

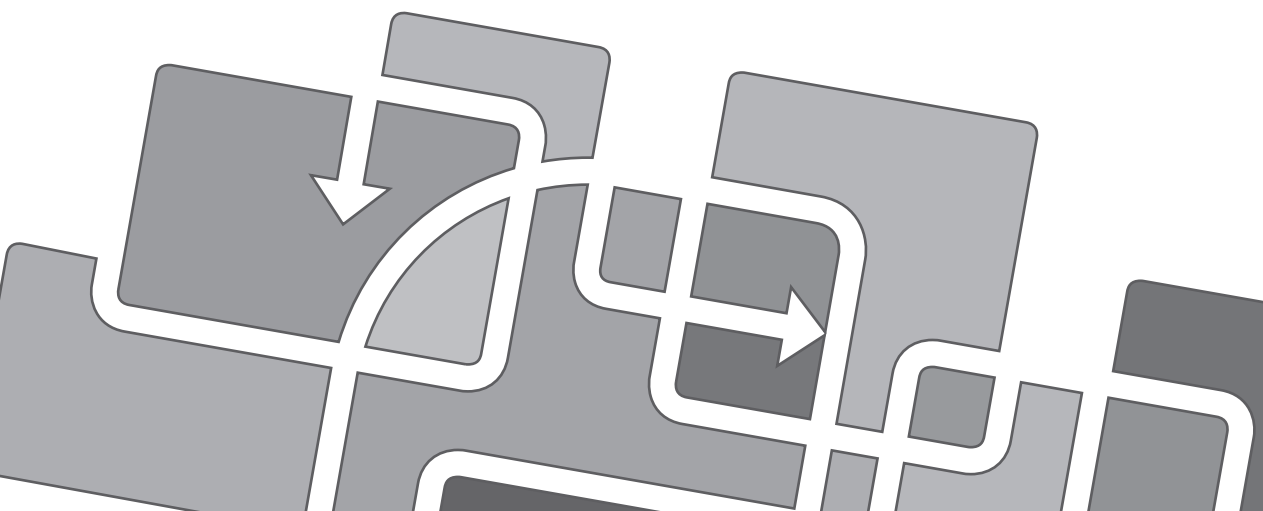
L'Internazionalizzazione delle Reti di Impresa





*Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale*

L'Internazionalizzazione delle Reti di Impresa





Prefazione

L'internazionalizzazione delle imprese è al centro dell'attenzione del mondo economico, politico e mediatico. Negli ultimi anni, la sua valenza strategica è cresciuta notevolmente sia per l'ampliamento della competizione globale, sia per la crisi economica che ha indotto sempre di più le imprese italiane a guardare ai mercati esteri.

Le istituzioni italiane, e la Farnesina in particolare attraverso la diplomazia economica, sono intervenute a sostegno dello sviluppo economico del Paese e dell'internazionalizzazione delle imprese italiane, anche contribuendo a diffondere la cultura del mercato e della concorrenza per metterle in grado di affrontare meglio i nodi della globalizzazione.

Per le nostre piccole e medie imprese l'integrazione nei mercati globali comporta un profondo ripensamento che passa anche attraverso nuove forme di aggregazione quali il contratto di rete, cui è dedicata questa pubblicazione. Le imprese che puntano allo sbocco sui mercati esteri hanno a disposizione una serie di strumenti operativi gestiti dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.

Essi sono funzionali alla promozione del Made in Italy nelle diverse sfaccettature, economico-commerciali, scientifico-tecnologiche e culturali. Il valore aggiunto della Farnesina e della rete diplomatico-consolare italiana si sostanzia nel mettere al servizio delle imprese la visione dei nostri interessi sullo scenario globale e, in relazione agli specifici contesti politici ed economici, nel fornire un qualificato supporto informativo, istituzionale e operativo all'estero, in stretto raccordo e in collaborazione con gli altri soggetti del Sistema Paese.

Michele Valensise
Segretario Generale,
Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale



Prefazione

La competizione economica è sempre più complessa e i modelli industriali ispirati a logiche tradizionali non bastano più per avere successo sul mercato. È necessario riuscire a cogliere le opportunità di uno scenario economico in continua evoluzione.

La parola chiave è diventata internazionalizzazione.

Essere presenti all'estero è fondamentale, ma difficile soprattutto per le nostre imprese, per la maggior parte piccole o poco strutturate.

Il contratto di rete viene incontro alle esigenze di queste imprese, che possono collaborare per realizzare un programma di sviluppo comune con uno strumento semplice e flessibile.

Attraverso la collaborazione in rete, le imprese possono realizzare molte delle attività necessarie per lo sviluppo di un piano di internazionalizzazione efficace.

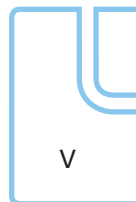
Sviluppare un piano di marketing, condividere informazioni sui clienti, creare nuovi servizi come l'assistenza post vendita all'estero, formare il proprio personale, partecipare a bandi dedicati all'internazionalizzazione, sono solo alcune delle molte attività che attraverso la rete diventano possibili e possono fare la differenza per la competitività delle nostre imprese.

“L'internazionalizzazione delle reti di impresa”, da un lato vuole presentare una panoramica delle possibilità che la rete offre per sviluppare la propria proiezione internazionale, dall'altro, offrire testimonianze di imprenditori che hanno già intrapreso con successo questa strada affinché questi esempi siano di ispirazione per tutti coloro che stanno tentando di incamminarsi oltre confine.

Aldo Bonomi

Presidente RetImpresa

Presidente Comitato Reti di Impresa, Filiere e Aggregazioni Confindustria





Sommario

Prefazione	III
Prefazione	V
1. La Rete: Fare impresa insieme per fare meglio	1
1.1 Cos'è una rete: il nuovo strumento di politica industriale	1
1.2 Perché fare rete	2
1.3 Le nuove possibilità che offre la Rete rispetto all'internazionalizzazione	6
2. La Rete diplomatica	9
ExTender	11
InfoMercatiEsteri	13
3. Esperienze di successo	15
3.1 Five for Foundry	15
3.2 Internovation	21
3.3 ITC - Italian Technology Center	25
3.4 MondoBio	31
3.5 FisherNet	39
3.6 GustoSardegna	45
3.7 Racebo	51
4. I contratti di rete: inquadramento giuridico	55
4.1 La definizione	55
4.2 Gli elementi costitutivi	56
4.3 La forma e la pubblicità	62
4.4 La rete con soggettività giuridica	63
4.5 Il regime di responsabilità patrimoniale	65
4.6 Le reti e gli appalti pubblici	66
4.7 I profili giuslavoristici nelle reti	67
APPENDICE	69
Testo della disciplina del contratto di rete	69

Il contratto di rete ed i contratti pubblici

73

Il contratto di rete ed i rapporti di lavoro

75



1.La Rete: Fare impresa insieme per fare meglio

1.1 Cos'è una rete: il nuovo strumento di politica industriale

Introdotta nel nostro ordinamento nel 2009, il contratto di rete è un innovativo modello di collaborazione tra imprese che consente loro, nel rispetto dell'autonomia imprenditoriale, di realizzare progetti condivisi e lavorare insieme per il raggiungimento di obiettivi specifici e dettagliati, incrementando la capacità innovativa e competitività di tutti i partecipanti.

Il contratto di rete si affianca alle forme di collaborazione esistenti (consorzi, ati, joint ventures) senza sostituirle, ma rappresentando un salto culturale fondamentale, che consente alle imprese di lavorare insieme per la realizzazione di un programma di rete definito e misurabile.

Non più aggregazioni su base territoriale o settoriale quindi, il contratto di rete ha introdotto in Italia la collaborazione tra imprese su base progettuale.

Questo passaggio si è rivelato fondamentale soprattutto durante gli anni della crisi.

Il tessuto produttivo italiano, infatti, caratterizzato al 98,5 % da micro e PMI fortemente legate ad una concezione industriale di territorio e prossimità, quella del distretto, se da un lato si è rivelato nel tempo efficace per lo sviluppo delle eccellenze artigianali e della capacità di personalizzazione del prodotto ("Piccolo è bello"), dall'altro è ormai profondamente inadeguato per un mondo che sta viaggiando a tutta un'altra velocità.

Il nuovo approccio di politica industriale, confermato anche da quanto va maturando a livello comunitario, riconosce i distretti come uno dei fattori attraverso i quali indirizzare le politiche da sviluppare a livello territoriale per creare un contesto favorevole all'attività d'impresa (efficienza energetica, infrastrutture, logistica, formazione, ecc.), ma al tempo stesso afferma la necessità di trovare meccanismi

di collaborazione diversi e più efficaci.

In altre parole, il distretto è ormai sempre più considerato come “cornice” per i fenomeni imprenditoriali, e sempre meno come fenomeno imprenditoriale esso stesso.

Le “reti d’impresa”, al contrario, rappresentano forme di libera aggregazione tra privati, che coinvolgono in prima persona le imprese e i loro programmi di sviluppo, ed è proprio sulle reti in quanto strumento operativo che si dovrà concentrare la politica industriale dei prossimi anni, veicolando sulle aggregazioni tra imprese gli interventi come incentivi, agevolazioni e semplificazioni.

Il contratto di rete è lo strumento che permette di integrare due concetti egualmente rilevanti per la crescita imprenditoriale ma tra di loro apparentemente distanti: la collaborazione su progetti condivisi ed il mantenimento dell’autonomia.

Lo strumento è flessibile e leggero e consente anche al legislatore di proporre piani di sviluppo senza creare ulteriori sovrastrutture burocratiche a livello territoriale, come avveniva in passato con gli enti distrettuali.

Un’evoluzione importante quindi, che consente di operare direttamente sulle imprese e per le imprese, raggiungendo risultati qualitativamente più significativi.

1.2 Perché fare rete

Gli imprenditori vedono nel contratto di rete una valida integrazione alle più rodute e tradizionali forme di collaborazione industriale.

Le peculiarità del contratto che hanno particolarmente suscitato l’interesse gli imprenditori sono:

- la spinta a collaborare su progetti che accrescono la capacità competitiva (aspetto molto importante per un tessuto industriale come quello italiano, costituito in prevalenza da piccole imprese);
- la possibilità di mantenere la propria autonomia e salvaguardare così la

propria storia e la propria identità;

- l'assenza di vincoli legati a fattori territoriali , settoriali o dimensionali
- la governance privata
- l'estrema flessibilità e la possibilità di avere uno strumento "cucito su misura".

Lavorare in rete è il salto culturale indispensabile per raggiungere un'aggregazione non solo numerico/quantitativa ma qualitativa, grazie alla definizione, per legge, di un programma comune che fa crescere insieme le aziende allargandone il raggio di azione.

Inoltre, la natura privatistica del contratto di rete permette la diminuzione notevole delle problematicità di natura gestionale e burocratica rispondendo alle esigenze delle imprese di avere una conduzione della rete semplice e snella con elementi e risvolti pragmatici senza sovrastrutture burocratiche che ne complicano l'operatività.

L'innovazione portata da questo strumento giuridico permette alle aggregazioni in rete di acquisire una struttura poco burocratica, flessibile e facilmente riconoscibile dove i partecipanti decidono il tipo di governance da attribuire alla rete.

Mettendosi in rete le imprese possono, quindi, condividere risorse e best practices per un progetto comune, mantenendo la loro indipendenza ed autonomia sotto tutti gli altri aspetti dell'attività imprenditoriale.

A distanza di pochi anni dalla sua introduzione si registra un crescente coinvolgimento delle imprese italiane in tale forma di collaborazione.

Il numero dei contratti di rete è aumentato in maniera considerevole arrivando a quota 2012 (dati InfoCamere aggiornati al 1° marzo 2015).

Analizzando i contratti di rete, si possono ricavare dati importanti per capire la portata di questo strumento di politica industriale e indirizzare gli interventi futuri.

La collaborazione attraverso il contratto di rete ha in sé delle peculiarità che la rendono robusta verso l'esterno ma estremamente duttile al suo interno. Infatti,

il contratto di rete è sempre più visto come una garanzia di affidabilità da parte di soggetti terzi quali istituti Bancari e Pubblica Amministrazione che possono apprezzare sul concreto la validità dell'iniziativa imprenditoriale in rete. Le aziende in rete acquistano una visibilità maggiore capace di dimostrare, a chi si interfaccia con loro, di avere un programma valido e di possedere gli strumenti necessari per raggiungere obiettivi concreti di sviluppo sia nel medio che nel lungo periodo. Un segnale di solidità per i soggetti terzi che rappresenta un valore aggiunto delle aziende in rete.

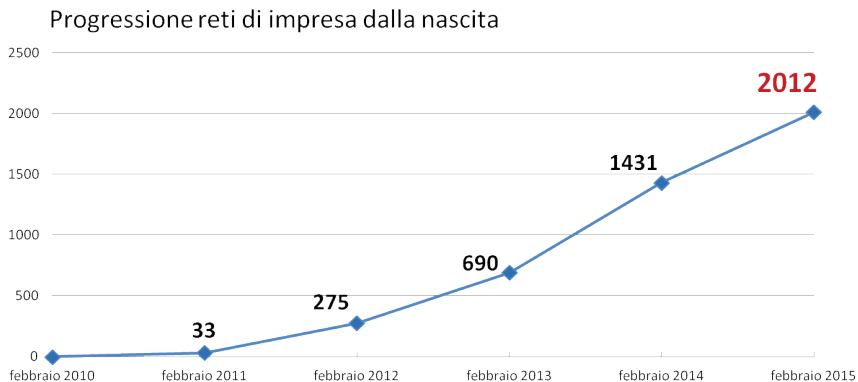
Per esempio, in un contesto di sempre minore disponibilità di risorse, le autorità pubbliche e bancarie possono valutare l'opportunità di erogare finanziamenti in base a programmi specifici realizzati da aziende affidabili. In questo caso l'appartenenza alla rete e il relativo programma di sviluppo offrono un parametro in più per comprendere meglio la solidità, la competitività e la capacità innovativa delle aziende.

Quindi, far parte della rete offre alle aziende la possibilità di dimostrare la propria capacità di crescita e ricevere misure favorevoli definite sulla base delle loro effettive esigenze.

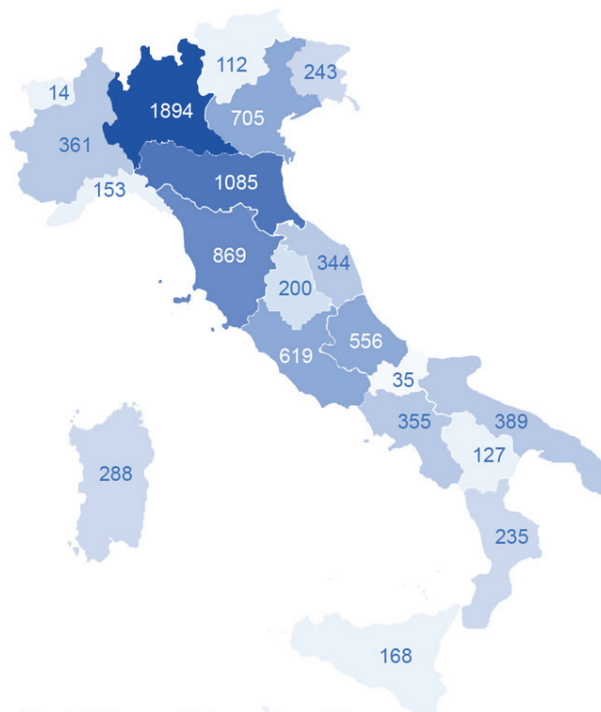
Sia la Pubblica Amministrazione che il Sistema Bancario hanno compreso la portata di questo approccio innovativo che consente di operare in un regime di maggiore trasparenza nelle relazioni con il sistema imprenditoriale. Per questo motivo sono sempre più numerose le iniziative degli Enti Pubblici attraverso bandi a favore della costituzione e gestione di reti d'impresa e del sistema bancario con strumenti ad hoc per migliorare le condizioni di accesso al credito.

Anche la Banca europea per gli investimenti (BEI) si è mossa a sostegno delle reti prevedendo un plafond di 100 milioni di euro destinato a vari istituti di credito italiani.

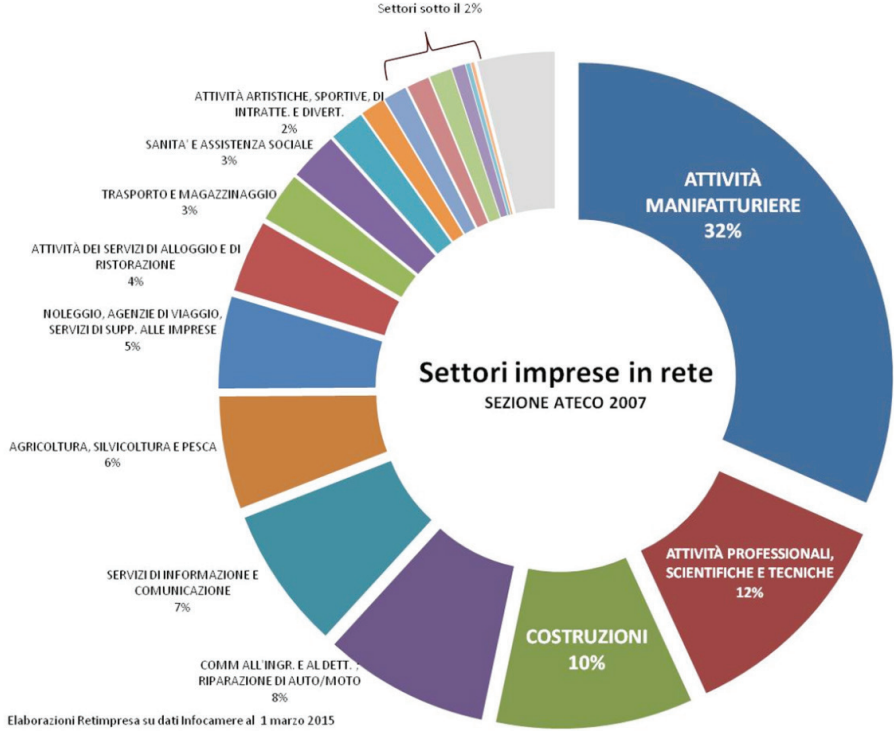
Al primo marzo 2015, sono 2012 i contratti di rete in Italia, che coinvolgono 10099 imprese.



La distribuzione delle imprese in rete, se da un lato rispecchia il tessuto produttivo italiano, con una prevalenza di imprese in Lombardia, Veneto, Emilia Romagna e Toscana, dall'altro dimostra come questo strumento si sia in poco tempo diffuso in tutto il Paese.



Il 27% dei contratti di rete sono stipulati da aziende appartenenti a diverse regioni: il superamento del localismo distrettuale appare quanto mai evidente in questo caso.



Il contratto di rete è uno strumento che si adatta a imprese di ogni settore. I comparti produttivi in cui la rete è più diffusa sono le attività manifatturiere (32%), le attività professionali e tecnico-scientifiche (12%), le costruzioni (10%) e il commercio (8%).

1.3 Le nuove possibilità che offre la Rete rispetto all'internazionalizzazione

La crisi degli ultimi anni e il mutamento delle condizioni della competizione internazionale impongono alle nostre imprese la ricerca di soluzioni innovative per restare sul mercato e competere con i nuovi attori dell'economia globale.

Caratterizzate da una dimensione ridotta e spesso poco organizzate per gestire commesse con l'estero, le imprese italiane sono spesso in difficoltà nel gestire la competizione internazionale, nonostante in termini qualitativi la produzione "Made in Italy" resti una delle più richieste.

Diventa quindi fondamentale dotare le imprese degli strumenti più idonei a muoversi in un mercato aperto e globale: questo è possibile solo analizzandone le caratteristiche, i punti di forza e di debolezza, e studiando strumenti di politica industriale ad hoc per la loro crescita competitiva.

Grazie alla rete, le imprese collaborano tra di loro per realizzare un programma comune attraverso progetti, attività e azioni che difficilmente possono essere realizzate individualmente. In questa difficile fase di stagnazione dei consumi interni, le imprese cercano di aggregarsi per competere sui mercati internazionali e intercettare nuove opportunità di business oltre i confini.

Da un'analisi dell'oggetto dei contratti di rete fornito da InfoCamere emerge che circa il 30% delle oltre 2.000 reti di impresa ha costruito il proprio programma di rete con un obiettivo specifico di internazionalizzazione ed export delle imprese coinvolte.

I settori che presentano il maggior numero di reti con la partecipazione di imprese votate all'internazionalizzazione sono: meccanica e automazione, agroalimentare, servizi e consulenza.

Le principali attività attraverso le quali le imprese cercano di raggiungere questi obiettivi sono:

- progetti per aumentare la penetrazione commerciale e il marketing di prodotti di alta qualità all'estero;
- collaborazioni per nuove opportunità di business;
- assistenza post vendita;
- condivisione di informazioni sui diversi mercati;
- iniziative di formazione per il personale addetto all'internazionalizzazione;

- contrattazione prezzi di acquisto (es. materie prime);
- partecipazione a fiere e bandi dedicati all'internazionalizzazione.

Da un'indagine qualitativa sui contratti di rete, condotta dal Ministero dello Sviluppo Economico su un campione di poco più di 300 imprese, emerge che le imprese che aderiscono ad un contratto di rete da almeno un anno hanno aumentato le esportazioni del 21,8%. Le imprese in rete da meno di un anno hanno fatto registrare dati ancor più positivi dichiarando di aver aumentato l'export del 25,2%.

8

Il trend positivo è stato confermato anche dal 5° Osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa (Novembre 2014), da cui emerge che le imprese manifatturiere in rete presentano molto spesso un miglior posizionamento competitivo rispetto alle imprese dello stesso settore non coinvolte in contratti di rete. È più alta la quota di imprese manifatturiere in rete con attività di export (43,7% circa vs. 22,2%).

Molte sono le iniziative da parte delle istituzioni pubbliche per sostenere e far sviluppare le reti d'impresa finalizzate all'internazionalizzazione e l'export.

Nel Piano Nazionale dell'Export dell'ICE 2013-105, ad esempio, vi è anche il supporto ai contratti di rete per l'internazionalizzazione.

Il Ministero dello Sviluppo Economico ha aperto la partecipazione di PMI aggregate in rete nella concessione dei contributi ai Consorzi per l'internazionalizzazione.

Infine, dal 2010 al 2014 sono stati censiti circa 70 interventi da parte delle Regioni, degli Enti Locali e delle singole Camere di Commercio per supportare la nascita e il consolidamento delle reti di imprese, molti dei quali all'internazionalizzazione delle aziende coinvolte.

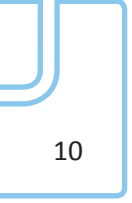
2. La Rete diplomatica

La Diplomazia Economica Italiana è l'attività di sostegno ai processi d'internazionalizzazione delle imprese italiane svolta dalla Farnesina per contribuire alla crescita e allo sviluppo del paese, nel quadro degli indirizzi stabiliti dalla Cabina di Regia per l'internazionalizzazione (co-presieduta dal Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e dal Ministro dello Sviluppo Economico) e in raccordo con l'Agenzia ICE.

Oltre 450 gli uffici in tutto il mondo, tra Ambasciate, Consolati, Unità dell'Agenzia ICE e dell'Enit, oggi integrati nelle rappresentanze diplomatiche e consolari, Istituti Italiani di Cultura, Uffici degli Addetti Scientifici, degli Addetti finanziari e degli Addetti alla Difesa, impegnati quotidianamente per promuovere in un'ottica integrata l'Italia nelle sue componenti economica, culturale e scientifica.

Perché rivolgersi all'Ambasciata?

- Per ricevere supporto istituzionale all'organizzazione d'incontri ed eventi con autorità locali;
- per fruire di assistenza in occasione della partecipazione a gare d'appalto internazionali (soprattutto per grandi commesse ed opere infrastrutturali) e, più in generale, per l'inserimento in nuovi mercati;
- per un affiancamento nella soluzione di eventuali contenziosi;
- per avere un supporto informativo di market intelligence sull'andamento dei mercati, sulle dinamiche politiche, sociali ed economiche locali e sulle caratteristiche complessive della presenza italiana nei vari Paesi.



10

ExTender

EXTENDER è il sistema informativo gratuito realizzato dalla Farnesina in collaborazione con l'Agencia per la Promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, Unioncamere, Assocamerestero e Confindustria che offre un servizio mirato di selezione e invio delle opportunità di business legate al mercato degli appalti internazionali. Oltre 400 le strutture che all'estero alimentano quotidianamente il servizio: Ambasciate, Consolati, Rappresentanze presso Organizzazioni Internazionali, Unità dell'Agencia ICE e Camere di Commercio Italiane all'estero.

11

Quali opportunità?

- Gare d'appalto internazionali per la fornitura di beni, prestazione di servizi o realizzazione di opere
- Early Warning (anticipazioni di gare e grandi progetti)
- Progetti dell'Unione Europea nel settore degli aiuti a Paesi terzi
- Informazioni a carattere scientifico e tecnologico (segnalate attraverso il servizio Riset)
- Appalti e opportunità segnalate dalle principali banche multilaterali di sviluppo



Come accedere al sistema

Basta una semplice registrazione gratuita online per ricevere in tempo reale, a mezzo email, informazioni personalizzate, relative a mercati e settori di interesse indicati al momento della registrazione.

<http://extender.esteri.it/sito/>



12

InfoMercatiEsteri

InfoMercatiEsteri è lo strumento di market intelligence della Farnesina sui mercati esteri con informazioni standardizzate di immediata fruibilità per le imprese.

Oltre 120 Paesi in primo piano con informazioni aggiornate in tempo reale su: outlook economico e politico, opportunità di mercato (cosa vendere e dove investire) e possibilità di partnership con aziende locali e/o italiane, iniziative promozionali, ostacoli agli scambi, criticità negli investimenti e possibili rischi, accesso al credito, quadro della presenza italiana e dei rapporti bilaterali.

Due i percorsi di ricerca possibili: geografica (per paese) e settoriale. Per ciascun paese, è possibile non solo generare un Rapporto e/o una Scheda di sintesi in pdf, ma anche costruire un Rapporto personalizzato con le sole sezioni di interesse. Con la modalità di ricerca settoriale è possibile ottenere informazioni e indicazioni sui paesi prioritari nei vari settori.

<http://www.infomercatiesteri.it>

ifo **MercatiEsteri**

Servizi editoriali

DEI—Ultime News dal Mondo e Newsletter Online Diplomazia Economica Italiana. Servizi editoriali di informazione sull'attualità economica internazionale e sulle attività di sostegno all'internazionalizzazione svolte dalla rete delle Ambasciate e dei Consolati italiani all'estero.

Il servizio DEI—Ultime news dal mondo genera quotidianamente notizie sull'attività della Diplomazia Economica Italiana, fruibile gratuitamente grazie ad un sistema di "news alert" del portale della Farnesina previa registrazione.

http://www.esteri.it/MAE/IT/Header_Footer/AreaInt.htm

L'approfondimento delle attività di Diplomazia Economica a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese italiane trova spazio nella newsletter

mensile online “Diplomazia Economica Italiana” realizzata con il supporto di uno tra i primari gruppi editoriali italiani.

La newsletter, corredata da interviste e approfondimenti sul campo, è articolata per macro sezioni:

- Focus Paese
- Paesi e Mercati
- Studi e Analisi
- Calendario principali appuntamenti

Consultabile gratuitamente sul sito della Farnesina o fruibile direttamente al proprio indirizzo di posta elettronica con una semplice registrazione sul portale degli Esteri

<http://www.esteri.it/mae/it/ministero/servizi/impresedi/diplomaziaeconomica/newsletter/newsletter.html>

3. Esperienze di successo

3.1 Five for Foundry

Five For Foundry è una rete d'impresе italiane e straniere che rappresenta oggi una strategica sinergia di competenze uniche in grado di proporre qualsiasi soluzione produttiva nel settore della fonderia dell'alluminio.

Le aziende hanno scelto il contratto di rete senza soggettività giuridica per la sua semplicità e flessibilità operativa. Secondo le aziende, infatti, altre forme aggregative, come il consorzio ad esempio, avrebbero comportato duplicazioni di costi ed un appesantimento burocratico penalizzante.

Perché il contratto di rete?

Attraverso la rete le aziende riescono a creare sinergie commerciali e sinergie di produzione, possono ripartire alcuni costi fissi ed ottimizzare alcuni costi di approvvigionamento ed infine riescono migliorare il proprio accesso al credito.

La rete offre la possibilità di raggiungere quella massa critica tale da poter lavorare con clienti di grosse dimensioni e con multinazionali importanti. Le aziende inoltre, essendo un gruppo compatto che offre una gamma completa di prodotti con un unico referente, risultano essere più attrattive per agenti e distributori internazionali.

Ultimo aspetto, non per importanza, è che la rete genera un arricchimento personale e professionale degli imprenditori che ne fanno parte grazie al continuo confronto e scambio di opinioni che si verifica nei team operativi e nelle riunioni programmate.

La rete, quindi, offre i vantaggi tipici delle aziende di grandi dimensioni, pur mantenendo il dinamismo e la flessibilità propri delle piccole imprese. Ciascuna

azienda conserva pienamente la propria autonomia giuridica e strategica ma si relaziona con gli altri componenti attraverso un rapporto di stretta interdipendenza tecnico-commerciale, funzionale al raggiungimento degli obiettivi indicati nel programma di rete. Un ruolo determinante nell'attuazione del programma di rete è svolto dalla comunicazione inter-gruppo, elemento che favorisce la generazione di fiducia reciproca oltre a contribuire allo sviluppo della strategia condivisa.

La storia

Il progetto Five For Foundry nasce nel 2008 come progetto di collaborazione commerciale in risposta alla crisi che ha investito il mercato metalmeccanico, per poi approdare alla costituzione di una rete contratto con il supporto di Confindustria e dell'Associazione Industriali di Brescia. Le aziende del Five For Foundry sono aziende manifatturiere site prevalentemente nel bresciano, che si occupano di progettazione e produzione di impianti/macchinari/attrezzature e prodotti consumabili per il settore della fonderia di leghe leggere. Tutte le aziende della rete sono complementari nell'offerta dei loro prodotti ed assolutamente non concorrenti tra di loro.

Il processo di costituzione del network rappresenta una strategia sinergica di competenze uniche in grado di coprire un ampio range di esigenze produttive che confluiscono in un'offerta unitaria per il cliente finale. La nascita della rete è stata una naturale conseguenza dei pregressi rapporti di collaborazione di fatto atti ad offrire al cliente finale un impianto produttivo completo. Al contempo si perseguono le sinergie della rete commerciale e del mutuo scambio di clienti.

La rete Five For Foundry ha cominciato ad operare ufficialmente nel 2011 contando 5 aziende all'atto costitutivo. L'evoluzione è stata significativa e ad oggi le aziende sono 16, di cui 4 straniere. L'entrata delle prime tre straniere risale all'anno 2012, quando ancora non era consentita ufficialmente la loro appartenenza con atto

notarile, pertanto l'accordo è stato siglato con una scrittura privata. L'attuale compagine è il frutto di numerose nuove entrate ed un paio di uscite delle aziende nel corso dei cinque anni. Le aziende della rete sono unite da un contratto abbastanza elastico che permette di entrare ed uscire dalla rete con un minimo preavviso. Ad integrazione del contratto di rete è stato stilato un decalogo di linee guida operative che riassumono in maniera inconfutabile il modus operandi del gruppo. Il contratto di rete sottoscritto nel 2011 ha garantito alle "imprese retiste" l'accesso ad una serie di agevolazioni e finanziamenti indispensabili per supportare la crescita e lo sviluppo della rete stessa, sia dal punto di vista commerciale (finanziamenti per l'internazionalizzazione) ed organizzativo (finanziamenti per il Temporary Manager di Rete), sia dal punto di vista della ricerca e sviluppo (finanziamenti per progetti di Innovazione Tecnologica).

L'attività

L'obiettivo principale della rete è quello di migliorare la competitività delle imprese partecipanti attraverso un presidio più efficace dei mercati esteri. Il processo di internazionalizzazione è ritenuto strategico per un successo duraturo della rete stessa. La rete è nata per aumentare la propria forza, presenza e potere contrattuale nel mercato globale in modo da poter conquistare mercati lontani e/o nuovi clienti di grandi dimensioni, traguardi che le singole aziende autonomamente non avrebbero mai potuto raggiungere. Il valore aggiunto per le aziende della rete è appunto la loro appartenenza al gruppo in quanto la rete crea visibilità, reputazione, capacità di essere attori nelle filiere globali. I risultati ottenuti dalle aziende appartenenti alla rete infatti sono stati importanti grazie agli ordinativi acquisiti per il fatto di essersi presentati ai clienti congiuntamente. La rete ha favorito l'acquisizione di commesse importanti tipicamente proprie di grandi gruppi multinazionali.

Possiamo così riassumere i principali obiettivi della rete Five For Foundry:

- sviluppare sinergia di integrazione tra le aziende della rete;
- riuscire ad avere una maggiore penetrazione dei mercati internazionali;
- creare dinamismo e flessibilità operativa;
- centralizzare acquisti di beni/materiali comuni (economie di scala);
- condividere le attività di marketing e comunicazione;
- avere una gestione unica delle commesse di produzione importanti;
- condividere la rete di agenti esteri;
- dividere i costi di partecipazione ad eventi internazionali.

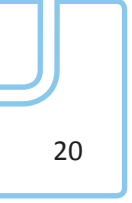
La prospettiva

La rete si propone di continuare ad operare in maniera sempre più sistematica nei mercati stranieri in forte sviluppo e maggiormente rappresentativi per il settore della fonderia. Attualmente sono in corso prossime aggregazioni con imprese tedesche, turche e spagnole. L'eventuale entrata di nuovi partner commerciali nazionali o esteri segue tre criteri di selezione semplici, ma ferrei, maturati grazie all'esperienza accumulata nei primi anni di vita della rete stessa: avere dimensioni non rilevanti per non sbilanciare gli equilibri consolidati nel gruppo; possedere una leadership tecnica in un segmento complementare all'attuale offerta di rete; presidiare il proprio mercato nazionale ed avere referenze in mercati strategici nuovi o mercati importanti in cui la rete opera già.

Lo sviluppo di una cultura manageriale collettiva e di un know-how condiviso è stato posto dai partecipanti alla rete come fattore necessario per agevolare lo sviluppo delle relazioni tra i diversi nodi della rete ed assicurare una continuità di crescita. La presenza di un unico marchio, in grado di racchiudere tutti i prodotti ed i servizi offerti dai singoli partner della rete, riduce il numero di interlocutori con cui i clienti si devono interfacciare. Questo rappresenta un grosso vantaggio

per il cliente e spesso favorisce l'entrata in business contigui.

DATI ECONOMICI	
Settore economico	Manifatturiero meccanico
Produzione/Attività principale	Progettazione e produzione di impianti e macchinari per la lavorazione delle leghe leggere.
Numero delle aziende in rete	12 + 4 estere
Localizzazione delle aziende	Lombardia ed Emilia. Per quelle straniere: Francia, Rep.Ceca, Messico e Polonia.
Fatturato complessivo delle aziende in rete 2014	Circa 148 milioni
Valore delle esportazioni o % di export nel fatturato	Circa 89% del fatturato
Numero totale dipendenti delle aziende in rete	Circa 690
Nuove assunzioni nelle imprese del gruppo	+11% di assunzioni dalla costituzione della rete ad oggi
Mercati di Sbocco	Germania, Turchia, Portogallo, Russia.



3.2 Internovation

Internovation è una rete interassociativa costituita da Ceced Italia e da Confindustria Ancona, aperta alle Associazioni locali di Confindustria nei distretti degli elettrodomestici. La rete Internovation è aperta alla partecipazione delle rappresentanze territoriali di Confindustria là dove sono presenti i distretti fisici e virtuali degli apparecchi domestici e professionali. Svolge funzioni di orientamento, formazione e coordinamento per le attività degli associati. Per i clienti internazionali Internovation rappresenta un vero vantaggio consentendo di avere una unica interfaccia con cui relazionarsi per accedere alla capacità produttiva di qualità di centinaia di piccole aziende.

21

Perché il contratto di rete?

È stato scelto il contratto di rete per la semplicità di gestione delle iniziative industriali e commerciali che si mettono in atto, le modalità partecipative e l'estrema flessibilità operativa.

La storia

La rete Internovation è stata creata al fine di sviluppare tutte le sinergie possibili tra i distretti industriali per il tramite delle Associazioni Confindustriali locali e l'Europa attraverso l'Associazione Nazionale di riferimento, parte integrante del network europeo.

La rete basa i propri interessi e le attività che ne derivano sull'internazionalizzazione e sull'innovazione, argomenti chiave per lo sviluppo delle imprese. Il crescente interesse derivante dall'iniziativa consentirà di ottenere l'adesione di tutti i distretti industriali ove insiste l'industria degli apparecchi domestici e professionali, il secondo comparto del paese.

Internovation si avvale di tutte le strutture e le competenze proprie delle Associazioni aderenti per diffondere il know how sulle imprese facenti parte del mondo associativo rappresentato.

L'attività

L'attività fondamentale della rete Internovation è la formazione di capacità operative industriali avanzate, studi di settore, studi di mercato, individuazione Paesi target, missioni industriali nelle aree geografiche di interesse, accompagnamento delle imprese nello sviluppo del business nei Paesi target. Altrettanto valide per le PMI sono le opportunità di aggiornamento sull'innovazione dei processi e di prodotto/sistemi fornite dalla rete. Vi sono già state notevoli ricadute positive dell'attività della rete, di particolare rilievo quelle derivanti dalla prima missione in America Latina – Ecuador, dove alcune imprese stanno impostando ambiziosi programmi di forniture per la tecnologia della cottura domestica a induzione e per altre tecnologie del settore. Nel caso specifico della missione in Ecuador, la rete Internovation è stata pienamente supportata dall'Ambasciata in Ecuador e dalla Camera di Commercio Italiana in Ecuador, ed in particolare è stata personalmente seguita dall'Ambasciatore Gianni Piccato nei vari incontri istituzionali di altissimo profilo.

Prospettive

Lo sviluppo dei mercati internazionali è un focus prioritario ed è attualmente allo studio l'analisi di opportunità, con particolare attenzione alle new town. Un eventuale allargamento della rete potrà migliorare consistentemente la capacità operativa e la capacità di individuare favorevoli opportunità sui mercati internazionali, oltre a rappresentare l'inserimento delle capacità operative delle singole imprese in un contesto di conoscenze allargato e una migliorata capacità

di operare all'estero in particolare per questo tessuto industriale costituito prevalentemente di PMI.

DATI ECONOMICI	
Settore economico	Apparecchi domestici e professionali
Produzione/Attività principale	Innovazione e Internazionalizzazione
Numero delle aziende in rete	Indirettamente oltre 650
Localizzazione delle aziende	Italia e in particolare provincia di Ancona
Fatturato complessivo delle aziende in rete 2014	Circa 14 miliardi
Valore delle esportazioni o % di export nel fatturato	Circa 60%
Numero totale dipendenti delle aziende in rete	Circa 40.000
Mercati di Sbocco	Europa, Russia, Nord America, America Latina, bacino del Mediterraneo.



24

3.3 ITC - Italian Technology Center

Italian Technology Center (ITC) è una rete d'impresе costituita da undici aziende non concorrenti e operanti nel settore delle macchine utensili per la lavorazione del metallo e delle macchine per la lavorazione della gomma e della plastica. Obiettivo della rete è accrescere le opportunità commerciali in India attraverso un presidio più efficace e strutturato del mercato indiano nonché il rafforzamento delle attività commerciali e i servizi di assistenza post-vendita.

25

Perché il contratto di rete?

La scelta del contratto di rete è stata motivata dalle caratteristiche di semplicità, snellezza ed economicità dello strumento. Per le aziende aderenti alla rete, infatti, il contratto di rete è uno strumento giuridico innovativo che per la sua flessibilità risponde alle esigenze delle PMI che possono realizzare, in forma aggregata, progetti volti ad accrescere le reciproche capacità innovative, e accedere più facilmente al credito. Nel caso specifico ha consentito di mettere a fattor comune obiettivi strategici sul mercato indiano, mantenendo completa autonomia aziendale nella politica commerciale e relazionale su tale mercato.

La storia

La scelta dell'India come iniziale destinazione del progetto di rete è stata determinata dalla notevole intensità di sviluppo del Paese in tutti i settori applicativi della meccanica strumentale. La rete nasce nel settembre 2012, promossa e patrocinata dall'Associazione Costruttori Italiani Macchine Utensili (UCIMU) e dall'Associazione delle aziende italiane costruttrici di macchine per la lavorazione della gomma e della plastica (Assocomaplast) che, nell'ambito della loro iniziativa "Piattaforma Sviluppo Mercati – Rete di Imprese", hanno assistito gli

imprenditori nelle fasi di realizzazione e lancio del progetto, svolgendo un ruolo fondamentale.

L'iniziativa ha ricevuto, tra l'altro, un importante sostegno finanziario da parte del Ministero dello Sviluppo Economico nell'ambito di un più ampio programma di valorizzazione del settore della meccanica strumentale in India (Machines Italia in India).

Infine anche la rete diplomatico-consolare con l'Ambasciata di Delhi e gli uffici ICE hanno fornito grande supporto al progetto.

L'attività

Il primo passo concreto compiuto dalla Rete è stata l'apertura di un ufficio con sede a Pune, centro industriale in forte sviluppo con particolare riferimento al settore automotive, principale comparto cliente delle aziende aderenti alla rete. Le aziende aderenti presentano un'offerta complementare tra di loro, in qualche caso destinata a clienti comuni e per specifiche applicazioni. All'interno della rete sono presenti sia imprese che hanno già filiali dirette, sia aziende che si affacciano per la prima volta sul mercato indiano e anche imprese che, sino al momento del lancio del progetto, lo hanno presidiato unicamente attraverso intermediari commerciali.

La gestione in India è stata affidata a una società di consulenza (RareTech Project di Delhi) che supporta la rete in loco. Sono assunte quattro persone: un senior engineer che funge da raccordo tra i clienti indiani e le imprese della rete, due junior engineer che hanno il compito di facilitare l'acquisizione di nuove commesse e una risorsa dedicata a mansioni di amministrazione e segreteria. Le principali azioni intraprese per raggiungere gli obiettivi della rete sono:

1. promuovere il marchio ITC e i brand delle 11 imprese aderenti;
2. sviluppare nuovi contatti con il mondo delle istituzioni indiane;

3. supportare l'internazionalizzazione delle imprese nell'area mediante un presidio costante del mercato;
4. svolgere analisi di mercato;
5. realizzare iniziative finalizzate alla crescita della reputazione delle società aderenti come l'organizzazione di seminari e workshop, incontri B2B e altre attività strategiche;
6. avviare azioni congiunte di partecipazione a eventi di carattere promozionale come fiere e convegni diretti a valorizzare l'immagine delle imprese aderenti;
7. fornire informazioni aggiornate sui principali tender allo scopo di identificare importanti opportunità di business;
8. costituire un call center per lo smistamento delle richieste agli uffici/agenzie incaricati di svolgere assistenza tecnica.

Le aziende aderenti a ITC hanno già raggiunto, specie negli ultimi mesi di attività, un consolidamento delle relazioni con clienti tradizionali e raccolto manifestazioni di interesse da parte di nuovi operatori indiani, soprattutto appartenenti ai settori elettrodomestici ed automotive.

Il contratto di rete

Gli obblighi e i diritti degli aderenti sono stati molto ben dettagliati nel contratto di rete: le aziende devono collaborare nello svolgimento dell'attività per il perseguimento degli obiettivi strategici della rete, uniformarsi a quanto la maggioranza decide durante le Assemblee, attenersi alle regole di utilizzo del marchio ITC, partecipare attivamente agli eventi di marketing e di promozione commerciale, ai progetti di ricerca o di indagine del mercato e alla condivisione di informazioni industriali commerciali e tecnologiche di cui si è venuti a conoscenza e potenzialmente utili anche per gli altri aderenti alla rete. Il coordinamento tra

gli imprenditori su questo fronte è continuo e ha contribuito a creare relazioni interpersonali più forti.

Fondamentale per l'efficacia del progetto è la presenza nella rete di un'azienda capo-fila (LOSMA S.p.A.) che guida tutti i soggetti coinvolti. Al Presidente dell'Assemblea è affidata l'esecuzione e l'attuazione del programma di rete e, attraverso l'impresa aderente da lui rappresentata (LOSMA S.p.A.), svolge l'ufficio di Organo Comune e, come tale, agisce in qualità di mandatario comune.

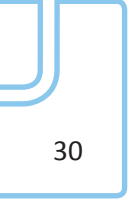
Il Presidente è investito dei più ampi poteri per l'esecuzione e la gestione ordinaria della rete e ha facoltà di compiere tutti gli atti che ritenga opportuni per l'attuazione e il raggiungimento dei suoi scopi, entro il limite del budget. Il Presidente è supportato dal segretario generale dell'UCIMU, incaricato di gestire i rapporti tra le 11 aziende italiane e l'ufficio indiano, supervisionando l'operato dello staff indiano, dando le priorità sulle attività da svolgere oltre a una serie di altre azioni che vengono quotidianamente portate avanti dall'ufficio indiano.

Ciascuna impresa può recedere in ogni momento dal contratto di rete, con l'obbligo di rispettare la copertura pro-quota del budget biennale. Previste clausole di risoluzione per inadempimento che comunque non determinano la risoluzione del contratto di rete per gli altri partecipanti.

Prospettive

In un'ottica di lungo periodo, ITC prevede di replicare questa iniziativa anche altrove: sarà il mercato a determinare questa opportunità e potrà vedere coinvolte tutte le aziende presenti nell'iniziativa indiana o anche solo parte di esse. Per le singole aziende, ITC può essere inoltre visto come una piattaforma da cui partire per poi aprire in India uffici commerciali o anche vere e proprie filiali (produttive o di assemblaggio), capitalizzando il lavoro ITC di promozione e di conoscenza del mercato.

DATI ECONOMICI	
Settore economico	Industriale
Produzione/Attività principale	Beni strumentali (macchine lavorazione metallo e macchine lavorazione gomma e plastica)
Numero delle aziende in rete	11 imprese
Localizzazione delle aziende	Prettamente in Lombardia e Veneto
Fatturato complessivo delle aziende in rete 2014	Oltre 500 milioni di euro
Valore delle esportazioni o % di export nel fatturato	Indicativamente una quota del 75% sul fatturato
Numero totale dipendenti delle aziende in rete	1.200 circa
Mercati di Sbocco	Maggiori mercati internazionali: Stati Uniti, Cina, Germania, Russia, Francia, Turchia, Polonia, Spagna, ecc. Settori industriali: automotive, stampi, elettrodomestici, energia, meccanica generale, aerospace, ecc



30

3.4 MondoBio

La rete MondoBio, formata da quattro aziende agroalimentari emiliano-romagnole, ha come obiettivo la fornitura di prodotti ortofrutticoli di alta qualità a partire dalla qualità dei sementi, la programmazione delle tecniche di coltivazione e monitoraggio a garanzia dei prodotti agricoli secondo le pratiche di Agricoltura Biologica.

La rete vuole garantire che i produttori coinvolti nel progetto adottino sistemi di produzione che da un lato puntino ad offrire al consumatore finale prodotti genuini e privi di sostanze chimiche e, dall'altro, cerchino di ridurre il più possibile l'impatto ambientale dell'attività agricola, facendo in modo che il terreno venga utilizzato nel rispetto dei suoi cicli naturali e quindi in modo eco-sostenibile. La rete ha a disposizione, grazie alle imprese aderenti, un know how di ideazione prodotti con alta potenzialità di vendita e di distribuzione oltre a comprovate competenze di marketing e promozione commerciale con il marchio "Alce Nero" per tutti i prodotti che saranno realizzati in forza della sinergia di rete.

Perché il contratto di rete?

Secondo le aziende aderenti alle rete MondoBio, il contratto di rete è lo strumento più efficace perché consente di realizzare progetti comuni ma non vincola in modo permanente le aziende che, a seconda delle modalità definite, possono uscire senza particolari oneri e mantengono la propria autonomia.

La principale differenza tra il contratto di rete di imprese e il consorzio è data dal fatto che con il primo le imprese collaborano e si aggregano per esercitare attività o realizzare progetti funzionali ad accrescere la capacità innovativa e competitiva della stesse, mentre con il secondo le imprese possono collaborare per dare vita ad una nuova attività imprenditoriale, diversa da quella che le imprese esercitano individualmente. Entrambe le tipologie di contratti in questione consentono alle

imprese di aggregarsi per crescere, ma con modalità e intensità differenti. In particolare, con il contratto di rete l'impresa punta a rimanere in prima linea sul mercato, senza però rinunciare ai positivi effetti di una aggregazione con altre imprese, mentre con il contratto di consorzio l'impresa punta a creare con altre imprese un nuovo operatore economico in grado di avvantaggiarle, rinunciando però a una parte del proprio mercato.

La principale motivazione che ha spinto le imprese verso questa nuova forma contrattuale è stata riassunta nella frase: "ogni impresa fa quello che ha sempre fatto e soprattutto quello che sa fare meglio". La rete può configurarsi come centro embrionale di nuove idee, favorisce l'accrescimento delle conoscenze delle persone attraverso la costituzione di gruppi di lavoro che sono necessari per realizzare i prodotti. Le imprese della rete hanno riscontrato un accrescimento dell'entusiasmo delle persone coinvolte e infine un aumento della fiducia per il futuro.

La storia

La recessione che ha caratterizzato in questi anni il mercato italiano e con diversa intensità quasi tutti paesi europei, ha colpito anche il settore agro-alimentare. Il ridotto potere d'acquisto delle famiglie consumatrici europee e le preoccupazioni per il futuro hanno provocato una riduzione dei consumi, che non ha risparmiato quelli alimentari. All'interno di questi, anche i prodotti ortofrutticoli e più in generale quelli agricoli, sia freschi che trasformati, hanno evidenziato forti riduzioni, anche se non omogenee. Il calo dei consumi ha poi condizionato i risultati economici di tutte le imprese della filiera agro-alimentare. Le imprese della distribuzione, dopo diversi anni di crescita, si sono dovute confrontare con un calo dei volumi di vendita che non sono riuscite ad arrestare, nonostante un forte incremento dei periodi delle "vendite in promozione".

Questo ha comportato un forte calo della marginalità che le imprese della distribuzione hanno cercato di trasferire sulle imprese della trasformazione e della produzione mediante il blocco ed un progressivo calo dei prezzi di acquisto dei prodotti. Le imprese della trasformazione si sono trovate quindi a dover gestire da un lato il blocco dei loro listini di vendita nei confronti della GDO e dall'altro un forte incremento dei costi energetici e della logistica. Per mantenere un equilibrio economico, reso ulteriormente difficile dalla riduzione dei volumi di vendita e quindi dalla maggiore incidenza dei costi fissi, le imprese della trasformazione hanno quindi cercato di ridurre i costi degli altri fattori produttivi, tra cui in particolare quelli delle materie prime agricole. I produttori agricoli e quelli ortofrutticoli in particolare, hanno quindi dovuto far fronte ad un calo della domanda dei loro prodotti, con una offerta molto spesso rigida in quanto derivante da colture poliennali, che ha ridotto il loro potere contrattuale e anche a causa della deperibilità dei loro prodotti li ha costretti ad accettare prezzi non remunerativi. Con costi energetici in forte ascesa, e con essi anche dei mezzi tecnici agricoli, da diversi anni molte aziende agricole chiudono quindi i loro esercizi in perdita, imponendo in molti casi un abbandono delle attività.

Di fronte a tale scenario, le imprese della filiera agro-alimentare hanno cercato delle misure per fronteggiare queste difficoltà, agendo su tre direzioni, ed in particolare con l'innovazione del prodotto, per assecondare le nuove esigenze del consumatore, con il miglioramento qualitativo, per distinguere le nostre produzioni e caratterizzarle con la salubrità, genuinità e sicurezza alimentare e con una maggiore internazionalizzazione delle vendite, per cercare nuovi mercati emergenti ed in crescita e quindi nuovi sbocchi per le nostre produzioni.

L'attività

Nell'ottica di incentivare la crescita economica delle imprese partecipanti, attraverso un potenziamento della capacità di produzione, trasformazione, commercializzazione e conseguente penetrazione del mercato nazionale ed internazionale, le parti perseguono, tramite il presente contratto, i seguenti obiettivi strategici:

- a. innovazione della produzione, trasformazione e commercializzazione di prodotti biologici, attraverso la realizzazione di prodotti biologici finiti;
- b. miglioramento qualitativo del prodotto alimentare biologico, caratterizzando lo stesso per salubrità, genuinità e sicurezza alimentare;
- c. accrescimento della competitività delle imprese partecipanti al contratto di rete attraverso un incremento dell'assortimento dei prodotti biologici da immettere nel mercato attraverso marchi di cui sono titolari le imprese partecipanti, in special modo attraverso il marchio "Alce Nero";
- d. ricerca di mercati emergenti ed in crescita, sia a livello nazionale che internazionale, con l'obiettivo di entrare in tali mercati od accrescere la propria presenza negli stessi, creando o potenziando, in tal modo, sbocchi per le produzioni delle imprese partecipanti al presente contratto.

Le aziende appartengono alla stessa filiera produttiva da monte a valle. "APO CONERPO SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA" (nel seguito "APO") ha fornito prodotti agricoli per la lavorazione e trasformazione al fine della produzione di prodotti Biologici altamente selezionati atti a garantire un prodotto finito di alta qualità. Gli elevati standard qualitativi della materia prima oggetto del presente progetto di rete, sono stati determinati grazie all'attività di programmazione e pianificazione della produzione svolta da "APO " in qualità di Organizzazione di Produttori nei confronti delle proprie aziende agricole socie. Questa società è riuscita a realizzare un incremento e una diversificazione dei prodotti conferiti

dai produttori soci in funzione dell'incremento dei prodotti trasformati dalla Rete; infatti grazie al nostro contratto di rete la soia che serve per la produzione di latti vegetali ora sarà fornita da aziende agricole associate mentre inizialmente doveva essere acquisita da un fornitore terzo. La S.A.I.S. "SOCIETA' AGRICOLA ITALIANA SEMENTI S.p.A" si è occupata del controllo della qualità del seme utilizzato per la produzione di diversi ortaggi. "LA CESENATE CONSERVE ALIMENTARI S.P.A.", ha conferito il proprio know how produttivo e messo a disposizione i propri magazzini ed i propri macchinari altamente tecnologici, trasformato la materia prima. Relativamente ai prodotti frutticoli si è impegnata a destinarli, in relazione alle necessità, alla realizzazione degli omogeneizzati. "ALCE NERO & MIELIZIA S.P.A." ha messo a disposizione la propria capacità di ideazione di prodotti con alta potenzialità di vendita e di distribuzione degli stessi attraverso la propria rete commerciale.

L'effetto più positivo della Rete è stato un aumento delle produzioni.

Inizialmente nata con l'obiettivo di produrre minestrone, zuppe, omogeneizzati e latti vegetali, dal 2014 la rete ha consentito anche la produzione di ragù vegetali e ragù di carne.

In termini occupazionali è stato assunto nuovo personale per realizzare questi nuovi prodotti, soprattutto nell'impresa di trasformazione e commercializzazione.

Il contratto di rete

MondoBio è organizzata attraverso un organo assembleare composto dai rispettivi Rappresentanti Legali (delle imprese retiste) o loro designati.

C'è inoltre un comitato di gestione, quale Organo Comune, per il coordinamento e il controllo dell'attuazione del Programma di rete, composto da un rappresentante di ogni impresa partecipante. Al Comitato non viene demandato il compito di svolgere alcuna attività con i terzi.

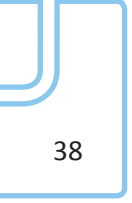
Il Comitato istituito con questo contratto svolge mera attività interna di controllo e vigilanza dello svolgimento del programma comune, che le parti si impegnano a realizzare in forza del presente contratto, nonché di coordinamento delle attività delle imprese partecipanti. Il Comitato di Gestione verifica la conformità dell'attività e dei metodi di produzione praticati dalle imprese partecipanti a quanto previsto in forza del presente contratto, nonché procede a verificare periodicamente l'avanzamento verso il raggiungimento degli obiettivi della Rete.

Prospettive

Si prevede che i prodotti realizzati con la rete possano ulteriormente aumentare in termini di quantità e di assortimento. Le aziende sono aperte ad allargare la rete ad altre aziende sia italiane che estere. Inoltre vi è l'intenzione di potenziare la proiezione all'estero attraverso la vendita di prodotti italiani nei paesi in cui si apprezza l'integrazione verticale tipica del nostro contratto di rete. Con il contratto di rete le imprese possono affacciarsi loro stesse sul mercato senza demandare questa attività ad altri, consentendo quindi alle imprese stesse di essere in prima linea sul mercato.

Rimane però importante che ogni impresa partecipante al contratto di rete mantenga lei stessa i rapporti con i propri clienti esteri o con nuovi potenziali clienti .

DATI ECONOMICI	
Settore economico	agroalimentare
Produzione/Attività principale	Prodotti biologici
Numero delle aziende in rete	4 aziende
Localizzazione delle aziende	Emilia Romagna
Fatturato delle aziende in rete 2014 e % di export nel fatturato	<p>APOCONERPO : 27.800.000 € DI CUI 1,70% ESTERO</p> <p>CESENATE : 29.700.000 € DI CUI 65% ESTERO</p> <p>SAIS: 7.500.000 € DI CUI 60% ESTERO</p> <p>ALCE NERO: 54.000.000 € DI CUI 13% ESTERO</p>
Mercati di Sbocco	Tutto il mondo



38

3.5 FisherNet

FisherNet nasce per offrire alle realtà del settore ittico un qualificato interlocutore che possa fornire servizi su diversi fronti: innovazione tecnologica, politiche di filiera e un efficace comunicazione. Attraverso la collaborazione all'interno di FisherNet, la Federpesca Ricerca&Sviluppo, RSThymòs e Shoreline , mirano a conseguire un accrescimento delle capacità innovative e competitive delle aziende partecipanti.

Perché il contratto di rete?

La scelta del contratto di rete è stata motivata dalla possibilità di metter insieme sia i soggetti afferenti alla value chain in senso “verticale” sia quelli coinvolti “orizzontalmente” o “trasversalmente” (appartenenti quindi ad altri comparti). Oltre alle opportunità rappresentate dalla partecipazione mirata a bandi nazionali e a progetti europei, aggregarsi e costituire una rete ha rappresentato per loro una valida strategia di crescita dimensionale preservando l'autonomia giuridica ed operativa delle diverse imprese costituenti FisherNet.

Altro elemento importante per la scelta del contratto di rete è stata la sua caratteristica flessibilità, che consente un coinvolgimento progressivo delle aziende e soprattutto può attingere le differenti risorse via via necessarie alla proiezione internazionale dei retisti e dalla pluralità di professionalità e competenze diverse presenti nella stessa rete. La Rete consente inoltre di condividere le pregresse e differenti esperienze internazionali dei vari soci, così come la loro conoscenza dei differenti mercati.

La storia

FisherNet nasce nell'aprile del 2014 e si propone come catalizzatore della Blue Economy italiana. L'esigenza della creazione di una rete si basa sull'idea che il mondo legato alla filiera ittica sia, per sua natura, costituito da piccole (e spesso straordinarie) realtà che impiegano, però, tutte le risorse e le energie sul fronte strettamente produttivo, trascurando le attività di innovazione di processo/prodotto e le possibilità di espandere il loro orizzonte al di là dei confini nazionali (se non regionali).

Gli obiettivi strategici, quindi, alla base della costituzione di FisherNet riguardano l'intero mondo della filiera della pesca e dell'acquacoltura, a livello nazionale e internazionale e riguardano molteplici interessanti aspetti tra cui:

- la partecipazione della rete a progetti di studio, analisi, azioni specifiche, progetti pilota, innovazione, ricerca e sviluppo nell'ambito dell'economia ittica e della blue economy, avvalendosi di finanziamenti pubblici e privati, nazionali ed internazionali, partecipando a relative procedure di gara ad evidenza pubblica ed ai relativi bandi;
- lo sviluppo d'iniziative relative a organizzazione, processi e strumenti di supporto al settore dell'economia ittica e alla blue economy;
- la definizione ed erogazione di servizi di consulenza e/o formazione a favore delle imprese della filiera ittica, dei lavoratori del settore, delle attività industriali relative e dei servizi inerenti l'economia ittica e la blue economy;
- l'ideazione e l'attuazione del piano di comunicazione e marketing della rete;
- l'ideazione, la realizzazione e la promozione del marchio FisherNet;
- la partecipazione della rete a fiere ed eventi;
- il trasferimento tecnologico o il supporto alla valorizzazione di brevetti.

L'attività

L'attività maggiormente caratterizzante fin qui l'operato della rete è il supporto all'internazionalizzazione delle imprese italiane legate ai vari livelli della filiera ittica, e la conseguente promozione dei loro prodotti sui mercati internazionali.

In particolare FisherNet ha svolto attività in Algeria (redazione di uno studio sulla cantieristica navale e le sue possibilità di sviluppo), Egitto (ideazione e realizzazione dell'intera filiera ittica, sia da pesca che da acquacoltura, e sua commercializzazione sui mercati europei, ad oggi si è siglato un MOU con l'Egyptian Defense Authority), e Congo (firmato sotto il patrocinio del MISE, un accordo di programma per la creazione di un centro di formazione di tecnici per l'acquacoltura e per la fornitura di battelli da pesca).

Altri contatti sono stati avviati in IRAN, Albania e Montenegro.

Federpesca Ricerca&Sviluppo, in qualità di capofila del contratto di rete, rappresenta il punto di contatto di FisherNet con le realtà produttive a diverso titolo portatrici di interessi nella filiera ittica. La principale vocazione di Federpesca Ricerca&Sviluppo è l'internazionalizzazione dei prodotti e dei mercati, attraverso attività di relazione, ricerca e sviluppo di mercati potenziali, partecipazione a eventi fiere e convegni, l'attività di promozione e ricerca di mercato e di intermediazione nel campo della pesca e della filiera ittica sia in Italia che all'Estero. Shoreline (società cooperativa) rappresenta, invece, l'elemento d'innovazione tecnica e tecnologica della rete: il suo ruolo è trasferire alle realtà produttive sistemi, tecniche e tecnologie innovative, che rendano contemporaneamente più redditizie e più sostenibili (a livello ambientale, energetico e etico) le attività produttive legate alla filiera ittica. RSThymòs svolge attività di consulenza e assistenza professionale nella comunicazione strategica d'impresa e nelle relazioni pubbliche; servizi di comunicazione, promozione e pubblicizzazione, partecipazione a progetti europei sul tema specifico nelle diverse forme previste dalla Unione Europea (Fondi

Strutturali, Programmi di ricerca, etc.).

Il contratto di rete

La rete di imprese è governata da un'Assemblea dei soci composta dai rappresentanti delle tre società componenti e da un Comitato di Gestione (Organo Comune), rappresentato dall'azienda capofila Federpesca Ricerca&Sviluppo. La rete è dotata, per il suo funzionamento, di un Fondo Patrimoniale Comune. A livello operativo, la funzione di coordinamento è rappresentata dalla figura del manager di rete. Tale struttura permette di volta in volta, di individuare, coinvolgere e comporre in "team di lavoro" le risorse via via più rispondenti alle esigenze del caso (perlopiù disponibili all'interno della rete, ma ove necessario reperibili sul mercato).

Prospettive

La rete è in fase di espansione con l'ingresso in rete di numerosi (ca.10) soci aggregati, che entrano in funzione del progetto Egiziano, con possibilità di maggiore integrazione e coinvolgimento in ulteriori iniziative da raggiungersi gradatamente, e di comune accordo, a fronte dei risultati prodotti.

DATI ECONOMICI	
Settore economico	Filiera Ittica
Produzione/Attività principale	Progettazione e Consulenza
Numero delle aziende in rete	Soci Fondatori + ca. 10 soci aggregati
Localizzazione delle aziende	Sede operativa della Rete: Roma (sede del Capofila/Organo Comune)
Mercati di Sbocco	Egitto, Algeria, Congo, Iran, Albania, Montenegro



44

3.6 GustoSardegna

GustoSardegna è una rete composta da 8 imprese sarde tutte operanti nel settore dell'agroalimentare, di piccole dimensioni, che si caratterizzano per produzioni tipiche di qualità. I prodotti realizzati sono salumi e insaccati, formaggi e prodotti lattiero-caseari, vini e liquori, farine, pane, paste fresche e secche, biscotti e dolci tipici della tradizione sarda.

Le imprese, tutte localizzate nell'area centro orientale dell'isola, fin dalla loro origine perseguono l'obiettivo di coniugare la tradizione agroalimentare sarda, propria della zona nella quale sono localizzate, alle più moderne tecnologie di produzione. Le materie prime utilizzate provengono prevalentemente da produzioni locali, privilegiando quelle provenienti da aziende che hanno recepito criteri biologici.

Perché il contratto di rete?

Diverse sono le motivazioni a creare il contratto di rete: proposte di programmi di sviluppo condivise e validate in tempi brevissimi, condivisione di contatti commerciali e/o di consulenza che ciascuna azienda possiede con le altre imprese, disponibilità a trovare soluzioni/proposte operative in termini positivi ed efficaci. La maggior parte delle imprese che hanno sottoscritto il contratto di rete lo hanno fatto scegliendo la forma "snella" in quanto non vincolante le imprese nella creazione di un soggetto giuridico terzo. Il contratto di rete consente di aderire liberamente al programma export proposto come rete, consentendo alle imprese di condividere sia le scelte di affrontare determinati mercati sia il ricorso a determinati canali di vendita per cui ben si adatta alle specifiche esigenze aziendali ed alle diverse disponibilità economico-finanziarie ed organizzative. Attraverso la collaborazione all'interno della rete d'impresa si può infatti conseguire un accrescimento delle capacità innovative e competitive delle aziende partecipanti.

La sinergia tra imprese in rete consente di poter affrontare meglio il mercato, soprattutto estero; ampliare l'offerta; dividere i costi tra le imprese; accedere a finanziamenti e contributi specifici destinati ai contratti di rete

La storia

Costituita nel febbraio 2013, la rete di imprese GustoSardegna nasce per creare un sistema che, attraverso la diffusione dell'immagine del territorio, concorra ad esaltare le caratteristiche e le qualità dei prodotti dei partecipanti alla rete; rafforzare i rapporti con la piccola e la grande distribuzione nazionale e regionale; accrescere la capacità di penetrazione delle imprese partecipanti sul mercato internazionale; definire più specifiche ed efficaci politiche nel settore della logistica; garantire un più alto livello di qualità del prodotto; acquisire una maggiore forza economica e contrattuale attraverso le sinergie del contratto nei confronti dei settori del credito e della pubblica amministrazione.

L'attività

Le imprese della rete collaborano prevalentemente per presentare i prodotti nei mercati U.E. in forma di paniere di beni di qualità, riuscendo ad abbattere e spalmare i costi di comunicazione, logistica-distribuzione, marketing e vendite (export manager unico per i prodotti della rete) che altrimenti, singolarmente, sarebbero eccessivamente onerosi.

Il programma di rete consiste nel dettaglio:

- nella partecipazione a fiere, mostre, mercati ed altre manifestazioni nelle quali si realizzino quelle iniziative di carattere promozionale tese a valorizzare la produzione, l'immagine, l'attività e la professionalità delle imprese partecipanti;
- nell'identificazione di linee comuni di gestione nei rapporti con la grande

e piccola distribuzione, anche attraverso la definizione di regolamenti e disciplinari;

- nell'organizzazione e nella conduzione di tavoli tecnici per lo studio e l'individuazione di sistemi per la gestione degli ordini e dei rapporti con i clienti;
- negli acquisti collettivi di materie prime ed imballi, anche per il tramite di società di scopo costituite ad hoc;
- nell'organizzazione di servizi di logistica integrata sia in Sardegna che nel resto d'Italia e all'estero; nella gestione di servizi comuni ambientali (smaltimenti, riciclo, etc.);
- nella predisposizione di progetti d'investimento e nella negoziazione diretta presso le Istituzioni competenti, sia pubbliche che private;
- nell'implementazione della competitività e dell'innovazione nel mercato di riferimento attraverso azioni sinergiche;
- nel potenziare il potere contrattuale delle singole imprese, attraverso la rete, con Banche e Istituti di credito per la concessione di agevolazioni finanziarie e per le operazioni ordinarie, anche attraverso una migliore valutazione del proprio rating; nel partecipare alla definizione delle linee strategiche che coinvolgono il comparto agro-alimentare della Sardegna in tutte quelle sedi istituzionali, pubbliche o private, nelle quali la formazione di tali decisioni prende forma e sostanza;
- nel fornire un contributo fattivo nella redazione delle leggi, dei regolamenti, dei bandi che coinvolgono direttamente e/o indirettamente il settore agro alimentare.
- nel perseguire un miglioramento dell'organizzazione della rete commerciale, verifica dei punti di forza e di debolezza aziendali con presentazione di piani di sviluppo aziendale idonei ad adeguare l'impresa ad affrontare i mercati europei e quelli nazionali legati alla GDO, fase in atto di acquisizione di beni

strumentali innovativi, servizi reali e percorsi formativi di implementazione delle competenze (lingue straniere, informatica, certificazioni di prodotto).

Contratto di Rete

L'attuazione del programma di rete è affidata ad un consiglio di gestione, con un mandato della durata di due anni, che ha il compito di decidere gli atti e le modalità di attuazione del programma di rete. Le imprese partecipano al consiglio di gestione ciascuna attraverso un solo rappresentante, legittimamente autorizzato a rappresentare la società stessa nell'ambito della rete. Il consiglio di gestione nomina al suo interno un Presidente ed un Vice presidente.

Prospettive

Tra gli obiettivi della rete GustoSardegna vi sono quelli di accrescere la capacità di penetrazione delle imprese partecipanti sul mercato internazionale, sul quale alcune di esse si sono già affacciate stringendo accordi commerciali con la GDO in Francia, Polonia e Ucraina, e con la vendita diretta in paesi come Belgio, Francia, Germania, Kuwait e Russia. Intraprendere un'attività di esportazione consentirebbe inoltre alle imprese appartenenti alla rete di cogliere una serie importante di opportunità di sviluppo.

I tre mercati esteri di riferimento nei quali le imprese aggregate in Contratto di rete intendono svolgere l'attività sono quello inglese, quello polacco e quello tedesco. Si punta, quindi, su tre mercati "vicini" e tutti e tre dell'Unione Europea. Questa prima caratteristica, insieme ad altri aspetti, si configura come un elemento caratterizzante la scelta di fondo del piano export e prefigurano la strategia che si andrà più avanti a descrivere. Puntare sulla prossimità geografica, in effetti, è in linea con i dati dell'export dell'agroalimentare italiano.

DATI ECONOMICI	
Settore economico	Agroindustria
Produzione/ Attività principale	Pane, dolci, salumi, formaggi, vino e farine ad uso alimentare.
Numero delle aziende in rete	8
Localizzazione delle aziende	Comuni ubicati in Provincia di Nuoro e Ogliastra
Fatturato complessivo delle aziende in rete 2014	28 milioni di euro
Numero totale dipendenti delle aziende in rete	100
Mercati di Sbocco	Regionale, nazionale, paesi U.E.



3.7 Racebo

Racebo è la prima rete manifatturiera italiana, nata nel 2010 tra undici aziende del distretto della motor valley bolognese.

La rete nasce per condividere informazioni commerciali; programmare piani di promozione e vendita comuni sui clienti esistenti e comuni alla rete; individuare nuove opportunità di mercato sia sul comparto dell'automotive sia in altri; a mettere a disposizione (grazie alla rete stessa) strutture e competenze volte anche al raggiungimento della migliore efficienza. Le imprese sono ora diventate 14, localizzate in Emilia Romagna e Veneto.

51

Perché il contratto di rete?

Le aziende hanno scelto di collaborare sulla base di un contratto di rete perché questo strumento consente ad ogni socio di mantenere la propria autonomia societaria e gestionale , un elemento fondamentale e che ha fatto la differenza nel successo della rete.

La storia

Racebo nasce nel 2010 come risposta all'inizio della crisi e per trovare un modo di superare il nanismo aziendale senza però rinunciare alla storia delle singole imprese. Le aziende di Racebo hanno subito capito che per resistere alla crisi avrebbero dovuto spostare il proprio posizionamento sul mercato. Pochi, infatti, nella filiera dell'automotive hanno competenze a 360 gradi, il mercato è segmentato e frammentato. Per superare il momento di difficoltà sarebbe stato necessario unire esperienze, competenze e capacità per creare un network in grado di presentarsi sui mercato con un'offerta integrata molto più competitiva. Questa esigenza ha portato alla realizzazione della rete, che ha consentito alle

imprese di trovare integrazione mantenendo però autonomia funzionale e gestionale.

L'attività

Racebo opera nel settore automotive, i suoi membri sono produttori di componentistica. Attraverso la rete, le aziende possono perseguire due obiettivi specifici: da un lato, non disperdere ma anzi accrescere le competenze specifiche del distretto della Motor Valley bolognese; dall'altro, trattandosi di aziende le cui attività si integrano l'una con l'altra, offrire ai clienti prodotti finiti e servizi con standard di elevata qualità ed a costi sempre più competitivi. Le aziende lavorano adesso con uno standard comune di qualità e hanno accorciato i tempi di lavorazione, rendendo più rapida l'offerta dei prodotti.

I protagonisti di Racebo hanno lavorato per migliorare il loro posizionamento sul mercato sul rafforzamento dell'operatività internazionale e sulla fascia di lusso, riuscendo ad ottenere risultati importanti: i clienti, soprattutto esteri, hanno apprezzato il progetto e li hanno incoraggiati, trovando nel network Racebo le soluzioni a molti problemi industriali.

Contratto di rete

L'attività della rete è organizzata da un organo comune che propone le attività, i retisti partecipano ad un'Assemblea periodica ma in generale i contatti tra imprenditori della rete sono quotidiani.

Prospettive

La rete è stata fondamentale per garantire la presenza delle imprese sul mercato internazionale, dove i clienti hanno apprezzato il valore aggiunto di un unico

interlocutore che però allo stesso tempo rappresenta tante aziende individuali. Sicuramente l'esperienza di Racebo continuerà, con particolare riguardo per i mercati nord europei, e la compagine della rete potrebbe allargarsi, eventualmente anche con partner stranieri.

DATI ECONOMICI	
Settore economico	Metalmeccanico
Produzione/ Attività principale	automotive
Numero delle aziende in rete	14
Localizzazione delle aziende	Emilia-romagna-veneto
Fatturato complessivo delle aziende in rete 2014	Oltre 170 mil €
Valore delle esportazioni o % di export nel fatturato	Oltre 30 %
Numero totale dipendenti delle aziende in rete	Oltre 1.300 dipendenti
Mercati di Sbocco	



54

4. I contratti di rete: inquadramento giuridico

Nell'ambito dell'ampio fenomeno economico in cui più imprese, indipendenti e autonome, operano nel mercato, in modalità aggregata, una posizione molto significativa e centrale viene oggi ricoperta dai contratti di rete.

Lo strumento giuridico ha ricevuto previsione normativa nel nostro ordinamento giuridico (e, a quanto risulta, per il momento solo nel nostro) dal 2009: l'originario nucleo di disposizioni, infatti, è stato introdotto, in sede extracodicistica, con l'art. 3 comma 4-ter e ss. del Decreto Legge n. 5/2009.

Nell'arco del primo triennio, in esito ai diversi interventi legislativi operati sull'impianto normativo¹, si è pervenuti alla definizione di una fattispecie giuridica che può presentare mera natura contrattuale (cd. rete-contratto), oppure può dare vita ad un nuovo ente giuridico (cd. rete-soggetto).

4.1 La definizione

Il contratto di rete è un contratto con cui gli imprenditori, per accrescere individualmente e collettivamente la propria competitività e la propria capacità innovativa, si obbligano sulla base di un programma comune a collaborare in forme e in ambiti predeterminati (attinenti all'esercizio delle proprie imprese) ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni (di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica) o ancora a esercitare in comune di una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Il contratto di rete si identifica in ragione dello scopo di accrescere la capacità innovativa e competitiva delle imprese contraenti. Esso si sostanzia in una disciplina, che le parti stabiliscono per i loro rapporti di collaborazione e cooperazione, e la

¹ La disciplina, oggi vigente, è il risultato della seguente evoluzione legislativa: la norma è stata introdotta con l'art. 3 commi 4-ter e ss. del d.l. 10 febbraio 2009 n.5, convertito nella L. 9 aprile 2009 n.33, modificata ed integrata con la L. 23 luglio 2009 n.99 e con L. 30 luglio 2010 n.122, che ha convertito il d.l.n.78/2010, nonché modificata in forza di L.n.134/2012 (che ha convertito con modifiche il d.l.n.83/2012) e di d.l.n.179/2012, convertito con modifiche dalla L. 17 dicembre 2012 n.221, in vigore dal 19 dicembre 2012.

cui definizione è ampiamente rimessa alla libertà contrattuale.

La norma richiede che il contratto presenti determinati elementi costitutivi, dei quali alcuni rivestono carattere necessario, altri, invece, carattere facoltativo/eventuale, tuttavia la libertà negoziale, nel determinare il contenuto in cui si articola ciascun requisito, è estremamente ampia.

4.2 Gli elementi costitutivi

Gli elementi costitutivi di carattere necessario sono:

1. la natura imprenditoriale dei soggetti stipulanti e la pluralità degli stessi. Il contratto di rete può essere stipulato tra imprese senza limitazioni relative a:
 - forma giuridica: le imprese possono essere società di capitali, società di persone, imprese individuali, cooperative, consorzi, ecc.;
 - dimensione: nessuna preclusione è prevista in ordine alle dimensioni, pertanto i contratti di rete possono coinvolgere grandi, medie e piccole imprese;
 - numero di imprese: quanto al numero, il contratto richiede la partecipazione di almeno due imprese contraenti;
 - attività: le imprese possono operare in settori diversi ed appartenere a qualunque settore.
 - luogo: possono partecipare imprese situate ovunque nel territorio italiano, nonché le società estere aventi sede secondaria in Italia (e quindi iscritte al Registro Imprese italiano)

A questo proposito, si rammenta che per stipulare un contratto di rete le imprese devono essere iscritte al Registro Imprese, poiché la norma al comma 4-quater prevede che:

“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”, per questa ragione la presenza delle imprese sottoscrittrici originarie nel Registro Imprese, e di conseguenza l'iscrizione del contratto presso la posizione di queste, è elemento determinante ai fini dell'efficacia del contratto.

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

Nondimeno, stante l'attuale assetto della disciplina, le imprese straniere non aventi almeno una sede secondaria in Italia, e quindi non iscritte al Registro Imprese, sembrerebbero prive del requisito necessario per poter prender parte ad un contratto di rete. È pacifico che i soggetti stranieri, comunitari e non, debbano rispettare il requisito cd. sostanziale (cioè essere soggetti che esercitano attività di impresa), ma per quanto concerne quello che viene chiamato requisito formale (l'essere iscritti al Registro Imprese italiano), si era posto il dubbio se per l'esecuzione della formalità pubblicitaria, fosse necessario, o meno, che l'impresa straniera aprisse in territorio italiano una sede secondaria, e che di tale apertura fosse notiziato il competente Registro delle Imprese con apposita iscrizione. Tuttavia risulterebbe eccessivo richiedere l'apertura di una sede secondaria ad un'impresa straniera, anche quando questa operi soltanto in territorio straniero, quantunque in rete con imprese italiane; e per giunta, ove si tratti di impresa comunitaria, potrebbe risultare altresì discriminatorio imporre ad un'impresa comunitaria di aprire una sede secondaria, in Italia, al fine di consentirle la partecipazione ad una rete.

In assenza di un chiarimento legislativo in materia, si è consigliato² che le imprese straniere, prive di sede secondaria in Italia e come tali non iscritte al relativo Registro Imprese, non figurino tra i sottoscrittori originari del contratto, ma vi aderiscano in un secondo momento; ciò al fine di superare l'ostacolo che deriva dalla previsione normativa che subordina l'efficacia del contratto all'avvenuta iscrizione dello stesso presso la posizione, al Registro Imprese, di tutte le imprese sottoscrittrici originarie.

Di questa soluzione si è avuto una prima applicazione nel 2014, per un contratto di rete in cui, in un momento successivo rispetto alla stipula originaria, hanno preso parte un'impresa svizzera ed una inglese (prive entrambe di sede secondaria in Italia e quindi non iscritte al Reg. Imprese). Alla luce della possibilità che imprese straniere possano prendere parte al contratto di rete, si segnala l'opportunità di prevedere, nel regolamento contrattuale, l'applicazione della legge italiana, onde evitare un futuro eventuale conflitto tra norme e discipline di ordinamenti diversi;

2. l'indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate dagli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi.

Sta alle parti contraenti stabilire gli obiettivi strategici da perseguire attraverso la rete, il legislatore si limita a richiedere che in atto siano indicati gli obiettivi e le modalità per misurare nel tempo l'avanzamento verso il perseguimento degli obiettivi (la libertà circa la scelta dei criteri, dei parametri e la cadenza temporale di tale analisi è massima);

3. la definizione di un programma comune con l'enunciazione dei diritti e

² Le Linee Guida per i contratti di rete redatte dal Comitato triveneto dei Notai con il patrocinio di Retimpresa, marzo 2012, reperibili in <http://www.retimpresa.it/phocadownload/DOCUMENTI/linee%20guida%20per%20i%20contratti%20di%20rete.pdf>. La rete Re-comm (Rete di impresa per l'E-commerce), seguendo le indicazioni tratte dalle Linee Guida edite da Retimpresa nel 2012, e grazie all'interlocuzione che Retimpresa ha condotto con Infocamere, ha potuto far aderire, in un momento successivo rispetto alla stipula originaria, le due imprese straniere, ponendosi così come primo caso, in Italia, di rete con la partecipazione di imprese straniere (prive di sede in Italia)

degli obblighi assunti da ciascun partecipante. La norma prevede che con il contratto di rete le imprese possano:

- collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese;
- scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica;
- esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa. La declinazione delle possibili attività è integralmente rimessa alla volontà negoziale dei contraenti, e le possibili direzioni nelle quali la rete si muove possono essere innumerevoli e le più diversificate (si ponga mente, a mero titolo esemplificativo e non esaustivo, alle attività di ricerca e sviluppo, di implementazione dei prodotti realizzati e commercializzati, all'ingresso in nuovi mercati, all'espansione della capacità commerciale, alla condivisione di risorse e di costi).

A corollario della definizione del programma comune, le parti devono stabilire i diritti e gli obblighi che si riconoscono;

4. la durata del contratto: la durata del contratto potrà essere breve, media o lunga, a seconda del segmento temporale richiesto dalla natura degli obiettivi da conseguire e delle attività oggetto del programma comune;
5. le modalità di adesione di altri imprenditori: il contratto di rete può, seconda la volontà dei contraenti, assumere carattere di contratto aperto e quindi in esso può essere prevista l'adesione successiva di ulteriori contraenti. In questa ipotesi, in contratto dovranno essere previste le condizioni e modalità con le quali ammettere le nuove adesioni.
6. le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune (che non rientri nei poteri di gestione dell'organo comune, quando istituito). I contraenti sono liberi di stabilire quali decisioni riservarsi (e quali invece, eventualmente delegare all'organo

comune, se istituito) e se debbano essere assunte a maggioranza (semplice o qualificata), all'unanimità, con metodo assembleare o in diverso modo. Tra le regole di assunzione delle decisioni, vanno contemplate quelle relative alle decisioni modificative del programma comune (se prevista l'assunzione a maggioranza).

Costituiscono, invece, contenuto eventuale del contratto, quegli elementi la cui istituzione e/o costituzione è rimessa alla libertà negoziale delle parti contraenti ed essi sono:

1. l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, e di conseguenza la previsione, in contratto, della misura e dei criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo, nonché le regole di gestione del fondo stesso. Se consentito dal programma, l'esecuzione del conferimento può avvenire anche mediante l'apporto di un patrimonio destinato costituito ai sensi dell'art. 2447-bis 1° comma lett. a) c.c..

La disciplina circa la gestione del fondo e la sorte dei contributi nel momento in cui il contratto venga a sciogliersi è rimessa alla determinazione negoziale. A corollario della costituzione del fondo sorge la necessità che in contratto siano indicate la sede e la denominazione della rete.

2. L'istituzione, e di conseguenza l'individuazione, del soggetto prescelto per svolgere l'ufficio di organo comune per l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi di esso, i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti a tale soggetto, nonché le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto. Stante l'ampiezza dello spazio che la previsione lascia alle parti contraenti, l'organo comune può essere rappresentato da un soggetto monocratico (persona fisica o giuridica) o collegiale (un comitato, un consiglio etc..). Peraltro il/i soggetto/i che assume/assumono il ruolo di organo comune può/possono esser soggetti partecipanti alla rete o soggetti

estranei rispetto alla compagine dei retisti. Nel disciplinare la governance attraverso l'istituzione dell'organo comune, vanno determinate le regole non solo della distribuzione di funzioni e ruoli tra imprese retiste ed organo comune, ma anche le regole per l'eventuale sostituzione di quest'ultimo.

Nella rete meramente contrattuale l'istituzione dell'organo comune comporta la determinazione dei poteri ad esso attribuiti, tra i quali il potere di rappresentanza. La norma, a tal proposito, riconosce all'organo comune la rappresentanza di cd. fonte legale per quanto concerne una serie di attività specificatamente previste dal legislatore. All'art.3 comma 4-ter lett.e) del D.L.n.5/2009 e ss.mm.ii., è previsto: "[...]L'organo comune agisce in rappresentanza della rete, quando essa acquista soggettività giuridica e, in assenza della soggettività, degli imprenditori, anche individuali, partecipanti al contratto salvo che sia diversamente disposto nello stesso, nelle procedure di programmazione negoziata con le pubbliche amministrazioni, nelle procedure inerenti ad interventi di garanzia per l'accesso al credito e in quelle inerenti allo sviluppo del sistema imprenditoriale nei processi di internazionalizzazione e di innovazione previsti dall'ordinamento, nonché all'utilizzazione di strumenti di promozione e tutela dei prodotti e marchi di qualità o di cui sia adeguatamente garantita la genuinità della provenienza." Al di fuori di queste ipotesi e di questi ambiti il conferimento di poteri rappresentativi all'organo comune dipende dalla determinazione negoziale dei contraenti. L'organo comune agisce per conto delle imprese retiste, in forza di un rapporto gestorio riconducibile allo schema del mandato (trovano applicazione le norme di cui agli artt. 1703-1730 c.c.), e pertanto esso opera quale mandatario con o senza rappresentanza a seconda che le imprese retiste vi abbiano conferito, o meno, il potere rappresentativo.

3. la previsione di cause facoltative di recesso anticipato e le condizioni per l'esercizio del relativo diritto.

Dall'assetto della disciplina vigente, che consente una multiforme configurabilità della rete, deriva l'elasticità della fattispecie, caratterizzata dalla presenza di elementi che costituiscono il cd. contenuto obbligatorio (in cui la libertà negoziale incide sul "come", ossia sull'articolazione del contenuto), e da altri elementi rappresentanti il cd. contenuto facoltativo (in cui la libertà negoziale incide sul "se" prima ancora che sul "come")

Poiché la definizione di un contratto di rete è dovuta al combinarsi della configurazione degli elementi necessari, con la determinazione e definizione di quelli eventuali, possono risultare molteplici soluzioni in termini di governance della rete, di dotazione patrimoniale, di diritti di recesso e di diritti di voce.

Questa considerazione deve accompagnarsi alla consapevolezza che il contratto di rete è strumento con cui rispondere alle specifiche esigenze delle imprese contraenti, pertanto ogni contratto dovrà avere una propria ed esclusiva fisionomia, ideata e disegnata per corrispondere alle istanze della concreta realtà imprenditoriale di cui la rete dev'essere espressione. Starà alla capacità di previsione delle parti contraenti l'onere di inserire in contratto ogni clausola e determinazione che si riterrà necessario ed opportuno condividere con la rete.

4.3 La forma e la pubblicità

I contratti di rete, al fine di essere iscritti al Registro Imprese, devono essere redatti per atto pubblico o scrittura privata autenticata, ovvero per atto firmato digitalmente a norma degli articoli 24 o 25 d.lgs. 82/2005 (Codice dell'Amministrazione Digitale cd. C.A.D.) e ss.mm. L'impiego della modalità prevista all'art. 24 del C.A.D., consistente nella sottoscrizione con firma digitale, senza quindi necessità di autentica notarile, postula la trasmissione del contratto,

al Registro Imprese, attraverso la compilazione del modello standard tipizzato (scaricabile dal sito <http://contrattidirete.registroimprese.it>)

Il contratto di rete è soggetto ad una forma di pubblicità legale, (dalla quale, peraltro, la norma fa discendere l'efficacia del contratto stesso) consistente nell'iscrizione nella sezione del Registro delle Imprese presso cui è iscritto ciascun partecipante (indi del contratto si troverà notizia presso la posizione al Registro Imprese di ogni impresa partecipante).

È sotto il profilo della modalità pubblicitaria che il legislatore ha introdotto la possibilità che la rete si doti di soggettività giuridica, prevede, infatti, la norma che "Se è prevista la costituzione del fondo comune, la rete può iscriversi nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede; con l'iscrizione nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede la rete acquista soggettività giuridica"³.

Attraverso, quindi, un adempimento di natura pubblicitaria, consistente nell'iscrizione della rete in un'apposita ed autonoma posizione al Registro Imprese, anziché presso la posizione delle imprese partecipanti al contratto, viene ammesso che, con il contratto di rete, le imprese diano vita ad un ente giuridico: la rete dotata di soggettività giuridica (cd. rete-soggetto).

4.4 La rete con soggettività giuridica

Nella fattispecie "rete-soggetto", la costituzione del fondo patrimoniale comune assume il ruolo di requisito necessario, e sebbene non espressamente prescritto dalla norma, si ritiene essere necessaria anche l'istituzione dell'organo comune. Quanto al requisito della forma, il contratto deve essere stipulato per atto pubblico o per scrittura privata autenticata, ovvero per atto firmato digitalmente a norma dell'articolo 25 del decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82 (Firma elettronica

³ Suddetta previsione è stata aggiunta con L. n.134/2012 (conversione con modifiche di D.L.n.83/2012).

autenticata).

La rete con soggettività giuridica, ad oggi, non ha ricevuto una completa disciplina civilistica di matrice legislativa, mentre è stata oggetto di un'accurata analisi dal punto di vista tributario ad opera dell'Agenzia delle Entrate che, con la Circolare n.20/E del 18.6.2013, ha precisato che la rete con soggettività giuridica, in quanto soggetto giuridico, costituisce anche un soggetto tributario.

Di conseguenza, alla luce di quanto espresso dalla Commissione Europea con Comunicazione C82010)8939 del 26.1.2011, la rete soggetto vede negata la possibilità di conseguire l'agevolazione fiscale (ex Legge n. 122/2010).

La rete-soggetto deve:

- richiedere un autonomo numero di partiva IVA;
- adempiere a tutti gli obblighi tributari (dichiarazione dei redditi, IVA, versamenti di imposta, applicazione di regimi speciali quali ad es. quella sulle società di comodo, ecc.);
- tenere le scritture contabili (libro giornale, degli inventari, scritture di magazzino, inventario, registro dei beni ammortizzabili, bilancio).

Conseguentemente, per quanto concerne le imprese partecipanti alla rete soggetto:

- sono "socie" della rete in quanto il loro apporto è trattato come un conferimento;
- la loro partecipazione ha un "valore fiscale" in grado di rilevare in ipotesi di scioglimento del vincolo;
- non possono beneficiare dell'agevolazione fiscale (ex Legge n. 122/2010).

Come sopra accennato della rete-soggetto, ad oggi, resta lacunosa la disciplina dettata dal legislatore, ciononostante, in via interpretativa, si deduce che la rete-soggetto, in quanto ente giuridico operante nel mercato, rappresenta un soggetto che può andare incontro alle procedure fallimentari, oltre a poter esser soggetta alla responsabilità penale degli enti ex d. lgs.231/2001.

4.5 Il regime di responsabilità patrimoniale

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

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

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

A corollario di questo regime di limitazione della responsabilità patrimoniale, è prescritto l'obbligo di redigere e depositare, annualmente, presso il Registro delle Imprese, la situazione patrimoniale della rete e si applica, in quanto compatibile, l'art. 2615-bis 3° co.c.c..

E' di tutta evidenza che nelle reti prive dei due presupposti (fondo patrimoniale

comune ed organo comune svolgente attività verso terzi), non troverà applicazione la previsione normativa suddetta, ma, di volta in volta, opereranno le norme in materia di responsabilità patrimoniale civile, in particolare in tema di obbligazioni soggettivamente complesse, ove le obbligazioni siano assunte dalla pluralità di imprese o dall'organo comune per conto di una pluralità di imprese retiste-mandanti. A tal proposito non è enunciabile un'unica ed univoca soluzione, dovendosi, di volta in volta, valutare e considerare le caratteristiche della singola fattispecie concreta.

4.6 Le reti e gli appalti pubblici

Con la Legge 17 dicembre 2012 n.221, le reti sono state inserite nelle previsioni, di cui agli art. 34 e 37 del D.lgs.163/2006 (Cod. Appalti) , tra le aggregazioni che possono concorrere alla aggiudicazione nell'affidamento dei contratti pubblici.

Conseguentemente l'A.V.C.P. (ora A.N.A.C.) ha emanato la Determinazione n.3 del 23.4.2013 con cui ha dettato le istruzioni circa le modalità di partecipazione alle gare da parte delle imprese aggregate in rete. Il legislatore, nel disciplinare questa opportunità, ha riconosciuto la possibilità che non tutte le imprese retiste abbiano a dover concorrere all'eventuale gara, bensì è ammessa anche solo la partecipazione di un'aggregazione ristretta tra le imprese retiste. Questo particolare, apparentemente di second'ordine, pone in evidenza, un aspetto del fenomeno delle reti molto importante e significativo: le reti possono presentarsi come reti multi-progetto, ossia possono contemplare, nel programma comune, la previsione di un ampio novero di progetti ed iniziative, con la previsione che le imprese siano libere di decidere, di volta, in volta (ossia di attività in attività) se parteciparvi o meno. La previsione del legislatore degli appalti pubblici, ha ben recepito questa peculiarità che può caratterizzare le reti.

In ordine alle modalità di partecipazione della rete alle gare, nella Determina viene

operata una distinzione a seconda che la rete sia una rete meramente contrattuale, oppure sia una rete con soggettività e tra le reti meramente contrattuali si distingue a seconda che la rete sia dotata, o meno, di organo comune.

4.7 I profili giuslavoristici nelle reti

La collaborazione reticolare postula e genera la condivisione e lo scambio di informazioni, prestazioni, mezzi e risorse e tra quest'ultime non si possono non contemplare le risorse umane. A tal proposito, i contratti di rete sono stati oggetto di attenzione del legislatore anche nella prospettiva giuslavoristica: la Legge 9 agosto 2013, n.99 ha previsto per le imprese, partecipanti ad un contratto di rete, la possibilità di ricorrere, nella gestione delle risorse umane, all'impiego degli istituti del distacco in modalità cd."agevolata" ed alla codatorialità.

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

Questa previsione "semplifica il distacco" giacché incide sul profilo dell'interesse, (che dev'essere sotteso all'impiego del personale in modalità distaccata), stabilendo che esso, nell'ipotesi di distacco intra-rete, sorge in automatico, ovvero sia da considerarsi in re ipsa venendo, quindi, meno la necessità di dichiararlo e dimostrarlo.

Un'ulteriore novità, di portata dirompente nel panorama giuslavoristico italiano, è rappresentata dalla possibilità, per le imprese retiste, di assumere e gestire il

personale in regime di codatorialità, secondo le regole che i retisti stessi devono stabilire nel contratto di rete.

La codatorialità sta a significare che un unico rapporto di lavoro possa essere instaurato tra un lavoratore e, dal lato dei datori di lavori, una pluralità di soggetti (gli imprenditori retisti appunto): questa possibilità rappresenta una novità assoluta in un ordinamento giuslavoristico, qual è il nostro, in cui da sempre i rapporti di lavoro sono improntati al principio binario “un lavoratore-un datore di lavoro”.

Nelle reti d’impresa si può ricorrere anche ad altri strumenti per gestire le risorse umane, dal ricorso alla somministrazione del lavoro, al rapporto con soggetti esterni che prestano consulenza alla rete e pertanto emettono fattura alle imprese retiste per le proprie prestazioni erogate, tuttavia il panorama delle soluzioni, con la Legge 99/2013, si è arricchito ottimizzando la risposta che attraverso le reti si può offrire alle imprese.

Grande interesse è stato prestato alle reti d’impresa anche da parte del legislatore del mondo delle imprese agricole, con numerosi interventi legislativi ed agevolativi (v. quadro normativo allegato).

Le reti d’impresa, in quanto strumento a disposizione degli imprenditori, si sono misurate e continuano a misurarsi e rispondere alle diverse esigenze che il mondo dell’agire imprenditoriale esprime e questo spiega i diversi interventi legislativi in ordine alla partecipazione agli appalti, agli aspetti giuslavoristici, alle misure fiscali⁴, nonché il susseguirsi di interventi di politica agevolativa, di cui in questa sintetiche note si è cercato di dare breve descrizione.

⁴ Tra tutte, v. agevolazione fiscale ex L.n.122/2010, che ha riguardato il triennio 2010-2012 comportando una sospensione di imposta sugli utili che le imprese retiste abbiano investito nella realizzazione delle attività di rete. La misura ha registrato vivo interesse da parte del tessuto produttivo e se ne auspica il rinnovo, a tal proposito il Governo nel DEF 2014 ne aveva previsto il rinnovo.

APPENDICE

Testo della disciplina del contratto di rete

DECRETO-LEGGE 10 febbraio 2009, n. 5 e s.m.i.

Art. 3

Distretti produttivi e reti di imprese

[...] Comma 4-ter. Con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa. Il contratto può anche prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso. Il contratto di rete che prevede l'organo comune e il fondo patrimoniale non è dotato di soggettività giuridica, salva la facoltà di acquisto della stessa ai sensi del comma 4-quater ultima parte⁵. Se il contratto prevede l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e di un organo comune destinato a svolgere un'attività, anche commerciale, con i terzi:

- 1) ⁶
- 2) al fondo patrimoniale comune si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni di cui agli articoli 2614 e 2615, secondo comma, del codice civile; in ogni caso, per le obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al programma di rete, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune; 3) entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale

La disciplina, oggi vigente, è il risultato della seguente evoluzione legislativa: la norma è stata introdotta con l'art. 3 commi 4 ter e ss. del D.L. 10 febbraio 2009 n.5, convertito nella L. 9 aprile 2009 n.33, modificata ed integrata con la L. 23 luglio 2009 n.99 e con L. 30 luglio 2010 n.122, che ha convertito il D.L.n.78/2010, nonché modificata in forza di L.n.134/2012 (che ha convertito con modifiche il D.L.n.83/2012) e di D.L.n.179/2012, convertito con modifiche dalla Legge 17 dicembre 2012 n.221, in vigore dal 19 dicembre 2012.

⁵ La frase è stata inserita in forza dell' art. 36 comma 4 D.L. n.179/2012 (Sviluppo bis) conv. con L.n.221/2012

⁶ Numero 1) soppresso in forza dell'art. 36 comma 4 D.L. n. 179/2012 (Sviluppo bis), conv. con L.n.221/2012

l'organo comune redige una situazione patrimoniale, osservando, in quanto compatibili, le disposizioni relative al bilancio di esercizio della società per azioni, e la deposita presso l'ufficio del registro delle imprese del luogo ove ha sede; si applica, in quanto compatibile, l'articolo 2615-bis, terzo comma, del codice civile. Ai fini degli adempimenti pubblicitari di cui al comma 4-quater, il contratto deve essere redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata, ovvero per atto firmato digitalmente a norma degli articoli 24 o 25 del codice di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, e successive modificazioni, da ciascun imprenditore o legale rappresentante delle imprese aderenti, trasmesso ai competenti uffici del registro delle imprese attraverso il modello standard tipizzato con decreto del Ministro della giustizia, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro dello sviluppo economico, e deve indicare⁷:

a) il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante per originaria sottoscrizione del contratto o per adesione successiva, nonché la denominazione e la sede della rete, qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune ai sensi della lettera c);

b) l'indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate con gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi;

c) la definizione di un programma di rete, che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante; le modalità di realizzazione dello scopo comune e, qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo, nonché le regole di gestione del fondo medesimo; se consentito dal programma, l'esecuzione del conferimento può avvenire anche mediante apporto di un patrimonio destinato, costituito ai sensi dell'articolo 2447-bis, primo comma, lettera a), del codice civile;

d) la durata del contratto, le modalità di adesione di altri imprenditori e, se pattuite, le cause facoltative di recesso anticipato e le condizioni per l'esercizio del relativo diritto, ferma restando in ogni caso l'applicazione delle regole generali di legge in materia di scioglimento totale o parziale dei contratti plurilaterali con comunione di scopo;

e) se il contratto ne prevede l'istituzione, il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale del soggetto prescelto per svolgere l'ufficio di organo comune per l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi di esso, i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti a tale soggetto, nonché le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto⁸. L'organo comune agisce in rappresentanza della rete, quando essa acquista soggettività

⁷ Si vedano il Decreto del Ministero della Giustizia 10 aprile 2014, n. 122, recante la tipizzazione del modello standard per la trasmissione del contratto di rete e il Decreto direttoriale del Mise 7 gennaio 2015 "Iscrizione al registro delle imprese- Contratti di rete", alle pagg 13-14 del presente documento

⁸ Tutto l'articolato dalle parole "Se il contratto prevede l'istituzione del fondo..." è stato inserito con L. n. 134/2012 (legge di conversione, con modifiche, di D.L.n.83/2012).

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 provenienza⁹;

f) le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune che non rientri, quando è stato istituito un organo comune, nei poteri di gestione conferiti a tale organo, nonché, se il contratto prevede la modificabilità a maggioranza del programma di rete, le regole relative alle modalità di assunzione delle decisioni di modifica del programma medesimo.

4-ter.1. Le disposizioni di attuazione della lettera e) del comma 4-ter per le procedure attinenti alle pubbliche amministrazioni sono adottate con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze di concerto con il Ministro dello sviluppo economico.

4-ter.2. Nelle forme previste dal comma 4-ter.1 si procede alla ricognizione di interventi agevolativi previsti dalle vigenti disposizioni applicabili alle imprese aderenti al contratto di rete, interessate dalle procedure di cui al comma 4-ter, lettera e), secondo periodo. Restano ferme le competenze regionali per le procedure di rispettivo interesse .

4-quater. Il contratto di rete è soggetto a iscrizione nella sezione del registro delle imprese presso cui è iscritto ciascun partecipante e l'efficacia del contratto inizia a decorrere da quando è stata eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti coloro che ne sono stati sottoscrittori originari. Le modifiche al contratto di rete, sono redatte e depositate per l'iscrizione, a cura dell'impresa indicata nell'atto modificativo, presso la sezione del registro delle imprese presso cui è iscritta la stessa impresa. L'ufficio del registro delle imprese provvede alla comunicazione della avvenuta iscrizione delle modifiche al contratto di rete, a tutti gli altri uffici del registro delle imprese presso cui sono iscritte le altre partecipanti, che provvederanno alle relative annotazioni d'ufficio della modifica; se è prevista la costituzione del fondo comune, la rete può iscriversi nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede; con l'iscrizione nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede la rete acquista soggettività giuridica¹⁰. Per acquistare la soggettività giuridica il contratto deve essere stipulato per atto pubblico o per scrittura privata autenticata,

⁹ L'intero periodo è stato modificato in forza dell' art. 36 comma 4 D.L.n.179/2012 (Sviluppo bis) conv. con L. 221/2012.

¹⁰ L'articolo dalle parole " Le modifiche al contratto di rete..." è stato inserito con L. n.134/2012 (conversione con modifiche di D.L.n.83/2012).

ovvero per atto firmato digitalmente a norma dell'articolo 25 del decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82¹¹.

4-quinquies. Alle reti delle imprese di cui al presente articolo si applicano le disposizioni dell'articolo 1, comma 368, lettere b), c) e d), della legge 23 dicembre 2005, n. 266 e successive modificazioni, previa autorizzazione rilasciata con decreto del Ministero dell'economia e delle finanze di concerto con il Ministero dello sviluppo economico, da adottare entro sei mesi dalla relativa richiesta.

¹¹ La frase è stata inserita in forza della L. n. 221/2012 (legge di conversione, con modifiche, del D.L.n.179/2012).

Il contratto di rete ed i contratti pubblici

In virtù della legge n.221/2012 (legge di conversione del D.L.n.179/2012) il testo degli artt. 34 e 37 del decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163 (Codice Appalti) viene così modificato:

5-bis. Al decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163 sono apportare le seguenti modificazioni:

all'articolo 34, comma 1, dopo la lettera e), è aggiunta la seguente:

”e-bis) le aggregazioni tra le imprese aderenti al contratto di rete ai sensi dell'articolo 3, comma 4-ter, del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33; si applicano le disposizioni dell'articolo 37”;

all'articolo 37, dopo il comma15; è inserito il seguente:

”15-bis. Le disposizioni di cui al presente articolo trovano applicazione, in quanto compatibili, alla partecipazione alle procedure di affidamento delle aggregazioni tra le imprese aderenti al contratto di rete, di cui all'articolo 34, comma 1, lettera e-bis).”

Per le modalità operative di partecipazione si veda la Determinazione n. 3 del 23 aprile 2013 dell'Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici.



74

Il contratto di rete ed i rapporti di lavoro

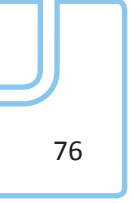
In forza della Legge n. 99 del 9 agosto 2013, legge di conversione con modifiche del D.L. n. 76/2013, l'art. 30 del D.Lgs.276/2003 (cd. "Riforma Biagi") è così modificato:

Art. 30

Distacco

1. L'ipotesi del distacco si configura quando un datore di lavoro, per soddisfare un proprio interesse, pone temporaneamente uno o più lavoratori a disposizione di altro soggetto per l'esecuzione di una determinata attività lavorativa.
 2. In caso di distacco il datore di lavoro rimane responsabile del trattamento economico e normativo a favore del lavoratore.
 3. Il distacco che comporti un mutamento di mansioni deve avvenire con il consenso del lavoratore interessato. Quando comporti un trasferimento a una unità produttiva sita a più di 50 km da quella in cui il lavoratore è adibito, il distacco può avvenire soltanto per comprovate ragioni tecniche, organizzative, produttive o sostitutive.
 4. Resta ferma la disciplina prevista dall'articolo 8, comma 3, del decreto-legge 20 maggio 1993, n. 148, convertito, con modificazioni, dalla legge 19 luglio 1993, n. 236.
- 4-bis. Quando il distacco avvenga in violazione di quanto disposto dal comma 1, il lavoratore interessato può chiedere, mediante ricorso giudiziale a norma dell'articolo 414 del codice di procedura civile, notificato anche soltanto al soggetto che ne ha utilizzato la prestazione, la costituzione di un rapporto di lavoro alle dipendenze di quest'ultimo. In tale ipotesi si applica il disposto dell'articolo 27, comma 2.
- 4-ter. ¹²Qualora il distacco di personale avvenga tra aziende che abbiano sottoscritto un contratto di rete di impresa che abbia validità ai sensi del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33, l'interesse della parte distaccante sorge automaticamente in forza dell'operare della rete, fatte salve le norme in materia di mobilità dei lavoratori previste dall'articolo 2103 del codice civile. Inoltre per le stesse imprese è ammessa la codatorialità dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso.

¹² Comma inserito ex art.7 comma 2 lettera 0a) D.L. n. 76/2013, convertito, con modificazioni, dalla Legge n. 99/2013



76



www.retimpresa.it



*Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale*

www.sistemapaese.esteri.it/Unita_Sistema_Paese

