diverse opzioni e delle relative implicazioni.

L’esperienza delle reti ad oggi avviate suggerisce alcune regole per il Manager di Rete:

- focalizzarsi sull’interesse comune ed essere pronto a «governare l’interdipendenza»;
- promuovere la chiarezza negli obiettivi – è meglio un diniego nella fasi iniziali che a processo iniziato;

Competenza trasversale	Funzionalità per la rete
Comunicazione interpersonale	Favorire la comprensione reciproca nell'interazione di rete; far emergere posizioni e interessi di ciascuna impresa aderente
Analisi e sintesi	Ridurre la complessità nella gestione della rete; facilitare la gestione dei progetti comuni e la connessione tra le imprese aderenti
Leadership	Orientare la rete verso un determinato obiettivo, riuscendo contemporaneamente a motivare e a sostenere le imprese aderenti
Negoziazione	Trovare un punto di incontro fra posizioni diverse o conflittuali che risulti accettabile per tutte le parti in causa
Gestione dei conflitti	Risolvere situazioni di incompatibilità nelle posizioni e negli interessi delle imprese aderenti, dove il processo di risoluzione del conflitto possibilmente rafforzi il legame di rete
Decision making	Favorire il processo decisionale in merito agli aspetti-chiave nella gestione della rete e nel conseguimento dei risultati

Alcune competenze trasversali del Manager di Rete

- tenere in considerazione che ciascuna impresa non “porta in dote” alla rete la propria attività nella sua interezza, ma piuttosto una componente, funzionale alla rete. E’ importante chiarire cosa ciascuna impresa aderente porta in rete (e cosa ne ottiene);
- tenere presente che l’aggregazione è un «fidanzamento» tra imprese - come tutti i fidanzamenti può portare al matrimonio, ma non è detto;
- governare i timori il più possibile con le regole (es. possibilità di recesso, vincoli di riservatezza sulle informazioni trattate);
- è molto importante che si individuino i processi e le responsabilità di coordinamento della rete, sia nella fase iniziale che nelle fase «a regime»;
- iniziare con progetti semplici e ben definiti piuttosto che complessi e poco definiti. E’ importante procedere per fasi e essere aperti a trasformazioni della rete, sia in termini di aziende partecipanti che di programma.

Il tema del ruolo del Manager di rete è ancora lungi dall’aver trovato una sua definizione, in ragione del fatto che le pratiche aggregative basate sul contratto di rete sono ancora troppo recenti. La diffusione e il consolidamento delle esperienze di reti contribuirà certamente a definire un quadro più chiaro nel corso del tempo.

2.4.2 IL MODELLO AICQ PER LA FORMAZIONE E L'ACCREDITAMENTO DEL MANAGER DI RETE

Andrea Baldin

Costituita in Milano l'11 Maggio 1955, AICQ (www.aicqna.it) è un'associazione senza fini di lucro, che si propone di diffondere in Italia la cultura della Qualità e i metodi per pianificare, costruire, controllare e certificare la Qualità dei prodotti, dei servizi, delle organizzazioni e delle discipline connesse. Tra le recenti attività messe in atto, l'Associazione ha riscontrato l'esigenza di definire le qualifiche ed i piani formativi per il Manager di Rete, secondo lo schema e le definizioni descritte di seguito: secondo il modello AICQ, **il Manager di Rete è il Professionista incaricato (anche avvalendosi di supporti professionali ad hoc) dalle Aziende della Rete di:**

- 1) **Animazione e accompagnamento alla costituzione di contratti di rete:**
 - Divulgazione dei contenuti delle Reti di Impresa mediante convegni e workshop e costituzione di Gruppi di Lavoro
 - Individuazione delle Aziende interessate ad attivare una rete di imprese
 - Selezione delle Aziende idonee a partecipare al progetto di rete.
- 2) **Consulenza nell'analisi di fattibilità:**
 - Analisi delle caratteristiche aziendali
 - Analisi del settore e del mercato di riferimento
 - Analisi delle caratteristiche, a tendere, della rete costituenda, individuazione dei fattori suscettibili di migliorare la competitività, che possono essere acquisiti insieme ad altre imprese
 - Valutazione costi/ricavi della Rete e dei partecipanti alla Rete, ricerca di finanziamenti
 - Analisi e Valutazione Rating Bancario della RDI
- 3) **Assistenza alla stesura del contratto di rete e del programma di rete.**
 - Definizione degli obiettivi di innovazione e/o aumento competitività e dei relativi strumenti di monitoraggio di ogni singola MPMI partecipante alla Rete;
 - Definizione dei diritti e obblighi dei partecipanti alla rete e modalità di realizzazione degli scopi comuni;
 - Definizione del Soggetto responsabile e procedure decisionali, organi di gestione e di governo della rete;
 - Definizione della modalità di costituzione ed utilizzo del Fondo Patrimoniale
 - Formalizzazione del Contratto e del Regolamento di Rete
- 4) **Gestione operativa ed organizzativa della RDI**
 - Monitoraggio e controllo del programma di rete, dei budget e del fondo patrimoniale;
 - Rappresentanza della RDI istituzionale

- Ricerca di finanziamenti
- Gestione e calendarizzazione degli eventi e delle riunioni della RDI
- Gestione dei conflitti e delle dispute interne alla RDI
- Valutazioni di marketing e commerciali
- Attuazione delle disposizioni decise dalla RDI e dei relativi contratti con Parti Terze

Le competenze del Manager di Rete sono state declinate da AICQ nei seguenti requisiti minimi di “competenza”: date le mansioni sopradescritte, le competenze richieste sono estremamente multidisciplinari; si richiedono infatti capacità progettuali, organizzative, tecniche, operative. Il MR deve conoscere la normativa di riferimento ed avere esperienza di management aziendale. Deve conoscere le differenze gestionali e culturali, legate ad una aggregazione societaria, e deve disporre di conoscenze di base sui contratti d’azienda e sul diritto del lavoro; inoltre deve disporre di adeguate caratteristiche personali, relazionali, sociali e di mediazione. Non di meno, deve anche sapersi muovere nei mercati nazionali ed internazionali conoscendone i macro meccanismi di marketing e commerciali, nonché deve conoscere i principali meccanismi di accesso al credito, di finanziamento e di partecipazioni a gare, bandi e fund raising. In sintesi, il MR deve disporre dei seguenti requisiti generali:

- **ABILITÀ** nel comprendere e consolidare le dinamiche ed il clima aziendale attraverso l’autorevolezza, il proprio carisma, le proprie motivazioni ed intuito;
- **CAPACITÀ** nel gestire la comunicazione e la negoziazione con le Parti Interessate;
- **ATTITUDINE** alle relazioni interpersonali, alla mediazione, al networking generando le interazioni e le valorizzazioni dei contributi delle risorse umane, materiali ed immateriali;
- **PROPENSIONE** al miglioramento, all’imprenditoria con spirito positivo, innovativo e proattivo;
- **CAPACITÀ** organizzativa e di team building

Inoltre, deve disporre dei seguenti requisiti tecnici o specialistici:

- **CAPACITÀ** di lettura e redazione di bilanci ed elaborazione di business plan.
- **ABILITÀ** nel costruire Modelli di Business Nazionali ed Internazionali.
- **CAPACITÀ** nello sviluppo di Strategie Collaborative atte a creare “Valore Aggiunto” nella Rete.
- **CONOSCENZA** generale dei principali processi e strumenti commerciali, di marketing vendita del settore di riferimento e/o dei retisti, nonché degli eventuali processi produttivi o di erogazione dei servizi di riferimento.

SEZIONE 3 - LE RETI COME STRUMENTO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI

Anna Censi

3.1 IL CONTRIBUTO DELLE RETI

ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PM

Il quadro macroeconomico del nostro paese delinea una crescente dipendenza dell'andamento del PIL dalle esportazioni di beni e servizi¹⁰ a fronte della diminuzione nei consumi e negli investimenti interni. Nel 2012 solo la domanda estera ha contribuito positivamente alla variazione del PIL¹¹, che è tuttavia diminuito del 2,4% a fronte di un tasso di crescita delle esportazioni non sufficiente a bilanciare il decremento dei consumi e degli investimenti interni. Le esportazioni del nostro paese nel 2012 hanno infatti subito un andamento divergente tra le vendite destinate all'Unione Europea, in flessione, e quelle dirette nelle altre aree, in particolare nei paesi emergenti, aumentate a ritmi ancora sostenuti. Lo scenario macroeconomico riflette ovviamente la situazione delle imprese, caratterizzata da luci ed ombre: è vero che a partire dal biennio di crisi 2008-2009 le imprese hanno mediamente aumentato la loro vocazione all'export ma è pur vero che le esportazioni non sono cresciute in maniera sufficiente a recuperare le perdite generate dal mercato interno. Inoltre molte imprese hanno dovuto ridefinire le proprie politiche di export alla luce delle crescenti difficoltà nei più tradizionali mercati di sbocco e delle maggiori opportunità offerte dai paesi emergenti. Questo contesto di sostanziale criticità per molte imprese ha determinato due esigenze nell'ambito dell'internazionalizzazione:

- la definizione o l'accelerazione delle attività di export – in sostanza sempre più imprese si sono affacciate sui mercati globali alla ricerca di nuove opportunità mentre le imprese con attività di export già consolidata l'hanno ulteriormente rafforzata;
- la rifocalizzazione dei mercati di sbocco, con la crescente espansione sui mercati extra-UE, più lontani geograficamente e soprattutto culturalmente dal nostro paese.

La necessità di un maggiore orientamento all'export si scontra con la debolezza strutturale del sistema industriale italiano, caratterizzato principalmente da imprese di ridotte dimensioni che hanno difficoltà ad accedere ai mercati internazionali – particolarmente ai mercati extra UE, più distanti per aspetti economici e culturali - per mancanza di risorse finanziarie, competenze, massa critica in termini di volumi di produzione. Inoltre la crescente concorrenza sui mercati che offrono maggiori

¹⁰ ISTAT, Conti economici nazionali, 2013

¹¹ ICE, Rapporto 2013

opportunità rende necessario offrire una gamma di prodotti/servizi più completa, a maggiore contenuto di innovazione, a prezzi competitivi. Si tratta quindi di identificare e realizzare nuovi paradigmi per affrontare l'internazionalizzazione e di attivare strumenti e soluzioni adatti allo scopo.

Le reti di impresa costituiscono senza alcun dubbio una modalità per accelerare i processi di internazionalizzazione e affrontare le sfide dei mercati esteri. Da un'indagine condotta nel 2011 dall'Istat sulle relazioni tra le imprese italiane¹², emerge come le aziende che collaborano con altre per espandersi all'estero abbiano conseguito un miglioramento della propria competitività sui mercati internazionali grazie agli accordi in essere. Inoltre la natura strategica del contratto di rete, cioè funzionale a realizzare un particolare vantaggio competitivo e/o produttivo, di interesse specifico delle imprese che si uniscono in rete, rende questa modalità particolarmente adatta ai nuovi paradigmi della competizione globale. I modelli collaborativi pre-esistenti al contratto di rete nell'ambito dell'export (essenzialmente le forme consortili) favoriscono invece il conseguimento di economie di scala nella gestione di alcuni costi operativi con l'obiettivo di migliorare la produttività.

Le aggregazioni di natura strategica, basate sul contratto di rete, sono quindi più funzionali allo sviluppo di nuove modalità di espansione sui mercati internazionali in quanto permettono di:

- disporre delle competenze e conoscenze (mercato e/o prodotto) necessarie per competere sui mercati internazionali;
- condividere i rischi e le incertezze insiti nei piani di internazionalizzazione, in particolare sui mercati emergenti, più distanti geograficamente e culturalmente;
- accedere a fonti di finanziamento sia attraverso un miglioramento dell'accesso al credito che attraverso la compartecipazione agli investimenti da parte delle imprese aderenti;
- migliorare e/o innovare la gamma di offerta attraverso l'integrazione verticale o orizzontale dei beni/servizi di ciascuna impresa e l'innovazione di processo/prodotto/marketing;
- conseguire economie di scala sia nei volumi prodotti, che accrescono il potere negoziale sul mercato e facilitano l'accesso ai canali distributivi esteri, che nei costi operativi.

In sostanza le reti costituiscono una modalità per accelerare i processi di internazionalizzazione, in quanto consentono di superare i limiti conseguenti alla ridotta dimensione delle imprese e di migliorarne la competitività sui mercati internazionali.

¹² ISTAT, Le relazioni tra imprese italiane, Approfondimento del 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi, 2013

3.2 LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELLE RETI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Le reti finalizzate all'espansione sui mercati esteri costituiscono approssimativamente il 21%¹³ delle 1108 aggregazioni basate sul contratto di rete in essere a Settembre 2013 e interessano circa un migliaio di imprese: è ancora una realtà esigua nel contesto del nostro sistema industriale ma il ritmo di crescita è stato sostenuto sin dall'introduzione del contratto di rete. Il percorso è tuttavia ancora in una fase iniziale ed è al centro dell'attenzione di politiche pubbliche e comunitarie a favore dello sviluppo economico del paese. Ad oggi la grande maggioranza delle reti per l'internazionalizzazione si costituiscono per migliorare la propria competitività in prima battuta sul mercato interno per poi muovere sui mercati esteri – circa il 16% delle reti inizia a sperimentare il modello collaborativo in rete sul mercato interno e prevede di attivare azioni comuni sui mercati esteri in una seconda fase. Circa il 5% delle reti si costituisce invece con l'obiettivo primario di avviare processi comuni di internazionalizzazione: si tratta probabilmente di realtà già operative sui mercati esteri o con esperienze di collaborazioni già consolidate.

Le reti per l'internazionalizzazione sono di tipo *verticale* o *orizzontale*:

- le reti *verticali* integrano le diverse fasi lungo la filiera produttiva in modo da offrire un prodotto/servizio completo con costi operativi più efficienti. La filiera integrata sviluppa quindi un'offerta congiunta e ricerca canali distributivi/clienti sui mercati-obiettivo. Un esempio sono le reti che si costituiscono lungo le filiere del settore meccanico (come ad es. il settore degli elettrodomestici, le macchine per il packaging, la motoristica), ad alta frammentarietà dei processi produttivi, che vengono integrati per offrire soluzioni integrate/impianti sui mercati esteri;
- le reti *orizzontali* sviluppano linee di prodotti complementari sia inter- che intra-settoriali aumentando il valore aggiunto dell'offerta della singola impresa. Le reti orizzontali condividono gli investimenti per lo sviluppo di un brand comune, le attività promozionali e l'accesso ai canali distributivi sui mercati esteri. Un esempio consiste nelle reti nel settore moda, che completano le linee di abbigliamento con calzature e accessori di vario genere per offrire linee più complete ed uniformi dal punto di vista stilistico sui mercati internazionali.

Le reti per l'espansione sui mercati esteri si sviluppano a partire da sistemi relazionali di diversa ampiezza. Le reti corte sono collocate prevalentemente in uno specifico territorio e sono spesso un'evoluzione dei modelli distrettuali che caratterizzano il nostro sistema industriale; le reti lunghe superano la dimensione territoriale e stringono collaborazioni in funzione delle necessità della rete in ambito trans-regionale

¹³ Stima basata su elaborazione propria dei dati Unioncamere, I contratti di rete, Settembre 2013

e in alcuni casi – ancora molto limitati – transnazionale. Nei fatti il 74% circa delle reti sono costituite da imprese provenienti dalla stessa regione e quindi solo nel 26% dei casi le reti sono trans-territoriali¹⁴. Le reti per l'internazionalizzazione per loro natura dovrebbero includere anche imprese transnazionali, in grado di realizzare operativamente le fasi dell'espansione sui mercati esteri – al momento però le esperienze in tal senso sono molto limitate anche alla luce delle attuali lacune in materia di diritto internazionale privato.

Le reti per l'internazionalizzazione si configurano in maniera più o meno complessa in funzione del settore di attività e delle strategie di espansione sui mercati. Il processo di internazionalizzazione infatti può limitarsi all'attività di vendita e distribuzione sui mercati esteri come può consistere in una revisione dell'assetto strategico delle imprese (strategie di marketing, processi di produzione, innovazione di processo/prodotto, struttura dei costi operativi) da adattare alle condizioni competitive dei mercati internazionali. Le reti possono quindi assolvere a diverse funzioni a supporto dell'espansione internazionale, quali:

- attività commerciali congiunte relative ai prodotti/servizi della rete tramite sviluppo di marchi/linee specifiche, attività di promozione, canali distributivi diretti o indiretti;
- delocalizzazione di fasi del processo produttivo o sviluppo di alleanze realizzate nei paesi esteri;
- approvvigionamento di materie prime, di tecnologie e di componenti in paesi esteri;
- sviluppo di innovazione di processo e di prodotto per modificare e migliorare l'offerta o rendere più efficienti i processi produttivi.

L'attività di vendita sui mercati esteri inoltre può essere articolata secondo diversi livelli di complessità, dalla semplice ricerca di canali di distribuzione diretti ed indiretti a piani strategici e operativi di paese/mercato:

Il processo di internazionalizzazione: dalla strategia al piano operativo



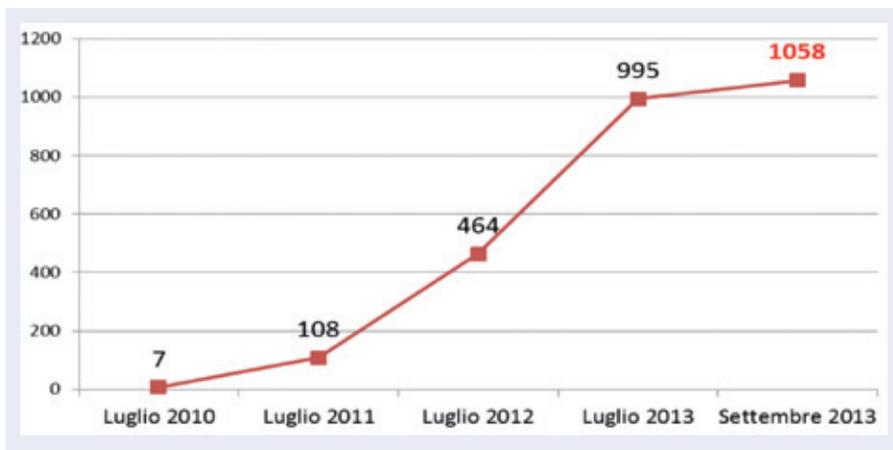
¹⁴ Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano, Terzo osservatorio sulle reti di impresa, Maggio 2013

ALLEGATO 1 - I DATI SULLE RETI DI IMPRESA

Savino Ferraro

I numeri parlano chiaro: le reti di Impresa sono un fenomeno in continua ascesa

A distanza di quattro anni dall'introduzione delle Reti di Impresa nel nostro ordinamento giuridico, è possibile constatare, numeri alla mano, il grande successo che tale strumento sta riscuotendo tra le aziende italiane che considerano il "fare rete" come una reale opportunità nella prospettiva di rilancio della crescita economica del Paese. Ad oggi, infatti, risultano registrati nelle varie Camere di Commercio italiane, ben **1058** Contratti di Rete (Fonte: InfoCamere aggiornata al 2 settembre 2013) che coinvolgono tutte le regioni d'Italia e quasi la totalità delle province, ad esclusione di Enna, Vercelli e Vibo Valentia.



Come si evince dal grafico, negli ultimi 14 mesi, da Luglio 2012 a Settembre 2013, il numero dei Contratti di Rete è più che raddoppiato, passando dai 464 agli attuali 1058, con un incremento in termini percentuali del +128%. Indubbiamente, questa notevole crescita, è frutto dell'evoluzione normativa che si è verificata nel corso degli ultimi mesi, apportando alla disciplina del contratto di Rete alcune significative modifiche, che hanno sempre più avvicinato gli imprenditori italiani a questo strumento. Tra le più importanti novità, seguendo un ordine cronologico, ricordiamo:

- La possibilità di acquisire soggettività giuridica, come previsto dalla Legge 134/2012 (c.d. "DL sviluppo");
- L'opportunità per le Reti di Impresa di poter partecipare alle gare d'appalto;
- L'introduzione della soggettività tributaria con conseguente attribuzione della partita iva, per le reti che abbiano deciso di dotarsi della soggettività giuridica.

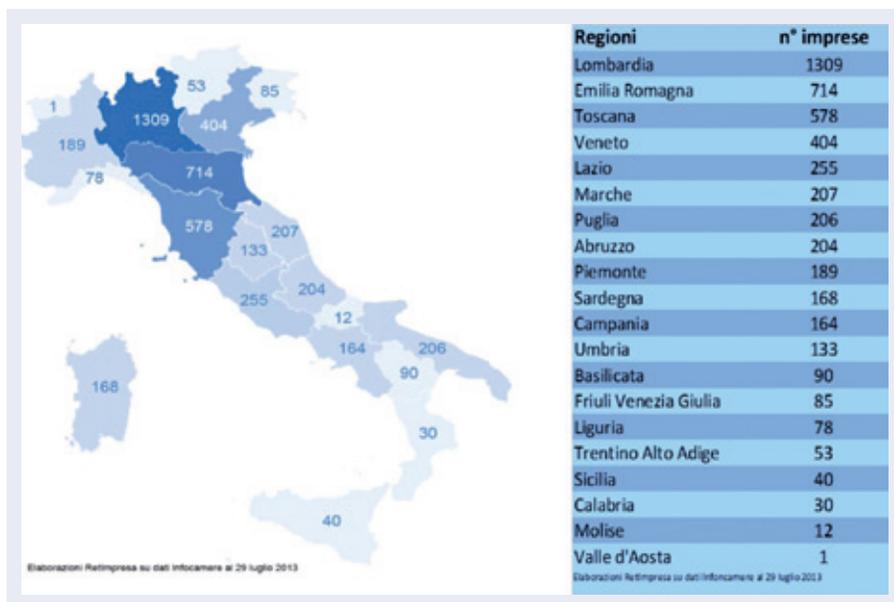
A sostegno di quanto appena affermato ci sono numeri importanti che confermano l'utilizzo sempre più diffuso delle reti di impresa sul territorio nazionale.

Difatti, sono ben 4924¹⁵ le aziende che attualmente hanno stipulato un contratto di rete, di cui:

- 3299 Società di capitale (2748 srl e 551 spa);
- 584 società di persone (360 snc, 236 sas, 53 ss);
- 552 imprese individuali;
- 341 società cooperative;
- 113 altre forme (di cui 32 società consortili a responsabilità limitata, 40 consorzi, 17 consorzi per l'attività esterna);

Il successivo grafico mostra l'attuale distribuzione dei contratti di rete sul territorio nazionale, da cui si evince come la regione Lombardia abbia il primato in questa particolare classifica, con oltre 1300 contratti di rete, seguita dall'Emilia Romagna con 714. Dai dati in possesso si desume che è possibile operare un distinguo tra i contratti di Rete stipulati all'interno della stessa regione, che rappresentano una consistente percentuale pari al 74%, e quelli che, invece, vengono sottoscritti tra imprese che appartengono a regioni differenti, pari al 26%.

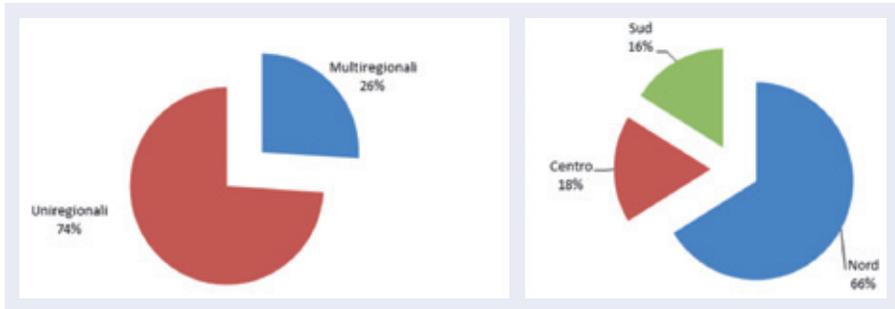
Inoltre, si rileva che i contratti uniregionali sono concentrati al Nord per il 49% ed equamente distribuiti al Centro nella misura del 13% e al Sud con il 12%.



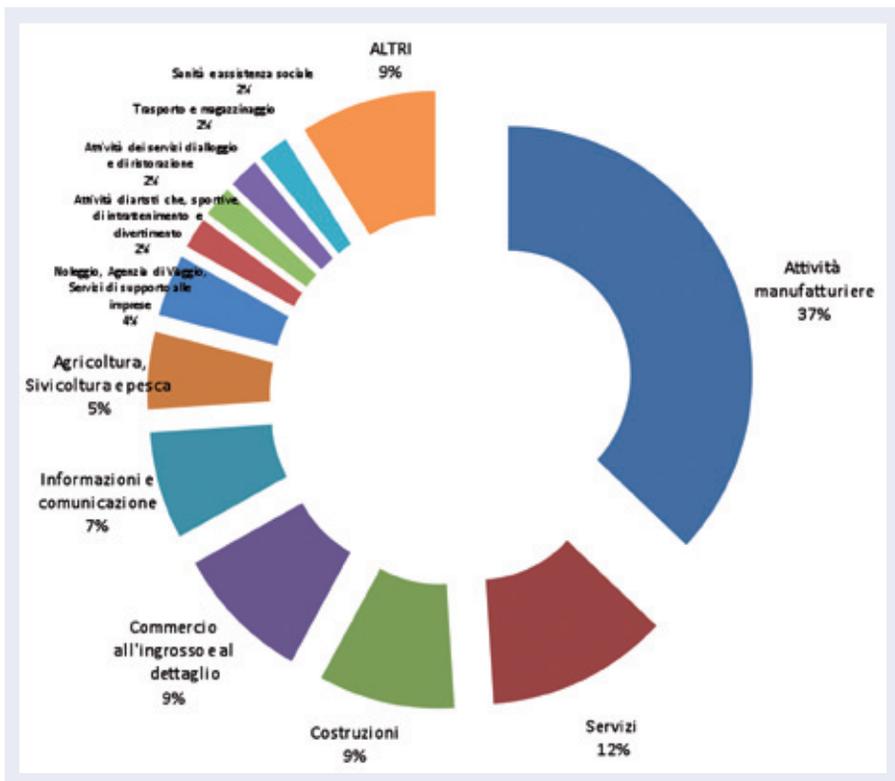
Fonte: RetImpresa su dati Info Camere aggiornati al 29 Luglio 2013

¹⁵ Fonte: RetImpresa su dati Info Camere aggiornati al 29 Luglio 2013

Distribuzione percentuale delle tipologie dei contratti di Rete e dei contratti uniregionali per area geografica



In merito ai settori in cui si sono concentrati i contratti di Rete, svetta quello delle attività manifatturiere al 37%, seguito dal settore dei servizi al 12% e le costruzioni al 9% e così via.



Fonte: RetImpresa su dati Info Camere aggiornati al 29 Luglio 2013

Export e internazionalizzazione delle reti di impresa

L'internazionalizzazione rappresenta una scelta strategica, quasi obbligata, per le imprese che vogliono recitare un ruolo da protagonista e quindi crescere, migliorare ed affermarsi nei nuovi scenari competitivi, caratterizzati dalla globalizzazione e dal conseguente progressivo aumento della concorrenza, che pone l'azienda in condizione di affrontare giorno dopo giorno sfide sempre più stimolanti e complesse. Le aziende, infatti, per essere competitive devono ricercare proprio nei mercati esteri nuove opportunità di crescita.

Intraprendere un'attività di esportazione consente di cogliere una serie importante di opportunità di sviluppo e prosperità per l'impresa, infatti da indagine svolta dal Ministero dello Sviluppo Economico, su un campione di 300 imprese, è emerso che le stesse hanno aumentato le proprie esportazioni del 21,8 %. Mentre, le imprese che hanno aderito ad un contratto di rete da un meno di anno, hanno fatto registrare un incremento delle esportazioni del ben 25,2%.

Possiamo elencare alcuni tra i vantaggi conseguibili in seguito ad una strategia di internazionalizzazione:

- Accrescere la produzione all'estero;
- Partecipazioni a missioni e fiere;
- Condivisione di conoscenze e informazioni sui mercati esteri;
- Concorrere ai bandi dedicati all'internazionalizzazione.

Sono sempre più frequenti le iniziative degli enti nazionali ed esteri al fine di promuovere il contratto di rete votato all'internazionalizzazione, fra cui:

1. l'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (c.d. ICE) ha presentato un "Piano Nazionale dell'Export" per il prossimo triennio, volto a favorire la competitività delle nostre imprese sui mercati esteri.
2. La BEI (Banca Europea per gli Investimenti) che nel 2012 ha stanziato un importo di circa 100 milioni di euro a favore dei principali istituti bancari italiani, per il finanziamento delle reti di impresa;
3. I contributi messi a disposizione dagli enti territoriali quali la regione Emilia Romagna, Abruzzo e Puglia che attraverso la creazione di bandi per aumentare e migliorare, attraverso l'aggregazione delle imprese, la competitività delle PMI sui mercati esteri.

Grafica e impaginazione:
Roberto Papagno Studio Grafico - Milano
Stampa: Press Up srl
dicembre 2013

Progetto “Dalla collaborazione al contratto di rete” finanziato dal Fondo di Perequazione di cui all’Accordo di Programma Ministero dello Sviluppo Economico/Unioncamere del 2011



Servizio Ambiente ed Ecosostenibilità
ambiente@mi.camcom.it

Ufficio Reti di Impresa
reti.impresa@mi.camcom.it
www.mi.camcom.it/dimensione-rete