



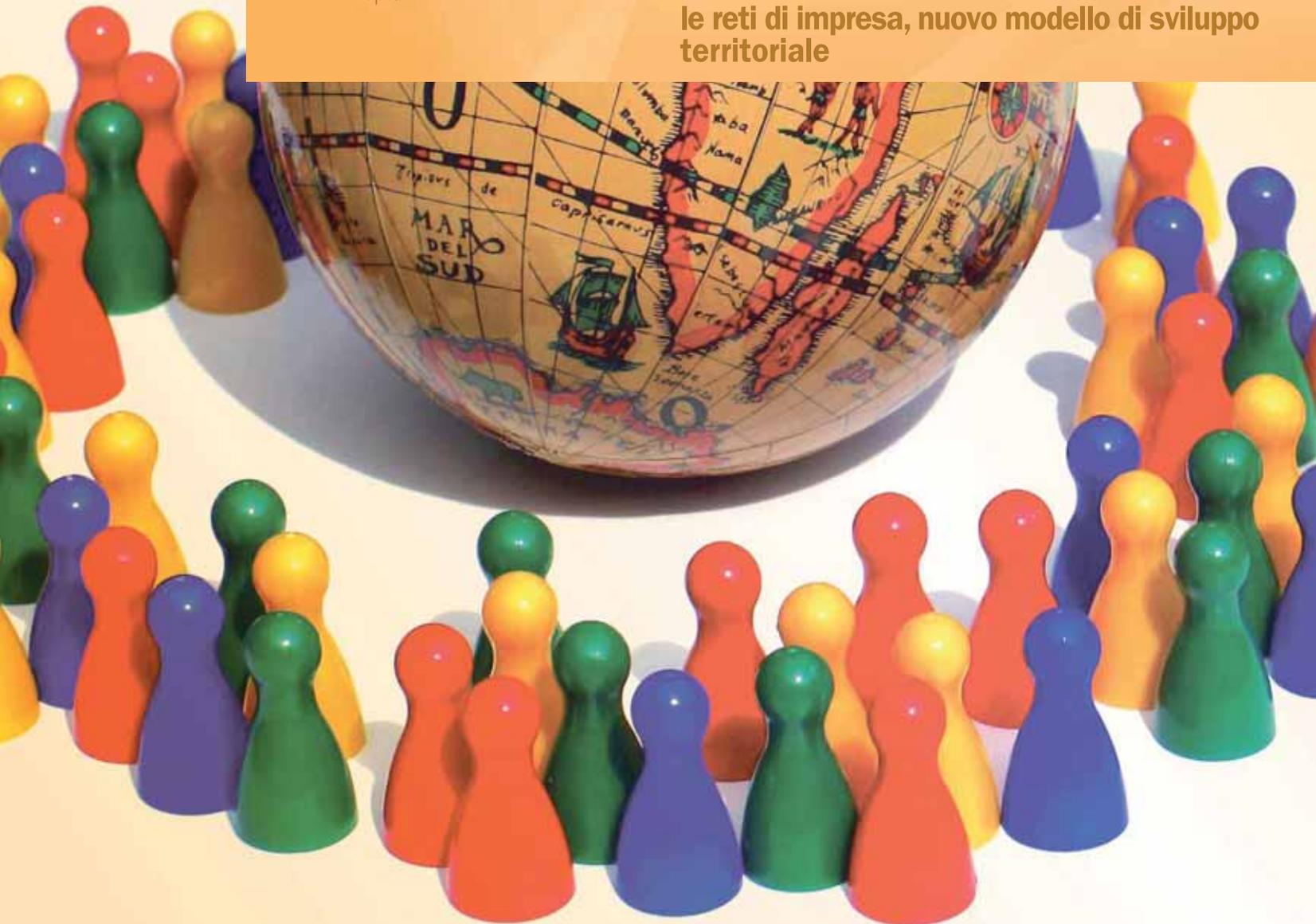
Unione Industriali
Napoli



CAMERA DI COMMERCIO
DI NAPOLI

**Le aggregazioni di imprese
come strumento di competitività
e di internazionalizzazione
nella prospettiva dello SBA:**

**le reti di impresa, nuovo modello di sviluppo
territoriale**



**Le aggregazioni di imprese
come strumento di competitività
e di internazionalizzazione
nella prospettiva dello SBA:**

**le Reti di Impresa, nuovo modello di sviluppo
territoriale**



Unione Industriali
Napoli

2011

Ricerca finanziata con il contributo della C.C.I.A.A. della Provincia di Napoli

2011 – Centro Studi – Unione Industriali di Napoli
Napoli 80122 – Piazza dei Martiri, 58
www.unindustria.na.it
centrostudi@unindustria.na.it

Coordinamento redazionale
Paola Russo
Centro Studi
Unione Industriali di Napoli

Rossi editori - Napoli

PREMESSA

L'Unione Industriali di Napoli, attraverso il suo Centro Studi, ha sempre cercato di approfondire tematiche e di prevedere fenomeni di sviluppo capaci di perseguire una vera politica di rinnovamento e di modernità della città e del territorio di Napoli, contribuendo alla costruzione e condivisione di progetti comuni di intervento con le Istituzioni.

Questa è stata la modalità con cui abbiamo costruito, in poco tempo e con molte difficoltà, l'evento Coppa America. L'evento è stato organizzato e gestito con la massima collaborazione tra le Istituzioni pubbliche e private direttamente coinvolte, ed ha dato l'opportunità, ad una città come Napoli, di far vedere a tutto il mondo la sua bellezza, la sua determinazione, la sua cultura, la sua arte, la sua capacità di fare squadra, a prescindere dagli ostacoli da superare e da chi "rema sempre contro".

Partendo da queste convinzioni, abbiamo deciso di approfondire e proporre quattro progetti di sviluppo che, gestiti con forme di collaborazione pubblico-privato, possono tentare di dare una svolta alla città e alla sua provincia.

Il progetto sul *Porto e lo sviluppo delle filiere industriali dell'economia del mare*, punta ad evidenziare le problematiche di un comparto asfissiato dagli spazi e da scelte che in passato non hanno avuto un unico disegno strategico e, contemporaneamente, ne descrive i cambiamenti organizzativi ed amministrativi in atto, nonché gli investimenti infrastrutturali necessari per rendere il porto di Napoli competitivo rispetto agli altri sistemi portuali italiani.

Il progetto *Impatto territoriale dei grandi eventi e industria dei servizi correlati*, punta ad approfondire l'impatto dei grandi eventi su una parte della città di Napoli, l'area occidentale, già attrezzata con una serie di infrastrutture dedicate allo sport, tempo libero, intrattenimento, benessere, turismo congressuale, funzioni terziarie pregiate, nella prospettiva di darle una vocazione forte, di farne una "piattaforma abilitante" per l'organizzazione dei grandi eventi. Ciò comporta, come evidenzierà la ricerca, esigenze di infrastrutturazione e collegamenti importanti addizionali utilizzabili dal territorio anche dopo l'evento, diventandone elementi caratterizzanti.

Pompei, un progetto di sviluppo sostenibile per l'area vesuviana, punta ad analizzare le opportunità ed i vincoli presenti nell'area cercando di descrivere le possibili opzioni strategiche di sviluppo nell'area extra-moenia, partendo dalla forte volontà del Governo italiano e della Comunità Europea di salvare gli scavi di Pompei con un finanziamento di 105 milioni di euro, dedicati esclusivamente ad iniziative di conservazione/valorizzazione del sito archeologico. L'obiettivo principale nella realizzazione di una iniziativa così importante, è quello di generare grande consenso intorno ad un progetto di sviluppo condiviso che possa dare credibilità ad una strategia di rilancio dell'area attraverso anche l'attrazione di investitori e sponsor. Il tentativo che si cerca di descrivere nello stu-

dio di fattibilità è anche quello di poter tracciare un modello di governance da applicare al progetto di sviluppo per l'area.

Il quarto progetto lo abbiamo dedicato alle *Reti di Impresa*, quale unico strumento di politica industriale utilizzabile dalle piccole e medie imprese per poter crescere, dal punto di vista dimensionale, senza perdere autonomia ed indipendenza. Il progetto ha dato sia la possibilità di analizzare tutti gli aspetti del contratto di rete, del programma e delle modalità con cui utilizzare al meglio la Rete, per quelle imprese che si sono già dimostrate pronte alla costituzione dell'istituto aggregativo, sia la possibilità di approfondire lo strumento, tramite momenti formativi, per tutte quelle imprese che non hanno ancora avuto la possibilità o l'opportunità di avvicinarsi allo strumento Rete. Il progetto di studio ha dato l'opportunità di approfondire meglio le reti, di dare un supporto alle imprese, di trarre indicazioni sulle prassi adottate, di evidenziare le opportunità nonché le criticità da superare.

I quattro progetti di ricerca sono stati realizzati grazie al contributo finanziario della Camera di Commercio di Napoli che ha creduto, insieme al Suo Presidente, nelle quattro idee strategiche da noi ritenute importanti per lo sviluppo del territorio e delle imprese.

L'aspetto importante che è stato sottolineato in tutti i progetti di ricerca e che mi preme ribadire, è la necessità della condivisione e del coinvolgimento, nei processi di sviluppo, delle Istituzioni pubbliche, ma anche e soprattutto delle forze private attraverso forme di partnership.

Il Presidente
Unione Industriali di Napoli
Paolo Graziano

INTRODUZIONE

Come noto con la Legge n. 122 del 30 luglio 2010 relativa alle “Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica” è stato introdotto e disciplinato nel nostro ordinamento l’istituto del “Contratto di Rete”.

La Rete, nasce dall’esigenza di favorire un fenomeno di “aggregazione” tra imprese che si pongono l’obiettivo di instaurare tra loro una forma di reciproca collaborazione allo scopo di accrescere la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato.

La base di questo progetto è la predisposizione di un programma comune di rete con il quale i singoli partecipanti si impegnano a scambiarsi informazioni e prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica.

Questo strumento fortemente innovativo di politica industriale è oggetto di grande attenzione sia da parte di Confindustria nazionale, sia da parte delle singole territoriali; infatti sono state predisposte strutture di sostegno e valorizzazione atte a mantenere e favorire lo sviluppo di questo nuovo modello di incentivazione e collaborazione tra imprese che fanno capo in Confindustria alla struttura “Reti di Imprese” presieduta dal Vice Presidente Aldo Bonomi.

L’Unione degli Industriali di Napoli ha promosso fin dal 2011 una serie di iniziative con l’obiettivo primario di illustrare, con giornate di studio sull’argomento, i vantaggi offerti dalle “Reti di Imprese” ed ha realizzato, anche grazie all’ottenimento del contributo previsto dall’avviso pubblico 2011 della Camera di Commercio di Napoli, un progetto che si è articolato fondamentalmente sul raggiungimento di due obiettivi:

1. diffusione e la illustrazione degli elementi innovativi del sistema di Reti;
2. predisposizione di un servizio di “accompagnamento” e “tutoraggio” ad un limitato gruppo di aziende che hanno già manifestato l’interesse di avvalersi di questo strumento di politica industriale.

L’Unione si propone anche per il futuro di continuare a prestare la sua consulenza alle imprese per agevolare l’iter informativo e formativo “delle reti”, in questo facilitata anche dalle intese di collaborazione stipulate con l’Ordine dei Notai di Napoli e con primari istituti bancari.

La finalità, nella realizzazione del progetto di ricerca, è quella di poter capire se le imprese napoletane sono interessate e, soprattutto, pronte per lo strumento contratto di rete e se, analogamente, è utile proporre agli Enti locali preposti il sostegno alla nascita e costruzione dello strumento così come sta avvenendo in molte Regioni italiane.

Alcune Regioni stanno finanziando, tramite bandi pubblici, la nascita di reti di Imprese, la predisposizione di studi di fattibilità, unitamente a molte Camere di Commercio provinciali.

I risultati di questa prima iniziativa sono sintetizzati in documenti messi a punto dall'ing. Palmieri e dalla d.ssa Palmerini che, affiancando la d.ssa Russo ed altri funzionari della nostra struttura, hanno reso possibile già il raggiungimento di interessanti risultati sullo strumento Reti di Impresa.

Il Vice Presidente
Politiche industriali, sviluppo e territorio
Gennaro Moccia

PRIMA PARTE

“Dinamiche di aggregazione in atto nel sistema produttivo meridionale, disciplina giuridica del contratto di rete, le agevolazioni fiscali previste per favorire la diffusione dello strumento RETE”

A cura di Domenico Palmieri

SOMMARIO

| | |
|---|----|
| 1. LE AGGREGAZIONI DI IMPRESE COME STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E DI INTERNAZIONALIZZAZIONE, NELLA PROSPETTIVA DELLO SMALL BUSINESS ACT: LE RETI DI IMPRESA, NUOVO MODELLO DI SVILUPPO TERRITORIALE - PREMESSA..... | 11 |
| 1.1. Descrizione del contesto generale e locale (punti di forza, di debolezza, minacce ed opportunità) | 11 |
| 1.2. Motivazioni oggettive e soggettive che inducono a incoraggiare questa trasformazione di sistema | 13 |
| 2. LO SCENARIO COMPETITIVO | 15 |
| 3. LE EVOLUZIONI DELLE MODALITA' AGGREGATIVE | 17 |
| 4. LE FORME ORGANIZZATIVE E GLI STRUMENTI GIURIDICI UTILIZZABILI | 21 |
| 5. LO STRUMENTO DEL CONTRATTO DI RETE | 25 |
| 6. CARATTERISTICHE E PROBLEMI CONNESSI AL CONTRATTO DI RETE – Note e considerazioni sull’art. 42 Legge n.122 del 30 luglio 2010 | 27 |
| 6.1. Considerazioni introduttive..... | 27 |
| 6.2. La previsione normativa..... | 27 |
| 6.3. La soggettività giuridica | 28 |
| 6.4. La pubblicità – Il Registro delle Imprese..... | 29 |
| 6.5. Il riconoscimento della soggettività tributaria e attribuzione partita iva/codice fiscale | 31 |
| 6.6. Compatibilità del riconoscimento della soggettività giuridica e tributaria al T.F.E.U. | 33 |
| 6.7. Considerazioni conclusive sul Contratto di Rete..... | 34 |
| 7. LE AGEVOLAZIONI FISCALI | 35 |
| A) Circolare N. 15/E Agenzia delle Entrate | 35 |
| 7.0. Premessa..... | 35 |
| 7.1. Il Contratto Di Rete | 35 |
| 7.2. Presupposti per accedere all’agevolazione | 36 |
| 7.2.1. Imprese interessate..... | 37 |

| | |
|--|-----------|
| 7.2.2. Accantonamento a riserva e destinazione dell'utile..... | 37 |
| 7.2.3. Asseverazione del programma di rete | 38 |
| 7.3. Investimenti..... | 39 |
| 7.3.1. Nozione..... | 39 |
| 7.3.2. Termine di effettuazione | 40 |
| 7.4. Fruizione dell'agevolazione..... | 40 |
| 7.5. Termine del regime di sospensione | 40 |
| 7.5.1. Adesione alla rete | 41 |
| 7.5.2. Utilizzo della riserva | 41 |
| 7.6. Aspetti procedurali | 42 |
| 7.6.1. Presentazione della comunicazione | 42 |
| 7.6.2. Indicazione del risparmio d'imposta | 42 |
| 7.6.3. Ripartizione delle risorse disponibili | 43 |
| 7.7. Prima applicazione | 44 |
| 7.8. Controlli | 44 |
| <i>B) Risoluzione 89/E Agenzia delle Entrate</i> | <i>45</i> |
| <i>C) Calcolo agevolazioni fiscali</i> | <i>46</i> |
| <i>D) Istruzioni compilazione modello reti.....</i> | <i>46</i> |
| 8. BANCHE E RETI DI IMPRESA | 47 |
| Allegato 1 | 49 |
| Allegato 2 | 52 |

1. LE AGGREGAZIONI DI IMPRESE COME STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E DI INTERNAZIONALIZZAZIONE, NELLA PROSPETTIVA DELLO SMALL BUSINESS ACT: LE RETI DI IMPRESA, NUOVO MODELLO DI SVILUPPO TERRITORIALE

Premessa

Il rapporto che si presenta vuole illustrare le profonde modificazioni dello scenario competitivo in atto, sia per motivi congiunturali sia per motivi strutturali, che sta facendo emergere una importante tendenza innovativa verso la ristrutturazione del sistema produttivo italiano. Negli ultimi anni, le riflessioni di alcuni enti di ricerca e di proposte di politica industriale (AIP – Associazione Italiana Politiche Industriali) oltre che delle Associazioni di categoria (segnatamente Confindustria, Confartigianato e CNA) e di alcuni enti territoriali (in particolare le Camere di Commercio) hanno proposto al Paese un nuovo modello di sviluppo delle aggregazioni tra imprese che è stato chiamato “Reti di Impresa di nuova generazione” e che ha trovato anche una regolamentazione normativa recepita dall’art. 42 della legge 122 del 30/07/2010 sulla G.U. Le Reti d’Impresa nascono da un moto spontaneo che parte dal campo, dagli imprenditori piccoli e medi, anche se il fenomeno nel passato è nato intorno alle maggiori dimensioni che hanno dato alle aggregazioni soprattutto il valore di integrazione di filiera o di fornitura che è tuttavia come si vedrà solo una tipologia di Rete, a fronte delle nuove tipologie, anche tra competitori di mercato. In estrema sintesi, le Reti d’Impresa sono definibili come un’aggregazione di più imprese finalizzata alla creazione di un nuovo soggetto economico e in taluni casi giuridico in grado di operare unitariamente sul mercato con l’obiettivo di fare reddito, senza limiti merceologici, territoriali e temporali. La realizzazione di Reti e aggregazioni è in grado di potenziare quindi non solo le capacità delle piccole aziende nella ne-

goziazione di reti di filiera o di fornitura con operatori di maggiori dimensioni ma anche di consentire il recupero della competitività internazionale del sistema delle piccole imprese italiane. Nel Paese appare sempre più necessario promuovere concretamente la cultura delle Reti di Impresa e la loro realizzazione, offrendo alle Imprese interessate al nuovo modello organizzativo un set di opportunità/servizi al fine di facilitare il fenomeno aggregativo. Molti enti territoriali hanno percepito questi segnali e in particolare la Camera di Commercio di Napoli ha acquisito nel suo Programma Pluriennale di attività e nella Relazione Previsionale e Programmatica per le attività Camerali del 2011, come si vedrà, questi obiettivi in linea con le esigenze espresse che, tra l’altro, sono state evidenziate anche a livello europeo con la formulazione dello Small Business Act (SBA) del 2008. L’Unione Industriali di Napoli con questo rapporto intende fornire un contributo orientato alle esigenze delle imprese ma al servizio dei *policy makers*, affinché diventino più chiare le linee di azione politica necessarie per difendere il sistema delle PMI del territorio, ma anche per consentire alle più dinamiche di esse l’evoluzione e lo sviluppo verso nuovi modelli, atti a garantire un accrescimento dimensionale, sempre più necessario per la competitività in un mercato globale.

1.1. Descrizione del contesto generale e locale (punti di forza, di debolezza, minacce ed opportunità)

Appare evidente il collegamento tra piano degli obiettivi che si propone la Camera di Commercio di Napoli con le linee guida di politica eco-

nomica, e in particolare industriale, che ha trovato consolidamento a livello europeo nel cosiddetto SBA, Small Business Act, pubblicato nel 2008 dalla Commissione Europea e approvato da parte del Governo Italiano con Direttiva del Presidente del Consiglio del 4 maggio 2010. Quest'ultimo, attraverso il Ministero dello Sviluppo Economico, ha attivato, tra l'altro, un Tavolo Permanente sulle PMI, da cui emaneranno direttrici per la valorizzazione del sistema delle Piccole e Medie Imprese, che in questi documenti vengono addirittura meglio individuate con un nuovo acronimo, e cioè MPMI, vale a dire Micro, Piccole e Medie Imprese. Il problema delle dimensioni di impresa è, infatti, un problema europeo, con particolare enfaticizzazione per il nostro Paese. Il rapporto 2010 pubblicato dal Ministero dello Sviluppo Economico sullo SBA, fornisce i seguenti dati analitici, elaborati dallo stesso Ministero dello Sviluppo Economico su fonte Eurostat (vedi tabelle 1 e 2).

Tabella 1. Numero di imprese per dimensione nell'UE-27 (2008)

Fonte: Elaborazioni su dati EUROSTAT

| | MICRO IMPRESE | PICCOLE IMPRESE | MEDIE IMPRESE | PMI | GRANDI IMPRESE | TOTALE |
|-----------------------------|------------------|--------------------|------------------|------------|-------------------|-------------|
| IMPRESE | | | | | | |
| N.° | 19.058.400 | 1.424.300 | 226.300 | 20.709.000 | 44.240 | 20.753.240 |
| % | 91,8 | 6,9 | 1,1 | 99,8 | 0,2 | 100,0 |
| OCCUPATI | | | | | | |
| N.° | 39.630.000 | 27.652.000 | 22.665.000 | 89.947.000 | 43.414.000 | 133.361.000 |
| % | 27,9 | 20,7 | 17,0 | 67,4 | 32,6 | 100,0 |
| OCCUPATI PER IMPRESA | | | | | | |
| | 2,1 | 19,4 | 100,3 | 4,3 | 1006,1 | 6,4 |

La lettura di questi dati fornisce alcune considerazioni interessanti che possono essere così sintetizzate: "in Europa nel 2008 le MPMI sono circa 20,7 milioni, di cui circa 5 milioni possono

rientrare nella definizione di "imprese a carattere artigiano". Il 99,8% delle imprese europee ha meno di 249 addetti ed assorbe il 67,4% dell'occupazione. Il 91,8% di esse ha meno di 9 addetti, con una elevata potenzialità di crescita sostenibile nel lungo periodo e di creazione di occupazione. [...] Ciò porta a definire la struttura produttiva dell'Unione europea come un'area geopolitica a forte presenza di micro e piccole imprese, considerando che solo lo 0,2% delle imprese europee ha una dimensione superiore ai 249 addetti."¹ E ancora: "Relativamente all'economia italiana, seguendo la citata classificazione, il Mezzogiorno per le caratteristiche della sua struttura produttiva si colloca nella "fascia bassa" del Gruppo, di cui fa parte l'Italia, ma più vicino alla Grecia e al Portogallo che non alla Francia e ai Paesi Scandinavi. Infatti, se dal punto di vista della quota delle MPMI sulle imprese totali, il Mezzogiorno è in linea con il dato medio europeo (rispettivamente 99,7% contro il 99,8%), il peso delle micro imprese (da 1 a 9 addetti) è molto più elevato nel Sud (96,2% del totale) rispetto alla media europea (91,8%), mentre la quota della piccola impresa (da 10 a 49 addetti) è molto più bassa (2,5%, a fronte del 6,9% dell'Europa). Il quadro quantitativo di sintesi è quello riportato in tabella 2.

Tabella 2. Imprese per dimensione in Europa, Italia e nel Mezzogiorno nel 2008 (valori %)

| DIMENSIONE IMPRESE | UE-27 | ITALIA | MEZZOGIORNO |
|---------------------|-------|--------|-------------|
| MICRO IMPRESE (%) | 91,8 | 94,6 | 96,2 |
| PICCOLE IMPRESE (%) | 6,9 | 4,8 | 2,5 |
| MEDIE IMPRESE (%) | 1,1 | 0,5 | 1,0 |
| MPMI (%) | 99,8 | 99,9 | 99,7 |
| GRANDI IMPRESE (%) | 0,2 | 0,1 | 0,3 |
| TOTALE | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: Elaborazioni su dati EUROSTAT²

¹ Ministero dello Sviluppo Economico, Small Business Act – Le iniziative a sostegno delle PMI in Italia e nell'Europa a 27 – Rapporto 2010, pag. 6

² Ibidem, pag. 9

Il problema italiano, quindi, diventa specifico soprattutto per quanto riguarda la situazione del Mezzogiorno nel campo delle micro imprese (da 1 a 9 addetti), e della piccola impresa (da 10 a 49 addetti), che sono i due settori contigui su cui, in particolare in Provincia di Napoli, bisognerebbe operare. Si possono dedurre da questo quadro i punti di forza e di debolezza del sistema napoletano. I **punti di forza** infatti possono essere indicati in:

- una grande **creatività diffusa** che caratterizza il sistema industriale italiano e napoletano in particolare;
- una buona **flessibilità organizzativa** connessa alle piccole dimensioni e alle disponibilità lavorative del territorio che andrebbero salvaguardate;
- alcune **eccellenze qualitative** presenti in nicchie di mercato.

Mentre i **punti di debolezza** possono essere così indicati:

- la maggiore è proprio il frazionamento del **capitalismo di territorio spesso familiare**;
- **insufficiente disponibilità di mezzi finanziari e culturali** per crescere;
- **scarse potenzialità per l'internazionalizzazione** e la competizione di successo su mercati spesso fuori dalla portata dei singoli caratterizzati da dimensioni modeste;
- le **difficoltà** a frequenti e continue **innovazioni da ricerca e sviluppo** oggi indispensabili, più complesse e costose, e non ammortizzabili su piccoli fatturati;
- la impossibilità spesso a qualificarsi *players*, anche solo europei, per rapporto alle cresciute **dimensioni degli ordini sui mercati allargati**.

In questo quadro le **Reti** possono rappresentare la creazione di un nuovo punto di forza e

l'eliminazione di qualcuna di queste debolezze con la creazione di una **opportunità**, una risposta del nostro Paese alla globalizzazione e alla fine del modello "piccolo è bello" offerta ai piccoli anche come **risposta alla crisi congiunturale**. Trattasi infatti di una **soluzione organizzativa che non distrugge la flessibilità e la creatività** individuali ed **elimina e attutisce fortemente l'handicap di eccessivi costi di gestione per i servizi reali alla produzione e gli ammortamenti per investimenti in innovazione**. Una tale soluzione organizzativa si pone quindi come condizione per la competitività sia sul piano congiunturale sia sul piano strategico strutturale. Con le Reti, i punti di debolezza costituiti dalla dimensione sia per costi sia per presenza sui mercati tipici della globalizzazione possono essere contrastati anche in logica internazionale perché le reti possono essere aperte ad attori localizzati in altri contesti nazionali. In questa ottica le Reti rappresentano una leva con cui si valorizzano creatività e flessibilità diffusa sul territorio napoletano che in questo modo da punti di relativa forza e latente debolezza si possono trasformare in potenti punti di vantaggio nei confronti di grandi aziende internazionali che non abbiano radici in cultura, fantasia e flessibilità. Le Reti d'impresa nascono proprio come rimedio alla piccola e piccolissima dimensione del sistema industriale italiano e sono in grado creare un nuovo tipo di soggetto economico e giuridico che coinvolge, fondendole parzialmente, le singole imprese per segmenti di attività per la creazione di reddito in comune e soprattutto stabile nel tempo.

1.2. Motivazioni oggettive e soggettive che inducono a incoraggiare questa trasformazione di sistema

Da questo quadro generale, derivano motivazioni specifiche per l'avvio di un progetto che consenta di modificare le stratificazioni indicate, pur senza alterare la morfologia del si-

stema, che, risentendo di motivazioni storico-culturali, diventerebbe difficile e forse velleitario pensare di cambiare. È indubbio che le nuove tipologie di competizione globalizzata impongono nuovi paradigmi per le politiche aziendali. Innanzitutto non si può competere in mercati globali con la piccola dimensione delle imprese italiane (ma anche europee) per precise motivazioni tecniche, che sono: i prodotti sono diventati multifunzionali e quindi più complessi, anche dal punto di vista tecnologico; questa complessità costa di più in termini di conoscenze e know-how necessari; ci sono molti più attori di fornitura per l'apertura dei mercati anche tradizionali, e quindi, più che guardarsi dal concorrente della porta accanto, bisogna tener conto dei concorrenti più competitivi, dovunque essi siano. Conseguenza di tutto ciò è che nei mercati allargati i piccoli rischiano di essere esclusi anche solo per la impossibilità di servire le dimensioni maggiori degli ordini che sono appannaggio dei più grandi, giacché un committente non può aspettare tempi lunghi di fornitura e i rischi connessi alla piccola dimensione del fornitore, che sarebbe per troppo tempo impegnato in una sola fornitura. La dimensione risulta quindi una variabile discriminante per operare sui mercati, che di fatto sono diventati tutti internazionali. **Internazionalizzazione e aumento dimensionale diventano gli imperativi per competere,** e i dati andamentali, pure di questi ultimi mesi, indicano che diventano precondizioni anche per l'uscita dalla crisi. Le aziende, infatti, che stanno realizzando le migliori performance nel 2011/2012 sono quelle che sanno operare sui mercati esteri e che hanno, quindi, maggiori quote di export nei loro fatturati.

2. LO SCENARIO COMPETITIVO

In quale quadro di competizione si calano queste modificazioni? Si può dire innanzitutto che la profonda modificazione dello scenario competitivo che va emergendo è intorno all'importante tendenza innovativa verso la ristrutturazione del sistema produttivo italiano attraverso alleanze tra aziende. Le Reti d'impresa sono definibili come un'aggregazione di due o più imprese finalizzata alla creazione di un nuovo soggetto economico e in taluni casi giuridico in grado di operare unitariamente sul mercato con l'obiettivo di fare reddito, senza limiti merceologici, territoriali e temporali. La realizzazione di Reti e di aggregazioni è in grado di potenziare quindi non solo le capacità delle piccole aziende nella negoziazione di fornitura tipica delle reti di filiera con operatori di maggiori dimensioni ma anche di consentire il recupero della competitività internazionale del sistema delle piccole imprese italiane. La dimensione delle imprese italiane rappresenta, quindi, il maggiore ostacolo al loro rilancio e all'internazionalizzazione. Per le piccole e medie imprese italiane il problema della crescita, sia dal punto di vista quantitativo (inteso come aumento del livello di fatturato, del capitale investito e del numero di addetti), sia sotto il profilo qualitativo (riguardante il miglioramento delle condizioni strutturali, strategiche ed operative dell'azienda), è considerato come condizione vincolante per il mantenimento dell'equilibrio aziendale (si pensi ad esempio all'intensità della competizione sui costi con la conseguente necessità di sfruttare al meglio le economie di scala e di scopo, alla rapidità e complessità del progresso tecnico con il con-

seguito e parallelo accorciamento del ciclo di vita dei prodotti) e come fattore imprescindibile per l'azienda con vocazione all'internazionalizzazione. Tuttavia, molti dei problemi tradizionali ai quali le PMI devono far fronte – mancanza di finanziamenti, difficoltà di sfruttamento della tecnologia, capacità manageriali limitate, scarsa produttività, vincoli normativi – si aggravano in un sistema globalizzato e in un ambiente dominato dalla tecnologia. È quindi indispensabile per le piccole imprese migliorare le loro competenze manageriali, la loro capacità di raccogliere informazioni e potenziare il loro supporto tecnologico. Alla luce di quanto detto, appare molto importante la realizzazione di piani di formazione e di incentivi alle imprese. È auspicabile per la gestione delle Reti l'esistenza di nuove professionalità che possano ricoprire il ruolo di "manager di rete". Tali nuove risorse possono essere figure riqualficate o figure formate ex novo. La presenza di un tessuto di imprese con dosi di imprenditorialità limitata, ma con carattere diffuso, diventa un'opportunità e uno stimolo per la nascita e lo sviluppo di forme di organizzazione interaziendale. Queste forme di collaborazione strategica tendono sempre più a diffondersi e, in alcuni casi, arrivano addirittura alla condivisione di investimenti e dei relativi rischi mediante la specializzazione dei processi produttivi: un unico processo viene ripartito in più fasi ed ogni operatore in base alle proprie competenze distintive si occupa di una specifica fase, generando in tal modo economie di scala e di apprendimento. La rete di impresa può rappresentare una delle migliori soluzioni al problema dimen-

sionale del nostro sistema economico in quanto abbiamo osservato che quando l'impresa leader acquisisce la consapevolezza di non poter fare a meno dei partner, inizialmente formalizza i rapporti mediante contratti e, poi, compra le imprese nodali trasformando la rete in un gruppo di imprese. La crescita dimensionale può, ovviamente, avvenire attraverso molte formule e sostanzialmente attraverso tre tipologie aggregative:

1. crescita endogena: abbisogna di molte risorse finanziarie e culturali e si realizza in tempi lunghi;
2. fusioni e acquisizioni, joint venture in genere: sono formule utili e percorribili, culturalmente incompatibili con lo spirito imprenditoriale diffuso tipico del nostro Paese, poiché con fusioni e acquisizioni, di solito, scompaiono alcuni imprenditori e prosperano solo i più dinamici e aggressivi;
3. aggregazioni per alleanze articolate che salvaguardino molte autonomie imprenditoriali e consentano di raggiungere masse critiche ed economiche di scopo, tipiche delle maggiori dimensioni, mettendo in comune solamente parti delle singole aziende in logica di filiera, ma soprattutto di complementarietà e orizzontalità (si mettono insieme competitori degli stessi prodotti per specifici mercati/prodotti). Il concorrente, infatti, non è quello della porta accanto, ma quello che viene da Paesi lontani, a maggior tasso di innovazione.

3. LE EVOLUZIONI DELLE MODALITA' AGGREGATIVE

Da questo scenario si possono dedurre due semplici riflessioni utili per le scelte di politica industriale territoriale. Il sistema industriale italiano è caratterizzato da una grande creatività diffusa, da imprese di piccole e piccolissime dimensioni e da un capitalismo di territorio, spesso anche familiare e sempre insufficiente per crescere a tassi significativi. Di contro, il mercato invece si caratterizza per una globalizzazione di sbocchi e di attori che si affacciano anche sui mercati domestici (italiano ed europeo). I prodotti si caratterizzano per una multifunzionalità sempre più spinta e quindi per incroci tecnologici e merceologici. Oggi, per competere, bisogna essere più grandi e avere una massa critica maggiore sia sul fronte dei costi sia su quello dell'attività di mercato nonché avere più capacità complessiva di sviluppare prodotti a multifunzionalità e quindi pluritecnologici e multisettoriali merceologicamente che è, come detto, quanto è richiesto dal mercato. Le Reti rappresentano quindi, nel nostro Paese, una risposta alla globalizzazione. Sono una risposta alla piccola dimensione d'impresa che, da sola, nel mercato globale, anche se sviluppa qualche efficienza in qualche settore, non riesce a competere. Esse presentano, come già detto, una doppia valenza strutturale e congiunturale: rappresentano una

soluzione per garantire la competitività sul breve e lo sviluppo di asset per l'internazionalizzazione.³

Approfondendo il profilo imprenditoriale delle imprese italiane, sono state individuate le nuove forme aggregative ampiamente diffuse in oltre 100 casi analizzati: le Reti, presentate in un adeguato elaborato a stampa ("Reti di impresa oltre i distretti") che descrive le innovatività introdotte nella cultura di impresa, raggruppate in categorie. In esso viene proposta la classificazione delle Reti in nove tipologie differenti, una sorta di modelli di rete che possono essere così caratterizzati:

- Baricentriche, generate da un'impresa leader;
- Orizzontali di condivisione;
- Professionali;
- Associative;
- Distrettuali estese;
- Territoriali;
- Per l'innovazione;
- Epistemiche e culturali;
- Generatrici di eventi.

Questi modelli di rete sono stati identificati e possono essere assunti a base della classificazione dei numerosi casi già presenti nel

³ Sono disponibili quattro testi che sviluppano il tema, a cura di AIP – Associazione Italiana Politiche Industriali che ha studiato, già da lungo tempo, il tema delle Reti di impresa in una serie di pubblicazioni, edite con Il Sole 24 Ore:

- Modelli di crescita delle PMI (2007)
- Reti d'impresa oltre i distretti (2008),
- Fare reti d'impresa (2009),
- Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating (2011).

Paese al di là dell'ultimo intervento legislativo. È il caso di sintetizzarne le caratteristiche; esse sono riportabili secondo un ordine che, a partire dalla forma di collaborazione più stretta e vincolata e con elevata centralità, simile a quella della gerarchia di grande azienda, passa man mano a forme caratterizzate da minore centralità e nel contempo più spostate verso i territori o le idee.

Reti baricentriche, generate da un'impresa leader, e reti verticali di fornitura

Si tratta di collaborazioni produttive promosse e organizzate da una azienda di media o grande dimensione rispetto agli altri nodi della rete. In genere, si configura come un insieme di imprese che operano a diversi livelli della filiera con rapporti di fornitura stabili nel tempo e un'impresa capo-filiera, che di fatto governa la rete. Questo tipo di rete non nasce autonomamente, ma per iniziativa di un leader che ne determina anche la successiva evoluzione, nonostante la rete comprenda molti operatori autonomi che, volenti o nolenti, seguono lo sciame, realizzando anche qualche forma di apprendimento che li mette in rapporto cognitivo con il leader, li abitua ad adottare certi standard, li induce a fare il "salto" verso l'estero.

Reti orizzontali di condivisione

Sono reti di imprese basate sulla condivisione di un progetto di prodotto o di un progetto commerciale comune, anche se gli apporti sono differenziati. In generale riguardano imprese che operano nello stesso stadio della supply chain o in business complementari, che possono essere disperse sul territorio, che si aggregano attorno a specifiche opportunità di mercato con un'elevata capacità di auto-organizzazione, hanno un certo grado di specializzazione, ma sono capaci di condividere le specifiche competenze distintive e utilizzano, come importante meccanismo di integrazione, la tecnologia informatica. Si può parlare di *impresa estesa*, ca-

ratterizzata da una forte complementarità degli attori presenti e da una rilevante flessibilità e dinamicità nelle configurazioni che consente il raggiungimento di elevati livelli di rapidità di risposta, flessibilità e innovatività. Tali reti si formano in business caratterizzati, da una parte, da una domanda di prodotti complessi e integrati, ma divisibili in base a competenze specifiche o alle fasi del processo di realizzazione, e dall'altra da una bassa concentrazione del mercato dei clienti. Presupposto alla formazione della rete è il trust tra gli imprenditori, derivante da conoscenza reciproca o cultura condivisa. È un modello di rete che si adatta bene alle PMI manifatturiere. Possiamo includere in questa tipologia, anche le reti di imprese che operano nella stessa fase di una filiera produttiva (per esempio la distribuzione) oppure in fasi contigue (produzione e distribuzione) e che collaborano prevalentemente per lo sviluppo di nuovi approcci commerciali e produttivi flessibili e per la penetrazione e il controllo dei mercati. Non si tratta quindi di realizzare un prodotto integrato o di cogliere un'opportunità commerciale troppo complessa per un singolo operatore, ma di collaborare per realizzare servizi di supporto di tipo commerciale, di comunicazione e informatici, specializzati per quel determinato business.

Reti professionali

I soggetti della rete non sono imprese, come nella classe precedente, ma professionisti e *knowledge worker* indipendenti. Ma il "modello di rete" e, in particolare, le motivazioni degli attori e la fonte delle economie che la rete genera sono simili. Soprattutto la complementarità delle competenze permette di offrire un prodotto o un servizio di carattere multidisciplinare, in grado di soddisfare richieste complesse e personalizzate dei clienti. Oltre alla funzione di moltiplicatore delle opportunità di mercato, la comunità professionale risponde a esigenze di promozione delle attività

e di scambio delle conoscenze. Le reti si sviluppano a livello internazionale, consentendo di far fronte a operazioni complesse e con copertura territoriale molto ampia.

Reti associative

Queste reti nascono prevalentemente su iniziativa di associazioni imprenditoriali con l'obiettivo di creare e sviluppare servizi rivolti ai propri associati. I soggetti promotori, animatori e gestori della rete sono prevalentemente espressi dalle associazioni di settore, sulla base anche dell'iniziativa di alcune imprese particolarmente attive. Anche nei casi in cui l'ambito di azione si limita a un territorio circoscritto, il carattere prevalente è quello del settore o categoria produttiva. Le reti svolgono una pluralità di funzioni, dandosi differenti strutture e modalità operative. Possono essere, per esempio, iniziative volte a:

- sostenere l'internazionalizzazione;
- sviluppare piattaforme tecnologiche per la fornitura di servizi ICT.

Reti distrettuali estese

Le reti distrettuali estese nascono dall'estensione verso il mercato globale delle linee di approvvigionamento e di commercializzazione di distretti che avvertono il bisogno di aprirsi a una logica di scambio e di specializzazione di tipo globale. Non potendo le singole imprese realizzare da sole questa estensione delle reti locali, non più sufficienti per reggere la competizione internazionale, intervengono iniziative congiunte a scala distrettuale, spesso varate o sancite da agenzie di distretto di recente formazione. Si tratta di reti in cui c'è un forte imprinting soggettivo, avendo un rapporto stretto con gli operatori distrettuali che intraprendono in comune queste iniziative.

Reti territoriali

I soggetti prevalenti sono gli enti territoriali, le Camere di commercio, gli enti pubblici le asso-

ciazioni imprenditoriali con riferimento al territorio, che organizzano sistemi stabili di relazione, intorno a progetti condivisi, per creare di infrastrutture e organizzare servizi finalizzati allo sviluppo del territorio e alla competitività delle imprese. In molti casi, la rete fa capo all'iniziativa di un centro di servizi che si rivolge alle imprese del territorio, con obiettivo di stimolarne l'eccellenza attraverso attività in molteplici aree come: *ricerca e innovazione, sviluppo dei marchi, formazione, gestione aziendale, assistenza tecnica, internazionalizzazione*. Queste soluzioni sono più frequenti nei casi di territori caratterizzati da specializzazioni monosettoriali, in cui diventa facile scegliere quali tipi di servizi offrire e a quali esigenze rispondere.

Reti per l'innovazione

Rispetto alle precedenti, questa categoria viene enucleata perché la collaborazione in rete è direttamente finalizzata all'innovazione tecnologica e i principali attori delle reti sono, da una parte, le imprese e, dall'altra, le università e i centri di ricerca. La varietà dei casi considerati è molto ampia. Si passa da reti di collaborazione che in partenza sono di tipo temporaneo, legate allo sviluppo di un progetto innovativo, (ma che possono stabilizzarsi nel tempo se la condivisione delle conoscenze e la specializzazione dei partner facilitano l'ideazione e lo sviluppo di nuovi progetti), ai casi in cui la rete si istituzionalizza con la creazione di organismi dedicati.

Reti epistemiche e culturali

Come abbiamo detto, ci sono relazioni stabili e progetti condivisi che nascono dalla comune adesione a un'idea "forte", che caratterizza il modo di vivere e di lavorare. La rete si forma quando, intorno a una proposta dotata di un certo potere di convinzione e di attrazione, prende forma un circuito di persone che cominciano a propagarla e a esprimere una do-

manda corrispondente. In risposta a questa domanda altre persone e imprese possono mettersi dal lato dell'offerta, inventando o adattando prodotti e servizi che vanno nella stessa linea. Da questa matrice iniziale, può emergere un vero e proprio business.

Reti generatrici di eventi

Si tratta di iniziative (più o meno consolidate nel tempo) rivolte all'organizzazione di eventi di tipo culturale, business ecc. La loro importanza non sta solo nell'organizzazione periodica di un evento che costituisce per molte imprese e persone un appuntamento ricorrente per incontrarsi e fare esperienze condivise, ma anche nella creazione di collegamenti e convergenze tra i numerosi operatori che contribuiscono a vario titolo all'iniziativa.

La classificazione riportata è derivata, come detto, dalle singole caratteristiche e peculiarità delle Reti di ultima generazione riscontrate sul campo. Le tipologie più interessanti, nuove e ad ampia applicazione, sono sicuramente quelle definite come orizzontali o baricentriche, cioè quelle che coinvolgono concorrenti di mercato. In esse, infatti, si realizza la cooperazione tra competitori di mercato e non solo tra operatori di filiera/fornitura (le reti verticali) o infrastrutturali, reti già conosciute dagli anni novanta. Le forme di aggregazione e coordinamento fra imprese, come si evince, possono assumere, quindi, molteplici configurazioni ed essere attuate con differenti modalità. Infatti possono essere realizzate attraverso operazioni straordinarie quali fusioni e acquisizioni, scorpori e cessioni di rami d'azienda, costituzioni di gruppi societari, di società lucrative, società cooperative e consortili, associazioni, fondazioni, oppure risultare da rapporti regolati contrattualmente quali consorzi, Joint Venture, associazioni in partecipazione, Ati, Geie, etc., oppure tramite "contratto di rete". In particolare, secondo la Legge 122 del 30/07/2010,

per accrescere la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato, più imprenditori possono stipulare un accordo, obbligandosi, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme predeterminate attinenti all'esercizio delle proprie imprese, o a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica, o ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa. Con questa nuova istituzione, la Rete, reale e virtuale allo stesso tempo, risulta più accettabile alla imprenditoria minore perché non impone la perdita totale della indipendenza, e non è a spettro stretto, prevalentemente, sui costi come i consorzi, o a corto respiro come i progetti delle ATI, per natura a tempo limitato. Essa, infatti, incide e coinvolge, fondendole parzialmente, le singole imprese per segmenti di attività anche con obiettivo lucrativo e cioè per la creazione di reddito in comune e rende possibile la nascita di un nuovo tipo di soggetto economico e giuridico. È opportuno e utile allearsi innanzitutto per poter ridurre il peso degli ammortamenti connessi agli aumentati costi di investimento per sostenere l'innovazione, che non è più solo mono-tecnologica ma pluri-tecnologica e distributiva, organizzativa, di design, di marketing, finanziaria e così via. Le alleanze consentono quindi sinergie di costi (cioè riduzioni di costi) e anche sinergie di ricavi (cioè aumento del fatturato) e, allo stesso tempo, consentono di mantenere una flessibilità propria delle aziende di piccole dimensioni aderenti al Contratto. Maggiore flessibilità, richiesta per competere con successo sui mercati, e che è garantita dallo schema contrattuale delle Reti d'impresa. Tale schema permette alle imprese di proporsi sui mercati in maniera più forte e coesa grazie alla loro unione, di fare un pezzo di strada insieme, senza rinunciare alle proprie individualità.

4. LE FORME ORGANIZZATIVE E GLI STRUMENTI GIURIDICI UTILIZZABILI

Come si vede le forme e le modalità realizzative sono molteplici. Sono tuttavia possibili alcune schematizzazioni. Le Reti non presentano, quindi, un modello standard: devono essere costruite su misura. Hanno però una caratteristica comune essenziale: per fare Rete bisogna in ogni caso accettare il criterio della interdipendenza parziale, studiata e governata. Le Reti si caratterizzano, inoltre, per essere trans – territoriali e trans – merceologiche e anche per queste caratteristiche sono molto diverse dalle forme aggregative tradizionali. Le forme più classiche, infatti, e consolidate, per l'aumento dimensionale in tutto il mondo, sono per crescita endogena, che richiede molte risorse e cultura manageriale, o per fusioni, acquisizioni, joint venture e venture capital. Sono tutte forme valide e diffuse che però, in un territorio ad alta creatività e iniziativa individuale, non attecchiscono. Le reti d'impresa di nuova generazione si differenziano per una fondamentale caratteristica: partecipano a creare la più grande dimensione con legami stabili ma su aree parziali; salvaguardano, quindi, l'autonomia parziale dei singoli aderenti. Non fanno morire imprese o imprenditori, ma mettono in condizione i più piccoli di comportarsi da grandi e assicurano ai più grandi innovazioni e approvvigionamenti sicuri dai più piccoli, di solito molto creativi e dinamici. Per queste caratteristiche le Reti di Impresa, come detto, sono realmente diverse dalle altre forme di cooperazione, più tradizionali, con cui invece spesso vengono confuse: cioè le Fusioni e acquisizioni "secche", i Consorzi, le Ati, i Distretti industriali, reti di filiera o di fornitura o infrastrutturali, e quindi più

accettate dalle PMI. Il valore dell'aggregazione e del fare sistema è acquisito oggi in Italia e cerca di coniugare crescita dimensionale e salvaguardia della imprenditività personale e anche familiare.

Osserviamo più da vicino le differenze:

Fusioni e Acquisizioni

Ci si ingrandisce attraverso il prevalere di una nuova gerarchia che semplifica ma che fa anche perdere ogni indipendenza ai più piccoli e deboli.

Consorzi

Sono entità consolidate ed efficaci: normalmente sono di scopo con una funzione definita (gli acquisti, lo sviluppo di un prodotto, la tutela del marchio ecc). Ci si associa per un obiettivo specifico e, di norma, per ottenere una riduzione di costo: i partecipanti quando operano al di fuori del consorzio restano competitori e non hanno obiettivi comuni soprattutto per quanto concerne l'obiettivo di reddito. Per tali motivi essi sono spesso portatori di conflitti di interessi e sono talora visti con sospetto. Hanno portata limitata ai fini della ristrutturazione industriale.

A.T.I.

Sono aggregazioni temporanee di imprese per la realizzazione di specifici progetti. Prevale la logica del tempo limitato nel senso che il progetto, per sua natura, ha una data di nascita e una data di conclusione: incide quindi su un segmento di attività dell'impresa e per un tempo limitato. Non genera un'organizzazione comune e ha effetti solo tra le parti, è caratte-

rizzata dalla occasionalità e temporaneità. Le imprese rispondono solidalmente nei confronti dei terzi, o direttamente quando la parte della produzione e/o opera è facilmente scindibile.

Distretti Industriali

Hanno rappresentato la formula vincente per l'economia industriale del nostro Paese per più di 40 anni: a partire dall'inizio degli anni 2000, tuttavia, hanno perduto capacità trainante non essendo più sufficiente il legame territoriale localistico per competere.

Cooperativa

È un'impresa - in forma di società - nella quale il fine e il fondamento dell'attività economico è il soddisfacimento dei bisogni della persona (il socio): alla base della cooperativa c'è dunque la comune volontà dei suoi membri di tutelare i propri interessi di consumatori, lavoratori, agricoltori, operatori culturali, ecc. Rispetto alle società di capitali che si pongono l'obiettivo di suddividere gli utili alla fine di ogni esercizio, le cooperative si distinguono per uno scopo mutualistico, che consiste - a seconda del tipo di cooperativa - nell'assicurare ai soci il lavoro, o beni di consumo, o servizi, a condizioni migliori di quelle che otterrebbero dal libero mercato.

Joint-Venture

È definibile come un accordo di collaborazione tra due o più imprese sia di natura contrattuale sia societario e in questo caso dà luogo ad un nuovo soggetto giuridico. Le imprese che decidono di collaborare si pongono come obiettivo la realizzazione di un progetto comune di natura industriale o commerciale e che vede l'utilizzo sinergico di risorse apportate da ciascuna singola impresa partecipante, ma anche un'equa suddivisione dei rischi legati all'investimento stesso ovvero un'equa ripartizione delle possibili perdite o utili. Il ricorso a tale forme di accordo è dettato dunque dalla necessità di mettere insieme diversi know how e capitali per

la realizzazione del progetto di investimento, facilitandone così la messa in opera.

Società

Aggregazioni di tipo associativo, rigide nell'individuazione dello scopo sociale e nella redazione dello statuto. Costi di gestione. Soggette ad una normativa redatta in modo capillare. Responsabilità nei confronti dei terzi personale e/o patrimoniale. Con scopo di lucro.

Reti di Impresa

Come evidenziato, non nascono casualmente ma sono frutto, o devono esserlo, di uno studio approfondito che spesso coinvolge operatori e/o facilitatori esterni alla rete. Le analisi effettuate e le valutazioni raccolte indicano come utile la presenza di un soggetto esterno in grado di garantire anche una "neutralità" (consulenti, professionisti e anche Enti pubblici) e che può aiutare a formulare ipotesi di costituzione di una aggregazione in rete, individuando i percorsi contrattuali più idonei, i relativi principali obiettivi industriali e le macro-aree da far confluire nell'aggregazione stessa. La presenza di un soggetto esterno, consulente o professionista, dovrebbe garantire, in fase di progettazione iniziale dell'aggregazione, anche la risoluzione del maggior numero di problematiche che potrebbero in un futuro dare vita a eventuali contenziosi utilizzando e "plasmando" gli strumenti giuridici che possono essere utilizzati. Nell'attuale contesto normativo, ancora incompleto e per certi versi contraddittorio, sono possibili per la costituzione di reti percorsi più tradizionali o l'utilizzo dell'ultimo strumento legislativo. Si può dire, quindi, che sono possibili, allo stato, due alternative:

- costituzione di una o più società comuni di scopo (cioè su obiettivi parziali);
- costruzione di un rapporto contrattuale di nuova generazione per il nostro ordinamento: "Il Contratto di rete" che rappresenta la vera novità.

Il Contratto di Rete è normato dalla legge 122/2010, all'art. 42, che lascia ampio spazio negoziale alle parti. Nel suo ambito, **di fatto**, sono possibili tre percorsi per la costituzione delle aggregazioni in Rete secondo una gerarchia di obiettivi, tutti orientati all'aumento della competitività degli aderenti, ma di valenza nettamente differenziata. In maggior dettaglio, l'art. 42 recita nel seguente modo: *“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. Ai fini degli adempimenti pubblicitari di cui al comma 4-quater, il contratto deve essere redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata”*.

Questo testo va letto per maggior chiarezza secondo il seguente schema:

- Definizione del contratto di Rete:

“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”.

- Oggetto del Contratto di Rete:

1. a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati atti-

2. nenti all'esercizio delle proprie imprese;
2. ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica;
3. ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Il primo dei tre obiettivi previsti dal comma 4-ter si limita a indicare lo sviluppo della competitività attraverso forme molto blande di cooperazione, sostanzialmente mediante lo scambio e la messa in comune di informazioni e conoscenze di mercato: il contratto che ne deriva è un contratto con pochissimi vincoli e obblighi per le parti. Può essere definito un **contratto “light” di scambio**. La legge prevede, però, che le parti aderenti possano scambiare anche attività industriali e commerciali per sviluppare la loro competitività e, in questo caso, quindi, gli scambi possono essere anche *hard*, ricadendo nella tipologia di reti di fornitura o di filiera: il **contratto** resta **di scambio classico**. La legge, da ultimo, prevede anche la possibilità che gli aderenti possano gestire in comune alcune delle loro tipiche attività. La gestione comune comporta la ovvia conseguenza di una modalità di fare aggregazione finalizzata al reddito comune: questa è la novità più notevole della legge 122/2010, giacché consente, a ben precise condizioni contrattuali, di avere obiettivi lucrativi, come le società di capitale, attraverso un molto più semplice contratto commerciale. In questo caso, però, si deve parlare di un **Contratto di Rete associativo o organizzativo**, che impone un fondo comune, una governance, una sede, un bilancio, una rendicontazione e un piano di business. La Rete diventa, quindi, una sorta di società di persone a responsabilità limitata per quanto concerne il patrimonio. Con questo contratto si coniuga la flessibilità organizzativa tipica delle società personali con il rigore gestionale e la responsabilità limitata. È l'unica forma giuridica del nostro ordinamento con obiettivi lucrativi e mutualistici. La legge,

cioè, consente certamente Reti snelle o leggere che dir si voglia, ma consente anche e anzi obbliga a Reti “pesanti”, ossia a Reti “associative”, se si vuole fare attività in comune, che poi è l’obiettivo che corrisponde all’istanza di base, come si è più volte sottolineato, proveniente dal campo e fatta propria dalle prime razionalizzazioni. E che il legislatore avesse chiare queste finalità risulta evidente anche dalla terminologia che usa quando parla del fondo patrimoniale, indicando conferimenti (tipici delle società di capitale) e contributi successivi alla costituzione, tipico linguaggio per le alleanze mutualistiche (i consorzi primariamente). E qui si incontra la vera novità giuridica delle Reti di Impresa di nuova generazione: la creazione di una aggregazione con fini mutualistici e lucrativi. Siamo di fronte ad una nuova figura giuridica di grande interesse che alcuni Professori di Diritto Commerciale, segnatamente dell’Università del Molise e della Sapienza di Roma, dicono chiaramente avere la flessibilità organizzativa delle società di persone e la responsabilità limitata delle società di capitale.² Con questa interpretazione della legge così come formulata, pur con qualche carenza che andrà colmata, si risponde all’esigenza di base da cui si è partiti e si evita il grande rischio che le Reti senza fondo comune siano interpretate dai creditori come società di fatto e quindi a responsabilità illimitata per i singoli.

⁴ “Reti d’impresa: profili giuridici, finanziamento e rating” a cura di AIP – Ed. Gruppo 24 Ore, 2011

5. LO STRUMENTO DEL CONTRATTO DI RETE

Le reti d'impresa, come già evidenziato, consentono più obiettivi e, perciò, rendono compatibili attività in comune e autonomia parziale dei singoli. Esse non sono solo aggregazioni di scopo, cioè tese a raggiungere uno scopo ben definito prevalentemente di costo di cui ogni partecipante gode per suo conto nella sua azienda, sono aggregazioni, lo dice la legge – con cui «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 [...] ovvero ancora a esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa» – per migliorare la competitività e avere un'attività in comune. La formula del Contratto di Rete appare più flessibile e adattabile a un set di esigenze e di obiettivi articolati. La nuova normativa sul Contratto di rete infatti consente molte e diversificate attuazioni con diversi gradi di flessibilità e possibilità (D.L. n. 5 del 10.02.09, convertito con successivi emendamenti in legge n. 122/10 art. 42). Rimandando alla Legge per i requisiti da essa definiti, qui di seguito si riportano le principali caratteristiche, peculiarità e gli elementi essenziali che contraddistinguono il Contratto di Rete:

- **Ampia autonomia negoziale**

È disciplinato solo negli elementi essenziali e nei confini generali dalla legge istitutiva, pertanto è plasmabile sulle esigenze dei partecipanti, non cristallizza il rapporto ma si può adeguare al divenire della Rete e dei mercati in cui opera.

- **Contratto**

È plurilaterale, - aperto - con possibilità di adesioni successive -, trans-tipico, di durata, con comunione di scopo, finalità di lucro e ripartizione degli utili.

- **Assenza di limiti territoriali**

Può essere sottoscritto da imprenditori titolari di imprese la cui sede sia sul territorio nazionale, europeo e internazionale. La Rete, aumentando attraverso l'interscambio le capacità delle aziende partecipanti, consente una maggiore competitività sui mercati.

- **Accesso a incentivi statali**

La Rete può godere anche di vantaggi fiscali amministrativi e finanziari previsti dalla legge, quali la defiscalizzazione degli utili, se questi vengono conferiti nel patrimonio.

- **Soggetti**

Imprenditori nell'esercizio dell'impresa possono costituire la rete.

- **Programma di Rete**

Individuazione degli obiettivi strategici d'innovazione e di innalzamento delle competenze per il miglioramento della competitività sui mercati, modalità di attuazione per il raggiungimento degli obiettivi comuni. Individuazione e indicazione dei diritti e obblighi di ciascun partecipante.

- **Forma**

Il Contratto di Rete deve essere redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata.

- **Pubblicità**

Il Contratto di Rete deve essere iscritto nel Registro delle Imprese territorialmente competente con riferimento alle sedi di ciascun partecipante e in quello dove è stabilita la sede della Rete. All'iscrizione della Rete viene attribuita una Partita Iva. L'iscrizione nel Registro dell'ultimo partecipante originario determina la decorrenza dell'efficacia del contratto.

- **Patrimonio**

Il Contratto di Rete può prevedere la costituzione di un patrimonio autonomo con conferimenti in denaro e ripartizione degli utili pro quota, o di un patrimonio destinato. In caso di costituzione del patrimonio la Rete risponde nei confronti dei terzi solo con il proprio patrimonio per le obbligazioni contratte per la stessa.

- **Governance**

La tipologia di contratto suggerita deve prevedere l'istituzione di un organo comune per l'esecuzione del programma di rete, organo che può essere costituito da imprenditori interni alla rete o da terzi estranei. Nell'ambito del contratto si possono stabilire i poteri conferiti all'organo ed i poteri che restano in capo ai singoli contraenti nella gestione del contratto e quindi della rete.

- **Durata**

Il Contratto di Rete deve prevedere un termine di durata, da valutarsi con riferimento al perseguimento del programma di rete, mediamente si considera un obiettivo di medio - lungo periodo. Le cause di scioglimento del contratto possono essere:

a) naturale scadenza del termine stabilito in contratto;

b) raggiungimento dell'obiettivo comune;
c) impossibilità di raggiungimento dello stesso.

- **Recesso**

Il contratto deve prevedere le modalità di adesione/consenso all'accesso successivo nonché le regole e facoltà di recesso del singolo contraente/partecipante.

Come è facilmente coglibile, molte sono le elasticità consentite, alcune delle quali equivoche, altre molto tipiche e innovative. Sembra utile sintetizzare le due posizioni più caratterizzanti: ad uno degli estremi delle possibilità c'è il contratto semplice senza fondo patrimoniale e vincoli, il contratto di scambio, ma l'aggregazione che ne deriva non vive come soggetto unitario dotato anche di unitarietà tributaria e il prodotto che ne deriva non introduce niente di nuovo rispetto ai contratti di scambio già previsti dal Codice Civile italiano. All'altro estremo c'è il Contratto Associativo che introduce una vera e propria innovazione del Codice Civile e cioè una aggregazione di tipo societario, dotata della flessibilità organizzativa delle società personali, ma con responsabilità limitata di capitale. È la forma che introduce una vera innovazione: peccato che, allo stato, non sia ancora riconosciuta dalla Legge e da alcuni, una soggettività giuridica e tributaria unitaria e negando la partita iva unitaria se ne blocca l'operatività. È l'obiettivo principale ancora da raggiungere. Da qui le considerazioni che seguono onde cercare di far completare il percorso intrapreso già da alcuni anni che trova, tuttavia, ancora difficoltà culturali da superare.

6. CARATTERISTICHE E PROBLEMI CONNESSI AL CONTRATTO DI RETE

Note e considerazioni sull'art. 42 Legge n.122 del 30 luglio 2010

6.1. Considerazioni introduttive

Il contratto di rete (art. 3 commi da 4 ter a 4 quinquies del decreto legge 10 febbraio 2009 n. 5 convertito con modificazioni nella legge 9 aprile 2009 n. 33; di recente modificato dall'art. 42 del decreto legge 31 maggio 2010 n. 78, convertito con modificazioni nella Legge n. 122 del 30 luglio 2010) si profila come uno strumento giuridico di grande rilievo per le imprese, anche se dalle prime applicazioni pratiche sono emerse criticità variamente evidenziate, in campo pratico, dai profili professionali coinvolti, e ad oggi non ancora superate. In particolare si fa riferimento al controverso riconoscimento della soggettività giuridica in favore della rete, alla conseguente impossibilità di ottenere l'iscrizione in via autonoma nel registro delle imprese, alla impossibilità di ottenere l'attribuzione della Partita IVA e alla non ben definita fiscalità. Dette criticità, se non superate in tempi brevi, andranno a svilire e comprimere l'innovatività dello strumento contrattuale, fino a renderlo privo di qualunque utilità. L'integrazione del testo della legge potrebbe decretare da parte della prassi imprenditoriale e professionale la valutazione del successo o, in caso di mancata integrazione, dell'insuccesso dell'istituto.

6.2. La previsione normativa

Il dettato legislativo in esame, è molto innovativo nell'oggetto e nella sua struttura in quanto estremamente essenziale e poco prescrittivo nel dettaglio, disciplina, infatti, solo gli elementi essenziali ed i principi generali della struttura contrattuale lasciando all'autonomia degli im-

prenditori partecipanti la possibilità di plasmare la struttura contrattuale sulle proprie reali esigenze, in virtù di ciò attribuisce agli stessi la facoltà di conferire un fondo patrimoniale comune, regolamentato dal richiamo degli artt. 2614 e 2615 c.c., in tema di consorzi con rilevanza esterna, nonché di istituire un organo comune, delegato alla gestione e rappresentanza della rete, nei confronti dei terzi, della Pubblica Amministrazione e degli Istituti bancari. Nei lavori preparatori all'attuale legge il conferimento di un patrimonio era elemento essenziale del contratto. Il dettato normativo, come approvato, prevede, a ben leggere, due differenti tipologie di contratto di rete: la prima a struttura semplice (contratto di scambio), l'altra a struttura più complessa (associativa) con l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, destinato e/o conferito per la realizzazione del programma comune di rete e con la previsione di un organo comune al fine di perseguire e realizzare quanto fissato nel programma di rete, divenuto anch'esso obbligatorio nell'ultima stesura. Il contratto a struttura semplice, ovvero senza patrimonio, è un contratto che può essere utilizzato al fine di "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", senza pertanto svolgere alcuna attività imprenditoriale in comune. In questo caso è di tutta evidenza che la rete, non costituendo un autonomo centro di imputazioni dal momento che la sua rilevanza è maggiormente interna, non è quindi destinata a valere nei rapporti con i terzi. Ciascun impen-

ditore, e per esso la propria azienda, utilizza individualmente i risultati delle attività della rete. Di qui non par dubbio che la rete così costituita non necessita di un'autonomia rispetto alle singole imprese contraenti ove quindi l'iscrizione presso il registro delle imprese territorialmente competente è correttamente effettuata quale caratteristica ulteriore della singola impresa partecipante. Del pari però la rete a struttura più semplice, in assenza di patrimonio conferito e di una autonoma governance e rappresentanza unitaria, non potrà avere accesso alle agevolazioni fiscali previste dalla legge, così come non potrà accedere al credito bancario. Una struttura siffatta, però, non risulta particolarmente interessante per gli imprenditori dal momento che il risultato, cui tende il contratto di rete, può essere ottenuto utilizzando schemi contrattuali tipici e suffragati da precedenti giurisprudenziali in caso di default, e in ogni caso non supera l'impasse della piccola dimensione delle PMI. Il contratto a struttura complessa di tipo associativo, di contro, con conferimento di un patrimonio comune è un contratto di più ampia portata e molto più interessante nella logica dell'incremento della produttività e della competitività rivolto "ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa" quindi a produrre reddito in comune, di qui la potenzialità del programma strategico che consentirà di raggiungere tre risultati precisi: riduzione di costo per le economie di scala, sinergie di ricavi e internazionalizzazione. La rete, se così strutturata, necessariamente ha rilevanza esterna e quindi gestisce rapporti con i terzi e con il sistema bancario, e, in caso di asseveramento, può accedere alle agevolazioni fiscali previste dalla stessa legge 122 così come può avere accesso al credito, in questa ottica necessita quindi di regole ben definite con valenza interna e soprattutto esterna poste a tutela dei terzi con cui la rete viene in contatto. A voler bene interpretare la ratio della legge è di evidenza che

il legislatore ha correttamente risposto alla necessità espressa dalle imprese italiane di allargare il proprio mercato consentendo dunque di fare business insieme, e tra le righe, di superare la contrazione della domanda, se questa è la ratio allora occorre consentire realmente alle imprese di procedere all'aggregazione in rete nel modo più idoneo e corretto, regolamentando e/o integrando la disciplina legislativa, tanto da consentire alle stesse di stipulare i contratti ed eventualmente internazionalizzare le imprese in rete.

6.3. La soggettività giuridica

La soggettività giuridica è la capacità dell'ente costituito di essere titolare di situazioni soggettive attive e passive, quindi autonomo centro di imputazione di effetti giuridici dotato di propria capacità giuridica e di agire, di una propria autonomia patrimoniale, perfetta od imperfetta, distinta dai singoli partecipanti. La Corte di Cassazione, anche se non con riferimento diretto alle reti di impresa, con ultimi pronunciamenti ha affermato, come da tempo ritenuto dalla dottrina dominante, che la soggettività giuridica va senz'altro riconosciuta alle società di persone, ai consorzi con rilevanza esterna, alle associazioni non riconosciute, ai GEIE ancorché non dotati di personalità giuridica. Di qui partendo dal presupposto che il consorzio a rilevanza esterna e il GEIE sono forme di aggregazioni di imprese, a struttura "simile" e la 122/10 richiama in quanto applicabile la normativa in materia di consorzi a rilevanza esterna, e la Cassazione equipara i GEIE ai consorzi, a maggior ragione la rete deve essere considerata soggetto giuridico, in presenza di determinati elementi. Per quanto sopra, quindi, si può validamente parlare di un soggetto giuridico in presenza di uno scopo comune, di un fondo patrimoniale comune, indipendente dai singoli patrimoni degli aderenti, di un organo comune che rappresenti l'ente nei confronti dei terzi e che sia destinatario di un

potere gestorio. Tuttavia pur nel silenzio della legge in merito al riconoscimento espresso della soggettività giuridica in favore della rete in quanto tale, la dottrina civilistica e commerciale dominante si è ormai espressa in senso concorde e positivo, infatti, secondo la puntuale esegesi della previsione normativa è agevole individuare gli elementi, anche non essenziali, deputati al riconoscimento di tale qualità alla rete se costituita con struttura di tipo associativo. Pertanto l'esercizio in comune di un'attività, di natura economica e/o imprenditoriale, connesso al raggiungimento di uno scopo comune e l'individuazione della modalità comune di attuazione dello stesso, la costituzione di un fondo patrimoniale mediante conferimenti, la cui misura e i cui criteri di valutazione devono essere indicati unitamente alla previsione delle regole di gestione nel corpo contrattuale, e una durata e stabilità organizzativa nel tempo, determinano la qualifica di soggetto giuridico. Ma ancor di più è la stessa legge - comma 4-ter lett. c - a rinviare, in presenza di un fondo patrimoniale, al portato di cui agli artt. 2614 e 2615 c.c., in materia di consorzi con rilevanza esterna, il cui rinvio oltre a sancire la autonomia patrimoniale della rete, ne garantisce la limitazione della responsabilità patrimoniale al fondo conferito nella rete per le obbligazioni contratte per la stessa, tenendo quindi indenni i partecipanti. Di qui ne deriva che riconosciuta un'autonomia patrimoniale, per così dire perfetta, non può, dal punto di vista soggettivo, non riconoscersi una distinta soggettività della rete di imprese rispetto alle entità che ne fanno parte. “.. Tutto ciò porta dunque ad affermare che nel caso di istituzione di un fondo patrimoniale comune il contratto di rete dà vita a un nuovo soggetto di diritto, del quale il fondo rappresenta la dotazione di risorse apprestata dai partecipanti per lo svolgimento dell'attività e il perseguimento dello scopo comune.” così Prof. Gian Domenico Mosco in *Giurisprudenza Commerciale* 37.6. Del pari come evidenzia il Prof.

Gianmaria Palmieri, in “Reti di Impresa: profili giuridici finanziamento e rating” a cura di AIP edito da *Il Sole 24 Ore* – 2011, in presenza dei summenzionati elementi, vale a dire “l'esistenza di un fondo patrimoniale comune reso autonomo rispetto ai patrimoni dei singoli aderenti e la qualificazione degli apporti eseguiti dagli imprenditori aderenti alla rete in termini di conferimento ... si può senz'altro concludere che anche la rete cosiddetta associativa al pari delle associazioni non riconosciute, dei consorzi e delle società di persone si configura come autonomo soggetto di diritto”. Ad ulteriore riprova dell'evidente e ormai generalizzata propensione al riconoscimento della soggettività giuridica soccorre anche Confindustria e per essa il Vice Presidente Aldo Bonomi, 05.05.2011 *Sole 24 Ore*, ove dichiara “.... Si apre la partita col mondo bancario per arrivare al rating “di rete” sganciato da quello delle singole aziende e destinato a qualificare i progetti promossi dalla nuova aggregazione. Stiamo dialogando con il sistema bancario per far sì che le imprese aderenti alla rete abbiano un rating unico.” La individuazione della possibilità di finanziabilità delle reti di tipo associativo e, di conseguenza, l'utilizzo di un rating di rete, può essere percorribile solo se ci si trova dinanzi ad un soggetto giuridico autonomo, indipendente dai partecipanti, con una struttura articolata e con obblighi di rendicontazione e pubblicità legale che crei affidabilità e stabilità di struttura. Per tutti i motivi sovraesposti non vi è dubbio alcuno che la rete di tipo associativo goda della soggettività giuridica.

6.4. La pubblicità – Il Registro delle Imprese

L'attività d'impresa è istituzionalmente destinata al mercato e pertanto è fonte di rapporti con i terzi. Di qui l'esigenza di mettere a disposizione dei soggetti, strumenti idonei per pubblicizzare tutti gli atti o fatti rilevanti della vita dell'impresa. Per le imprese commerciali e per le imprese a struttura societaria, questa

esigenza è assoluta con l'introduzione della pubblicità legale è cioè previsto l'obbligo di rendere conoscibili determinati atti o fatti della vita dell'impresa, secondo forme e procedure predefinite per legge, tanto da rendere conoscibili a tutti le informazioni ritenute rilevanti per legge. Il registro delle imprese, disciplinato dagli artt. 2188 e s.s. c.c., successivamente attuato con la legge n. 580/93 e dei d.p.r. n. 559/96 e successive modificazioni, ha la duplice funzione sia di rendere conoscibili determinati atti o fatti della vita dell'impresa commerciale e dell'impresa a struttura societaria, rendendoli accessibili ai terzi interessati con i quali l'impresa viene in contatto, sia di rendere opponibili ai terzi tutti gli atti e fatti iscritti, secondo un criterio garantistico dei rapporti tra le imprese e i terzi. L'iscrizione nel registro delle imprese è obbligatoria e tassativa. Il Conservatore può validamente rifiutare l'iscrizione alle imprese che non rientrano nell'elencazione di cui all'art. 7 Regolamento di attuazione - DPR 7 dicembre 1995 n. 581. L'art.42 al comma 4 quater così recita "il contratto di rete è soggetto all'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 siano stati sottoscrittori originari". La norma pone alcuni problemi interpretativi connessi tra loro, allo stato di non facile soluzione senza una integrazione legislativa, integrazione ormai invocata anche da imprenditori e professionisti coinvolti al fine di poter utilizzare lo strumento contrattuale. Considerata la suindicata duplice funzione che il registro delle imprese svolge, e, se è vero come è vero che la iscrizione nel registro delle imprese è requisito necessario per la efficacia del contratto, il legislatore ha inteso quindi attribuire efficacia costitutiva all'iscrizione, in assenza della quale il contratto è inefficace, di qui se la rete è soggetto giuridico

autonomo, in presenza di determinati presupposti, dotato di autonomia patrimoniale, soggetta a pubblicità di tipo costitutivo la rete associativa deve essere iscritta nella sezione ordinaria del registro imprese al pari del consorzio con attività esterna e del gruppo europeo di interesse economico, al più in una sezione specifica dedicata alle reti di impresa, come da alcuni sostenuto. Qualsiasi sia la scelta del legislatore: sezione ordinaria e/o sezione speciale la rete, anche a tutela dei terzi, dovrà iscriverne le modifiche contrattuali ivi comprese le adesioni successive e i recessi anticipati, indicare i poteri dell'organo comune, depositare i bilanci, comunicare lo scioglimento della rete e la sua eventuale messa in liquidazione ed ogni altro fatto e/o atto rilevante nella vita della stessa. Ancora l'art.2195 c.c. elenca le attività di impresa svolte dagli imprenditori obbligati all'iscrizione nel registro e, a differenza del regolamento di attuazione, l'elenco non è stilato sulla base della struttura giuridica dell'impresa bensì sull'attività di impresa realmente svolta, infatti al n. 1 si legge: gli imprenditori che esercitano: " un'attività industriale diretta alla produzione di beni o di servizi; ed al n. 2 "..... un'attività intermediaria della circolazione dei beni" sono obbligati all'iscrizione. Secondo il costante orientamento della giurisprudenza le categorie summenzionate esauriscono tutte le possibili tipizzazioni di imprese commerciali, le successive altro non sono che una specificazione delle prime due. L'accezione di cui al n. 1 vale a dire "attività industriale" deve essere intesa non nel suo significato tecnico-economico bensì nel senso di attività di produzione / manipolazione di beni e servizi. Per tutto quanto sopra, considerato che: 1) la rete, in forma associativa, è di per sé sola soggetto giuridico autonomo e distinto dai singoli partecipanti, se in presenza dei requisiti precedentemente indicati; 2) gode di una autonomia patrimoniale, indipendente dai singoli partecipanti; 3) esercita una o più attività in co-

mune, anche di tipo industriale - produttivo, al fine di accrescere la propria competitività sul mercato; 4) può avere finalità di lucro; 5) è soggetta all'obbligo di pubblicità ai fini della decorrenza dell'efficacia del contratto, non si capisce perché il legislatore non abbia previsto l'autonoma iscrizione della rete nel registro imprese al pari dei consorzi con rilevanza esterna, alla cui disciplina, invero, rinvia in materia di costituzione del fondo patrimoniale e responsabilità nei confronti dei terzi, e dei G.E.I.E., entrambi enti dotati di sola soggettività giuridica.

D'altronde l'iscrizione nella sezione ordinaria del registro delle imprese comporta anche la opponibilità ai terzi di fatti relativi alla vita della rete ed al suo patrimonio. Elemento questo di grande rilievo anche in considerazione del riconoscimento della limitazione di responsabilità al solo fondo patrimoniale della rete, ex artt. 2614 e 2615 c.c.. Ed ancora poi non è dato di capire perché il legislatore abbia riconosciuto efficacia costitutiva all'iscrizione dei soli contraenti originari sottoscrittori e non anche degli aderenti successivi, anche qui sempre ai fini della riconoscibilità e di affidabilità della rete, e per esigenze di tutela e salvaguardia dei terzi, siano essi imprese e/o istituti di credito sarebbe necessario predisporre per l'obbligatorietà della iscrizione anche di tali eventi. Logica conseguenza della iscrizione della rete di tipo associativo in quanto tale nel registro imprese è la possibilità di presentare unitamente alla richiesta di iscrizione la comunicazione di inizio attività della rete, con la conseguente attribuzione della Partita IVA di rete, attraverso la quale la stessa può operare in via autonoma.

6.5. Il riconoscimento della soggettività tributaria e attribuzione partita iva/codice fiscale

Con Circolare del 15.02.11 n. 4/E l'Agenzia delle Entrate in ottemperanza al disposto di cui all'art.42 della legge 122/10, ha stabilito i cri-

teri e le modalità di attuazione dell'agevolazione di cui al comma 2 quater, compatibilmente all'autorizzazione della Commissione Europea di cui al TFEU. Considerato che con decisione C (2010) n.8939 del 26.01.2010 la commissione Europea ha concluso che la misura di cui all'agevolazione in favore delle reti di impresa non costituisce aiuto di stato, ex art. 107, il Direttore dell'Agenzia delle Entrate, nel corpo del suddetto provvedimento stabilisce che le agevolazioni sono previste in favore di tutte le imprese che sottoscrivono un contratto di rete a condizione che le somme accantonate siano destinate al fondo patrimoniale comune o al patrimonio destinato per realizzare entro l'esercizio successivo gli investimenti previsti dal programma di rete, al contempo, però, osserva che l'adesione al contratto di rete non determina l'estinzione o la modificazione della soggettività tributaria delle imprese partecipanti aggiungendo altresì che la rete risultante dal contratto non ha soggettività tributaria in proprio. Da quanto sopra il provvedimento non considera la possibile diversità strutturale del contratto di rete di tipo semplice e di tipo associativo. E' di tutta evidenza che il contratto a struttura semplice non dando luogo ad un soggetto giuridico autonomo, non può pertanto essere titolare di una autonomia fiscalità e quindi di autonomia soggettività tributaria. Vero è però che alla rete di tipo associativo, in quanto autonomo centro di imputazione di diritti, con uno scopo comune imprenditoriale ed un fondo comune conferito e/o destinato deve essere riconosciuta la piena soggettività tributaria, tenuto conto che consorzi ed associazioni non riconosciute rientrano a pieno titolo tra i soggetti Ires, come osserva il Prof. G. Melis - Università del Molise, nel convegno tenuto presso l'Università Guido Carli Luiss il 17.03.11. L'Agenzia con ultima Risoluzione - n.70/E del 30.06.2011- ha sollevato un duplice problema in ordine alla reale applicazione pratica del contratto di rete, ha, ancora una volta, ribadito che

la rete non è soggetto tributario in quanto non gode di personalità giuridica. Come già detto nulla quaestio circa il riconoscimento della personalità giuridica, in quanto la rete non è persona giuridica, bensì è soggetto giuridico. Di qui però occorre precisare nuovamente che l'Agenzia non tiene conto delle possibili diverse strutture che il contratto di rete, ex lege 122/10, può utilizzare e che, quindi, la rete a struttura complessa, con conferimento di un patrimonio, può svolgere attività di impresa. In quest'ottica, a differenza della struttura semplice, il tipo associativo mal si concilia con il richiamo all'art. 2 D.P.R. 29.09.73 n. 605, in tema di iscrizione all'anagrafe tributaria di soggetti fisici e giuridici privi di personalità giuridica. La questione deve essere riportata, allora, nel suo corretto ambito. L'art. 73 del T.U.I.R., D.P.R. n.917/86, nell'individuare i soggetti passivi dell'IRES, come d'altronde sostenuto dal Prof. Melis nel succitato convegno, prevede espressamente, al comma 1, che fra questi vi rientrino le società per azioni, le società a responsabilità limitata ed i GEIE ed al comma 2 specifica che tra le figure societarie indicate si comprendono anche i consorzi e le altre organizzazioni non appartenenti ad altri soggetti passivi nei confronti dei quali il presupposto d'imposta si verifica in modo unitario ed autonomo". Di qui è evidente che la rete di tipo associativo svolgendo attività di impresa, al pari delle società di capitali, è soggetto produttore di reddito ed ai sensi dell'art. 51 Cost. comma 1 è "tenuta a concorrere alle spese pubbliche in ragione della propria capacità contributiva". Pertanto, la rete di tipo associativo è definibile secondo i principi del diritto tributario quale "contribuente", inteso come quel soggetto che, espressamente e specificatamente individuato dalla norma tributaria impositiva, risulta essere legato da un vincolo giuridico con il fatto economico, individuato dalla norma come presupposto oggettivo, e conseguentemente viene ad evidenziarsi come soggetto titolare di una capacità contributiva. A

maggior conferma della possibilità - validità del riconoscimento della soggettività tributaria in favore della rete associativa, soccorrono diversi pronunciamenti precedenti dell'Agenzia delle Entrate, anche se in materia diversa, ma comunque interessanti ai fini della valutazione che ci occupa. L'Agenzia delle Entrate, in materia di ATI, intesa come aggregazione temporanea ed occasionale di imprese, afferma, con Risoluzione n. 550231 del 28.06.1988, da ritenersi ancora attuale, "... che elemento decisivo affinché possa determinarsi un'autonomia soggettiva, - leggasi soggettività tributaria - in capo all'ATI è il fatto che le imprese raggruppate si comportino, nell'esecuzione dell'appalto, in modo unitario e indistinto sia all'interno del raggruppamento stesso che nei confronti dei terzi". Mutuando dall'interpretazione della Agenzia il principio base e trasferendolo nel campo della rete si ottiene che in caso di rete di tipo associativo il nuovo ente, ponendosi in modo unitario ed autonomo, distinto dai partecipanti, sia nei rapporti interni sia nei confronti dei terzi e svolgendo attività imprenditoriale deve essere necessariamente dotato di soggettività tributaria. Occorre a ciò aggiungere che la stessa giurisprudenza, anche di legittimità, ha ritenuto di attribuire rilievo fiscale anche alla cd. società di fatto, che sarebbe l'ipotesi ricorrente, in materia di ATI, nel caso in cui le imprese associate si comportassero, secondo le disposizioni contrattuali fra le stesse intervenute, come un soggetto unitario. Allora se è vero è come è vero che la rete è una stabile organizzazione di tipo imprenditoriale, con patrimonio conferito, con soggettività giuridica allora l'ente deve essere dotato di soggettività tributaria. Ancora in tema di ONLUS, l'Agenzia si è pronunciata in senso favorevole circa il riconoscimento della soggettività tributaria qualora in seguito ad un processo di ristrutturazione organizzativa è prevista la costituzione di nuove associazioni locali, le quali godano per statuto di autonomia gestio-

nale indipendente dalla associazione madre, in questo caso si tratta di ente giuridicamente autonomo, la cui autonomia giuridica e gestionale non viene compromessa dal potere d'indirizzo di carattere generale attribuito all'associazione nazionale. Pertanto, l'associazione locale possiede una autonoma soggettività tributaria che comporta l'assolvimento degli obblighi tributari, ivi compresa la comunicazione da inviare alla direzione regionale dell'Agenzia delle Entrate per ottenere l'iscrizione nell'anagrafe unica delle Onlus. Per quanto sopra non è dato di capire perché l'Agenzia delle Entrate non ritiene, a parità di requisiti e presupposti, di dotare la rete associativa di soggettività tributaria. Ancora poi la succitata Risoluzione n.70/E, nel ribadire l'assenza della soggettività tributaria, ha, quindi, però ritenuto di attribuire alla stessa, ex art. 2 D.P.R. 29.09.73 n. 605, il codice fiscale quale identificativo della rete. Nella risoluzione il Direttore nel fissare la modalità di richiesta, intesa come modulistica da utilizzare, richiede ulteriori elementi, tipicamente imprenditoriali, da indicare, quali la sede "legale", il nome della rete, il codice di attività Ateco, l'organo comune e l'obbligo di comunicazione di ogni altra variazione di dati relativi alla rete ivi compresa la estinzione della stessa. Si vuole evidenziare che la legge 122, nell'attuale formulazione, non prevede, di certo, l'individuazione della sede della rete e degli ulteriori dati richiesti dal Direttore nella risoluzione 70/E, elementi che di fatto fanno riconoscere una rilevanza alla rete come soggetto giuridico. Ma vi è di più, tutte le sue estese caratteristiche atengono ad attività di tipo economico imprenditoriale quale può dare luogo la rete di tipo associativo, si pensi, in particolare, all'indicazione del Codice Ateco, inteso come codice di individuazione automatica sintetica dell'attività economica svolta dall'impresa, di qui l'attribuzione del solo codice fiscale non consente di superare l'impasse della regolarità fiscale dell'ente rete. Ai fini della operatività della rete as-

sociativa, dell'utilizzo del contratto da parte degli imprenditori ed ancor più per facilitare la internazionalizzazione delle imprese aderenti, è assolutamente necessaria l'attribuzione anche della Partita IVA di rete, il cui riconoscimento conferisce alla stessa il potere di effettuare investimenti, assumere nuove risorse ponendole a carico del fondo patrimoniale, quindi di utilizzare una contabilità indipendente da quella delle singole imprese aderenti e di disporre di un regime fiscale regolamentato. D'altronde è di tutta evidenza l'impossibilità di poter prevedere una fatturazione pro quota tra tutti partecipanti con la tenuta del regime contabile differenziato, all'interno della contabilità della singola azienda, per ogni acquisto e/o investimento, che si rendesse necessario per l'attività della rete ovvero per l'assunzione di risorse necessarie da impiegare nella rete. Diversamente l'attribuzione del solo codice fiscale alla rete a struttura semplice non imprenditoriale, non produttiva di reddito è idoneo e sufficiente ad identificarla.

6.6. Compatibilità del riconoscimento della soggettività giuridica e tributaria al T.F.E.U.

Al riconoscimento della soggettività giuridica e tributaria in favore della rete di tipo associativo e all'applicazione delle agevolazioni fiscali non ostano né gli artt. 101 e 107 n. 1 del TFEU né la decisione C(2010) 8939. Infatti, per il TFEU le agevolazioni fiscali possono essere riconosciute ed applicate dai singoli Stati membri solo se queste sono volte alla generalità delle imprese e delle categorie merceologiche e non sussiste alcun criterio discrezionale di attribuzione del beneficio da parte dello Stato membro, ed è solo in assenza di tali requisiti che la Comunità definisce dette misure come incompatibili con il mercato interno. Nel caso che ci occupa, l'agevolazione non è selettiva, in quanto prevista per tutte le categorie merceologiche, senza distinzione territoriale, ne possono essere beneficiarie tutte le imprese rete

che ne facciano richiesta e per il solo fatto di essere costituite in rete. Al contempo la ratio del TFEU è anche quella di garantire la libera concorrenza nel mercato e di evitare, pertanto, l'abuso di posizione dominante da parte delle imprese e delle aggregazioni di imprese, e di ogni altra pratica concordata che possa pregiudicare il commercio tra gli Stati membri o che possa falsare il gioco della concorrenza. In caso di rete di imprese non sussistono le suddette condizioni, ancorché le aziende partecipanti costituiscano una rete di tipo associativo ed essendo prevedibile addirittura l'adesione alle reti anche di soggetti esteri. Sul tema della regolamentazione della concorrenza e del divieto di turbativa della concorrenza in materia di reti di imprese si è già espressa favorevolmente l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, secondo la quale l'istituto del contratto di rete può essere ritenuto compatibile con i principi e le leggi in materia antitrust laddove venga realizzato in senso pro-concorrenziale e con finalità pro-competitive, idoneo quindi a migliorare le condizioni di efficienza e sviluppo del mercato. Ciò posto il riconoscimento della soggettività giuridica e, quindi, tributaria alle reti di impresa non altera le ordinarie regole di concorrenza nei mercati e non comporta da parte degli aderenti pericoli di abuso di posizione dominante nelle aggregazioni di imprese e nei mercati, ove il principio ispiratore del contratto di rete è quello di incrementare la produttività delle PMI mediante l'incremento dimensionale delle aderenti nei confronti di determinati mercati con la naturale conclusione dell'internazionalizzazione delle stesse. Per tutto quanto sopra si può agevolmente concludere che il contratto di rete di tipo associativo non comportando violazioni di cui agli artt. 101 e 107 del TFEU è pienamente compatibile con il regime delle agevolazioni fiscali previste dalla Legge 122/2010, pertanto l'erogazione delle stesse anche in favore di reti di tipo associativo non costituisce aiuto di Stato, nel pieno rispetto del TFEU.

6.7. Considerazioni conclusive sul Contratto di Rete

Ciò posto non sussistendo cause ostative al riconoscimento della soggettività giuridica e tributaria in favore della rete di tipo associativo con scopo comune imprenditoriale, si auspica un immediato intervento integrativo alla legge 122/10 tanto da poter realmente utilizzare il nuovo strumento aggregativo. Diversamente il mondo imprenditoriale e le categorie di professionisti, chiamate ad applicarlo, saranno nell'impossibilità di ricorrervi e verrà decretato il definitivo abbandono in favore di istituti già previsti e tipizzati, che anche se più complessi e costosi, consentiranno il raggiungimento dell'obiettivo comune e l'internazionalizzazione delle imprese. Di talché l'impegno profuso dal Governo, dalle Associazioni di categoria, dai professionisti e da quant'altri trasfuso nella promulgazione della legge 122/10, non realizzando lo scopo prefissato in favore dell'imprenditoria, non produrrà i suoi effetti e la legge 122 dovrà essere considerata come "tamquam non esset".

7. LE AGEVOLAZIONI FISCALI

A) Circolare N. 15/E Agenzia delle Entrate

Si riporta la CIRCOLARE N. 15/E della Direzione Centrale Normativa dell'Agenzia delle Entrate del 14 aprile 2011.

Oggetto: Articolo 42, decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito con modificazioni dalla legge 30 luglio 2010, n. 122 – Reti di imprese

7.0. Premessa

Le reti di imprese sono costituite dall'insieme delle imprese che aderiscono a un "contratto di rete", sia per originaria sottoscrizione, sia per adesione successiva.

Il "contratto di rete" è stato originariamente introdotto nell'ordinamento per effetto dei commi 4-ter e 4-quater dell'articolo 3 del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con modificazioni dalla legge 9 aprile 2009, n. 33. Successivamente, l'articolo 42 del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito con modificazioni dalla legge 30 luglio 2010, n. 122 (di seguito *decreto*), ha apportato significative novità alla disciplina civilistica dell'istituto, sostituendo i commi 4-ter e 4-quater dell'articolo 3 del d.l. n. 5 del 2009, e ha contemporaneamente istituito un'agevolazione fiscale in favore delle imprese aderenti a un contratto di rete, subordinandone l'efficacia all'autorizzazione della Commissione europea. La Commissione europea, con decisione C(2010)8939 def. del 26 gennaio 2011 ha ritenuto che la misura fiscale in esame non costituisca aiuto di Stato ai sensi dell'articolo 107, paragrafo 1, del Trattato

sul funzionamento dell'Unione europea. La norma agevolativa ha per obiettivo il completamento del programma comune di rete previsto nel contratto e a tal fine istituisce un regime di sospensione di imposta sugli utili d'esercizio accantonati ad apposita riserva e destinati al fondo patrimoniale per la realizzazione degli investimenti previsti dal programma stesso, che abbia ottenuto la preventiva asseverazione da parte degli organismi abilitati. Il regime di sospensione d'imposta cessa nell'esercizio in cui la riserva è utilizzata per scopi diversi dalla copertura di perdite, salvo il verificarsi di eventi interruttivi della sospensione. Con la presente circolare vengono dati i primi chiarimenti sui presupposti per accedere all'agevolazione fiscale prevista dall'articolo 42 del *decreto* in favore delle imprese aderenti a un contratto di rete.

7.1. Il Contratto Di Rete

La disciplina civilistica del contratto di rete ha un'evidente rilevanza per l'applicazione dell'agevolazione in esame e, pertanto, se ne richiamano di seguito gli elementi principali. Il comma 4-ter dell'articolo 3 del decreto-legge n. 5 del 2009 stabilisce che "*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*" (primo periodo). Elemento essenziale del "contratto di rete" è il "*programma comune di rete*", sulla base del quale gli imprenditori "*si obbligano ... a collaborare in forme e ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scam-*

biarsi 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 di rete, inoltre, "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" (secondo periodo). Sebbene l'istituzione del fondo patrimoniale comune e la nomina dell'organo comune non costituiscano elementi essenziali ai fini della validità di un contratto di rete, per quanto si dirà nel seguito deve ritenersi che solo le imprese aderenti a contratti di rete che prevedano l'istituzione del fondo patrimoniale comune possono accedere all'agevolazione fiscale. A completamento delle indicazioni di principio, il comma 4-ter stabilisce, alle lettere da a) a f), il contenuto puntuale del contratto di rete. In particolare, in base alla lettera c) il contratto di rete deve indicare "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". La medesima lettera c) precisa altresì che "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 ...".

7.2. Presupposti per accedere all'agevolazione

Il fine ultimo della norma è di incentivare l'effettivo compimento del programma comune di rete da parte delle imprese aderenti al con-

tratto di rete. Per raggiungere tale fine la norma agevola gli investimenti realizzati per il completamento del programma stesso. In particolare, l'articolo 42, comma 2-quater, del decreto stabilisce che fino al periodo di imposta in corso 31 dicembre 2012 le imprese aderenti a un contratto di rete, per accedere all'agevolazione, devono accantonare ad apposita riserva una quota degli utili di esercizio destinandoli al fondo patrimoniale comune (o al patrimonio destinato all'affare) per realizzare gli investimenti previsti dal programma comune di rete, che abbia ottenuto la preventiva asseverazione da parte degli organismi abilitati. Il meccanismo applicativo dell'agevolazione consente comunque di fruire dell'agevolazione prima della realizzazione degli investimenti, al ricorrere dei presupposti previsti dalla norma in esame: adesione al contratto di rete; accantonamento e destinazione dell'utile dell'esercizio; asseverazione del programma di rete. Si precisa fin d'ora che tali presupposti devono sussistere al momento della fruizione dell'agevolazione, vale a dire, come stabilisce il comma 2-quinquies, al momento del versamento del saldo delle imposte sui redditi dovute per il periodo di imposta relativo all'esercizio cui si riferiscono gli utili, salvo quanto si dirà al par. 8.7 con riguardo al primo periodo di imposta di applicazione della misura. La realizzazione degli investimenti previsti dal programma di rete, nei termini indicati al successivo par. 8.3.2, può avvenire dopo la fruizione dell'agevolazione, purché entro l'esercizio successivo a quello in cui è stata deliberata la destinazione dell'utile. Sotto il profilo temporale, l'agevolazione si applica agli utili d'esercizio accantonati ad apposita riserva a partire dal periodo di imposta in corso al 31 dicembre 2010 e fino al periodo di imposta in corso al 31 dicembre 2012. Quanto sopra si desume dalla previsione del comma 2-quinquies che impone la fruizione dell'agevolazione nei limiti degli stanziamenti previsti per gli anni 2011, 2012 e 2013, e dal riferimento

fatto dal comma 2-*quater* al periodo di imposta in corso al 31 dicembre 2012 quale ultimo periodo di imposta agevolabile.

7.2.1. Imprese interessate

Beneficiarie dell'agevolazione in esame sono le "imprese che sottoscrivono o aderiscono a un contratto di rete". Possono quindi accedere all'agevolazione sia le imprese che hanno originariamente sottoscritto un contratto di rete, sia le imprese che hanno aderito a un contratto di rete già esistente⁵, indipendentemente dalla forma giuridica, dalle dimensioni aziendali, dalla tipologia di attività svolta o dal settore economico di riferimento, nonché dalla localizzazione territoriale. In particolare, per quest'ultimo profilo, sono ammesse sia le imprese residenti, sia le stabili organizzazioni nel territorio dello Stato di imprese non residenti. Per il profilo contabile, visto che il meccanismo di applicazione del beneficio fiscale previsto dal comma 2-*quater* presuppone la determinazione dell'utile d'esercizio e il suo accantonamento ad "apposita riserva", gli imprenditori individuali e le società di persone che rientrano nei limiti del regime di contabilità semplificata possono accedere all'agevolazione integrando le scritture contabili previste dall'articolo 2217, secondo comma, del codice civile con apposito prospetto da cui dovranno risultare la destinazione a riserva dell'utile d'esercizio e le vicende della riserva⁶. Quanto alla data di perfezionamento dell'adesione ai fini dell'agevolazione in esame, si evidenzia che in base all'articolo 3

del d.l. n. 5 del 2009 il contratto di rete, da redigere "per atto pubblico o per scrittura privata autenticata" (comma 4-*ter*), è "soggetto a iscrizione nella sezione del registro delle imprese presso cui è iscritto ciascun partecipante" e l'efficacia "inizia a decorrere da quando è stata eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti coloro che ne sono stati sottoscrittori originari" (comma 4-*quater*). Il descritto regime di pubblicità è dunque prescritto a fini di efficacia del contratto sia tra le parti, sia verso i terzi, compresa l'Amministrazione finanziaria. Si precisa che le imprese che hanno sottoscritto contratti di rete prima dell'entrata in vigore della norma di agevolazione non sono - per questo solo motivo - escluse dall'agevolazione. I contratti preesistenti sono comunque soggetti a iscrizione nel registro delle imprese. Rimane ferma la necessità di ottenere la preventiva asseverazione del programma di rete da parte degli organismi abilitati che effettueranno la verifica della sussistenza degli elementi propri del contratto di rete e dei relativi requisiti di partecipazione in capo alle imprese aderenti.

7.2.2. Accantonamento a riserva e destinazione dell'utile

Il comma 2-*quater*, primo periodo, del decreto considera agevolabile una quota degli utili dell'esercizio "destinati dalle imprese ... al fondo patrimoniale comune o al patrimonio destinato all'affare ... se accantonati ad apposita riserva". Al riguardo, si evidenzia che, per espressa previsione normativa, l'accesso al-

⁵ Tale prescrizione è coerente con il comma 4-*ter* dell'articolo 3 del decreto-legge n. 5 del 2009 secondo cui il contratto deve indicare: a) il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante "per originaria sottoscrizione del contratto o per adesione successiva".

⁶ Il secondo comma dell'articolo 2217 del codice civile prevede che "L'inventario si chiude con il bilancio e con il conto dei profitti e delle perdite, il quale deve dimostrare con evidenza e verità gli utili conseguiti o le perdite subite. Nelle valutazioni di bilancio l'imprenditore deve attenersi ai criteri stabiliti per i bilanci delle società per azioni, in quanto applicabili.

l'agevolazione in esame è consentito soltanto alle imprese aderenti a contratti di rete che abbiano previsto l'istituzione del fondo patrimoniale comune⁷. Ai fini fiscali, il presupposto della destinazione di una quota degli utili al fondo patrimoniale si intende soddisfatto nei limiti dell'accantonamento della stessa quota di utile in un'apposita riserva, denominata con riferimento alla legge istitutiva dell'agevolazione in esame e distinta dalle altre eventuali riserve presenti nel patrimonio netto.

I tempi e le modalità di esecuzione dei “*conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi*” al fondo patrimoniale, di cui alla lettera c) del comma 4-ter dell'articolo 3 del d.l. n. 5 del 2009, sono quelli definiti dal contratto di rete, il cui programma comune abbia ottenuto l'asseverazione. Il comma 2-*quater*, ultimo periodo, del decreto ribadisce che “*Gli utili destinati al fondo patrimoniale comune o al patrimonio destinato all'affare trovano espressione in bilancio in una corrispondente riserva, di cui viene data informazione in nota integrativa, e sono vincolati alla realizzazione degli investimenti previsti dal programma comune di rete*”. Al riguardo si ritiene che la disposizione richiamata, essendo inserita nel corpo della norma istitutiva dell'agevolazione, non introduca obblighi civilistici generalizzati, ma si applichi alle sole imprese che intendano accedere all'agevolazione fiscale. L'obbligo di dare “*informazione in nota integrativa*” dell'esistenza della riserva ricorre solo per i soggetti tenuti per legge alla redazione della stessa; gli altri soggetti non sono tenuti a ulteriori adempimenti rispetto a quanto già indicato nel paragrafo 8.2.1. La norma in esame prevede, infine,

che “*L'importo che non concorre alla formazione del reddito d'impresa non può, comunque, superare il limite di euro 1.000.000*”. Detto limite di 1 milione di euro si applica per singola impresa, anche se aderisce a più di un contratto di rete, e per ciascun periodo d'imposta in cui è consentito l'accesso all'agevolazione. Conseguentemente, l'importo agevolabile non potrà comunque eccedere il limite di 1 milione di euro per periodo di imposta, anche nell'ipotesi in cui un'impresa consegua e accantoni a riserva utili di esercizio per un ammontare superiore a detto limite.

7.2.3. Asseverazione del programma di rete

Il comma 2-*quater* dell'articolo 42 stabilisce che il programma comune di rete deve essere “*preventivamente asseverato*” da parte di “*organismi espressione dell'associazionismo imprenditoriale muniti dei requisiti previsti con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze*”. Il decreto del Ministro dell'economia e delle finanze del 25 febbraio 2011 ha definito i predetti requisiti, stabilendo che “*Sono abilitati a rilasciare l'asseverazione del Programma gli organismi espressi dalle Confederazioni di rappresentanza datoriale rappresentative a livello nazionale presenti nel Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro ai sensi della legge 30 dicembre 1986, n. 836, espressioni di interessi generali di una pluralità di categorie e territori*” (articolo 3, comma 1). Le Confederazioni di rappresentanza datoriale così individuate devono presentare all'Agenzia delle entrate la comunicazione contenente l'elenco e i dati degli organismi, espressione delle Confederazioni stesse, abilitati a rilasciare l'asse-

⁷ Quanto al patrimonio destinato all'affare, la lettera c) dell'articolo 3 del d.l. n. 5 del 2009 prevede che se consentito dal programma, l'esecuzione del conferimento al fondo patrimoniale comune “può avvenire anche mediante apporto di un patrimonio destinato costituito ai sensi dell'articolo 2447-bis, primo comma, lettera a), del codice civile ...”.

verazione. Tale comunicazione ha anche la finalità di consentire all'Agenzia delle entrate la pubblicazione, sul proprio sito internet www.agenziaentrate.gov.it, dell'elenco degli organismi abilitati (articolo 3, comma 2)⁸. L'asseverazione è attestata entro 30 giorni dalla richiesta di rilascio dell'organo comune per l'esecuzione del contratto di rete ovvero del rappresentante della rete risultante dalla stipula dello stesso contratto (articolo 4, comma 3). L'asseverazione del programma comune comporta la verifica preventiva da parte degli organismi abilitati della sussistenza degli elementi propri del contratto di rete e dei relativi requisiti di partecipazione in capo alle imprese che lo hanno sottoscritto. Si tratta degli elementi e dei requisiti previsti dal comma 4-ter dell'articolo 3 del d.l. n. 5 del 2009. Al riguardo si precisa che quanto disposto dall'articolo 1, comma 2, del d.m. 25 febbraio 2011 - secondo cui l'asseverazione rilasciata costituisce condizione necessaria e sufficiente per la dimostrazione dell'esistenza dei requisiti richiesti per la fruizione dell'incentivo fiscale - deve intendersi riferito alla dimostrazione dell'esistenza degli elementi propri del contratto di rete, nonché dei relativi requisiti di partecipazione in capo ai sottoscrittori, oggetto di verifica preventiva da parte degli organismi asseveratori. In altre parole, l'avvenuta asseverazione non esime le imprese dal realizzare gli altri presupposti previsti dalla norma per accedere all'agevolazione. Gli organismi abilitati sono tenuti a comunicare l'avvenuta asseverazione all'Agenzia delle en-

trate, trasmettendo i dati relativi alle imprese aderenti alla rete, il cui programma comune ha ottenuto l'asseverazione (articolo 4, comma 3)⁹.

7.3. Investimenti

7.3.1. Nozione

Il comma 2-*quater* dell'articolo 42 del *decreto* prevede che gli utili d'esercizio accantonati ad apposita riserva e destinati al fondo patrimoniale comune siano vincolati alla realizzazione degli investimenti previsti dal programma comune di rete, preventivamente asseverato. La norma in esame, quindi, demanda al programma comune di rete un aspetto essenziale dell'agevolazione, quale l'individuazione degli investimenti che in concreto devono essere realizzati. Ciò premesso, si ritiene che, nella realizzazione di detti investimenti, possano considerarsi ammissibili – in linea generale – i costi sostenuti per l'acquisto o l'utilizzo di beni (strumentali e non) e servizi, nonché per l'utilizzo di personale. Possono altresì considerarsi ammissibili i costi relativi a beni, servizi e personale messi a disposizione da parte delle imprese aderenti al contratto di rete.

In tal caso, rileva il costo figurativo relativo all'effettivo impiego di detti beni, servizi e personale per la realizzazione degli investimenti. Rimane ferma la necessità di dimostrare, anche con adeguata documentazione amministrativa e contabile, che i predetti costi siano stati sostenuti per la realizzazione degli investimenti previsti dal programma comune di rete

⁸ La Comunicazione del possesso dei requisiti per il rilascio dell'asseverazione del programma di rete da parte degli organismi espressi dalle Confederazioni di rappresentanza datoriale rappresentative a livello nazionale presenti nel Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro è stata approvata con provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate prot. n. 2011/34839 del 14 aprile 2011, disponibile gratuitamente sul sito www.agenziaentrate.gov.it.

⁹ Le specifiche tecniche per la trasmissione dei dati delle imprese nei cui confronti è stata rilasciata l'asseverazione sono state approvate con provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate prot. n. 2011/54949 del 14 aprile 2011, disponibile gratuitamente sul sito www.agenziaentrate.gov.it.

asseverato. A tal riguardo, si evidenzia che l'articolo 6 del decreto del Ministro dell'economia e delle finanze del 25 febbraio 2011 ha assegnato all'Agenzia delle entrate, tra l'altro, "*la vigilanza sulla realizzazione degli investimenti che hanno dato accesso all'agevolazione anche in collaborazione con gli organismi di asseverazione in base a specifici accordi*".

7.3.2. Termine di effettuazione

Il comma 2-*quater* prevede che gli investimenti previsti dal programma comune di rete debbano essere realizzati "*entro l'esercizio successivo*". La norma è diretta a tutelare l'interesse a che gli utili per i quali è accordato il beneficio della sospensione da imposizione siano realmente investiti come previsto dal programma comune di rete e pone, per tale riscontro, il termine dell'esercizio successivo. Al riguardo, si precisa che il termine si riferisce all'esercizio successivo a quello in cui è assunta la delibera di accantonamento degli utili dell'esercizio e non a quello di maturazione degli utili accantonati. Ad esempio, se l'assemblea delibera di accantonare l'utile il 30/04/2011, in sede di approvazione del bilancio della società al 31/12/2010, il termine di effettuazione degli investimenti corrispondenti all'utile accantonato è il 31/12/2012. Si precisa altresì che la norma non impone anche l'obbligo di realizzare tutti gli investimenti previsti dal programma comune di rete asseverato entro l'esercizio successivo. In altre parole, fermo restando l'impiego entro detto termine degli utili per i quali è accordato il beneficio della sospensione da imposizione, il *timing* di realizzazione degli investimenti è comunque quello previsto dal programma comune di rete asseverato.

7.4. Fruizione dell'agevolazione

Il comma 2-*quater* dell'articolo 42 del *decreto* prevede che la quota degli utili dell'esercizio, accantonati ad apposita riserva, ricorrendo gli

altri presupposti, concorra alla formazione del reddito nell'esercizio in cui la riserva è utilizzata per scopi diversi dalla copertura di perdite di esercizio ovvero in cui viene meno l'adesione dell'impresa al contratto di rete. In sostanza, la norma istituisce un regime di sospensione di imposta sugli utili dell'esercizio, al netto delle imposte di competenza, accantonati ad apposita riserva, attuato per effetto di una variazione in diminuzione della base imponibile del reddito di impresa relativo al periodo di imposta cui si riferiscono gli utili stessi. L'agevolazione opera ai fini delle imposte sui redditi (IRPEF e IRES), con esclusione quindi dell'IRAP e, in base alle previsioni del comma 2-*quinqües*, può essere fruita "*esclusivamente*" in sede di versamento del saldo delle imposte sui redditi dovute per il periodo di imposta relativo all'esercizio cui si riferiscono gli utili accantonati, senza incidere sul calcolo degli acconti dovuti per il medesimo periodo di riferimento. Allo stesso modo, gli acconti dovuti per il periodo d'imposta successivo devono essere determinati secondo le modalità ordinarie, al lordo dell'agevolazione, assumendo, cioè, come imposta del periodo precedente quella che si sarebbe applicata in assenza delle disposizioni agevolative. Gli eventuali versamenti in acconto, che risultassero eccedenti al momento di determinazione del saldo per effetto dell'applicazione del regime di sospensione di imposta, generano per il contribuente un credito IRPEF/IRES utilizzabile secondo le modalità ordinarie.

7.5. Termine del regime di sospensione

Si rammenta che l'obiettivo perseguito dalla norma in esame è l'effettivo completamento del programma comune di rete asseverato e che a tal fine la norma agevola la realizzazione degli investimenti previsti dal programma stesso. In tale quadro, la previsione del comma 2-*quater*, secondo cui gli utili accantonati ad apposita riserva per la realizzazione degli investi-

menti previsti dal programma comune di rete *“concorrono alla formazione del reddito nell'esercizio in cui la riserva è utilizzata per scopi diversi dalla copertura di perdite di esercizio ovvero in cui viene meno l'adesione al contratto di rete”*, è posta proprio a presidio del completamento del programma stesso. Una volta completato il programma di rete, non può più verificarsi l'evento interruttivo costituito dal venir meno dell'adesione al contratto di rete e, quindi, il regime di sospensione di imposta permane fino all'esercizio in cui la riserva appositamente formata è utilizzata *“per scopi diversi dalla copertura di perdite di esercizio”*. Si evidenzia, inoltre, che il regime di sospensione d'imposta in esame si caratterizza, tra l'altro, per il fatto che la relativa genesi presuppone la stipula di un contratto plurilaterale. Ciò non toglie che - una volta stipulato il contratto e perfezionati gli altri presupposti per l'accesso all'agevolazione - il verificarsi di eventi interruttivi del regime di sospensione di imposta possa essere valutato anche singolarmente per ciascuna impresa aderente al contratto di rete, senza che ne consegua automaticamente il venir meno del regime di sospensione di imposta per le altre imprese aderenti al contratto di rete.

7.5.1. Adesione alla rete

Il comma 2-*quater* individua quale evento interruttivo del regime di sospensione d'imposta il venir meno della *“adesione al contratto di rete”*. Per quanto in precedenza chiarito, la norma è posta a presidio del completamento del programma comune di rete asseverato e, quindi, solo in mancanza di tale completamento il venir meno dell'adesione al contratto di rete provoca il termine del regime di sospensione di imposta. Comportano, ad esempio, il venir meno dell'adesione al contratto di rete con conseguente cessazione del regime di sospensione d'imposta:

- le ipotesi in cui sia la singola impresa a

venir meno dall'adesione al contratto di rete in mancanza del completamento del programma comune di rete, ad esempio per recesso anticipato, ma senza conseguenze sulla prosecuzione del contratto di rete per le altre imprese aderenti;

- le ipotesi in cui il venir meno dell'adesione dell'impresa al contratto di rete sia contestuale per tutte le imprese aderenti in mancanza del completamento del programma comune di rete.

Al verificarsi dell'evento interruttivo del regime di sospensione di imposta, le imprese dovranno far concorrere l'utile accantonato a riserva alla formazione del reddito di impresa del periodo di imposta in cui si è verificato l'evento stesso.

7.5.2. Utilizzo della riserva

Il comma 2-*quater* prevede che gli utili accantonati nell'apposita riserva in sospensione d'imposta concorrano alla formazione del reddito *“nell'esercizio in cui la riserva è utilizzata per scopi diversi dalla copertura di perdite d'esercizio”*. L'utilizzo della riserva per la copertura di perdite d'esercizio è, pertanto, la sola ipotesi cui non consegue il concorso al reddito della parte utilizzata, mentre costituiscono cause interruttive del regime di sospensione altre ipotesi di utilizzo della riserva tra le quali, ad esempio, la distribuzione ai soci. L'utilizzo della riserva per la copertura di perdite di esercizio prima del completamento del programma comune di rete non fa venir meno, di per sé, il regime di sospensione di imposta. Quest'ultimo terminerà nell'ipotesi, esaminata al paragrafo precedente, in cui viene meno l'adesione al contratto di rete in mancanza del completamento del programma comune di rete. La norma non prevede alcun obbligo di ricostituzione della riserva precedentemente utilizzata per la copertura di perdite d'esercizio. Pertanto, l'eventuale ricostituzione della stessa con gli utili degli esercizi successivi non ha alcun ef-

fetto sull'agevolazione in esame. Quanto detto in merito agli effetti dell'utilizzo della riserva vale anche in caso di liquidazione di società. Il comma 2-*quater* prevede altresì che *“Gli utili ... trovano espressione in bilancio in una corrispondente riserva ... e sono vincolati alla realizzazione degli investimenti previsti dal programma comune di rete”*. Al riguardo, si precisa che il vincolo istituito dalla norma agevolativa in esame riguarda solo la parte della riserva formata con utili che non hanno concorso al reddito. Ad esempio, se è effettuato un accantonamento di 1,5 milioni di euro, a fronte del limite di 1 milione di euro per periodo di imposta, la parte di riserva composta da utili eccedenti detto limite, pari a 0,5 milioni di euro, è distribuibile senza ulteriori oneri impositivi. Si precisa, altresì, che la riserva deve essere mantenuta in bilancio anche a seguito dell'avvenuta realizzazione degli investimenti in relazione ai quali l'utile è stato accantonato, attesa la natura di sospensione di imposta dell'agevolazione.

7.6. Aspetti procedurali

Il comma 2-*sexies* demanda a un provvedimento del direttore dell'Agenzia delle entrate l'individuazione di *“criteri e modalità di attuazione dell'agevolazione”*, anche ai fini del rispetto del limite degli stanziamenti, stabiliti in misura pari a 20 milioni di euro per il 2011 e di 14 milioni di euro per ciascuno degli anni 2012 e 2013 dal comma 2-*quinquies*.

7.6.1. Presentazione della comunicazione

Con provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate prot. n. 2011/31139 del 14 aprile 2011 è stata approvata la comunicazione (modello RETI) contenente i dati per la fruizione dei vantaggi fiscali per le imprese appartenenti ad una delle reti d'impresa, unitamente alle relative istruzioni. La comunicazione deve essere presentata dalle imprese interessate all'Agenzia delle entrate, esclusivamente in via telematica, in riferimento a ciascuno dei periodi d'imposta interessati dall'agevolazione, nei termini indicati nel provvedimento citato. Le imprese con esercizio a cavallo dell'anno solare presentano la comunicazione entro i medesimi termini anche se l'esercizio di riferimento non è ancora chiuso¹⁰. Decorso il termine ultimo di presentazione, sono prese in considerazione esclusivamente le comunicazioni contenenti eventuali rinunce, totali o parziali, all'agevolazione.

7.6.2. Indicazione del risparmio d'imposta

Ai fini della compilazione della comunicazione si evidenzia, in particolare, che nel quadro A va indicato:

- nella colonna 1, l'ammontare della quota degli utili dell'esercizio accantonati e destinati al fondo patrimoniale o al patrimonio destinato all'affare relativi al periodo d'imposta di riferimento;
- nella colonna 2, il risparmio d'imposta complessivo corrispondente alla quota degli utili indicati nella colonna 1.

L'importo da indicare nel quadro A, rigo A1, colonna 1 non può superare il limite di 1 milione

¹⁰ La comunicazione è reperibile gratuitamente in formato elettronico sul sito internet dell'Agenzia delle entrate www.agenziaentrate.gov.it. La comunicazione è presentata all'Agenzia delle entrate esclusivamente in via telematica direttamente, da parte dei soggetti abilitati dall'Agenzia delle entrate, ovvero tramite i soggetti incaricati di cui ai commi 2-bis e 3 dell'articolo 3 del decreto del Presidente della Repubblica 22 luglio 1998, n. 322, e successive modificazioni. La trasmissione telematica dei dati contenuti nella comunicazione è effettuata utilizzando il prodotto di gestione denominato "AGEVOLAZIONERETI", reso disponibile gratuitamente dall'Agenzia delle entrate sul sito internet www.agenziaentrate.gov.it a partire dal 20 aprile 2011.

di euro, anche nell'ipotesi in cui l'impresa aderisca a più di un contratto di rete.

Il risparmio dell'imposta dovuta a titolo di IRPEF o IRES, da indicare nel quadro A, rigo A1, colonna 2, della comunicazione (modello RETI), dovrà essere determinato come segue:

- a) per i soggetti IRES applicando l'aliquota del 27,5% all'importo della variazione in diminuzione dal reddito d'impresa (comunque non superiore ad 1 milione di euro) corrispondente alla quota agevolabile e accantonata nell'apposita riserva;
- b) per gli imprenditori individuali assumendo la differenza tra l'IRPEF relativa soltanto al reddito d'impresa (senza tener conto, quindi, di eventuali altri redditi posseduti) calcolata al lordo della variazione in diminuzione e l'IRPEF corrispondente al reddito d'impresa al netto di detta variazione (comunque non superiore ad 1 milione di euro). Ad esempio, se il reddito d'impresa senza l'accantonamento è pari a euro 1.000 e per effetto di detta variazione in diminuzione si riduce a euro 800, il risparmio d'imposta è dato dalla differenza tra l'IRPEF calcolata su euro 1.000 e l'IRPEF calcolata su euro 800; in caso di perdita il risparmio dell'imposta dovuta è determinato applicando le aliquote progressive all'importo deducibile dal reddito d'impresa, corrispondente all'importo dell'accantonamento;
- c) per le società di persone (articolo 5 del TUIR) e società di capitali "trasparenti" (articolo 115 e 116 del TUIR), assumendo la somma delle minori imposte dovute da ciascun socio relative al reddito di partecipazione in dette società, computate secondo il criterio indicato sub b).

Ai fini della determinazione del risparmio d'imposta relativo all'addizionale regionale all'IRPEF, occorre applicare all'importo agevolabile l'aliquota dello 0,90 per cento o quella even-

tualmente maggiore fissata da ciascuna regione. Ai fini della determinazione del risparmio d'imposta relativo all'addizionale comunale all'IRPEF (dovuta soltanto se i contribuenti hanno il domicilio fiscale nei comuni che ne hanno deliberato l'istituzione), occorre applicare all'importo complessivo agevolabile l'aliquota deliberata dal comune di riferimento.

7.6.3. Ripartizione delle risorse disponibili

Al fine della ripartizione delle risorse, nel rispetto del limite degli stanziamenti, il provvedimento prot. n. 2011/31139 del 14 aprile 2011 precisa che l'Agenzia delle entrate determina la percentuale massima del risparmio di imposta spettante a ciascuna impresa sulla base del rapporto tra l'ammontare delle risorse stanziate e l'ammontare del risparmio d'imposta complessivamente richiesto, ossia con metodo proporzionale. La percentuale del risparmio di imposta spettante sarà resa nota mediante pubblicazione sul sito internet www.agenziaentrate.gov.it di appositi provvedimenti del Direttore dell'Agenzia delle entrate. La variazione in diminuzione del reddito d'impresa non dovrà comportare un risparmio d'imposta effettivo, comprese le addizionali regionali e comunali (ove applicabili), superiore all'importo risultante dall'applicazione della suddetta percentuale al risparmio d'imposta indicato nella comunicazione validamente presentata all'Agenzia delle entrate. Tale precisazione vale anche nel caso in cui la variazione in diminuzione, concorrendo a determinare una perdita riportabile secondo le regole ordinarie previste dal TUIR, comporti un risparmio di imposta in un periodo di imposta successivo. Qualora l'importo degli utili effettivamente accantonati risulti inferiore all'importo indicato nella comunicazione (modello RETI), la percentuale del risparmio d'imposta spettante determinata dall'Agenzia delle entrate dovrà essere applicata al risparmio d'imposta calcolato

sulla base del predetto importo di utili effettivamente accantonati. In tale ipotesi, i soggetti sono tenuti a presentare una ulteriore comunicazione contenente l'indicazione del minore importo degli utili effettivamente accantonati e del corrispondente minore risparmio d'imposta, secondo le modalità indicate nel provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate prot. n. 2011/31139 del 14 aprile 2011.

7.7. Prima applicazione

Visto che il d.m. del 25 febbraio 2011, concernente l'individuazione dei requisiti degli organismi asseveratori, è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 74 del 31 marzo 2011, tenuto conto dei tempi tecnici necessari per costituire gli organismi di asseverazione e del fatto che l'articolo 4, comma 3, del d.m. citato dispone il rilascio dell'asseverazione entro 30 giorni dalla richiesta, per il primo anno di applicazione dell'agevolazione sarà possibile ottenere l'asseverazione entro il 30 settembre 2011, termine di presentazione del modello UNICO 2011, in cui deve essere indicata l'agevolazione. Inoltre, per il primo anno di applicazione dell'agevolazione, fermo restando l'accantonamento degli utili d'esercizio ad apposita riserva, sarà consentito stipulare il contratto di rete, eseguire l'iscrizione nel registro delle imprese e ottenere l'asseverazione del programma comune di rete entro il 30 settembre 2011, termine di presentazione del modello UNICO 2011 in cui deve essere indicata l'agevolazione. Nel caso descritto, il soggetto interessato dovrà effettuare il versamento del saldo delle imposte sui redditi senza tenere conto del risparmio d'imposta derivante dal regime di sospensione, ancorché abbia prenotato le risorse corrispondenti. Il medesimo soggetto, una volta integrati i presupposti entro il 30 settembre 2011 ed evidenziata l'agevolazione nel modello UNICO 2011, potrà recuperare il versamento del saldo "eccedente" secondo le modalità ordinarie.

7.8. Controlli

L'articolo 42, comma 2-*quater* dispone che l'Agenzia delle entrate, avvalendosi dei propri poteri di accertamento e di controllo, "*vigila sui contratti di rete e sulla realizzazione degli investimenti che hanno dato accesso all'agevolazione, revocando i benefici indebitamente fruiti*". L'articolo 6 del decreto del Ministro dell'economia e delle finanze declina la previsione richiamata, specificando che l'Agenzia delle entrate, nell'ambito dell'ordinaria attività di controllo, "*può effettuare tra l'altro: a) la verifica formale dell'avvenuta asseverazione del programma, anche mediante riscontro presso gli organismi di asseverazione; b) la verifica della imputazione a riserva degli utili in sospensione di imposta e dei relativi successivi utilizzi; c) la vigilanza sulla realizzazione degli investimenti che hanno dato accesso all'agevolazione anche in collaborazione con gli organismi di asseverazione in base a specifici accordi*". Tenuto conto del meccanismo applicativo dell'agevolazione, nonché delle specifiche attività di controllo previste dall'articolo 6 del decreto del Ministro dell'economia e delle finanze, assumerà particolare rilievo il coinvolgimento degli organismi abilitati al rilascio dell'asseverazione del programma di rete, anche in relazione alla vigilanza da effettuare sulla realizzazione degli investimenti che hanno dato accesso all'agevolazione. In particolare, l'attività di controllo in materia sarà diretta a verificare che le imprese che hanno fruito dell'agevolazione:

1. abbiano aderito al contratto di rete, che dovrà risultare redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata ed iscritto nel registro delle imprese, secondo quanto previsto dal comma 4-*quater* dell'articolo 3 del decreto-legge n. 5 del 2009;
2. abbiano ottenuto l'asseverazione del programma di rete da parte degli organismi aventi i requisiti previsti dal decreto. Tali organismi, i quali attestano l'assevera-

zione, devono trasmettere, entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello della comunicazione dell'avvenuta asseverazione, in via telematica, all'Agenzia delle entrate, con le modalità stabilite dal provvedimento del 14 aprile 2011, i dati relativi alle imprese nei cui confronti è stata rilasciata l'asseverazione stessa e gli estremi della registrazione del contratto di rete avente ad oggetto il programma asseverato;

3. abbiano accantonato ad apposita riserva gli utili d'esercizio, in tal modo destinandoli al fondo patrimoniale nonché vincolando il corrispondente importo alla realizzazione degli investimenti previsti dal programma comune di rete. A tal fine, nell'ambito dell'ordinaria attività di controllo, si procederà alla verifica dei suddetti presupposti anche mediante il riscontro dei dati indicati dalle imprese beneficiarie nella comunicazione (modello RETI). Si procederà, inoltre, alla verifica della effettiva realizzazione degli investimenti previsti dal programma comune di rete anche con il supporto degli organismi di asseverazione sulla base di specifici accordi.

Le Direzioni regionali vigileranno affinché le istruzioni fornite e i principi enunciati con la presente circolare vengano puntualmente osservati dalle Direzioni provinciali e dagli Uffici dipendenti.

IL DIRETTORE DELL'AGENZIA

B) Risoluzione 89/E Agenzia delle Entrate

Si riporta integralmente anche la RISOLUZIONE N. 89/E dell'Agenzia delle Entrate della Direzione Centrale Normativa del, 12 settembre 2011

Oggetto: Articolo 42, decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito con modificazioni dalla legge 30 luglio 2010, n. 122 – Reti di imprese: termine per l'asseverazione del programma

Sono pervenute alla scrivente, da parte di alcune associazioni di categoria, richieste di parere in merito alla possibilità per le imprese che sottoscrivono o aderiscono a un "contratto di rete", destinatarie dell'agevolazione fiscale introdotta dall'articolo 42, commi da 2-*quater* a 2-*septies*, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78 (convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122), di acquisire, per il primo anno di applicazione della disciplina, l'asseverazione del "programma comune di rete" anche dopo la data del 30 settembre 2011. Al riguardo si rammenta che la finalità della disciplina sopra richiamata è di incentivare l'effettivo compimento del programma comune di rete da parte delle imprese aderenti al contratto di rete. Per raggiungere tale fine, la norma agevola gli investimenti realizzati per il completamento del programma stesso; è previsto, infatti, che fino al periodo di imposta in corso 31 dicembre 2012 le imprese aderenti a un contratto di rete, per accedere all'agevolazione, devono accantonare ad apposita riserva una quota degli utili di esercizio destinandoli al fondo patrimoniale comune (o al patrimonio destinato all'affare) per realizzare gli investimenti previsti dal programma comune di rete, che abbia ottenuto la preventiva asseverazione da parte degli organismi abilitati.

Come chiarito con circolare n. 15/E del 14 aprile 2011, paragrafo 2, è consentita la fruizione dell'agevolazione prima della realizzazione degli investimenti, al ricorrere dei presupposti previsti dalla norma in esame: adesione al contratto di rete; accantonamento e destinazione dell'utile dell'esercizio; asseverazione del programma di rete. Con la predetta circolare è stato precisato che tali presupposti

devono sussistere al momento della fruizione dell'agevolazione, vale a dire, come stabilisce l'articolo 42, comma 2-*quiquies* del decreto legge n. 78 del 2010, al momento del versamento del saldo delle imposte sui redditi dovute per il periodo di imposta relativo all'esercizio cui si riferiscono gli utili. Con il medesimo documento di prassi (paragrafo 8.7) è stato anche consentito, per il primo anno di applicazione dell'agevolazione, di ottenere l'asseverazione del programma entro il 30 settembre 2011, termine di presentazione del modello UNICO 2011, in cui deve essere indicata l'agevolazione. Inoltre, sempre per il primo anno di applicazione dell'agevolazione, fermo restando l'accantonamento degli utili d'esercizio ad apposita riserva, è consentito stipulare il contratto di rete, eseguire l'iscrizione nel registro delle imprese e ottenere l'asseverazione del programma comune di rete entro il 30 settembre 2011, termine di presentazione della dichiarazione. In tal caso, il versamento del saldo delle imposte sui redditi deve avvenire senza tenere conto del risparmio d'imposta derivante dal regime di sospensione, ancorché siano state prenotate le risorse corrispondenti; una volta integrati i presupposti entro il 30 settembre 2011 ed evidenziata l'agevolazione nel modello UNICO 2011, è possibile recuperare il versamento del saldo "eccedente" secondo le modalità ordinarie. Ad integrazione di quanto previsto al paragrafo 8.7 della circolare n. 15/E del 2011, in considerazione dei tempi tecnici necessari per la valutazione del "programma comune di rete" da parte degli organismi abilitati, per il primo anno di applicazione dell'agevolazione - fermo restando il rispetto di tutti gli altri presupposti - sarà possibile usufruire dell'agevolazione, con le modalità previste dal citato paragrafo 8.7, a condizione che l'avvenuta asseverazione venga comunicata all'organo comune per l'esecuzione del contratto della rete ovvero al rappresentante della rete risultante dalla stipula dello stesso contratto entro il 31

dicembre 2011.

IL DIRETTORE CENTRALE

C) Calcolo agevolazioni fiscali

Per il calcolo delle agevolazioni, si ritiene opportuno presentare un esempio:

| Esempio calcolo IRES società XYZ | |
|---|-----------|
| Utile lordo, prima delle imposte | € 400.000 |
| Costi indeducibili da recuperare a tassazione | € 250.000 |
| Destinazione a fondo patrimoniale di rete | € 200.000 |
| Imponibile IRES | € 450.000 |
| IRES 27,5% | € 123.750 |
| Utile al netto delle imposte | € 276.250 |

| Esempio indicazioni in Modello UNICO società XYZ | |
|---|-----------|
| Utile di bilancio | € 276.250 |
| Variazioni in aumento per costi indeducibili | € 250.000 |
| IRES | € 123.750 |
| Destinazione a fondo patrimoniale di rete | € 200.000 |
| Reddito imponibile | € 450.000 |

D) Istruzioni compilazione modello reti

Vedi allegati 1 e 2

8. BANCHE E RETI DI IMPRESA

Il rapporto con il sistema bancario non pare problema da poco, soprattutto in riferimento a quella che viene definita “creazione del valore aggiunto di Rete”, che non si esprime solo come somma algebrica dei valori che vengono coinvolti dai partecipanti all’atto della creazione della Rete stessa. Si apre quindi anche la importante prospettiva che lega le Reti di Impresa di nuova generazione, e quindi non solo di filiera/fornitura, alle reti tra aziende complementari o addirittura concorrenti, localizzate dove si vuole, meglio addirittura se fuori di territori specifici e confini nazionali, e ai comportamenti del sistema finanziario. Si intende dire che questa tipologia di aggregazione dovrebbe coinvolgere una evoluzione di pari spessore nel rapporto Banche /Imprese, o meglio Banche/Reti di Impresa. È evidente che ci si riferisce alla Reti associative con fondo patrimoniale, le uniche finanziabili in quanto tali. Se da una parte, infatti, si può anche pensare ad una migliore disposizione del sistema bancario verso le PMI che presentano in qualche modo dei rapporti di alleanza “leggeri”, ciò che in qualche misura è già in atto, nella parte qualitativa della valutazione del merito creditizio dei singoli, ben diverso, è un approccio alle reti associative e al valore aggiunto che esse creano. Il miglioramento degli *scoring* e dei *rating* delle imprese appartenenti a reti per i vantaggi dall’aver collegamenti nel business con altri soggetti imprenditoriali sono di altra entità e spessore. Di altra categoria, infatti, sono i vantaggi di valutazione per le Reti di Impresa di nuova generazione che rispettano tutte le condizioni fissate come fondanti di questa tipologia

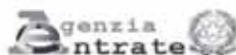
di Reti, vantaggi ancorati alla creazione di valore nello svolgimento dell’attività comune. Nasce così l’abbinamento tra tema dei profili giuridici delle Reti di Impresa e tema della loro finanziabilità su basi e con logiche diverse. Siamo di fronte, infatti, ad una nuova figura giuridica dotata di grande flessibilità, un elastico, ma che nella sua attuazione più articolata e completa consente possibilità di manovra tipiche delle attività personali, per definizione poco rigide, e rigidità assoluta sul piano delle logiche gestionali e di controllo pur di fronte a realtà “nuove”, nel senso che non hanno storia pregressa, ma che non sono delle sorte di *start-up*. I problemi di maggior rilievo legati al finanziamento delle singole imprese in rete derivano dalla reale consistenza del “premio di rete” e del connesso “finanziamento addizionale” ottenibile dalle imprese in rete. Il finanziamento delle reti può assumere tre tipologie (vedi schema):

- a un estremo c’è il “finanziamento delle imprese in rete”;
- in una posizione intermedia c’è il “finanziamento della rete-oggetto”, tipica della logica dello specialized lending (project finance);
- all’altro estremo c’è il “finanziamento della rete-soggetto”, in presenza di una “entificazione” (personificazione) della rete.

Anche questo è un nodo ancora non sciolto e fondamentale per consentire la ripresa di un percorso di crescita economica per il sistema industriale del Paese. Ma questo nodo non può

essere sciolto senza il riconoscimento giuridico e tributario delle reti associative e l'assegnazione di una partita iva unitaria. È indispensabile, come già detto, completare con modestissime integrazioni al testo legislativo l'introduzione di un istituto e uno strumento che, così come sono, diventano praticamente ridondanti e forse inutili.

Allegato 1:



COMUNICAZIONE CONTENENTE I DATI PER LA FRUIZIONE DEI VANTAGGI FISCALI PER LE IMPRESE APPARTENENTI ALLE RETI D'IMPRESA

Art. 42 del decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122

ISTRUZIONI PER LA COMPILAZIONE

| | |
|--|--|
| Premessa | <p>L'articolo 42, comma 2, del decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito con modificazioni dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, prevede che alle imprese appartenenti ad una delle reti di imprese riconosciute ai sensi dei commi da 2-bis a 2-septies del citato articolo 42 competono vantaggi fiscali, amministrativi e finanziari, nonché la possibilità di stipulare convenzioni con l'A.B.I. nei termini definiti con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze.</p> <p>In particolare, l'agevolazione prevede la sospensione d'imposta di una quota degli utili dell'esercizio destinata dalle imprese che aderiscono o sottoscrivono un contratto di rete, fino al periodo d'imposta in corso al 31 dicembre 2012, al fondo patrimoniale comune o al patrimonio destinato all'affare. Secondo quanto previsto dal comma 2-quater, la quota degli utili accantonati in apposita riserva concorre a formare il reddito se utilizzata per scopi diversi dalla copertura delle perdite di esercizio ovvero viene meno l'adesione al contratto di rete.</p> <p>L'importo che non concorre alla formazione del reddito d'impresa non può, comunque, superare il limite di euro 1.000.000. Gli utili destinati al fondo patrimoniale comune o al patrimonio destinato all'affare trovano espressione in bilancio in una corrispondente riserva, di cui viene data informazione in nota integrativa, e sono vincolati alla realizzazione degli investimenti previsti dal programma comune di rete.</p> <p>L'agevolazione di cui al comma 2-quater può essere fruita esclusivamente in sede di versamento del saldo delle imposte sui redditi dovute per il periodo di imposta relativo all'esercizio cui si riferiscono gli utili destinati al fondo patrimoniale comune o al patrimonio destinato all'affare.</p> <p>Si precisa che il programma comune di rete deve essere preventivamente asseverato da organismi espressione dell'associazionismo imprenditoriale muniti dei requisiti previsti con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze, ovvero, in via sussidiaria, da organismi pubblici individuati con il medesimo decreto. L'asseverazione è rilasciata previo riscontro della sussistenza nel caso specifico degli elementi propri del contratto di rete e dei relativi requisiti di partecipazione in capo alle imprese che lo hanno sottoscritto. L'Agenzia delle entrate, avvalendosi dei poteri di cui al titolo IV del decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 600, vigila sui contratti di rete e sulla realizzazione degli investimenti che hanno dato accesso all'agevolazione, revocando i benefici indebitamente fruiti.</p> |
| Soggetti interessati alla presentazione della comunicazione | <p>La comunicazione deve essere presentata dalle imprese appartenenti ad una delle reti d'impresa che intendono beneficiare dell'agevolazione di cui al comma 2-quater dell'articolo 42 del citato decreto legge.</p> <p>Nell'ipotesi di imprese che attribuiscono il reddito per trasparenza ai propri soci o associati o collaboratori dell'impresa familiare, la comunicazione va presentata dalle predette imprese anche se il risparmio d'imposta non è da queste realizzato.</p> <p>Analogamente, in caso di opzione per il consolidato fiscale di cui agli articoli 117 e seguenti del TUIR, la presente comunicazione va presentata dalle singole società partecipanti anche se il risparmio d'imposta è realizzato dalla consolidante per il gruppo.</p> |
| Reperibilità della comunicazione | <p>Il modello da utilizzare per la redazione della comunicazione è reperibile in formato elettronico sul sito internet www.agenziaentrate.gov.it, dal quale può essere prelevato gratuitamente. Il modello può essere prelevato anche da altri siti internet a condizione che sia conforme per struttura e sequenza a quello approvato e recchi l'indirizzo del sito dal quale è stato prelevato, nonché gli estremi del relativo provvedimento di approvazione.</p> <p>È consentita la riproduzione con stampa monocromatica realizzata in colore nero mediante l'utilizzo di stampanti laser o di altri tipi di stampanti, che comunque garantiscano la chiarezza e la intelligibilità del modello nel tempo.</p> |

Modalità e termini di presentazione della comunicazione

La comunicazione deve essere presentata all'Agenzia delle entrate, esclusivamente in via telematica, utilizzando il presente modello **dal 2 al 23 maggio 2011, 2012 e 2013**, relativamente ai periodi d'imposta in corso, rispettivamente, al 31 dicembre 2010, 2011 e 2012.

La trasmissione telematica dei dati contenuti nella comunicazione può essere eseguita:

- direttamente, da parte dei soggetti abilitati dall'Agenzia delle entrate;
- tramite una società del gruppo, qualora il richiedente appartenga ad un gruppo societario. Si considerano appartenenti al gruppo l'ente o la società controllante e le società controllate. Si considerano controllate le società per azioni, in accomandita per azioni e a responsabilità limitata le cui azioni o quote sono possedute dall'ente o società controllante o tramite altra società controllata da questo per una percentuale superiore al 50 per cento del capitale;
- tramite i soggetti incaricati di cui all'articolo 3, comma 3, del D.P.R. 22 luglio 1998, n. 322, e successive modificazioni (professionisti, associazioni di categoria, CAF, altri soggetti).

La trasmissione telematica diretta può avvenire utilizzando il servizio telematico Entratel dai soggetti già abilitati a tale servizio ovvero utilizzando il servizio telematico Internet da parte di tutti gli altri soggetti.

In caso di presentazione telematica tramite gli intermediari abilitati alla trasmissione (soggetti incaricati sopra indicati e società del gruppo), questi ultimi sono tenuti a rilasciare al richiedente, contestualmente alla ricezione della comunicazione o all'assunzione dell'incarico per la sua predisposizione, l'impegno a trasmettere in via telematica all'Agenzia delle entrate i dati in esso contenuti. La data di tale impegno, unitamente alla sottoscrizione dell'intermediario ed all'indicazione del suo codice fiscale, dovrà essere riportata nello specifico riquadro "Impegno alla presentazione telematica" posto nel frontespizio della comunicazione.

L'intermediario deve, inoltre, rilasciare al contribuente un esemplare della comunicazione i cui dati sono stati trasmessi in via telematica, redatto su modello conforme a quello approvato, unitamente ad una copia della comunicazione dall'Agenzia delle entrate attestante l'avvenuta presentazione. Si ricorda che la comunicazione si considera presentata nel giorno in cui si è conclusa la ricezione dei dati da parte dell'Agenzia delle entrate e la prova della presentazione è data dalla comunicazione rilasciata dalla stessa Agenzia che ne attesta l'avvenuto ricevimento.

Il richiedente è tenuto a conservare la documentazione sopra citata, previa sottoscrizione della comunicazione a conferma dei dati ivi indicati.

La trasmissione telematica dei dati contenuti nella comunicazione è effettuata utilizzando il prodotto informatico denominato **"AGEVOLAZIONERETI"**, reso disponibile gratuitamente dall'Agenzia delle entrate nel sito www.agenziaentrate.gov.it a partire dal **20 aprile 2011**.

Compilazione della comunicazione

La comunicazione è composta da:

- frontespizio, contenente l'informativa sul trattamento dei dati personali ed i dati identificativi dell'impresa richiedente, nonché la sottoscrizione della comunicazione da parte della stessa;
- quadro A, contenente i dati relativi all'ammontare della quota degli utili dell'esercizio destinati al fondo patrimoniale comune o all'affare ed al risparmio d'imposta teorico che ne deriva.

Gli importi da indicare nella comunicazione vanno espressi in euro, con arrotondamento all'unità, secondo il criterio matematico: per eccesso, se la frazione decimale è uguale o superiore a 50 centesimi di euro (es.: 55,50 diventa 56; 55,51 diventa 56); per difetto, se inferiore a detto limite (es.: 55,49 diventa 55).

FRONTESPIZIO

ATTENZIONE: ogni impresa deve presentare un'unica comunicazione per ciascun periodo d'imposta. Se la medesima impresa presenta più comunicazioni riferite al medesimo periodo d'imposta, sarà ritenuta valida esclusivamente l'ultima trasmessa nei termini. Decorso il termine ultimo di presentazione della comunicazione saranno prese in esame soltanto quelle contenenti le rinunce totali o parziali; sono da considerarsi rinunce parziali quelle comunicazioni riportanti un risparmio d'imposta inferiore a quello indicato nell'ultima comunicazione validamente presentata.

Codice fiscale

Deve essere indicato il codice fiscale dell'impresa richiedente.

Periodo d'imposta

Va indicato il periodo d'imposta agevolabile in corso al 31 dicembre 2010, 2011 o 2012 al quale si riferisce la presente comunicazione.

Si precisa che la comunicazione riguardante il periodo d'imposta in corso al 31 dicembre 2010 va presentata dal 2 al 23 maggio 2011; la comunicazione riguardante il periodo d'imposta in corso al 31 dicembre 2011 va presentata dal 2 al 23 maggio 2012 e la comunicazione riguardante il periodo d'imposta in corso al 31 dicembre 2012 va presentata dal 2 al 23 maggio 2013.

Dati relativi alle persone fisiche

Le persone fisiche devono indicare negli appositi campi: il cognome, il nome, il sesso, la data di nascita, il comune di nascita e la sigla della provincia. In caso di nascita all'estero, nello spazio riservato all'indicazione del Comune va riportato solo lo Stato estero di nascita.

Dati relativi ai soggetti diversi dalle persone fisiche

Per i soggetti diversi dalle persone fisiche, vanno indicate la denominazione o la ragione sociale risultante dall'atto costitutivo. Si precisa che la denominazione deve essere riportata senza abbreviazioni, ad eccezione della natura giuridica che deve essere indicata in forma abbreviata (esempio: S.a.s. per Società in accomandita semplice).

Il codice corrispondente alla "natura giuridica" dell'impresa richiedente, da indicare nell'apposita casella, deve essere desunto dalla relativa tabella riportata nelle istruzioni per la compilazione dei modelli di dichiarazione UNICO, disponibili alla data di presentazione della comunicazione e pubblicati sul sito internet www.agenziaentrate.gov.it.

Dati relativi al rappresentante firmatario della comunicazione

Devono essere indicati i dati relativi al rappresentante legale dell'impresa richiedente, in mancanza, a chi ne ha l'amministrazione, anche di fatto, o al rappresentante negoziale che sottoscrive la comunicazione e, nell'ipotesi in cui il rappresentante legale dell'impresa richiedente sia una società, va indicato anche il codice fiscale di quest'ultima.

Per quanto riguarda il codice carica, lo stesso deve essere desunto dalla relativa tabella presente nelle istruzioni per la compilazione dei modelli di dichiarazione UNICO, disponibili alla data di presentazione della comunicazione e pubblicati sul sito internet www.agenziaentrate.gov.it.

Referente da contattare

Possono essere indicati il cognome e il nome del referente incaricato a fornire chiarimenti o ulteriori informazioni. Si segnala che la compilazione del riquadro non è obbligatoria.

Recapiti

Vanno indicati i recapiti telefonici nonché l'indirizzo di posta elettronica dell'impresa richiedente.

Si evidenzia che l'indicazione dei dati previsti nel riquadro non è obbligatoria.

Indicando il numero di telefono, di cellulare, di fax e l'indirizzo di posta elettronica, l'impresa potrà essere contattata dall'Agenzia delle entrate per eventuali richieste di chiarimenti in ordine ai dati esposti nella comunicazione.

Rinuncia all'agevolazione

Nell'ipotesi in cui l'impresa per qualsiasi motivo intenda annullare totalmente gli effetti di una comunicazione precedentemente inviata deve presentare apposita rinuncia, utilizzando il presente modello, nel quale deve compilare solamente il frontespizio (il quadro A non va compilato), barrando l'apposita casella.

Si evidenzia che, in caso di rinuncia totale, il soggetto perde ogni diritto derivante dalla comunicazione precedentemente inviata.

ATTENZIONE: nell'ipotesi in cui l'impresa per qualsiasi motivo intenda rinunciare parzialmente all'agevolazione indicata in una comunicazione precedentemente inviata deve presentare una nuova comunicazione che sostituisce quella precedentemente inviata. In tal caso, deve essere compilato sia il frontespizio sia il quadro A.

Impegno alla presentazione telematica

Per la compilazione di tale riquadro si rinvia a quanto già precisato al precedente paragrafo "Modalità e termini di presentazione della comunicazione".

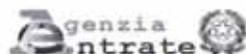
QUADRO A

Nel presente quadro va indicato l'ammontare della quota di utili ed il relativo risparmio d'imposta.

Nella **colonna 1** va indicato l'importo corrispondente alla quota degli utili accantonati destinati al fondo patrimoniale o al patrimonio destinato all'affare relativamente al periodo d'imposta in corso al 31 dicembre 2010, 2011 o 2012.

Nella **colonna 2** va indicato il risparmio d'imposta complessivo corrispondente alla quota degli utili di cui alla colonna 1, relativo al periodo d'imposta in corso al 31 dicembre 2010, 2011 o 2012.

Allegato 2:



**COMUNICAZIONE CONTENENTE I DATI PER LA FRUIZIONE DEI VANTAGGI FISCALI
PER LE IMPRESE APPARTENENTI ALLE RETI D'IMPRESA**

Art. 42 del decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122

| | |
|---|--|
| Informativa sul trattamento dei dati personali ai sensi dell'art. 13 del decreto legislativo n. 196 del 2003 | <i>Il D.Lgs. 30 giugno 2003, n. 196, "Codice in materia di protezione dei dati personali", prevede un sistema di garanzie a tutela dei trattamenti che vengono effettuati sui dati personali. Di seguito si illustra sinteticamente come verranno utilizzati i dati contenuti nel presente modello e quali sono i diritti riconosciuti al cittadino.</i> |
| Finalità del trattamento | <p>Il Ministero dell'Economia e delle Finanze e l'Agenzia delle Entrate desiderano informarla, anche per conto degli altri soggetti a ciò tenuti, che nella comunicazione sono presenti alcuni dati personali che verranno trattati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, dall'Agenzia delle Entrate nonché dai soggetti intermediari individuati dalla legge (Centri di assistenza fiscale, associazioni di categoria e professionisti) al fine di verificare la sussistenza dei requisiti e delle condizioni per fruire dell'agevolazione nonché per le finalità di accertamento dei dati dichiarati.</p> <p>I dati in possesso del Ministero dell'Economia e delle Finanze e dell'Agenzia delle Entrate possono essere comunicati ad altri soggetti pubblici in presenza di una norma di legge o di regolamento, ovvero, quando tale comunicazione sia comunque necessaria per lo svolgimento di funzioni istituzionali, previa comunicazione al Garante per la protezione dei dati personali.</p> <p>Gli stessi dati possono, altresì, essere comunicati a privati o enti pubblici economici qualora ciò sia previsto da una norma di legge o di regolamento.</p> |
| Dati personali | <p>I dati richiesti nella comunicazione devono essere indicati obbligatoriamente per poter usufruire dell'agevolazione prevista dall'art. 42 del decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122. Non è obbligatoria la compilazione del riquadro relativo al nominativo del referente incaricato a fornire chiarimenti o ulteriori informazioni.</p> <p>Anche l'indicazione del numero di telefono o cellulare, del fax e dell'indirizzo di posta elettronica è facoltativa e consente di ricevere gratuitamente dall'Agenzia delle Entrate informazioni e aggiornamenti su scadenze, novità, adempimenti e servizi offerti.</p> |
| Modalità del trattamento | <p>La comunicazione, contenente i dati per la fruizione dei vantaggi fiscali per le imprese appartenenti ad una delle reti d'impresa di cui all'art. 42 del decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, è presentata all'Agenzia, esclusivamente in via telematica: direttamente, tramite una società del gruppo o tramite un intermediario previsto dalla legge (Caf, associazioni di categoria, professionisti) il quale invia i dati al Ministero dell'Economia e delle Finanze ed all'Agenzia delle Entrate. Tali dati verranno trattati con modalità prevalentemente informatizzate e con logiche pienamente rispondenti alle finalità da perseguire anche mediante verifiche dei dati contenuti nell'istanza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • con altri dati in possesso del Ministero dell'Economia e delle Finanze e dell'Agenzia delle Entrate, anche forniti, per obbligo di legge, da altri soggetti; • con dati in possesso di altri organismi. |
| Titolari del trattamento | <p>Il Ministero dell'Economia e delle Finanze, l'Agenzia delle Entrate e gli intermediari assumono la qualifica di "titolare del trattamento dei dati personali" quando tali dati entrano nella loro disponibilità e sotto il loro diretto controllo. In particolare sono titolari:</p> <ul style="list-style-type: none"> • il Ministero dell'Economia e delle Finanze e l'Agenzia delle Entrate, presso i quali è conservato ed esibito, a richiesta, l'elenco dei responsabili; • gli intermediari, i quali, ove si avvalgano della facoltà di nominare dei responsabili, devono renderne noti i dati identificativi agli interessati. |
| Responsabili del trattamento | <p>I "titolari del trattamento" possono avvalersi di soggetti nominati "responsabili". In particolare, l'Agenzia delle Entrate si avvale della So.ge.I. S.p.a., quale responsabile esterno del trattamento dei dati, in quanto partner tecnologico cui è affidata la gestione del sistema informativo dell'Anagrafe Tributaria.</p> |
| Diritti dell'interessato | <p>Presso il titolare, o i responsabili del trattamento, l'interessato in base all'art. 7 del D.Lgs. n. 196 del 2003, può accedere ai propri dati personali per verificarne l'utilizzo o, eventualmente, per correggerli, aggiornarli nei limiti previsti dalla legge, ovvero per cancellarli od opporsi al loro trattamento, se trattati in violazione di legge. Tali diritti possono essere esercitati mediante richiesta rivolta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministero dell'Economia e delle Finanze, via XX Settembre, 97 – 00187 Roma; • Agenzia delle Entrate, via Cristoforo Colombo, 426 c/d – 00145 Roma. |
| Consenso | <p>Il Ministero dell'Economia e delle Finanze e l'Agenzia delle Entrate, in quanto soggetti pubblici, non devono acquisire il consenso dagli interessati per poter trattare i loro dati personali. Gli intermediari non devono acquisire il consenso per il trattamento dei dati personali, in quanto il loro conferimento è obbligatorio per legge.</p> <p>La presente informativa viene data in generale per tutti i titolari del trattamento sopra indicati.</p> |

COMUNICAZIONE CONTENENTE I DATI PER LA FRUIZIONE DEI VANTAGGI FISCALI PER LE IMPRESE APPARTENENTI ALLE RETI D'IMPRESA

Art. 42 del decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122

| | | | | | |
|---|--|------------------------------------|---------------------|--------------------------------------|--|
| DATI IDENTIFICATIVI DELL'IMPRESA RICHIEDENTE | Codice Fiscale dell'impresa richiedente | | | Periodo d'imposta in corso al 31/12/ | |
| Persone fisiche | Cognome | | Nome | | Sesso Esprimere la relativa scelta M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| | Data di nascita <small>giorno mese anno</small> | Comune (o Stato estero) di nascita | | Provincia (sigla) | |
| Soggetti diversi dalle persone fisiche | Denominazione o ragione sociale | | | | Natura giuridica |
| DATI RELATIVI AL RAPPRESENTANTE FIRMATARIO DELLA COMUNICAZIONE | Codice fiscale del firmatario | | Codice carica | Codice fiscale società | |
| | Cognome | | Nome | | Sesso Esprimere la relativa scelta M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| | Data di nascita <small>giorno mese anno</small> | Comune (o Stato estero) di nascita | | Provincia (sigla) | |
| REFERENTE DA CONTATTARE | Cognome | | Nome | | |
| RECAPITI | Telefono | Cellulare | Fax | Indirizzo di posta elettronica | |
| RINUNCIA ALL'AGEVOLAZIONE | L'impresa dichiara di voler rinunciare totalmente all'agevolazione relativa alla comunicazione già presentata <input type="checkbox"/> | | | | |
| DICHIARAZIONE | Il sottoscritto, in qualità di titolare ovvero rappresentante legale dell'impresa, sotto la propria responsabilità, <p style="text-align: center;">DICHIARA</p> di fruire dell'agevolazione nel rispetto delle condizioni e dei limiti di cui all'art. 42 del decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122. Con la sottoscrizione della comunicazione si elegge domicilio presso l'intermediario di cui ci si avvale per la trasmissione telematica ai fini di ogni avviso inerente la presente comunicazione e si dichiara di aver preso conoscenza della "Informativa sul trattamento dei dati personali ai sensi dell'art. 13 del decreto legislativo n. 196 del 2003". | | | | |
| SOTTOSCRIZIONE | | | | | FIRMA |
| IMPEGNO ALLA PRESENTAZIONE TELEMATICA | Codice fiscale dell'intermediario | | | | |
| Riservato all'intermediario | Data dell'impegno <small>giorno mese anno</small> | FIRMA DELL'INTERMEDIARIO | | | |
| QUADRO A | Quoto utili | | Ripartito d'imposta | | |
| | / / ,00 | | / / ,00 | | |

SECONDA PARTE

“Approfondimenti e indicazioni per le aggregazioni tramite contratto di rete in riferimento ai bisogni rappresentati da alcuni imprenditori operanti nel territorio”.

A cura di Paola Palmerini

SOMMARIO

| | |
|---|----|
| PREMESSA | 61 |
| DEFINIZIONI E PRIME RIFLESSIONI..... | 63 |
| Metodologia | 67 |
| ANALISI - ALCUNE SEZIONI TERRITORIALI (moda, sanità, metalmeccanico, turismo e cultura)..... | 69 |
| Sezione Settore Moda..... | 69 |
| Sezione Settore Editoria, Cultura e Spettacolo | 72 |
| Sezione Settore Turismo..... | 74 |
| Settore sanitario..... | 77 |
| Settore ICT..... | 78 |
| Settore metalmeccanico..... | 79 |
| CLASSIFICAZIONE DEI CONTRATTI DI RETE ESISTENTI | 83 |
| Elaborazione estrazione contratti rete di imprese | 83 |
| Settore moda | 84 |
| Settore turismo/territorio | 84 |
| Settore ambiente/ecologia | 85 |
| Settore sanitario..... | 86 |
| Settore metalmeccanico..... | 86 |
| Settore ICT..... | 88 |
| Aziende Coinvolte | 88 |
| Settori Rappresentati | 89 |
| Finalità delle Reti..... | 89 |
| Evoluzione Numero Contratti..... | 90 |
| Evoluzione Tipologia di Società coinvolte in rete | 90 |

| | |
|---|-----|
| ANALISI COMPARATIVA DI ALCUNI CONTRATTI DI RETE E SPUNTI DI RIFLESSIONE..... | 93 |
| Parti: | 93 |
| Sede/Domicilio: | 93 |
| Segno distintivo/logo della Rete | 93 |
| Marchio comune:..... | 93 |
| Organo comune: | 93 |
| Obiettivi strategici:..... | 94 |
| Programma di rete: | 94 |
| Durata: | 94 |
| Diritti ed obblighi: | 94 |
| Ove prevista l'Assemblea degli aderenti, sono disciplinate materie riservate alla stessa: | 95 |
| Comitati per la ricerca e l'innovazione: | 95 |
| Adesione:..... | 95 |
| Recesso: | 95 |
| Esclusione: | 95 |
| Proprietà: | 96 |
| Riservatezza:..... | 96 |
| Modifiche del contratto: | 96 |
| Obblighi di riservatezza: | 96 |
| Controversie:..... | 96 |
| IL PROFILO STRATEGICO, ORGANIZZATIVO E REALIZZATIVO DI PROGETTI DI RETE CON RIFERIMENTO ALL'APPLICAZIONE DEL CONTRATTO DI RETE..... | 97 |
| Le rilevanze tangibili e intangibili nel progettare la rete di impresa..... | 101 |
| Rilevanze tangibili, quindi rilevabili e di cui tener conto nell'applicazione del contratto..... | 101 |
| Rilevanze intangibili, ma sensibili per il funzionamento del contratto..... | 102 |
| IL PERCORSO DI PROGETTO: opportunità e rilevanze dai casi trattati..... | 103 |
| SCHEMI DI RIFERIMENTO RIUTILIZZABILI IN PRE-FATTIBILITA' NELLA COSTITUZIONE DI UNA RETE DI IMPRESE CON CONTRATTI DI RETE | 107 |

| | |
|--|-----|
| QUESTIONARIO..... | 107 |
| ARGOMENTAZIONI E APPROFONDIMENTI PER LA REDAZIONE DI CONTRATTI DI RETE..... | 115 |
| Premesse metodologiche | 115 |
| Parti del Contratto | 116 |
| Premesse del Contratto..... | 116 |
| Art.1 Oggetto del Contratto..... | 116 |
| Art. 2 Obiettivi Strategici | 116 |
| Art. 3 Programma di Rete | 117 |
| Art. 4 Diritti e Obblighi delle Parti | 118 |
| Art. 5 Proprietà e clausole particolari | 119 |
| Art. 6 Fondo Comune | 119 |
| Art. 7 Organo Gestorio (Comitato di Gestione o mandatario comune)..... | 120 |
| Art. 8 Modalità di funzionamento e Poteri dell'Organo Gestorio | 120 |
| Art. 9 Modalità di assunzione delle decisioni dei partecipanti e materie riservate | 121 |
| Art. 10 Rendiconto annuale e budget | 122 |
| Art. 11 Modalità di adesioni successive | 122 |
| Art. 12 Modalità di Uscita..... | 123 |
| Art. 13 Durata | 123 |
| Art. 14 Modifiche al Contratto..... | 124 |
| Art. 15 Clausola di Mediazione e Arbitrale | 124 |
| RETI DI IMPRESE: LE AGEVOLAZIONI FISCALI | 125 |
| Soggetti Beneficiari..... | 125 |
| Investimenti agevolabili | 125 |
| Le condizioni per accedere all'agevolazione | 125 |
| Fruizione dell'agevolazione | 126 |
| Termine del regime di sospensione | 126 |
| Il risparmio d'imposta | 127 |
| L'iter procedurale e i termini | 127 |

| | |
|--|-----|
| Scadenze 2012 | 127 |
| Osservazioni sulla rilevanza degli aspetti fiscali delle reti d'impresa | 127 |
| L'IMPORTANZA DELLE ISTITUZIONI SUL TERRITORIO E IL FAR SISTEMA..... | 129 |
| ALCUNE CONSIDERAZIONI SULLE TIPOLOGIE DI CASI DI CONTRATTI DI RETI TRATTATI..... | 133 |
| CARATTERISTICHE PER UN SERVIZIO A SUPPORTO DELLA COSTITUZIONE DI RETI DI IMPRESE | 135 |
| CONCLUSIONI: la valenza di un progetto di supporto alle Reti di Imprese..... | 137 |

PREMESSA¹

L'attività svolta si è concentrata su un'analisi dell'applicazione pratica della normativa sul Contratto di Rete al duplice scopo sia di identificare suggerimenti e verificare le basi per un potenziale servizio che si volesse successivamente promuovere verso le imprese a sostegno dell'avvio di reti di impresa mediante Contratto di Rete, sia per supportare le prime riflessioni circa la fattibilità per alcune reti sul territorio che già avevano espresso interesse alla aggregazione. In tal modo si sono potute anche verificare alcune argomentazioni sui casi specifici così da trarne una sintesi più generale utilizzabile per altri casi.

In tal modo Unione Industriali Napoli ha colto l'obiettivo di iniziare un supporto in alcuni casi concreti di possibili Reti di Imprese del territorio e attraverso questi promuovere l'applicazione dello strumento Contratto di Rete.

Per lo svolgimento del lavoro si è fatto riferimento a documentazione pubblica in materie di contratto di rete (Legge 122/10, Codice Civile, testi e pubblicazioni di RetImpresa, di giuristi, esperti in materia, docenti e associazioni che abbiano da tempo fornito riflessioni e linee guida - (riferimento al paragrafo Bibliografia).

Si è anche fatto riferimento ai risultati prodotti nel 2010 e aggiornati successivamente di un Rapporto di comparazione tra le varie forme di aggregazione.

Il presente documento quindi descrive:

- alcune considerazioni emerse dai casi concreti affrontati – in forma anonima – presso Unione Industriali; casi che hanno costituito di per sé una sorta di pre-fattibilità all'aggregazione e alla applicazione del Contratto di Rete;
- alcune analisi comparative dell'insieme di contratti ad oggi stipulati;
- alcune analisi tra diversi contratti già stipulati al fine di identificare struttura e forma delle prassi esistenti;
- schemi generali in forma di questionario – cioè, domande a cui sia utile riferirsi nell'affrontare l'aggregazione in Rete mediante Contratto di Rete in quanto rilevanti per la applicazione corretta del Contratto, utilizzate e verificate negli incontri;
- schema di contratto, ragionato ed elaborato al fine di un suo utilizzo come riferimento generale da personalizzare caso per caso, anch'esso verificato negli incontri con industriali e con le istituzioni locali.

¹ Il presente documento è stato redatto dalla dottoressa Paola Palmerini – Business Management Consultants B.M.C.; esso costituisce la sintesi dell'attività svolta per il progetto Camerale sulle Reti di Impresa. Alla stesura del documento, così come al progetto, hanno contribuito l'avvocato Rossana Pacetti e la dottoressa Chiara Pauciulo che collaborano con Paola Palmerini in studi e progetti su Gestione di Impresa e su Reti di Impresa.

DEFINIZIONI E PRIME RIFLESSIONI

Il presente lavoro affronta la sola tipologia reti tra imprese per quanto attiene all'applicazione del Contratto di Rete, essendo questa la forma giuridica promossa da Confindustria, la cui applicazione Unione Industriali Napoli intende verificare in alcuni casi già identificati e per la cui applicazione intende valutare l'opportunità di promuovere servizi a supporto.

Lo strumento, ideato per sostenere il miglioramento di posizioni competitive di mercato e lo sviluppo innovativo delle imprese superandone i limiti dimensionali, ha bisogno – per la sua applicazione – di essere visto e valutato con un approccio e impegno concreto, tentando di superarne i limiti oggettivi della flessibilità stessa che ne costituisce anche il vantaggio.

E' innanzitutto un Contratto, e quindi richiede che se ne conosca la teoria e le disposizioni generali sui contratti, oltre la specifica Legge 122/10, ma inoltre – per effetto della sua stessa natura – richiede che si affronti la sua applicazione sapendo approfondire il contesto nel quale viene calato: la forma contrattuale infatti si adatta alle esigenze delle parti pur salvaguardando le indicazioni del legislatore.

Diventa quindi a ns parere fondamentale interpretare le esigenze, identificare il percorso evolutivo di aggregazione che le imprese vogliono intraprendere, valutare la previsione del modificarsi delle condizioni che possono influenzare le scelte, aiutare gli imprenditori a qualificare la loro visione di aggregazione e a identificare consapevolmente responsabilità e limiti che si vogliono e si possano accettare nell'intraprendere il percorso : in tale percorso l'uso del Contratto può costituire un passo rilevante ai fini degli obiettivi strategici che le imprese vogliono raggiungere grazie alla aggregazione.

Quindi progetti e programmi di rete molto diversi tra loro con percorsi più lenti o più veloci di aggregazione, che possono trovare nel contratto di rete una forma di facilitazione allo sviluppo più maturo di raggruppamenti di imprese secondo forme più note.

Gli imprenditori che hanno fatto primi passi in “rete” trasmettono infatti il senso che il disegno della rete abbia natura transitoria, e per usare la parola di alcuni , di “fidanzamento”, che se felice indirizza verso una nuova unione. In tale spirito sta l'applicazione di una forma flessibile come il Contratto di Rete, che consente alle imprese di verificare l'esistenza di potenziali economie di scala dinamiche connesse all'operare in rete, e di verificare la concreta abilità a cooperare per nuovi progetti e commesse altrimenti improbabili per il singolo.

Da qui si deduce che il Contratto di Rete sia “ben ragionato e scritto”, che preveda in modo dettagliato le regole fondamentali (non tanto solo per integrare la disciplina legale scarna) ma per realizzare quel livello di aderenza ai bisogni del programma imprenditoriale che sta alla base della singola rete e che non sarebbe personalizzabile utilizzando forme societarie tradizionali.

Questo legame fondamentale tra programma di rete e la forma giuridica-contratto, e la necessità di trovare soluzione a esigenze dei singoli in materia di proprietà e autonomia sono alla base di alcune reti di successo con contratti di rete.

Per completezza di trattazione, si ritiene comunque opportuno fornire anche una breve sintesi di alcune definizioni e classificazioni e criteri del fenomeno reti così da poter inquadrare il contesto in cui il contratto si applica. Tali indicazioni di criteri sono stati presenti alla base di alcune parti del dibattito con gli imprenditori negli incontri oggetto del presente lavoro.

Occorre considerare che quello della Rete tra Imprese è anzitutto un fenomeno economico-sociale e che spesso è riconoscibile a posteriori, dopo cioè che si siano formate le relazioni contrattuali tra le parti, e/o che vi sia stata una condivisione sulla titolarità delle risorse.

Mentre la nozione di Rete tra Imprese dal punto di vista sociologico ed economico è unificante, la stessa nozione dal punto di vista di diritto privato presenta modalità di attuazione variabili e non riconducibili ad uno stesso modello.

Esistono infatti Reti che nascono intorno a schemi organizzativi di carattere associativo; oppure che nascono da sistemi di relazioni plurilaterali; o ancora che ricorrono a combinazioni diverse di strumenti.

E' stato infatti osservato che Il diritto quindi non è in condizione di escludere scelte alternative, ma ha la funzione di ricercare gli strumenti concettuali più idonei a risolvere i potenziali conflitti tra coloro che si trovano, o per scelta consapevole sin dall'origine o per evoluzione progressiva, a coordinare proprie attività in quello che si definisce una **“organizzazione reticolare di imprese”**.

Siamo in presenza di una ampia gamma e complessità di regolazione in cui si intersecano il diritto privato, commerciale, internazionale e comunitario, le autoregolazioni, le prassi prima ancora delle norme.

Alle discipline come la consortile e il collegamento negoziale – definite ed in uso da tempo, che mostrano limiti legati alla bilateralità e alla mono-settorialità, si aggiunge la nuove disciplina del Contratto di Rete, in modo da poter

meglio rispondere alla esigenza di adeguamento del diritto alle necessità delle piccole e medie imprese in materia di aggregazione e fornire schemi di riferimento delle regole opportune per il loro funzionamento.

L'attenzione è cresciuta sul piano anche europeo con la progressiva identificazione di politiche e interventi dedicati alle PMI, la cui crescita è ancora ostacolata da barriere normative tra le quali vanno sottolineate quelle di differenti disposizioni fiscali e della disciplina degli appalti.

L'ambiente normativo in cui le PMI operano si sta rapidamente trasformando e ciò rende l'analisi complessa e concerne cambiamenti ancora troppo recenti per essere considerati pienamente chiariti e risolti sul piano operativo di applicazione e nelle evidenze del loro impatto.

Vi sono poi altre considerazioni in merito di tipo generale sul fenomeno reti.

Il passato capitalismo industriale è stato contraddistinto dall'affermarsi della grande impresa di produzione.

In seguito il mercato si è contraddistinto dalla grande impresa che crea rete, cioè che all'interno conserva funzioni strategiche ma opera attraverso una rete stabile di associate, fornitori, venditori o altri produttori.

Accanto a tale forma il capitalismo industriale registra da tempo forme stabili di relazioni reticolari e di coordinamento tra PMI, sia come derivazione da scorpori dalle grandi imprese integrate, sia per la realizzazione di economie di scala idonee a renderle competitive, sia a causa della globalizzazione che necessita di piattaforme di relazione più complesse e inaccessibili alle singole piccole imprese.

Il fenomeno quindi viene definito di reti di imprese, ma ha caratteristiche le più diversificate, non omogenee e conseguentemente le più differenti forme giuridiche di applicazione e di funzionamento.

L'idea di rete è diventata un modo corrente di

far riferimento alla varietà di forme di aggregazione sia tra grandi e piccole imprese, che tra sole piccole, forme che assegnano ad una entità - nuova o esistente - un coordinamento gerarchico-organizzativo o semplicemente l'esistenza di un marchio comune intorno al quale agire sul mercato.

La caratteristica delle reti tra imprese a cui il Contratto di rete si appoggia è: l'AUTONOMIA delle singole, la STABILITA' del rapporto tra le stesse, la FIDUCIA, la COLLABORAZIONE e la INTERDIPENDENZA.

Condividiamo e poniamo alla base del nostro lavoro la definizione di Plamiceli (P. Iamiceli -Le reti imprese e i contratti di rete), non divergente da quella di H.Collins (H. Collins - The weakest link: legal implication of the architecture of supply chains)e di F.Cafaggi definita sin da tempo come:

“la rete di imprese è quell'insieme di relazioni di tipo cooperativo e tendenzialmente stabili tra due o più imprese formalmente e giuridicamente distinte, anche concorrenti, tra le cui attività esista o si generi una qualche interdipendenza ed emerga un'esigenza di coordinamento, alla quale la rete risponda ricorrendo a strumenti di governo diversi, formali e informali, contrattuali e non.“

L'interdipendenza implica che vi sia un “common set of goals and objectives to be achieved among all participants” e che “one contract or contractual performance are made dependent on others either unilaterally or reciprocally”.

Il coordinamento quindi di rete è stato finora realizzato utilizzando molteplici strumenti/istituti giuridici: consorzi, società consortili, contratti plurilaterali, e contratti bilaterali in qualche modo di fatto coordinati tra loro, sia in forma a “raggiera” (impresa leader e nodi legati da contratti bilaterali) o a “filiera” attraverso regolamentazioni di rapporti sequenziali tra loro connessi.

La letteratura - in particolare negli ultimi anni – di tipo economico e di tipo strategico-organiz-

zativo, si è dedicata in forme diverse a classificazioni del fenomeno delle reti.

Classificare ad esempio sulla base di alcune caratteristiche importanti ma comunque specifiche, es. rete territoriale o rete per l'innovazione o rete per l'internazionalizzazione, è rappresentare forme di aggregazione attraverso la definizione del loro scopo: nell'esempio, aggregare per cooperare nello sviluppo tecnologico o cooperare nell'ambito di uno stesso territorio o di un nuovo territorio.

Ci sembra opportuno far riferimento a questa classificazione per le reti regolamentate da Contratti di Rete, in quanto il Contratto di Rete si applica proprio laddove si ricerchi una aggregazione che sia tesa ad accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato.

Il concetto di rete, già si è accennato, va oltre il modello di sola struttura gerarchica - che fornisce capacità efficienti di programmazione e comando, ma è rigida per far fronte al mercato globale - e va oltre la struttura frammentata di un mercato in cui ognuno va avanti per conto proprio in base a convenienze individuali (perdendo capacità di indirizzo di dinamiche complessive e perdendo possibilità di superamento di dimensioni).

Assume rilevanza a nostro parere quindi che la dimensione limitata degli operatori industriali nel mercato italiano – non compatibile sempre più con la necessità di lavorare con i grandi sistemi di impresa e le economie di scala del capitalismo globale – determina la necessità di creare e governare tra gli operatori dei legami – che abbiamo chiamato organizzazione reticolare di imprese - che consapevolmente ed oggettivamente sono in continua trasformazione. Questo fattore comunque spiega l'esistenza di diverse forme di aggregazione, che dinamicamente assumono articolazioni diverse, si trasformano evolvendo attraverso varie forme contrattuali e facendo evolvere la forma organizzativa di governo della interdipendenza tra “i

nodi” della rete che, mantenendo autonomia, imparano a collaborare gestendo aspetti contraddittori di dipendenza e autonomia e coesistendo su comuni “frame” organizzativi.

Il Contratto di Rete aggiunge flessibilità normativa a questo fenomeno di trasformazione delle reti, e costituisce uno strumento importante per accompagnare lo sviluppo delle aggregazioni.

Una tassonomia che descriva la forma di aggregazione della rete può essere caratterizzata dall’analisi dei parametri organizzativi e di quelli di governo delle responsabilità che la contraddistinguono, in quanto questi due elementi sono essenziali allo sviluppo sia del programma di rete e alla sua esecuzione, sia per la definizione del funzionamento stesso della rete che necessariamente deve essere regolamentato nelle clausole dei Contratti di Rete.

Come infatti citato anche in studi universitari in materia di reti, va indirizzato il problema di trade off tra costi di transazione e di produzione - che conduce all’adozione di strutture di governo delle transazioni alternative alla gerarchia - nella pratica comporta la strutturazione di par-

ticolari forme di gestione e di coordinamento dei rapporti tra le imprese.

Le imprese in rete con Contratto di rete da più tempo, sottolineano ad es. come al di là di definire governance , compiti e responsabilità nel contratto di rete, vi sia uno sforzo importante da mettere in campo nel tener le fila, cioè nella manageriale gestione della rete stessa.

In questo contesto si parla di organizzazione non come fatto interno all’impresa, ma con riguardo ai rapporti esterni dell’impresa, i quali rendono l’organizzazione partecipe al sistema imprenditoriale -organizzativo più ampio.

Organizzazione (come componenti, finalità, strutture, relazioni etc) e coerenti sistemi di responsabilità (mandati, deleghe, flussi informativi, regole e prassi comportamentali, influenza sociale, etc) diventano i criteri di lettura della forma di aggregazione, nonché i criteri di decisione sui quali basare la stesura del contratto di rete (o di altra forma di aggregazione) e applicare coerentemente la adeguata forma giuridica.

La seguente tabella fornisce un contributo su alcuni elementi di classificazione che risultano a nostro parere fondamentali per l’analisi stra-

| SISTEMI ORGANIZZATIVI Valutazione delle relazioni esterne dell’impresa | SISTEMI DI RESPONSABILITA’ Valutazione delle conseguenti responsabilità |
|--|---|
| Presenza di simmetrie o asimmetrie di relazioni, cioè, presenza o meno di azienda leader, e/o accentramento o meno di funzioni | Implicazione per la definizione delle responsabilità delle imprese partecipanti e dell’organo gestorio, dei meccanismi di controllo da attuare, dei mandati da porre in essere |
| Natura delle relazioni (economiche e non) | Implicazione nella definizione dello scopo, del livello di pariteticità Implicazione nella identificazione di possibili integrazioni tecnologiche, organizzative e informative Implicazioni nella definizione di accordi collaterali e di subfornitura per le opportune specializzazioni del sistema rete |
| Grado di formalità-informalità nelle relazioni | Implicazione nella descrizione di ruoli, compiti e funzioni |
| Estensione geografica del sistema di rete | Implicazioni nella definizione di organi gestori e clausole di tutela e promozione |
| Orizzontalità o verticalità delle relazioni | Implicazioni nella definizione di responsabilità legate alla catena del valore del ciclo produttivo Implicazioni nella definizione dei compiti dell’Organo gestorio e/o nell’assunzione delle responsabilità da parte delle singole imprese |
| Stadio evolutivo | Progettazione della governance della rete |

tecnica della rete e la valutazione consapevole del percorso evolutivo del sistema di rete.

I criteri sopra definiti forniscono quindi una prima modalità di analisi della possibile rete tra imprese, qualificandone i contorni e iniziando un percorso di chiarimento tra i partecipanti circa le conseguenti modalità di regolamentazione della rete in Contratti.

Come si potrà veder in seguito – nel capitolo specifico in cui è descritto un possibile schema di domande tese a guidare l'analisi della rete e l'applicazione del contratto - alcuni degli elementi sopradescritti servono a definire le caratteristiche della rete al fine di identificare quegli elementi che saranno portanti e rilevanti nella redazione delle singole clausole contrattuali.

Metodologia

La metodologia di lavoro è consistita in:

- raccolta bibliografica in materia di applicazione di Contratti di Rete;
- analisi sintetica delle Imprese associate ai settori di riferimento a cui facevano capo le Imprese incontrate, allo scopo di riconoscere trend e individuare potenzialità di aggregazioni;
- analisi sintetica dei contratti di rete esistenti aggiornata a Marzo 2012, così da paragonare settori di appartenenza e motivazioni alla rete;
- sintesi ragionata di casi affrontati in altri progetti utilizzata per guidare le prime riflessioni con gli imprenditori;
- preparazione di un primo documento di sintesi sulla Legge e sulle opportune valutazioni ipotizzabili nell'affrontare una potenziale rete di imprese; considerazioni dal punto di vista strategico e organizzativo, nonché giuridico e fiscale. Una sintesi di slide consegnate a ciascun potenziale raggruppamento di imprese prima dell'incontro;
- preparazione di un questionario base –

che poi è stato perfezionato nel corso dei lavori e adattato ad ogni caso – utilizzato nel primo e secondo incontro - al fine di guidare la analisi delle caratteristiche della rete di cui si stava trattando, e la analisi degli elementi rilevanti per la stesura del Contratto di Rete, ricercando per ciascuna di esse le risposte che avrebbero poi facilitato la redazione del contratto e / o del progetto di rete;

- preparazione di argomentazioni a supporto della redazione di un Contratto di Rete che ha guidato la seconda serie di incontri e costituisce la esemplificazione pratica della applicazione del Contratto di Rete riportata nel presente documento
- analisi comparativa delle argomentazioni per la redazione del Contratto con quanto indicato dalle più recenti Linee Guida del Consiglio Notarile del Triveneto, al fine di rassicurare il suo recepimento;
- redazione del presente documento e dei commenti conclusivi.

ANALISI ALCUNE SEZIONI TERRITORIALI (moda, sanità, metalmeccanico, turismo e cultura)

Il capitolo rappresenta la sintesi di un'analisi introduttiva sulle imprese associate in alcune sezioni territoriali dell'Unione Industriali Napoli. L'analisi infatti era propedeutica all'avvio del progetto, tale da dare alcuni elementi di contesto industriale campano ed era finalizzata al recepire la tipologia di aziende del settore/sezione di appartenenza delle imprese successivamente incontrate.

Non avendo rilevato studi specifici, pragmaticamente sono state raccolte alcune informazioni da siti pubblici e da registro imprese, e di conseguenza non sono state "lette" tutte le imprese (come si farà notare più avanti), molte imprese non hanno siti elettronici.

Ovviamente tale analisi non costituisce in alcun modo un'analisi caratteristica e comparativa e/o di settore e di trend, che avrebbe invece richiesto un progetto di ricerca ad hoc. Intende però dare qualche contributo di contesto che riteniamo interessante e che ha permesso ai professionisti di affrontare i colloqui con le aziende almeno conoscendo un primo contesto di appartenenza.

Le sezioni a cui si riferisce il presente paragrafo sono: Moda (54 aziende); Editoria, Cultura e Spettacolo (20 aziende); Turismo (74 aziende); Sanità (48 aziende); ICT (57 aziende); Meccanica (143 aziende).

L'analisi delle sezioni è preceduta da una descrizione del settore, inoltre per ogni sezione sono state individuate delle sottosezioni. Nel settore moda ad esempio le aziende sono state classificate in abbigliamento, intimo, calzature, pelli, accessori, gioielli. Mentre nel settore editoria-cultura-spettacolo si sono evidenziati i sotto-settori editoria, spettacolo, televisione, multimedia. Per il turismo le aziende sono state classificate nei segmenti agenzie viaggi, alberghi e ristoranti, terme. Il settore sanitario comprende aziende che operano nei seguenti campi: diagnostica, medicina ambulatoriale, riabilitazione e degenza, produzione e fornitura di materiale sanitario, trasporto sanitario.

Sezione Settore Moda

Il comparto produttivo principale è rappresentato dal tessile e dall'abbigliamento, seguito dalle pelli e calzature e infine da quello orafa. I tre comparti, pur avendo caratteristiche specifiche, tendono a collocarsi sui mercati internazionali nella fascia medio-alta. Considerando il territorio italiano, le imprese del settore sono quasi al 50% localizzate al Nord. Mentre al Sud, tranne eccezioni, sono dedite soprattutto alle sub forniture. La filiera del tessile e dell'abbigliamento in Campania dà luogo a veri e propri distretti o sistemi produttivi locali, che non di rado sono costretti ad affrontare crisi di settore. Tale industria si concentra prevalentemente su Napoli, in particolare nella provincia: si rilevano attività nel settore del tessile nell'area di San Giuseppe Vesuviano e Grumo Nevano. Nell'area di Aversa, oltre a numerose imprese tessili, ci sono diverse attività specializzate nelle calzature. In entrambe le zone, le aziende lavorano prevalentemente per conto terzi. Tra la provincia di Napoli e quella di Caserta è situato il distretto di Marcianise chiamato anche la "Citta-

della dell'oro", che racchiude l'intera filiera del settore dei preziosi. Ad Avellino è presente il distretto della concia di Solofra, per la fabbricazione di prodotti in pelle e cuoio.

Sono stati rilevati alcuni dati dal Registro Imprese – Napoli:

- Nella sezione C 14 (confezione di articoli di abbigliamento) risultano registrate in **totale 3.648 imprese** (1.351 società di capitale + 1.159 società di persone + 1.115 imprese individuali + 23 altre forme), di cui 2.867 attive, 69 solo iscritte, 196 cessate e 12 variazioni.
- Nella sezione C 15 (fabbricazione di articoli in pelle e simili) risultano registrate in **totale 2.184 imprese** (947 società di capitale + 805 società di persone + 400 imprese individuali + 32 altre forme), di cui 1.563 attive, 12 solo iscritte, 102 cessate e 2 variazioni.

Come si può notare oltre il 63% di aziende non sono società di capitali nella sezione C14 e nella sezione C15 oltre il 57%. Il settore della confezione di articoli di abbigliamento registra un calo significativo, con – 156 imprese attive. In relazione al presente progetto – assumendo che le imprese come società di persone, individuali o altre forme sono a dimensione molto piccola – si può rilevare che il numero di imprese a dimensione “difficilmente sostenibile” in un mercato altamente competitivo (confermato dal numero in calo di imprese attive) e con un modello di impresa che abbisogna di investimenti in brand marketing, è ampio da far ritenere che si possano affrontare aggregazioni proprio allo scopo di migliorare la competitività e iniziare un processo di trasformazione dimensionale.

Di seguito, i sotto settori/sezioni e alcune indicazioni circa le imprese appartenenti.

Sotto Settori/Sezioni Moda: Abbigliamento, (23 di cui 8 con sito web), Calzature (12 di cui 3 con sito web), Gioielli (3 di cui 2 con sito

web), Biancheria (4 di cui 2 con sito web), Tessuti e pelli (9 di cui 6 con sito web), Scuole private, Borse (2 di cui 1 con sito web).

Quindi nella sotto sezione Abbigliamento si sono potute rilevare alcune informazioni pubbliche ad es di: AMINA RUBINACCI SRL MAGLIERIA ABBIGLIAMENTO ACCESSORI; CIRO PAONE SPA Kiton abbigliamento sartoriale; CONFEZIONI MONTEX S.R.L. camicie, DEWIN SRL abbigliamento e accessori uomo, GLIESSE GROUP S.P.A. abbigliamento uomo donna bambino; HARMONT & BLAINE S.P.A. abbigliamento uomo, donna junior; ISAIA & ISAIA SPA abbigliamento, TAMA S.R.L. abbigliamento da lavoro.

AMINA RUBINACCI: è un'importante realtà nel campo della maglieria, ha ampliato la linea con abbigliamento e accessori, ha lavorato con i più grandi stilisti francesi. Distribuisce in Italia, Europa, USA, Canada, Giappone attraverso boutique, indiretta, franchising, agenti.

CIRO PAONE SPA - marchio Kiton: produzione con il marchio KITON di abbigliamento sartoriale uomo, donna, occhiali e scarpe, con marchio Cipa abbigliamento uomo, donna con sede centrale ad Arzano. I negozi sono situati in Italia, Europa, USA, Cina, Corea del Sud, Giappone, Azerbaigian, Uzbekistan, Arabia Saudita, U.A.E., Singapore.

CONFEZIONI MONTEX S.R.L: nata nel 1954 da un laboratorio artigianale, la produzione è stata ampliata, affiancando alla collezione camicie una linea completa di capi maschili. Lo stabilimento è sito a Vico Equense. Le linee: ENRICO COVERI, Massimo d', St Charles chemise, Montex 1959, lo Max.

DEWIN SRL: società che opera nell'abbigliamento maschile completo di accessori. Partner presente come link sul sito: Exbit. Il canale di distribuzione è l'Interporto Campano situato a Nola.

GIGIESSE GROUP S.P.A: il Gruppo distribuisce e produce capi uomo donna bambino. Molteplici sono i canali di distribuzione in Italia ed estero. Le line: Exigo, Wop, Hammer, Braddock, Cot-towstar, Betwain, ZIP, J.J. OLSON.

HARMONT & BLAINE S.P.A.: l'azienda nasce nel 1995 a Capri e produce abbigliamento per uomo, donna e ragazzi. Canali di distribuzione coprono l'Italia, l'Europa, l'America, l'area araba. Si dividono in punti vendita multibrand e monobrand.

ISAIA & ISAIA SPA: produzione di abbigliamento maschile, anche su misura. I Canali di distribuzione sono in Italia, Cina, Giappone Corea, Russia attraverso Press room e Store - Milano, Mosca, San Pietroburgo, Ekateringburg, Kiev.

TAMA S.R.L.: lo stabilimento è situato a San Sebastiano al Vesuvio. Oltre l'ampia gamma di abbigliamento da lavoro e l'antinfortunistica, l'azienda offre servizi di consulenza e progettazione in materia di: valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro; sicurezza per le Imprese Edili.

Nella sotto sezione settore Calzature si sono potute rilevare alcune informazione pubbliche ad es di: DI BELLO S.R.L. pantofole per Axa; LE TRE ERRE S.R.L. produttore soles; MANIFATTURA ARTIGIANA CALZATURE MAC-BAREN'S S.R.L.; VITULLI SAS DI VITULLI FRANCESCO; MARIO VALENTINO SPA calzature e abbigliamento. Alcuni dettagli:

MARIO VALENTINO SPA: fondata nel 1952 da Mario Valentino a Napoli, l'azienda opera nel campo delle calzature e dell'abbigliamento.

DI BELLO S.R.L.: azienda produttrice di calzature, in particolare pantofole con il marchio AXA. I Canali distributivi (Italia, Russia): agenti ufficiale, Store, Corner, Corner, I Love AXA, Shop on-line

Manifattura Artigiana Calzature Mac Baren'S s.r.l.: l'azienda, fondata nel 1975, produce calzature. Ha una quota di export 20%. I clienti: GIORGIO ARMANI, BRUNO MAGLI, ENZO BONAFE', ALBERTO GUARDIANI, FAUSTO SANTINI, MELLUSO.

Nella sotto sezione settore Gioielli si sono potute rilevare alcune informazione pubbliche ad es di: ANTONINO DE SIMONE SRL FABBRICA CORALLO; CHANTECLER S.P.A.

Alcuni dettagli:

CHANTECLER S.P.A.: l'azienda nasce nel 1947 a Capri, producendo alta gioielleria con numerose linee, tra cui *Campanelle*. I canali distributivi sono presenti in Italia, Europa, Emirati Arabi, Giappone, Libano, Russia, Usa.

ANTONINO DE SIMONE SRL FABBRICA CORALLO: l'azienda, situata a Torre del Greco, nasce nel 1830. E' specializzata nella lavorazione del corallo, con numerose linee.

Nella sotto sezione settore Biancheria ritroviamo:

OPEN MARK S.R.L. distributore intimo PIANO-FORTE HOLDING intimo e borse; da notare che Inticom S.p.A è inserita nel settore di attività del Commercio abbigliamento intimo con il marchio YAMAMAY .

Alcuni dettagli:

OPEN MARK S.R.L: l'azienda è nata nel 1995 e distribuisce abbigliamento intimo. Le line: Hello Kitty, Guru gang, Bella Sara, Charmmykitty, My melody, Little twin star.

Nella sotto sezione settore Tessuti e Pelli si sono potute rilevare alcune informazione pubbliche ad es di: CONCERIA U.RUSSO SPA pelli; DEAN SPA INDUSTRIA CONCIARIA PELLI; GRUPPO CARILLO SPA tessuti; GRUPPO TES-SILE CASMIK S.R.L. distribuzione tessuti;

RUSSO DI CASANDRINO SPA pelli; TARI S.P.A. pelli.

I dettagli:

CONCERIA U.RUSSO SPA: l'azienda nasce nel 1945. Negli anni ottanta comincia a servire grandi marchi. E' specializzata nella produzione di capretti, camosci e nappe destinati alla calzatura, pelletterie e borsetterie maschili e femminili. La distribuzione avviene in Italia, in particolare in: Campania, Lombardia/Piemonte, Marche, Emilia Romagna, Toscana, Veneto

DEAN SPA INDUSTRIA CONCIARIA PELLI: dal 1975 l'azienda, con sede ad Arzano, produce pellami per le calzature, guanti, abbigliamento e affini con diverse linee. La distribuzione si affida a rappresentanti con area di competenza in Veneto, Marche e Campania e in Estremo Oriente.

GRUPPO CARILLO SPA: azienda tessile, produce per i brand: Via Roma, 60 home collection, Maè, SCUDO, Dormirè. Ha inoltre le licenze per: Parah home, Eic-pi Happy People. La distribuzione avviene tramite un network di professionisti e con uno show room.

GRUPPO TESSILE CASMIK S.R.L: l'azienda è specializzata nell'importazione e esportazioni di tessuti, in particolare: Cotoni, Denim, Tessuti pronti per tinta, Velluto. La vendita è rivolta a grossisti.

RUSSO DI CASANDRINO SPA: l'azienda produce pellame per calzature e pelletteria avvalendosi di 140 dipendenti. La rete di vendita in Italia abbraccia le regioni: Piemonte, Veneto, Emilia Romagna, Toscana. Ha reti di vendita in Europa: Germania e Austria, Francia, Spagna, Grecia, Inghilterra. Ha rete di vendite nel mondo: Cina, Hong Kong, Taiwan.

TARI S.P.A.: la conceria nasce nel 1955 e produce pelli per calzature, pelletteria e abbiglia-

mento nel segmento dell'alta moda con 20 prodotti per una gamma di 84 colori. La distribuzione avviene tramite rappresentanti e fiere.

Nella sotto sezione settore Borse sono potute rilevare alcune informazione pubbliche ad es di: KUVERA S.P.A. con insegna Carpisa e TRAMONTANO S.P.A.

TRAMONTANO S.P.A.: l'azienda produce borse e accessori anche su misura, sia uomo che donna, esclusivamente nel proprio laboratorio di Napoli e distribuite nel mondo. Alcune linee sono state protagoniste dei film "Faccio un salto all'Avana" e "Gorbaciof".

A conclusione di questa prima elencazione d'impresa e facendo riferimento al progetto si possono trarre altre riflessioni:

1. tra le aziende citate c'è una già importante presenza internazionale e queste sono tra loro complementari. Entrambi sono fattori che possono agevolare l'ipotesi di aggregazione, come – non in forma di contratto di rete, ma in forma societaria - già si è compiuta di recente con la creazione di Pianoforte Holding. Rileviamo che nei casi in cui i presupposti di autonomia fossero più forti, forme di contratto di rete potrebbero essere invece utilizzate come passo iniziale di aggregazione;
2. molte aziende citate sono licenziatricie o lavorano per marchi importanti e noti. Il tema in questo caso può essere definito dall'alleanza per migliorare la competitività anche in diversi mercati;
3. infine, la dimensione ancora una volta come fattore critico da superare.

Sono tutti elementi che sembrano indirizzare in questo settore un potenziale interessante di aggregazioni.

Sezione Settore Editoria, Cultura e Spettacolo

Il settore editoriale nel 2012, secondo i dati Fieg, si preannuncia in calo. Nel 2011 i ricavi

sono diminuiti del 2,2%, principalmente a causa della flessione degli introiti pubblicitari (-5,7%). Nonostante il calo della diffusione (-2,6%) i ricavi nella vendite delle copie hanno tenuto per gli aumenti dei prezzi intervenuti nel biennio 2010-2011.

Nel 2011 i quotidiani a pagamento hanno subito una flessione del 6,2%, i quotidiani free addirittura del 22,4% e i periodici del 3,6 per cento. Unica eccezione arriva da Internet che ha continuato la sua corsa (+14,6%), con una quota di mercato salita dal 6 al 7,1 per cento. Cresce però, in Europa, l'attenzione nei confronti del settore culturale come fattore determinante del processo di integrazione europea. I settori di intervento dell'Unione europea nell'ambito della cultura sono i seguenti: Architettura, Arti visive, Cinema e audiovisivi, Danza, Istruzione e formazione artistica, Libro, Musica Patrimonio, Teatro.

Sotto settori/sezioni aziende: Multimediale, Editoria, Spettacolo e arte, Televisivo.

Nel settore multimediale:

ACTIVART S.R.L.: nasce nel 2002 con sede operativa a Napoli, opera nel settore della Comunicazione Multimediale, con 18 clienti tra le istituzioni del territorio, e altre 35 tra le aziende del territorio.

Nel settore editoria:

ALFREDO GUIDA EDITORE SRL, EDITORIALE DEL MEZZOGIORNO SRL, EDITORIALE IL DENARO S.P.A., Consorzio Glossa, GAETANO COLONNESE EDITORE S.A.S., ILMONDODISUK SOC. COOPERATIVA, DAZZLE COMMUNICATION S.R.L., L'ISOLA DEI RAGAZZI S.R.L., LOFFREDO EDITORE -NAPOLI S.R.L., MONDADORI ELECTA S.P.A.

ALFREDO GUIDA EDITORE SRL: azienda editoriale sita a Napoli nasce nel 1920, oggi il gruppo editoriale è presente in libreria con un ricco catalogo che spazia dalla Filosofia alla

Storia, alla narrativa contemporanea, alla saggistica con un catalogo di oltre 600 Titoli.

EDITORIALE DEL MEZZOGIORNO SRL: quotidiano cartaceo e on line a base regionale

EDITORIALE IL DENARO S.P.A.: quotidiano cartaceo e on line principalmente di natura economica finanziaria. Consorzio Glossa - Consorzio per la fruizione e la catalogazione informatica per i beni culturali.

Sito in costruzione. GAETANO COLONNESE EDITORE S.A.S. - La libreria editrice è stata fondata nel 1965 ed è diventata da subito un punto di riferimento per la diffusione di libri e riviste sul movimento operaio, oltre che ai libri non reperibili sul mercato tradizionale, con particolare riguardo per la letteratura dell'Ottocento e del Novecento e con un settore dedicato alla città e alla regione. Oggi La casa editrice si sviluppa sulla base di un progetto preciso: rinnovare nel lettore il piacere del libro quale oggetto prodotto da un tipo di artigianato che si desidera preservare, pubblicando circa 400 titoli.

ILMONDODISUK SOC. COOPERATIVA: la società cooperativa ilmondodisuk nasce nel giugno 2008 con l'intento di esportare il talento di Napoli nel mondo; il progetto, infatti, parte dal web per arrivare ai libri.

DAZZLE COMMUNICATION S.R.L.: Dazzle Communication è una casa di produzione indipendente che si propone di promuovere le arti dello spettacolo. I lavori effettuati spaziano in tre aree : teatro, eventi , documentari.

L'ISOLA DEI RAGAZZI S.R.L.: casa editrice dedicata giovani lettori, ha pubblicato 140 titoli e 360.000 libri su argomenti legati ad arte, teatro, tematiche sociali, religione.

LOFFREDO EDITORE -NAPOLI S.R.L.: casa editrice dedicata ai libri scolastici.

Nel settore spettacolo e arte:

FONDAZIONE TEATRO SAN CARLO, TEATRO AUGUSTEO S.R.L.: il Teatro Augusteo di Napoli ha iniziato la sua attività agli inizi dello scorso secolo, la sua programmazione, dedicata anche alla musica è vicina ad un pubblico giovanile. Importante è anche la scuola di recitazione.

VOYAGE PITTORESQUE SRL: l'azienda, sita a Napoli, lavora nel campo dell'arte in particolare: oggetti d'arte, stampe, pannelli d'arredo, progetti editoriali, personalizzazioni.

Nel settore televisivo:

JULIE ITALIA S.R.L. - Il circuito editoriale Julie Italia comprende 8 emittenti. La produzione Julie Italia è presente sul web con i portali d'informazione www.julienews.it, www.teletorre.it

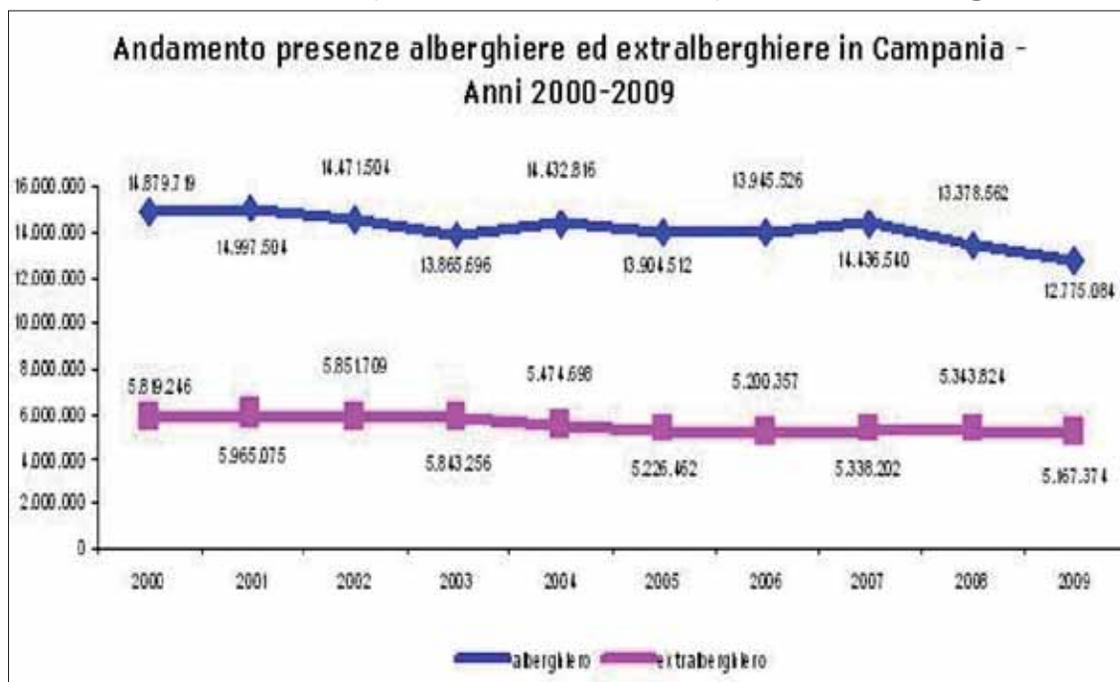
NAPOLI CANALE 21 S.R.L.: emittente televisiva locale nasce nel 1976 ed è la prima del Mez-

zogiorno a trasmettere via etere Punto di forza sono le 4 edizioni in diretta del telegiornale.

RAI RADIOTELEVISIONE ITALIANA CENTRO DI PRODUZIONE RF/TV - Emittente televisiva del servizio pubblico italiano regionale

Sezione Settore Turismo

Secondo i dati Eurostat 2009 nel settore turismo l'Italia si afferma come leader europeo, con il maggior numero di camere e di posti letto alberghieri e si colloca in seconda posizione, dopo la Spagna, per il numero dei pernottamenti attivati, con 237,7 milioni nel 2009 a fronte dei 251,1 milioni attivati dalla Spagna. In questo periodo di crisi in media i giorni di permanenza sono rimasti stabili, la percentuale di turisti interni è minore, mentre stabile è il flusso di turisti stranieri. Di seguito la situazione campana nel settore alberghiero:



Servizio Statistiche Regione Campania

Sotto sezioni / settori aziende: Viaggi, Organizzazione di eventi , Alberghiero e ristorazione, Associazioni e enti, Terme.

Aziende nel settore viaggi:

A.V.I. SRL: AVI Travel, agenzia di viaggi, lavora nel turismo dal 1953 proponendo ai propri clienti pacchetti completi per molteplici tipologie di viaggi e mete. AIRONTOUR SAS - Qualificato tour operator opera su Napoli, ma anche Roma e Milano. B-SURE BUSINESS AND LEISURE S.R.L. - Agenzia di viaggi Ufficiale del Calcio Napoli. FANCY TOUR - Agenzia di viaggi specializzata in tour greci. MAGIA S.R.L. - Agenzia viaggi denominata Crispi Viaggi sita a Napoli. MSC CROCIERE S.PA - MSC Crociere Italia S.p.A. compagnia di navigazione dedicata al mercato delle crociere ha sede a Napoli. NISOTOUR S.R.L. - Agenzia viaggi con sede a Pomigliano d'Arco, Napoli, Acerra. S.I.T.I. SRL - Società di turismo internazionale. SIPPIC FUNICOLARE DI CAPRI SRL - Agenzia di trasporti funicolari sita a Capri. SOLARIA SERVICE S.R.L. -Tour operator di Napoli. TERMINAL NAPOLI S.PA. - Società che gestisce il terminal crocieristico del porto di Napoli. TRIAL TRAVEL S.R.L. - Agenzia viaggi con sede a Napoli e a Capri.

Aziende nel settore organizzazione eventi:

SIMONE S.PA.: casa editrice.

STUDIOESSE S.R.L.: società dedicata all'organizzazione di congressi ed eventi.

Tra le Associazioni e Enti:

MARINA DI STABIA S.PA: nasce dalla collaborazione di un gruppo di imprenditori stabiesi. Il work in progress del porto è in continua ascesa grazie anche alla darsena riservata ai mega Yachts fino ad 80 Metri. Comprende uno yacht club e il cantiere navale.

MOSTRA D OLTREMARE S.PA. - Quartiere fieristico situato a Napoli.

YACHT CLUB CAPRI-ASSOCIAZIONE SPORTIVA DILETTANTISTICA: associazione dilettantistica sportiva con sede a Marina Grande, Capri.

Nel settore alberghiero e ristorazione, come si può notare dall'elenco di seguito riportato, la molteplicità di aziende alberghiere gravita nel e intorno al centro storico. Si può sin d'ora anticipare che si è potuto - nel percorso di progetto - analizzare la concreta possibilità di fornire per territori circoscritti della città e provincia una rete di imprese, multi - servizi, che possano costituire un coordinato servizio di accoglienza e culturale agli ospiti italiani e stranieri della città, alzando il livello di qualità, innovazione e trovando importanti economie di scala in investimenti di marketing, tecnologici etc.

Tra le strutture alberghiere citiamo:

ACCOR HOSPITALITY S.R.L.(H. MERCURE NAPOLI ANGIOINO): l'hotel fa parte di una catena di media categoria di alberghi presenti in varie parti del mondo, è situato nel cuore di Napoli vicino al centro storico e al Palazzo Reale. ACCOR HOSPITALITY ITALIA S.R.L. (H. MERCURE NAPOLI GARIBALDI): il Mercure Napoli Garibaldi, è un hotel 3 stelle, è situato di fronte alla stazione centrale di Napoli. Fa parte di una catena di alberghi. ALBERGHI ABA S.R.L.: alberghi ABA ha come insegna Hotel dei Congressi, 4 stelle a Castellammare di Stabia. ALBERGO DELLA REGINA ISABELLA (PARTENHOTELS S.R.L.) - Albergo a 5 stelle sito a Lacco Ameno , Ischia. BELLEVUE SPA ALBER. BELLEVUE SIRENE: hotel a 5 stelle sito a Sorrento con annesso Club lounge e centro benessere. CA.DI.PA. S.R.L.: miglio d'Oro Park Hotel 4 stelle S è sito ad Ercolano composta da una villa settecentesca e un ampio parco. CASTELLAMMARE TURISMO S.PA. - Crowne Plaza Stabiae Sorrento Coast albergo quattro stelle sito a Sorrento. CITY SIGHTSEEING NAPOLI S.R.L.: City Sightseeing Napoli è un ser-

vizio per turisti svolto con autobus rossi a due piani scoperti che effettuano il tour della città di Napoli. COSTANTINOPOLI 104 S.R.L.: l'hotel è situato in via s. Maria di Costantinopoli 104, composto da una villa con giardino. ERREZETAUNO SRL GESTIONE ROYAL CONTINENTAL HOTEL: il Royal Continental Hotel, albergo a 4 stelle, si trova sul lungomare di Napoli, di fronte Castel dell'Ovo. RAND HOTEL PARKER'S S.R.L.: albergo a 5 stelle L sito a Napoli. La struttura comprende sala meeting e spa. GRANDE ALBERGO VESUVIO SPA. albergo a 5 Stelle Lusso sul lungomare di Napoli. HLP HOTEL LA PALMA S.R.L.: hotel a quattro stelle situato al centro di Capri, fornito di sala convegni. HOTEL AUGUSTUS - I.G.E.A.T. S.R.L.: hotel a quattro stelle sito a Ottaviano, fornito di sala convegni. HOTEL BEL AIR DI BELAIR S.R.L. - Hotel di lusso situate a Sorrento. Offre anche servizi aggiuntivi di concierge. HOTEL CONCA PARK DI RUSSO HOTELS S.R.L.: albergo sorrentino 4 stelle, è fornito di piscina, coffee lounge, blue bar. HOTEL DOMITIANA S.R.L.: struttura a 3 stelle dotata di servizi congressuali ubicata a Napoli. HOTEL EXCELSIOR SPA: l'hotel di lusso al centro di Napoli, collegato con Prestige Hotel. HOTEL ORIENTE - G.I.T.A. SRL. LARITUR S.R.L.: residences e appartamenti ammobiliati a Pozzuoli. LAURO.IT S.P.A.(CORTE DEGLI ARAGONESI): hotel Corte degli Aragonesi a quattro stelle al centro di Ischia. LE AXIDIE S.R.L: hotel a 4 stelle sito a Sorrento. PALAZZO ALABARDIERI S.R.L.: hotel 4 stelle al centro di Napoli. PALAZZO CARACIOLO S.P.A.: hotel situato nel cuore di Napoli nel quartiere storico risalente al 13mo secolo, fa parte della collezione MGallery. PRESTIGE HOTELS SCARL: è parte di un gruppo di alberghi. PUNTA MOLINO ALBERGHI S.P.A.: Grand Hotel Punta Molino Terme è un hotel 5 stelle ad Ischia, completo di spa e centro benessere. RAITO S.R.L.: La Raito srl è la società di gestione alberghiera che rappresenta la RAGOSTA HOTELS COLLECTION. S.A.D.E. - SOCIETA'

ALBERGHI DE ANGELIS S.R.L. - Società alberghiera sita a Capri. S.E.A. SPA ALBERGO SORRENTO PALACE: hotel sito a Sorrento. S.E.N. SOCIETA' EDILIZIA NAPOLETANA SPA - HOTEL MAJESTIC NAPOLI - l'Hotel Majestic di Napoli fa parte del gruppo Prestige Hotels con il Grand Hotel Vesuvio e l'Hotel Excelsior. S.I.G.T. - S.P.A. SOC.ITALIANA GESTIONI TURISTICHE: sede legale, amministrativa e operativa v. Galileo Ferraris 40 80142 NAPOLI. S.I.R.E. RICEVIMENTI D'AUTORE S.R.L.: azienda che si occupa di organizzare ricevimenti e banchetti con ristorazione biologica con varie sedi. SAN MARTINO ALBERGHI SRL - Albergo a 3 stelle di Napoli. SOCIETA' IMMOBILIARE NUOVE TERME DI CASTELLAMMARE DI STABIA SPA; STARHOTELS SPA: hotel a 4 stelle ubicato in Piazza Garibaldi, Napoli. TORRE SAN MONTANO S.R.L.: struttura alberghiera di Forio di Ischia. TOURIST ITALIA S.R.L.: hotel Tourist sito al Centro di Napoli. TURINVEST S.R.L.: albergo ristorante ubicato a Castellammare di Stabia. UNA HOTEL S.P.A.: hotel a quattro stelle, fa parte di una catene di alberghi presenti nelle maggiori città d'Italia. VILLA CAPODIMONTE SRL: il Culture Hotel Villa Capodimonte, hotel 4 stelle ,che sorge all'interno del giardino botanico nel Parco di Capodimonte, Napoli.

Aziende nel settore termale:

STUFE DI NERONE SRL: le Terme Stufe di Nerone, vicino Napoli e Pozzuoli, propongono percorso spa e benessere. TERME DI AGNANO SPA: le terme di Agnano dispongono di cure a base di acque ipertermali, bagni e fanghi, le stufe a vapore, i prodotti di cura e bellezza. TERME DI STABIA SPA: struttura termale di Castellammare di Stabia, famosa per le sue acque e fanghi.

Questa sezione ha caratteristiche di rilievo per lo sviluppo del territorio, in particolare del Centro Storico.

Esiste già una forma di aggregazione tra alcune imprese di questo settore e di settori che presidiano alcuni servizi complementari. La forma è di Consorzio ed è finalizzato ad alcuni servizi nel centro storico.

La sfida attuale sta nel poter dar vita ad una aggregazione più ampia, con l'obiettivo di fornire pacchetti di servizi all'utenza, potendo aggregare diverse imprese fornitrici sotto uno stesso marchio.

Una delle imprese sta guidando la valutazione di ipotesi di una nuova aggregazione, anche con la possibile applicazione del contratto di rete.

Settore sanitario

La relazione sullo Stato Sanitario del Paese (RSSP) 2009-2010 illustra un'Italia in continua crescita demografica e in contemporanea anche nel processo d'invecchiamento. In particolare l'Italia raggiunge il traguardo storico dei 60 milioni di abitanti, tra questi il 20,3% ha più di 65 anni, la speranza di vita è tra le più alte di Europa. Nel Rapporto Oasi 2011, analisi annuale sul Sistema sanitario nazionale a cura dell'Osservatorio sulla funzionalità delle Aziende Sanitarie Italiane, nel 2010 la crescita della spesa è del +0.9%, sotto alla media europea. A livello regionale la situazione è varia, le regioni del nord presentano una spesa pro-capite più elevata del resto d'Italia. Per quanto riguarda il disavanzo complessivo cumulato, tre sono le regioni imputate: il Lazio, la Campania e la Sicilia. Negli ultimi anni si riscontra un trend positivo per le strutture territoriali, dal 1997 al 2008 si è riscontrato un incremento del 41,8% grazie all'accreditamento delle strutture private, mentre a confronto degli anni novanta il numero di strutture di ricovero pubbliche ed equiparate è fortemente ridotto. Si può affermare che in questo campo vi siano due fattori che favoriscono l'aggregazione, come peraltro si è potuto notare durante il progetto, valutando una possibile applicazione di contratto di rete:

- Il primo, riguarda il bisogno di poter accedere a competenze di valore, come ad es. in strutture del nord Italia
- Il secondo, riguarda il bisogno di poter fornire servizi a tariffe "calmierate", quindi sempre più con un orientamento da impresa sociali, il cui profitto possa essere reinvestito nello sviluppo e miglioramento degli stessi servizi.

Sotto Sezione/settori aziende: Diagnostica, con 7 aziende, Medicina ambulatoriale.

Nella sezione /settore diagnostico vi sono 7 aziende di cui le quattro seguenti: CAPUA CENTER S.R.L., LABORATORIO DI PATOLOGIA CLINICA S.A.S., ME.DI. MEDITERRANEA DIAGNOSTICA S.R.L., STUDIO DI RADIOLOGIA "SEEN" S.A.S. che si occupano, tra l'altro, di prestazioni di diagnostica per immagine, di diagnostica ormonale.

Nel settore di medicina ambulatoriale le aziende sono numerose, molto piccole, senza informazioni pubbliche su siti web. Tra queste:

FISIOSPORTMEDICAL S.R.L.: il Centro, con sede a Castellammare di Stabia, è attivo per la cura delle malattie artro-reumatiche; artrosi, artriti, sciatalgie, brachialgie, postumi traumatici e per il trattamento delle alterazioni posturali.

CENTRO EMODIALISI VILLARICCA SRL: fornisce: ambulatorio di nefrologia, ambulatorio di trapianti, ambulatorio per la cura e la prevenzione del diabete, della calcolosi, dell'ipertensione, chirurgia vascolare.

TERME BELLIAZZI S.A.S.: stabilimento Belliazzi nell'Isola d'Ischia offre trattamenti curativi termali

Nell'ambito del progetto abbiamo rivolto qualche analisi di dettaglio che riportiamo sulle aziende nel settore riabilitativo e degenze. Questo settore ha una certa rilevanza sul territorio, comprende oltre 13 strutture iscritte,

nelle quali l'impresoria locale sta investendo a seguito di alcune privatizzazioni.

I centri di riabilitazione fanno da catalizzatori anche della necessità di altri servizi complementari (come la diagnosi) e di competenze mediche diversificate.

Ciò ha fatto rilevare l'opportunità infatti - in uno dei casi analizzati nel progetto - per una possibile rete.

Il fattore determinante sono le competenze che potrebbero agevolmente essere condivise in rete anche con strutture del Centro o Nord Italia, laddove alcune specializzazioni possono così essere messe a fattor comune.

Vi è un significativo ed ovvio interesse per il territorio di natura sociale, ed ogni ipotesi di aggregazione che possa creare economie di scala con maggiore efficacia del servizio anche nelle zone più disagiate, crea l'opportunità di un crescita della qualità della vita nel territorio.

Tra queste troviamo:

CASA DI CURA MELUCCIO S.R.L.; CLINICA MEDITERRANEA S.P.A.; VILLA DELLE GINESTRE S.R.L.; C.F.R. ISTITUTO DI RIABILITAZIONE S.R.L.; RIABILITAZIONE POMPEIANA SRL; SERENA S.A.S.; SOC.CENTRO DI RIABILITAZIONE RECUPERO HANDICAPS ABATESE SRL; VILLA DEI FIORI S.R.L.

Nell'ambito della fornitura e produzione materiale sanitario si trovano 7 aziende e tra queste: HARTMANN FOROMED S.R.L.; MARIGO ITALIA S.R.L.; NEATECH.IT S.R.L.; ORTOPEDIA MERIDIONALE DI ZUNGRI S. & C. - S.A.S.; ORTOPEDIA MEROLA S.N.C.

Nell'ambito del settore del trasporto sanitario troviamo BOURELLY S.R.L.:

Settore ICT

Il mercato complessivo dell'ICT si è assestato a quota 28.913 milioni di euro nella prima

metà del 2011, secondo i dati forniti da Assinform, in calo del 2,4%, rispetto al semestre di riferimento 2010, in particolare -1,7% per il mercato dell'informatica e -2,7% per il mercato delle telecomunicazioni. Il trend negativo ha come eccezione il mercato dei tablet, i server e i software. Il processo di digitalizzazione è però ancora attivo soprattutto a livello locale, un esempio è la digitalizzazione amministrativa messa in atto dalla regione Emilia Romagna. Per le telecomunicazioni il settore più in calo è quello delle componenti tradizionali. Lieve incremento per il mobile e la copertura della banda larga.

Trend opposto si rileva per le aziende ICT della regione Campania secondo il Rapporto Impresa e Competitività, realizzato da Srm, Studi e Ricerche per il Mezzogiorno, e Obi, l'Osservatorio Banche – Imprese di Economia e Finanza.

Le aziende del settore sono tra quelle già incontrate in reti, in quanto fornitrici – insieme alle società di marketing e comunicazioni – di servizi idonei allo sviluppo delle attività della rete di imprese.

Tra le aziende associate all'Unione Industriale di Napoli, troviamo ben 57 aziende; tra queste alcune hanno specializzazioni peculiari nei settori significativi del territorio, come aeronautica e meccanica, altre nell'area web e marketing. Inoltre il territorio è ricco di realtà che operano nelle telecomunicazioni e vi sono importanti società multinazionale con sede a Napoli.

Tra tutte queste citiamo, solo per fornire alcuni esempi:

3F & EDIN S.P.A. che fa parte del gruppo Trefin e progetta software e hardware per l'automazione dei processi industriali.

La AEROSOFT SPA, un gruppo che si occupa di ingegneria nei settori aeronautico, spaziale, au-

tomobilistico, ferroviario, energetico e navale. La sede italiana è a Napoli.

AKRON BUSINESS TECHNOLOGIES SRL: la società opera nel settore dell'Information and *Communication Technology*.

B! S.P.A.: opera nel settore dei sistemi complessi di telecomunicazione - networking solutions, videocomunicazione, videosorveglianza, wireless solutions.

BIT4ID SRL: Bit4id srl è nota nel mercato di Italia e Spagna per aver introdotto sul mercato prodotti e sistemi per l'identificazione automatica di cose e persone, per la sicurezza informatica, per l'autenticazione e la firma digitale con smart card.

DELTA CON SRL: Deltacon è una azienda di servizi ICT che offre ai propri clienti un servizio completo in forma di consulenza e di analisi dei problemi tecnici informatici, sviluppo soluzioni personalizzate hardware e software, focalizzando la ricerca delle soluzioni ottimali sia tecniche che di economia dei costi di esercizio e di manutenzione.

La ENGINFO CONSULTING SRL: il gruppo opera nel mercato dell'Information Technology, in qualità di Premier Partner dell'IBM, come Solution Provider ed Integratore di Soluzioni.

KELYON SRL: la Kelyon ha sede a Napoli, Progetta e sviluppa applicazioni Open Source ed offre servizi basati su Software Libero per la Pubblica Amministrazione, le Piccole e Medie Imprese e le aziende farmaceutiche.

NETCOM ENGINEERING SRL: l'azienda offre consulenza per: Telecomunicazione, Difesa e Spazio, Automotive, Trasporti e Industria.

NETGROUP S.R.L.: Netgroup offre servizi di consulenza per la realizzazione di progetti e soluzioni integrate, che consentono un totale

presidio dell'area di "front-end" dei Sistemi Informativi.

NEXERA S.C.P.A.: la società, costituita in forma di Società Consortile per Azioni (S.c.p.a.), nasce nel 2002 e Sviluppa sistemi tecnologici destinati al settore sicurezza e sanitario.

NOVATEL SRL: opera nel settore dei servizi EMS. E' impegnata nel settore del Contract Manufacturing Elettronico e fornisce servizi integrati che vanno dall'assemblaggio di schede elettroniche, alla progettazione, all'ingegnerizzazione ed alla produzione di prodotti e sistemi elettronici.

RETIS NETWORKED SERVICES S.R.L.: l'azienda opera nel campo dell'Information Technology.

Ed infine SAEL SISTEMI E AUTOMAZIONE S.R.L. che realizza sistemi di supervisioni e controllo per gestire strutture alberghiere, sportive, distribuzione, industria, infrastrutture, residenziale, centrali termiche, idriche ed elettriche.

Settore metalmeccanico

Il settore meccanica e metalmeccanica comprende l'insieme delle attività volte alla trasformazione del metallo per renderlo idoneo ad essere fruibile per differenti tipologie di utilizzo. L'attività metalmeccanica è molto mutata nel corso degli ultimi decenni sia in termini di automazione dei processi produttivi sia in termini di organizzazione del lavoro, e ciò ha comportato significative modifiche nelle mansioni svolte dalle figure professionali del settore. Il settore metalmeccanico è fortemente incentrato sulla produzione e vede la prevalenza di figure tecniche operaie addette alla conduzione di macchinari per le diverse lavorazioni del metallo. I livelli di automazione del settore stanno provocando lo spostamento delle risorse umane verso profili che si occupano maggiormente dell'interpretazione delle informazioni

per programmare correttamente i macchinari piuttosto che nella conduzione diretta dei macchinari stessi. Il settore meccanica & metalmeccanica è affine ad altri settori economici. I principali sono: il settore dei trasporti, il settore della logistica e il settore dell'elettronica. L'industria metalmeccanica italiana oggi conta circa 60 mila imprese attive. Se nel 2011 il settore in Italia vive una ripresa del 2,1%, nei confronti degli ultimi anni, la tendenza positiva ha uno stop a partire dall'ultimo semestre dell'anno con un calo di produzione del 3,2%. Questa situazione è dovuta soprattutto al blocco della domanda interna e della gestione del credit crunch, malgrado l'interessamento della Bce. Contrariamente se si considerano i dati relativi l'export anche nell'ultimo trimestre 2011 si verifica una crescita del 6,5%. Le esportazioni interessano per 54,3% l'area europea, maggiormente in Germania, il 45,7% i paesi Extra Ue con un incremento verso gli Usa e la Russia (indagine trimestrale Federmeccanica).

Le **sottosezioni** sono: Aeronautica/Aerospaziale - Automazione Industriale - Autodemolizioni/Demolizioni controllate – Carpenteria - Difesa - Elettronica o elettromeccanica – Elettrodomestici - Energia Verde - Ferroviario - Meccanica di precisione - Macchine utensili per i metalli - Manutenzione industriale - Nautico - Recupero Rottami Ferrosi E Metallici - Siderurgia e fonderia .

Il settore è molto ricco di imprese e per lo scopo del progetto abbiamo analizzato alcune imprese che con significatività sono presenti sul territorio o sono rappresentative di eccellenze come PMI .

Nel settore Industria meccanica vi sono 143 aziende presenti nella sezione territoriale di Unione Industriali Napoli; nella sezione aeronautica/aerospaziale sono 15; nella sezione automazione industriale sono 4.

Ad esempio nella Elettronica e Elettromeccanica vi sono piccole aziende quali:

CARAFA G. & C. S.N.C.: opera nel settore delle costruzioni elettromeccaniche e laser medicali.

CO.EL.MO. S.R.L.: realizza gruppi elettrogeni industriali e marini.

Nella sezione difesa sono 6, tutte note e di alto profilo tecnologico e di mercato, quali:

FINCANTIERI CANTIERI NAVALI ITALIANI SPA.

MAGNAGHI AERONAUTICA S.P.A.: nasce nel 1936, come un'azienda di supporto alle attività di volo dell'aeronautica militare italiana e oggi si posiziona tra le aziende leader in questo settore, fornendo le maggiori aziende velivoliste ed elicotteriste italiane e straniere. Molteplici collaborazioni internazionali sono oggi in atto, sia con aziende europee che del mercato americano, su importanti programmi futuri.

MBDA ITALIA S.P.A.: principale consorzio europeo costruttore di missili e tecnologia per la difesa.

SELEX SISTEMI INTEGRATI S.P.A.: leadership nei business tradizionali della sensoristica navale e terrestre ed il perseguimento della nuova missione di player di riferimento nei Grandi Sistemi per la Sicurezza e la Difesa, nell'ambito del Gruppo FINMECCANICA.

SIMAV S.P.A.: la Mission Aziendale è essere la società leader nel Global Service della logistica delle infrastrutture industriali e della Difesa/Aerospazio, attraverso una visione sistemistica mediante capacità ingegneristiche, di project management e operative”.

Nella sezione Energia “verde” troviamo:

GENERAL CONSTRUCTION S.P.A.: società controllata al 100% dal gruppo General Holding Company (General HC) opera nella realizzazione di impianti di generazione elettrica sia da fonte convenzionale che rinnovabile.

La meccanica di precisione è altra area che consta di piccole imprese, quali la AVIO COST Srl, che è una realtà imprenditoriale specializzata nella lavorazione della meccanica di precisione.

Infine altri esempi come PROMEC s.r.l.: azienda attiva nella progettazione e costruzione di attrezzature, stampi e macchine speciali, nonché per eseguire lavorazioni meccaniche.

Tutto l'ambito del settore Meccanico è molto più ampio e complesso. Sono stati qui riportati solo esempi, sia di medio grande dimensione che di PMI.

Al progetto di Unione Industriali Napoli si sono avvicinati altri imprenditori oltre a quelli con cui si è aperto un vero e proprio momento di analisi circa la fattibilità di creare una rete di imprese grazie al Contratto di Rete. E' un settore che – data l'eccellenza di prodotto – può sfruttare la possibilità della rete di impresa per ampliare quote di mercato su territori internazionali.

La complementarità dei prodotti è in questi casi fondamentale, ma si è rilevato quanto sia ampio il bisogno di mettere a fattor comune tra imprese: ricerca e sviluppo (che assorbono quote importanti di investimenti) e rete di partenariato a livello internazionale per rispondere in modo integrato a grandi commesse internazionali.

L'analisi svolta quindi tra le imprese iscritte ha quindi permesso di entrare nell'analisi dei contratti di rete esistenti a livello nazionale, potendo riconoscere possibili similarità e spunti anche per il territorio di Unione Industriali Napoli (oltre a quelle reti già costituite nel territorio campano).

Certamente potendo disporre di più ampio tempo le due analisi, quella del presente paragrafo e quella di quello successivo, se dettagliate e confrontate permetterebbero di dare indicazioni e spunti di riflessione alle imprese di ciascuna sezione raccolte ad esempio in

workshop operativi e di confronto con casi di rete già funzionanti (ad es. scegliendo un caso testimonial per ogni sezione o sottosezione).

CLASSIFICAZIONE DEI CONTRATTI DI RETE ESISTENTI

Si fa riferimento alla lista di Contratti di Rete stipulati così come fornita da Unione Industriali Napoli aggiornata a Marzo 2012, la cui fonte originale è RetImpresa (RetImpresa - Estrazione lista Contratti Rete al 17 Marzo 2012)

Elaborazione estrazione contratti rete di imprese

Nell'estrazione dei contratti di rete risalente al 17 marzo 2012 risultano 305 contratti distribuiti in 91 province per 19 regioni. Nella suddivisione regionale² maggiore è la concentrazione di imprese nel Centro Nord, al primo posto con il maggior numero di imprese coinvolte in una rete c'è la Toscana con 208, seguita dalla Lombardia con 194 e Emilia Romagna 178.

Numero Imprese partecipanti ad una rete per regione:

- 1 Toscana 208
- 2 Lombardia 194
- 3 Emilia Romagna 178
- 4 Veneto 101
- 5 Marche 73
- 6 Puglia 67
- 7 Piemonte 59
- 8 Lazio 58
- 9 Campania 52
- 10 Abruzzo 51
- 11 Friuli Venezia Giulia 50
- 12 Sardegna 48
- 13 Basilicata 45
- 14 Calabria 21
- 15 Trentino Alto Adige 18
- 16 Sicilia 15
- 17 Liguria 13
- 18 Umbria 9
- 19 Molise 3

In Campania 52 aziende hanno aderito a un contratto di rete. La prevalenza dei contratti è di natura interregionale con un numero di partecipanti mediamente superiore a 10 aziende, mentre le reti presenti esclusivamente sul territorio campano sono composte da un numero di aziende inferiore a 10. I temi aggreganti riguardano le green technology, in particolare: il risparmio energetico,

² Il Sole 24 ore del 14 marzo 2012

i servizi strategici integrati nel settore ambientale, le nuove tecnologie per fonti rinnovabili. A questi obiettivi perseguiti si affiancano progetti congiunti per potenziare altre attività strategiche per la competitività aziendale, come promozione e sviluppo di prodotti innovativi, internazionalizzazione, formazione professionale, ricerca di nuovi mercati. Facendo un confronto con i dati precedenti si nota un andamento positivo: a dicembre hanno aderito a un contratto di rete 43 aziende, il 15% circa delle imprese meridionali che hanno sottoscritto tale strumento, per un totale di 20 contratti che insistono sull'ambito regionale.

Divisione di numero di contratti di rete per provincia:

- Napoli 14 contratti interregionali, 3 contratti regionali (2 con SA, 1 AV)
- Salerno 3 contratti interregionali, 6 contratti regionali (1 con NA)
- Avellino 1 contratto interregionale, 1 contratto regionale con aziende dalla provincia di Napoli
- Benevento 1 contratto interregionale
- Caserta 5 contratti interregionali.

Prendendo in considerazione i settori in Campania cui sono in atto nuovi contratti di rete è possibile fare un confronto delle reti già presenti.

Settore Moda

Per il settore della moda sono stati già stipulati 3 contratti di rete.

La rete Polo Alta Moda Area Vestina composta da 9 aziende site a Pescara con oggetto "Studio e progettazione, promozione, realizzazione e commercializzazione dei singoli marchi appartenenti alla rete, ricerca e innovazione, definendo standard operativi" uno dei primi contratti stipulati, precisamente il 05/10/2010. La rete Tessil NET Valle del Liri - Rete di imprese, con oggetto "Attività in comune di produzione di capi di abbigliamento, di commercializzazione, disegno e Campionatura", composta da 4 imprese

site a Frosinone e con contratto stipulato il 15/12/2010. Infine la rete PMG Italia - La filiera della moda, con oggetto "Ideazione, produzione e commercializzazione di nuovi prodotti e servizi nel settore dell'abbigliamento e degli accessori per l'alta moda", nata il 22/02/2012 e composta da 3 aziende di Monza Brianza.

Settore Turismo/Territorio

Sei sono i contratti di rete stipulati con l'obiettivo di promuovere e valorizzare il territorio e il turismo. Da sottolineare la rete campana Arcipelago reti di imprese per il turismo con finalità di " Offrire sul mercato tramite un'unica piattaforma web servizi di alto standard qualitativo direttamente o indirettamente connessi con attività turistiche e di trasporto via mare e commercializzare i loro prodotti e servizi tramite la piattaforma". La rete formata nel 27/04/2011 è composta da 4 aziende site in provincia di Napoli e da 1 in provincia di Salerno:

ALICOST S.P.A. SA
SERVIZI MARITTIMI LIBERI GIUFFRE' & LAURO S.R.L. NA
ALILAURO S.P.A. NA
ARCIPELAGO CAMPANO S.P.A. NA
OLAURO.IT S.P.A. NA

Sempre nel settore turismo importante è l'esperienza della Rete Imprese Balenari Viareggio con oggetto "Sviluppare strategie e attività di marketing mirate alle promozione turistica delle attività delle imprese balneari di Viareggio, incentivando politiche di pubblicità collettive del territorio comunale, la ricerca sul turismo tramite i canali tradizionali ed innovativi nonché la ricerca di nuovi mercati dove promuovere il turismo del comune di Viareggio" formata da 52 aziende in provincia di Lucca. La Rete Angolias con oggetto "Favorire lo sviluppo delle aziende e migliorarne l'efficienza produttiva nell'attività zootecnica, agricola, agriturismo, fattorie didattiche, turismo rurale" con contratto stipulato il 15/09/2011 da aziende

11 della provincia di Nuoro e di Sassari. Per la valorizzazione del territorio extraurbano e urbano c'è la rete Natura e Sviluppo Sostenibile con oggetto "Gestione forestale, produzione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti primari e secondari del bosco e del sottobosco; promozione del territorio, cura del verde urbano ed extra urbano; esecuzione della protezione e miglioramento delle caratteristiche del suolo" nata il 21/02/2011 da 4 aziende in provincia di Potenza e di Milano.

Per potenziare la comunicazione del territorio Assoservizi Toscana Sud - Rete d'Imprese si propone di "Gestire le iniziative ed i progetti comuni fra le società di servizi aderenti alla rete; gestire progetti di ricerca e sviluppo avvalendosi anche di finanziamenti pubblici e privati; progettare e realizzare iniziative innovative di informazione, formazione e servizi alle imprese prevalentemente nel territorio della Toscana del Sud progettare e realizzare iniziative editoriale e di comunicazione comuni tra le società di servizi nata il 31/03/2010 da tre imprese di Arezzo, Grosseto, Siena. Infine si può menzionare, nel settore della comunicazione digitale, la rete La vetrina delle idee che come oggetto "Produzione di eventi e prodotti di comunicazione, di aggregazione e di proposta culturale, nell'ambito di un centro di produzione multimediale", il contratto è stato stipulato 11/01/2012 6 aziende di Firenze.

Settore Ambiente/Ecologia

Nel settore ambiente ecologia 10 sono le reti in essere:

1. Atena Ecologia con oggetto "Attività di smaltimento, recupero di rifiuti industriali di origine chimica e non, e dei sottoprodotti" nata il 09/12/2010 da tre aziende di cui 2 campane:
DECHEM S.R.L. SA
RECSOL S.R.L. SA INATTIVA
AZZURRA - S.R.L. RM

2. Rete integrata sicurezza ambientale IGEA con oggetto "Accrescere la capacità innovativa, la competitività sul mercato, lo sviluppo economico e tecnologico nel settore ambientale e della gestione dei rifiuti speciali" nata 08/08/2011 da 2 imprese site a Catania.
3. Firrete con finalità di "Sviluppo di progetti e tecnologie innovative rivolte al recupero e smaltimento di rifiuti speciali" con contratto stipulato il 30/09/2011 da 3 aziende site in provincia di Trento.
4. Kore Tech con oggetto "Attività di progettazione, ingegnerizzazione e gestione di bonifica ambientale, con interventi di trattamento e riutilizzo "in situ" dei terreni contaminati e il recupero dei rifiuti come fonte di materia o energia" nata il 28/02/2012 da 2 aziende di Bergamo e una di Brescia
5. Rete SEL con finalità di "Promozione del prodotto su nuovi mercati, implementare un sistema di gestione ambientale e creare un gruppo di ricerca comune con l'obiettivo di migliorare e caratterizzare il prodotto e studiare metodologie per ottenere risparmio energetico e maggiore sicurezza ambientale" nata il 03/08/2011 da tre aziende di Bari.
6. Rete integrata sviluppo e tutela ambientale con oggetto "Svolgere in comune attività nel settore della lavorazione dei prodotti chimici e petrolchimici e nel settore della tutela ambientale e della gestione di rifiuti speciali" con contratto stipulato il 10/08/2011 da 2 aziende site in provincia di Siracusa.
7. Gaia Rete d'impresa con oggetto "Progettazione, produzione, commercializzazione gestione di componenti ed impianti per la produzione di energia da fonti rinnovabili e dell'efficienza energetica, del

ciclo integrato delle acque e della tutela dell'ambiente, nonché la gestione di servizi collegati" aggregata il 15/06/2011 da 9 imprese di Bari .

8. GTS Network con finalità di "Incentivare lo sviluppo economico e tecnologico e accrescere la competitività sul mercato nell'esercizio di attività nei settori ecologia, ambiente ed innovazione tecnologica" nata 28/12/2011 da 9 aziende lombarde.
9. Rete Delwils con oggetto "Realizzazione del progetto di ricerca per lo sviluppo di un nuovo sistema per l'illuminazione di interni ad elevata cubatura, organizzato per monitorare le caratteristiche dell'ambiente e adattarsi a queste inseguendo il miglior compromesso fra livello di illuminazione desiderato e impegno energetico richiesto." Nata il 28/12/2011 da 2 aziende di Ancona.
10. Facility management e global service energia con oggetto "Attività di efficienza energetica nonché attività connesse quali attività di facility management e global service nel settore dell'energia." Con contratto stipulato il 10/01/2011 da 2 aziende salernitane:
ELETTRICAL S.D. D STEFANO D'ELIA SA
ATM IMPIANTI DI PEPE RAFFAELE SA
11. Energy4Life con oggetto "Promuovere il sistema energetico "ENERGY4LIFE", ovvero l'uso delle fonti rinnovabili e del risparmio energetico nei edifici industriali, commerciale residenziali per soddisfare le esigenze energetiche di elettricità, riscaldamento e raffreddamento, attraverso attività di diffusione del marchio, e trasferimento tecnologico dei processi dei prodotti innovativi che sono frutto dei progetti di ricerche e di sviluppo delle imprese e di promozione della vendita di efficienza energetica grazie a tecnologie

all'avanguardia e servizi innovativi." Con contratto stipulato il 28/01/2011 da 4 aziende in provincia di Verona e 1 di Padova.

Settore Sanitario

Nel settore sanitario 5 i contratti di rete stipulati:

1. Rete imprese biomedicali (Ribes) con oggetto "Realizzare, anche attraverso comuni investimenti in innovazione e ricerca, forme stabili di collaborazione per la realizzazione di prodotti finiti medicali per diagnosi e terapia medicali e sistemi IT per la sanità" aggregata il 03/05/2011 da 14 aziende.
2. Società Rete con oggetto "Nel settore della sanità, accrescere la capacità di penetrazione sul mercato nazionale ed internazionale con la fornitura di soluzioni anche integrate, incentivare la ricerca e lo sviluppo di prodotti e servizi e l'innovazione di processi tecnologici e gestionali, condividere e sviluppare servizi trasversali, individuare opportunità di accesso al credito e alla finanza, accrescere e diffondere competenze tecniche e gestionali." Con contratto stipulato il 29/06/2011 da 3 aziende d Perugia.
3. Farmacia Dalla noce Magazzino con oggetto "Accrescere la capacità di presenza delle imprese partecipanti sul mercato nazionale ed internazionale nell'ambito del commercio all'ingrosso di medicinali" nata il 10/06/201 da 7 di Piacenza Milano e Perugia, successivamente 11/01/2012 si sono aggiunte 4 nuove imprese.
4. Salute in rete "Svolgimento di progetti di ricerca, di sviluppo, di formazione professionale e di innovazione dei prodotti e dei servizi per la promozione della salute"

con contratto stipulato il 10/10/2011 da 4 aziende campane:

ESPANSIONE S.R.L. (AV)

CENTRO MEDICINA PSICOSOMATICA
COOPERATIVA SOCIALE (NA)

C.F.R. ISTITUTO DI RIABILITAZIONE S.R.L.
(NA)

ASSOCIAZIONE META FELIX (NA)

5. H.G.S. "Accrescimento delle rispettive capacità produttive e d evoluzione della qualità nei prodotti del settore biomedicale al fine di accrescere a loro penetrazione sui mercati nazionali ed internazionali nel settore biomedicale e nello specifico settore delle macchine per produzione di prodotti biomedicali e servizi di analisi e consulenze tecniche" con contratto stipulato il 06/08/2011 tra 1 azienda di Parma e 2 di Modena.

Settore Metalmeccanico

Nel settore metalmeccanico 9 sono le reti presenti:

1. Diconet con finalità di "Attività di progettazione, co-progettazione, ingegnerizzazione ed analisi di fattibilità di macchine industriali, lavorazione e fabbricazione di parti e componenti meccaniche ed elettriche, assemblaggio meccanico, cablaggio elettrico, automazione industriale, collaudi e test funzionali di parti ovvero di macchine industriali, realizzazione in fornitura completa di macchine industriali e prototipi sviluppati su commessa ed a catalogo" nata il 30/04/2010 da 15 di Bologna.
2. GSM con oggetto "Creare una collaborazione sinergica tra le aziende aderenti, finalizzata allo svolgimento di attività comuni per la realizzazione di carpenteria meccanica, montaggio macchine automatiche, alesatura e fresatura di precisione, lavorazioni di tornitura e fresatura,

foratura, saldatura TIG e MIG su acciaio, servizi di consulenza e vendita di prodotti meccanici." Con contratto stipulato il 31/10/2010 tra 4 aziende di Bologna.

3. ICA' 63 con oggetto "Accrescere la propria capacità innovativa, produttiva, organizzativa e la propria competitività sul mercato nel settore della progettazione, produzione e commercializzazione di macchine automatiche ed impianti per il confezionamento (packaging) o in settori direttamente connessi." Nata il 28/07/2011 da 1 azienda di Parma e 6 di Bologna.
4. Bes con finalità di "Accrescere la capacità innovativa e la competitività sul mercato nel settore delle macchine e degli impianti per applicazioni industriali e, più in particolare, per la movimentazione, il trattamento e la trasformazione di materiali" con contratto stipulato il 22/09/2011 da 3 imprese di Genova.
5. Contratto di rete in tema di produzione meccanica con oggetto "Ottimizzazione della produzione meccanica che espliciti l'attività di commercializzazione e produzione di gruppi/macchine riempitrici a setiche di grandi dimensioni." Nata il 09/11/2011 da 1 azienda di Ravenna e 1 di Bologna.
6. Eneas Rete di imprese pontina con oggetto "Attività di progettazione, co-progettazione, ingegnerizzazione ed analisi di fattibilità di impianti di qualunque tipo e genere, lavorazione e fabbricazione di parti e componenti meccaniche ed elettriche, di carpenteria meccanica, assemblaggio meccanico, cablaggio elettrico, automazione industriale, collaudi e test, fornitura completa di impianti industriali." Con contratto stipulato il 20/06/2011 tra 5 aziende di Latina.

7. Rete meccanica Valdarno inferiore con finalità di “Accrescere la capacità di penetrazione delle imprese sul mercato nazionale ed internazionale mediante lo scambio di informazioni o prestazioni industriali, commerciali, tecniche e attraverso la realizzazione di azioni di internazionalizzazione sui mercati russo e ucraino.” Nata il 29/06/2011 da 5 aziende di Pisa.
 8. Zinctnet con oggetto “Collaborazione e condivisione di informazioni di natura tecnico-commerciale, scambio di informative know-how, relazioni e rapporti con i costruttori di impianti e stampi, scambio di prestazioni e prestazioni comuni a terzi, partecipazione comune a fiere e mostre, ricerca su nuovi materiali e prodotti, per accrescere la competitività anche all'estero nel settore dell'industria metalmeccanica.” Creata il 02/08/2011 da 2 aziende di Vicenza.
 9. Mech-Net con finalità di “Aumentare la competitività delle imprese presentandosi sul mercato come unico grande interlocutore con maggiore visibilità e forza contrattuale per soddisfare in maniera migliore le richieste dei mercati, nel settore della meccanica.” Con contratto stipulato il 05/03/2012 tra 12 aziende di Varese.
- 07/06/2011 da 1 aziende di Bergamo e 3 di Brescia.
 2. Contratto di rete in tema di reti di telecomunicazioni e information technology con oggetto “Sviluppo delle attività di promozione di soluzioni ICT presso l'intero parco dei clienti serviti, commercializzazione delle soluzioni a catalogo, scouting tecnologico.” Con contratto stipulato il 22/02/2012 da 5 aziende.
 3. Progetto Locness con oggetto “Accrescere la capacità di penetrazione delle imprese partecipanti sul mercato nazionale e internazionale mediante la certificazione di qualità dei prodotti nei settori di comunicazione e marketing, produzione di software, servizi connessi alla tecnologia dell'informatica.” Aggregata il 26/10/2011 da 4 aziende.
 4. Leonardo Group Italy communication factory con finalità di “Perseguire l'obiettivo di attrarre aziende straniere verso il mercato italiano, affiancare le multinazionali presenti in Italia in progetti di comunicazione, inserire la rete all'interno di associazioni, network e gruppi operanti nel settore della comunicazione presenti in Brasile, Cina, Russia, Paesi U.E., USA e India.” Nata il 08/02/2012 da imprese di Milano.
 5. Contratto di rete in tema di telecomunicazione in modalità cloud con oggetto “Realizzazione e sperimentazione di una piattaforma di unified communication in modalità “cloud” con integrazione di rete mobile, sviluppo di processi ed applicativi di gestione e di servizi di comunicazione innovativi.” Con contratto stipulato il 06/03/2012 4 aziende toscane.
 6. Contratto di rete in tema di telecomunicazione con oggetto “Sviluppo di un sistema innovativo di comunicazione

Settore ICT

Nel settore ICT 6 sono i contratti di rete già stipulati:

1. Building the information and communication technology architecture con la finalità di “Progettare e realizzare iniziative innovative di formazione e servizi alle imprese, aumentare la copertura territoriale e i segmenti di mercato nel settore ICT, esplorare la fattibilità di inserimento delle aziende nei mercati esteri.” Nata il

orientato alla convergenza delle tecnologie VoIP, mobile, PSTN e WiFi per l'ampliamento della copertura geografica e lo sviluppo di servizi class5 di nuova generazione." Con contratto stipulato il 07/03/2012 da 3 aziende toscane.

Aziende Coinvolte

Tornando alle classificazioni sull'intero territorio nazionale, le aziende coinvolte sono 1.603 di cui 25 in 2 contratti, 1 impresa in 3.

In particolare:

Un tema importante per le reti è inoltre l'ambiente, infatti una rete su 5 si occupa di energia.

Dalla osservazione delle tabelle si vede come i contratti di rete – per flessibilità e possibilità di abbracciare tipologie di settori diversi – accomodano un'ampia serie di bisogni, i quali vanno ben oltre una orizzontalità tra imprese che condividono costi, oltre alle economie di scala e quindi con finalità dette statiche.

Sono per lo più reti dinamiche con la natura dettata da nuovi mercati o clienti altrimenti non



Settori Rappresentati

La composizione delle reti si presenta al 79% di piccole e micro imprese, nel 47% dei casi con una elevata differenziazione di settore mentre nel 57% il settore è unico. Il numero maggiore si concentra nei servizi con una percentuale del 44%, poi l'industria con il 40% segue il 12% le costruzioni e infine il 5% l'agricoltura.

Finalità delle Reti

Le sinergie di reti hanno come finalità soprattutto l'innovazione, ma anche la promozione e la distribuzione. Sul 46% il 21% dei contratti che hanno come finalità la promozione e la distribuzione si dedica all'internazionalizzazione.



raggiungibili, nonché con la finalità di produrre – commercializzare una soluzione-prodotto in-

tegrato.

E ciò va incontro alla riduzione del costo di transazione e alla efficacia della soluzione grazie all'integrazione di know how: uno dei fattori chiave nello sviluppo della economia attuale, in cui le conoscenze si "ibridano" sempre più le une con le altre, inclusi quelle di clienti e fornitori.

Quindi reti ad es. per riposizionare offerta in logiche innovative, come l'edilizia green o l'energia, aree attraverso le quali passa lo sviluppo economico del futuro vicino.

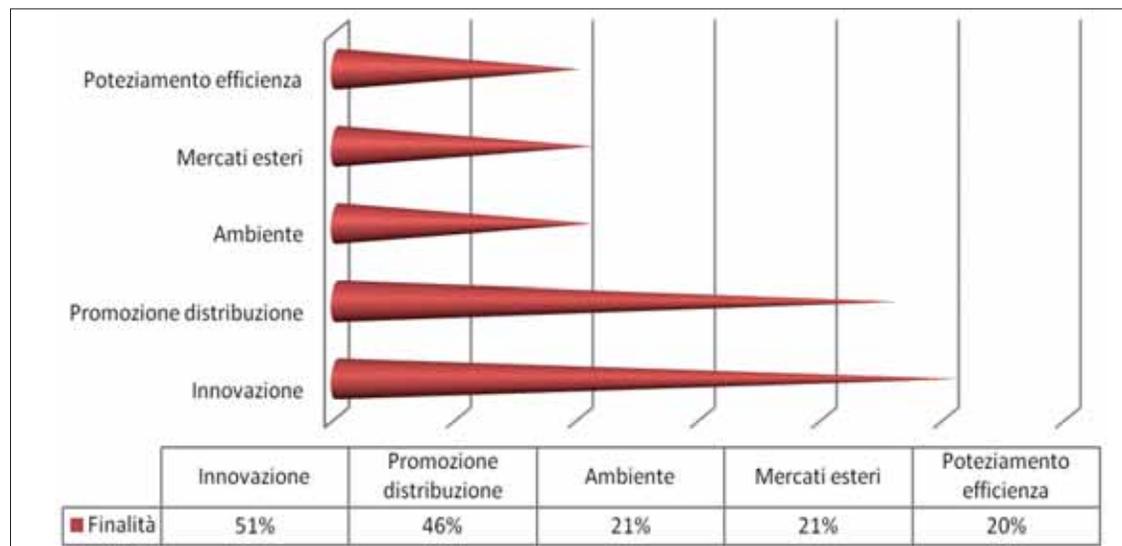
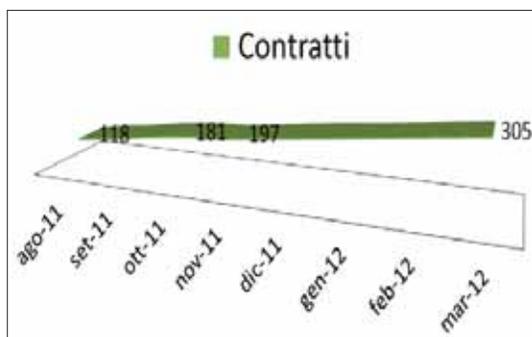
Evoluzione Numero Contratti

Nel grafico di sotto è riportato il confronto tra il numero di contratti presenti in agosto fino al rilevamento del Marzo 2012, oltre a considerare un aumento considerevole, più del doppio, bisogna segnalare un picco a settembre con 45 contratti stipulati.

La crescita del numero di contratti sembra dimostrare che si sia passati oltre una fase sperimentale: la stabilità delle reti si dovrà ancora dimostrare, i contratti hanno durate, l'analisi dovrà verte tra qualche tempo appunto sulla mi-

sura di reti che pur evolvendo sono rimaste stabili ed hanno creato i presupposti di innovazione e competitività che si erano prefissi.

La stabilità della rete non potrà non dipendere dalla stabilità dei vantaggi, che non vanno solo ascritti ai vantaggi fiscali, ma a quelli "programmati" nel programma di rete, alla possibilità di misurare quanto sia stato prefigurato negli obiettivi di programma, e anche – paradossalmente - alla possibilità di entrata e uscita dinamica dei partecipanti per potersi adattare alle dinamiche e alla domanda di mercato: in fondo è un piano strategico, in questo caso disegnato in comunione di scopo tra più imprese, e come tutti i piani strategici rileva la



loro capacità di adattamento alle mutazioni delle condizioni di mercato.

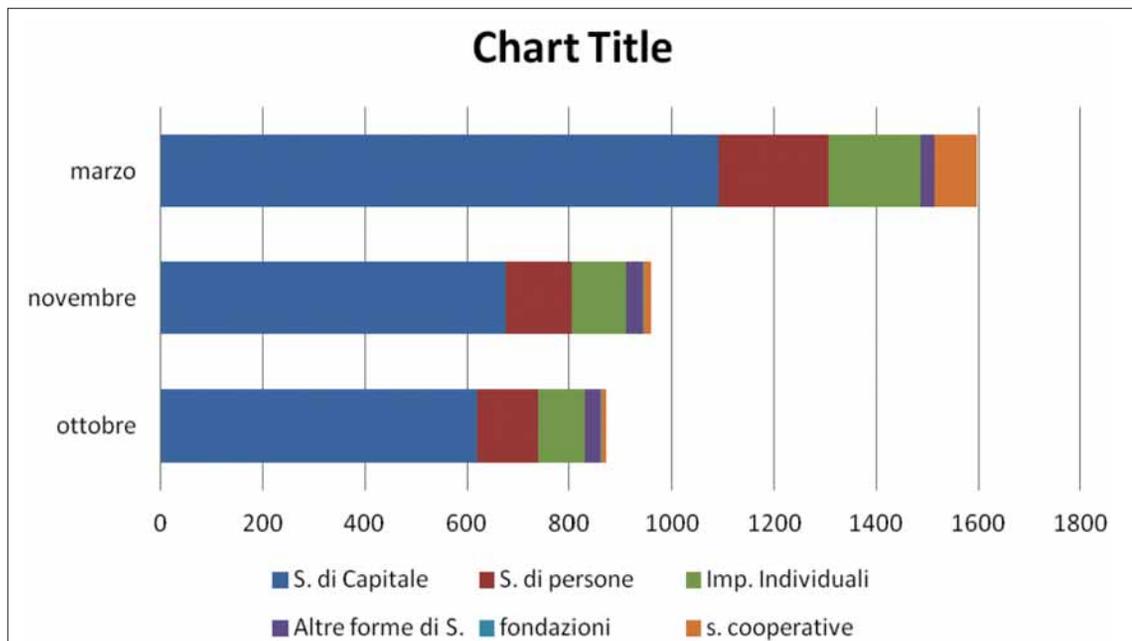
autonomia dei partecipanti che sta alla base dell'applicazione di contratti di rete.

Evoluzione Tipologia di Società coinvolte in rete

È possibile confrontare anche come è mutata nel tempo la ragione sociale delle imprese

La prevalenza di contratti di rete con partecipazione di società di capitali fornisce qualche elemento nella direzione sperata che l'esistenza del contratto di rete comporti quella sorta di mutamento del capitalismo – di cui è accennato in precedenza – verso un modello di cooperazione.

L'opportunità di tale modello è avvalorata dal fatto che i modelli più tradizionali di fusioni tra aziende si scontrano con la caratteristica peculiare del ns mercato delle PMI cioè il peso della famiglia all'interno delle realtà societarie, rendendo possibili cioè apporti senza necessariamente doversi fondere e unirsi sotto il controllo di un unico soggetto. Il principio cioè di



ANALISI COMPARATIVA DI ALCUNI CONTRATTI DI RETE E SPUNTI DI RIFLESSIONE

Si sono esaminati alcuni contratti di rete concernenti imprese operanti in vari settori produttivi.

Al fine di fornire utili spunti di riflessione, si riepilogano, di seguito, gli elementi caratterizzanti comuni e le particolarità, seguendone lo schema contrattuale.

Parti:

Partecipano a Contratti di Rete: società di capitali, società di persone e imprese individuali, iscritte al Registro Imprese; sono descritte le attività connesse.

Sede/Domicilio:

E' sita normalmente presso una delle imprese aderenti o presso impresa definita come capofila.

Segno distintivo/logo della Rete:

Normalmente le imprese adottano un segno distintivo della rete.

Non tutti i contratti analizzati hanno definito un nuovo marchio per identificare la rete, ma hanno al caso definito un logo di riferimento.

Marchio comune:

Laddove identificato, sono descritte le modalità di utilizzo in contratto o per alcuni casi facendo riferimento a Regolamento a parte.

Organo comune:

Normalmente è prevista la scelta di un Organo collegiale: definito come Comitato di rete, o Comitato di Gestione, i cui componenti sono i rappresentanti legali o delegati dalle imprese aderenti.

Si dichiarano delibere prese a maggioranza semplice dei suoi componenti, a volte a maggioranza qualificata.

Si assegna all'organo gestore la rappresentanza negoziale della Rete, anche nei confronti della PA.

In casi molteplici si è definita la nomina al suo interno di un Rappresentante comune oppure un Presidente, al quale attribuire tutti i propri poteri (eventualmente anche un Vice Presidente in caso di assenza o impedimento del Presidente), che agisce con la diligenza del mandatario e le sue determinazioni vincolano tutte le Parti.

Normalmente è conferito un mandato ad agire individualmente e collettivamente dalle imprese con rappresentanza, con poteri definiti in contratto e dalla legge 122/2010 oppure con delibera del Comitato di Gestione laddove definito, trascritta nel libro verbali e attestata da estratto da tale libro; qualora siano previsti poteri attribuiti su delibera dell'Assemblea delle imprese, il possesso degli stessi è attestato da estratto autentico dal libro verbali assemblee. La nomina è soggetta a pubblicità legale.

In casi si è potuta notare la scelta di un Organo comune monocratico, che può essere anche l'impresa capofila, mediante la designazione di un Gestore, la cui nomina è comunicata a ciascuna impresa aderente e pubblicizzata presso il Registro Imprese di tutte le imprese aderenti, con conferimento di mandato collettivo ex art. 1726 c.c. con rappresentanza negoziale e legale da parte di tutte le imprese aderenti.

Obiettivi strategici:

Sono volti al reciproco miglioramento delle capacità innovative e della competitività sul mercato ed all'internazionalizzazione, nonché a garantire vantaggi alla propria organizzazione aziendale in termini di qualità, innovazione, economicità.

Non sempre descritti come obiettivi specifici, ma spesso generali secondo le indicazioni di legge.

Programma di rete:

Costituisce il complesso delle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi strategici. Le più ricorrenti sono: standardizzazione dei processi aziendali di qualità e sicurezza, formazione del personale e/o di fornitori, partecipazione a progetti di ricerca, attivazione progetti per favorire processi di internazionalizzazione, formazione personale sui temi qualità e controllo processi,...

A volte si rileva una limitata specificità forse ai fini di non vincolare o ingenerare successive modifiche o – non valutabile – se per limitata presenza di veri business plan a supporto del Programma di Rete.

Durata:

Varia da 1 a 10 anni, con possibilità di rinnovo, salvo disdetta con preavviso.

In alcuni casi il recesso o comunque la cessazione del rapporto contrattuale da parte dell'impresa capofila può comportare lo scioglimento della Rete, qualora rivesta carattere essenziale.

Diritti ed obblighi:

La serie di obblighi ascritti alle imprese aderenti sono del genere: attenersi alle decisioni dell'Organo comune, uniformarsi agli standard di qualità e di sicurezza approvati dagli organi della Rete, impegnarsi a non aderire ad altri contratti di rete nel medesimo settore salvo espressa autorizzazione dell'organo comune,

condividere strumentazioni tecniche e strutture operative, non divulgare determinate informazioni acquisite durante il periodo contrattuale fissato.

Fondo Patrimoniale:

Nella maggior parte dei casi esso esiste ed è costituito da contribuzioni in denaro paritetiche o differenziate per un importo massimo complessivo fissato, da effettuarsi con bonifico bancario sul conto corrente della Rete entro un determinato termine fissato dall'Organo comune.

Sono – in alcuni casi - previsti annualmente versamenti di una somma paritaria quale contributo ordinario alle spese di gestione, proposta dall'Organo comune in sede di bilancio previsionale, approvata dall'assemblea degli aderenti ove esistente, da versarsi entro e non oltre il 31 gennaio di ogni anno; sono previsti, altresì, eventuali contributi integrativi nella misura fissata annualmente dall'Organo comune in sede di rendiconto annuale. Alle imprese non consenzienti spetta il diritto di recesso.

In qualche caso è prevista la possibilità per l'Organo comune di dichiarare risolto il contratto limitatamente all'impresa in ritardo oltre i 30 gg. con il versamento.

In un caso è stata prevista anche la possibilità per le imprese di effettuare finanziamenti a titolo oneroso o gratuito a favore della Rete, con rimborso postergato alla soddisfazione degli altri creditori.

Qualora non sia stata prevista l'istituzione di un Fondo Comune, nel contratto gli aderenti si impegnano a gestire unitariamente le attività, a costituire ciascuna un'apposita riserva in cui accantonare utili o riserve finanziarie destinati alla Rete ed a sostenere in via paritetica le spese di funzionamento generale della Rete e la sua attività. Il Presidente della Rete formula al Comitato di Gestione appositi preventivi.

Ove prevista l'Assemblea degli aderenti, sono disciplinate materie riservate alla stessa:

In alcuni casi è stata prevista una assemblea, composta da tutte le imprese aderenti al contratto mediante i propri legali rappresentanti o delegati; convocata almeno due volte l'anno entro 30/11 per approvazione bilancio previsionale ed entro il 28 febbraio per il rendiconto annuale.

E' previsto il quorum costitutivo della maggioranza degli aderenti e deliberativo di maggioranza degli aderenti presenti.

E' altresì ammessa consultazione scritta per tutte le decisioni, oppure solo per quelle relative alla standardizzazione della qualità dei processi, delle procedure in alcune materie di interesse, per i programmi di formazione del personale sulla qualità e controllo dei processi.

Comitati per la ricerca e l'innovazione:

Sono previsti in alcuni casi per determinati progetti e investimenti.

In alcuni casi è riconosciuto il carattere personale del contratto e, quindi, è esclusa qualunque ipotesi di trasferimento della partecipazione alla Rete, nonché di subentro automatico.

In altri casi, invece, è previsto il trasferimento della partecipazione unitamente all'azienda o di ramo d'azienda.

Adesione:

La valutazione dei requisiti è demandata all'Organo comune, che stabilisce anche la misura di contribuzione al Fondo patrimoniale in sede di redazione del bilancio previsionale.

Recesso:

Libero in alcuni casi e in altri è definito con riferimento a determinate cause: recesso anche per sopravvenute sostanziali modifiche al programma di rete, risoluzione per inadempimento,

impossibilità sopravvenuta della prestazione dovuta, esclusione.....

Conseguenze regolate dal contratto: non sono ripetibili i contributi ordinari e straordinari corrisposti, né gli apporti al fondo comune a qualsiasi titolo, fermo restando l'obbligo di terminare le commesse in corso e quelle a cui l'impresa abbia aderito per iscritto, nonché di versare gli eventuali contributi integrativi relativi all'anno solare precedente qualora il recesso sia esercitato oltre una certa data (es.: il 30 settembre).

Esclusione:

In alcuni casi si considera risolto di diritto il contratto per modifiche al proprio oggetto sociale incompatibili con gli obiettivi strategici e il programma di Rete, oppure in caso di fallimento, di liquidazione, estinzione, procedure concorsuali, grave inadempimento degli obblighi contrattuali.

Conseguenze: non sono ripetibili i contributi ordinari e straordinari corrisposti, né gli apporti al fondo comune a qualsiasi titolo; permane l'obbligo di versare gli eventuali contributi integrativi relativi all'anno solare precedente se recesso esercitato oltre una certa data (es.: il 30 settembre). Possibile la richiesta di risarcimento di danni decisa dall'Organo comune.

Determina lo scioglimento del contratto il recesso dell'impresa capofila e l'impossibilità di funzionamento o inattività dell'assemblea, ove prevista.

In caso di scioglimento del contratto, il patrimonio e le attività nette residue sono ripartite tra le imprese in misura paritaria per quanto concerne i conferimenti/contributi in denaro, mentre i conferimenti in natura sono restituiti all'impresa conferente.

In alcuni casi è prevista la procedura di liquidazione nei casi di scioglimento del contratto, con nomina di liquidatori e conferimento poteri.

Proprietà:

in alcuni casi la proprietà del prodotto finale e dei diritti di vendita e utilizzazione economica spetta esclusivamente all'impresa capofila, salvo quanto previsto in separati accordi.

Riservatezza:

Stabilita normalmente su dati e informazioni per un dato periodo.

Modifiche del contratto:

Stabilite per atto notarile e soggette a pubblicità legale.

Obblighi di riservatezza:

in alcuni casi è prevista la possibilità di comminare una penale (es. 5.000,00 euro al fondo comune) e chiedere il risarcimento dei danni.

Controversie:

A volte è previsto il tentativo di conciliazione, altre volte si demanda la controversia al Foro competente.

IL PROFILO STRATEGICO, ORGANIZZATIVO E REALIZZATIVO DI PROGETTI DI RETE CON RIFERIMENTO ALL'APPLICAZIONE DEL CONTRATTO DI RETE

Quanto di seguito descritto è parte di un documento-slide fornito a ciascun gruppo di imprese che sono state incontrate nell'ambito del progetto, insieme alla sintetica descrizione dei contenuti della Legge 122/2010 e delle norme di natura fiscale che regolano il Contratto di rete.

Si sono così suggeriti spunti di riflessione iniziali nell'affrontare il progetto di aggregazione e si è stabilita una base comune di conoscenza del Contratto di Rete. Il riferimento alle slide è citato in Bibliografia e il documento è allegato al presente documento (P. Palmerini - Riflessioni per Progetto di Rete e Sintesi del Contratto di rete).

Si sottolinea come, per tutti gli imprenditori che intendano svolgere congiuntamente determinate attività, sia di importanza basilare l'effettuazione di un'approfondita analisi delle finalità che si vogliono perseguire e la condivisione delle stesse e del programma strategico per realizzarle, in modo tale che la scelta fra le varie fattispecie o la combinazione di alcune di esse o la stesura del Contratto di Rete avvenga in modo consapevole e sia la più rispondente alle reali esigenze da soddisfare.

Quanto sopra premesso quindi pone la opportunità di suggerire dei profili di analisi prepedutici alle scelte e alla stesura della cooperazione inter-imprenditoriale e su cui si debba porre attenzione prima della disamina dello schema contrattuale che rappresenterà la tipologia e la natura della cooperazione.

I profili di analisi hanno una connotazione strategica sia per la messa a punto della cooperazione/aggregazione inter-imprenditoriale sia per

la garanzia di stabilità del tempo di cui l'aggregazione necessita al fine raggiungere lo scopo. Il primo profilo di analisi riguarda il **"COSA"**.

Riguarda la strategia che sottende alla "organizzazione reticolare di impresa" che si va a formare, cioè **l'oggetto e il programma di rete**. Ne consegue così l'importanza dell'analisi della causa o del **profilo causale** che si ascrive al contratto e alla disciplina che dovrà rappresentare e regolare "l'organizzazione reticolare tra le imprese".

Nel caso della più nota forma di consorzio ad esempio, l'oggetto riguarda la messa in comune di attività presenti nei processi produttivi di ciascuna impresa (da cui la appartenenza delle imprese costituenti ad uno stesso settore) e quindi un generare una funzione di servizio (le così dette fasi coordinate nel consorzio).

Nel caso invece del contratto di rete invece vedremo che esso definisce l'obbligo per le imprese che partecipano alla rete ad esercitare una o più attività economiche allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato.

Diventa quindi chiaro che in tal caso l'oggetto assume una rilevanza maggiore, perché gli obiettivi di crescita di competitività vengono perseguiti in un vero e proprio programma di rete, con oggetto una o più attività economiche rientranti nell'oggetto sociale di ciascun aderente. E lo svolgimento di tali attività è diretto alla realizzazione di obiettivi strategici di quel programma comune.

Quindi il fine ultimo è la crescita di competitività, e il fine immediato è la collaborazione e

coordinamento di attività per il loro perseguimento, condividendo competenze, capacità progettuale, rischio d'impresa, adattando al programma il funzionamento delle imprese e non viceversa.

Il secondo profilo di analisi è la **“DIMENSIONE” del coordinamento** che si voglia attuare tra le imprese.

Va infatti stabilito, innanzitutto, quale tipo di coordinamento sia: se si tratta di coordinamento tra attività o se si tratta anche di coordinamento tra patrimoni – caso in cui si configurano pluralità di apporti destinati alla realizzazione dell'oggetto o del programma.

Le due dimensioni sono molto differenti, con implicazioni importanti ad esempio nei confronti di creditori terzi. Questo profilo di analisi, comporta:

- la identificazione del livello di trasparenza e di informazione che debba intercorrere tra le imprese;
- il livello di certificazione degli apporti;
- il livello di controllo interno da porre in atto per garantire l'affidabilità e la solidità patrimoniale degli aderenti.

In questo contesto di analisi diventa cruciale la dimensione di innovazione organizzativa (non interna, ma esterna) e i conseguenti costi da affrontare dalle PMI coinvolte.

Il terzo profilo di analisi riguarda il **“COME”**, e in particolare in relazione ad un contesto interno alla rete e ad un contesto esterno.

L'analisi del “come” in relazione al contesto interno, mira a individuare comunemente e stabilire:

- le autonomie delle singole imprese,
- la struttura di eventuale apporti comuni, ed il governo e la rappresentanza (gli organi comuni) della rete.

Attraverso questa analisi viene definito il governo della rete. Nel caso di contratto di rete la

rete secondo la legge 122/2010 presenta una sua struttura organizzativa, se pur minimamente definita dal legislatore.

Si parla di così detto organo comune a cui le parti assegnano la esecuzione del contratto, e le parti ne definiscono i poteri di rappresentanza e ne regolano la struttura ed il funzionamento, e la modalità di partecipazione degli aderenti.

L'analisi del “come” in relazione al contesto esterno, mira a individuare comunemente e stabilire:

- il regime di responsabilità verso l'esterno
- le modalità di ingresso nella rete
- gli strumenti atti a prevenire e governare i conflitti di interesse e stabilire i doveri fiduciari
- le modalità di recesso
- le regole che sottendono il mantenimento della libera competizione e
- la regolamentazione delle possibili dominanze e abusi.

I tre profili di analisi concorrono all'integrazione dei molteplici fattori che sono alla base del programma strategico di medio-lungo periodo fra le imprese, rendendo stabile e duratura la rete e consolidando la capacità competitiva delle stesse imprese che ne fanno parte; fattori, quali:

- la rispondenza degli obiettivi da perseguire e della fattibilità della prospettata cooperazione fra le imprese,
- la selezione delle imprese da aggregare,
- la necessità di aumentare il proprio peso contrattuale e di consolidare l'equilibrio finanziario delle imprese partecipanti alla rete (eventualmente anche accentrando la funzione finanziaria su una impresa leader), in modo da favorire una migliore valutazione da parte degli enti finanziatori e facilitare l'accesso al credito,
- la valutazione comparata di vantaggi e rischi,

- la stima e la programmazione dei costi e degli investimenti necessari,
- la messa a disposizione comune di risorse, di tecnologie ed informazioni, di modelli di qualità,
- la creazione di canali di comunicazione efficaci,
- l'adozione di efficaci procedure di controllo della gestione della rete,
- la coerente ripartizione dei compiti, dei rischi e delle responsabilità reciproche,
- la valutazione degli eventuali conseguenti adeguamenti organizzativi interni alle imprese,
- la definizione dei termini contrattuali con cui formalizzare i rapporti tra le imprese aderenti.

Il processo di pianificazione della rete comprende, pertanto:

- lo studio della fattibilità del processo di aggregazione fra le imprese e dei possibili vantaggi e eventuali rischi che ne potrebbero derivare;
- la selezione dei partner "di fiducia", attraverso la considerazione della solidità finanziaria, del patrimonio tecnologico e di innovazione, la valutazione sull'affidabilità di comportamenti e sulle relazioni di fiducia, eventualmente sulla base di precedenti conoscenze;
- l'elaborazione del progetto strategico, degli obiettivi da perseguire e delle sinergie e mutamenti organizzativi che ne dovranno conseguire anche a livello di singola impresa, e un piano economico finanziario del programma di rete;
- la definizione dei termini della collaborazione, delle regole di governance, della ripartizione delle responsabilità, dei sistemi di controllo gestionali agli opportuni livelli di articolazione, definendo anche gli aspetti contrattuali con cui formalizzare i rapporti tra partner.

Si sottolinea in particolare che un importante aspetto positivo - insito nella scelta di mettersi in rete - sta nel fatto che aumentare la propria massa critica permette di aumentare il peso contrattuale rispetto a quello delle singole imprese partecipanti e di consolidare l'equilibrio finanziario, anche, se del caso, accentrando la funzione finanziaria delle stesse in capo a un'impresa della rete e/o all'impresa leader; ciò ne garantisce una migliore valutazione da parte degli istituti di credito e facilita l'accesso al credito.

Le reti incontrate hanno rappresentato alcuni aspetti e motivazioni tipiche delle nuove generazioni di reti di imprese, cioè:

- la ricerca di un sistema di alleanze anche senza fornitura,
- una colleganza tra operatori per cercare sinergie per produrre reddito e non solo attraverso vantaggi di costi,
- un desiderio di affrontare nuovi mercati il cui raggiungimento sarebbe impossibile e non competitivo per il singolo partecipante.

Quindi le motivazioni generali indicate sono state:

- Globalizzazione, in due casi
- Prodotti affini e non di filiera, in un caso
- Multifunzionalità, in un caso
- Plurisettorialità, in un caso
- Ampliamento mercato domestico verso quello europeo, in due casi
- Sviluppo e ricerca per Prodotti/Soluzioni a bisogni non ancora esistenti, cioè innovazione e visione strategica del mercato, in due casi
- Creazione del bisogno attraverso innovazione di prodotto/servizio, in un caso

Si sono contemporaneamente identificati altri obiettivi che hanno perfezionato la volontà di aggregazione; cioè la possibilità di:

- Condivisione di costi – cost sharing – in più casi
- Condivisione di attività marketing e commerciali – commercial sharing- in più casi
- Condivisione di competenze per ricerca e sviluppo - R&D sharing- , in un caso
- Superamento vincolo dimensionale per competere mantenendo marginalità
- Innovazione di prodotto / servizio per competere, in un caso

Le rilevanze tangibili e intangibili nel progettare la rete di impresa.

Agli imprenditori incontrati sono stati presentati i seguenti spunti di riflessione, prima di ogni altro approfondimento e/o sessione di domande e risposte.

Si è voluto cioè far riflettere sul fatto che la stesura del Contratto di Rete è la conclusione di un processo di approfondimento, di progettazione e programmazione della Rete.

Nei casi – tutti nella fattispecie esaminate – in

cui non si fosse già provveduto a delineare in contenuti strategici ed economico-finanziari il Progetto di Rete, e quindi non si fosse raggiunta la consapevolezza delle conseguenti rappresentazioni contrattuali, è stato opportuno definire alcuni elementi rilevanti – di natura tangibile e di natura intangibile – che avendo attinenza con le clausole contrattuali esse diventano propedeutiche per essere disciplinate nel Contratto di Rete e/o in accordi correlati.

Rilevanze tangibili, quindi rilevabili e di cui tener conto nell'applicazione del contratto

Nella seguente tabella sono indicate le rilevanze accompagnate da una valutazione qualitativa emersa dai colloqui sulla importanza assegnata così come emersa nel dibattito. E' una elaborazione derivata dalla somma dei commenti, l'attenzione posta o sottolineata nel dibattito ai singoli temi.

Si può notare come l'attenzione sia concen-

| | |
|--|-----|
| Autonomia | +++ |
| Stabilità | + |
| Affidabilità , cioè i livelli di : trasparenza, rappresentanza, controllo, valutazione dei conferimenti al fondo diversi dal denaro. | +++ |
| Interessi (singoli, conflitti...) | + |
| Interdipendenza tra retisti (aderenti alla rete) | ++ |
| Organizzazione | + |
| Attribuzione delle responsabilità | + |
| Rappresentanza | ++ |
| Governo del contratto: organo gestorio, monocratico o collegiale | +++ |
| Scopo / oggetto della Rete | ++ |
| Programma della Rete | ++ |
| Piano Economico Finanziario, che rileva ai fini della dotazione iniziale e successiva del fondo patrimoniale comune | + |
| Obiettivi di risultato | + |
| Rapporti di concorrenza, non impeditivi della concorrenza | + |

trata sulla autonomia, la valutazione degli apporti e il controllo, l'organo gestorio.

Quindi: ricerca di autonomia, in un contesto culturale tradizionale. Il contemporaneo bisogno-desiderio di cooperazione. Su questi due aspetti – di apparente contraddizione - rileva l'interlocutore: cioè se ad esprimersi era il leader o possibile capofila oppure il partecipante. Vi è in prima battuta scarso interesse a identificare le caratteristiche del come, cioè propensi a pensare che “in qualche modo funzionerà”, ma prendendo consapevolezza dal dibattito che il funzionamento dipende da fattori istintivamente considerati di minor importanza (responsabilità, risultati o piano economico finanziario e programma di rete).

Ciò evidenzia il desiderio e il bisogno molto forte di aggregazione, la tendenza ad anteporre l'applicazione possibile del contratto e quindi la sua stesura a elementi – come programma di rete- piano economico finanziario o suddivisione di compiti nella gestione del progetto – la cui definizione si tende a considerare un fatto successivo.

E' evidente che la cultura applicata è quella tradizionale applicata per la fusione da aziende o la ricerca di competenze complementari, cioè quella di una linea di comando unilaterale sia in termini organizzativi che di proprietà.

Ciò non è stato così netto invece nei casi di reti di servizi, in quanto laddove la cultura della cooperazione e complementarità è molto più forte e già sperimentata attraverso forme di aggregazione come quelle consortili.

Rilevanze intangibili, ma sensibili per il funzionamento del contratto

La fiducia è posta quale priorità di ogni approccio alla rete. I casi incontrati avevano già fatto un percorso di avvicinamento, di cooperazione, in qualche modo gli imprenditori si erano “cercati e scelti” e quindi già stabilito il livello di fiducia reciproco. Non altrettanto avevano af-

frontato consapevolmente gli aspetti del coordinamento: e qui i fattori culturali tradizionali sono condizionanti.

| | |
|--|-----|
| Fiducia | +++ |
| Motivazione strategica, inclusi piani strategici | ++ |
| Livello di coordinamento | + |

IL PERCORSO DI PROGETTO: opportunità e rilevanze dai casi trattati

I soggetti imprese e imprenditori associati a Unione Industriali Napoli che hanno espresso interesse per una aggregazione con utilizzo del Contratto di Rete hanno potuto seguire con il team di lavoro il seguente percorso:

FASE INFORMATIVA – FASE DIBATTITO – FASE di INDICAZIONI PER UNA BOZZA CONTRATTO.

Al contempo sono stati incontrati specificatamente rappresentanti di Unione Industriali, Banco di Napoli e Notaio di riferimento del Consiglio Notarile di Napoli, allo scopo di approfondire alcuni aspetti del Contratto di Rete nel contesto territoriale, ritenendo ciò essenziale per una coerente rappresentazione del Contratto nei confronti delle imprese da incontrare.

La FASE INFORMATIVA – da e vs gli imprenditori – si è svolta con l’anticipazione di un documento-slide di presentazione della materia e con un incontro conoscitivo sugli aspetti principali della rete da costituire.

La FASE DIBATTITO si è svolta in due – tre incontri alla presenza di: imprenditori della possibile rete, esperto in organizzazione-strategia, esperto giurista di impresa e dottore commercialista anche per gli aspetti fiscali.

La FASE di INDICAZIONI PER UNA BOZZA DI CONTRATTO è stata molto diversa a seconda della tipologia del caso e conseguente al grado di maturità della volontà di aggregazione: in effetti si potrebbe parlare non di Contratto di Rete ma di Contratti di Rete, intendendo sottolineare

la diversità della casistica rappresentata.

In un caso si è proceduto a identificare le singole clausole ipotizzabili per la specificità della rete in questione, lasciando dove opportuno o necessario aperti i temi da analizzare con maggiore dettaglio in sede privata tra imprese, e fornendo spunti sulle modalità di risoluzione.

In altri casi – due precisamente - in tale fase si è potuto soltanto qualificare alcuni contenuti di clausole, dibatterli, e fornire indicazioni sulla loro successiva stesura.

In un caso i partecipanti alla rete hanno preso consapevolezza della mancata presenza di condizioni immediate per la costituzione della rete; la volontà dell’azienda leader del possibile raggruppamento era più fortemente rappresentata rispetto alle altre; lo scopo era chiaro ma non tutti i partecipanti erano pronti a decidere; si sono stabiliti opportuni approfondimenti da porre in atto, ma al contempo si sono stabilite nuove relazioni e chiarimenti circa l’esistenza di reti con analoghe finalità in altri territori; si è stabilito di analizzare e incontrare le aziende partecipanti a tali reti così da valutare ad es una possibile strategia di aggregazione con le stesse.

In altri casi sono valse le indicazioni che vengono riportate in questo documento come “indicazioni per la redazione di un contratto di rete”, così da poterle utilizzare in un secondo momento.

Il percorso si è quindi così svolto:

- A tutti i partecipanti, o alla società leader, è stato chiesto di cominciare a definire

per iscritto quale fosse l'oggetto della Rete: elemento essenziale per iniziare un percorso di aggregazione con il contratto di Rete e se possibile/esistente lo schema del programma di rete.

- Tutti i partecipanti hanno ricevuto l'insieme di slide a supporto della precedente richiesta per ausilio sia circa i contenuti della Legge che norma il Contratto di rete, sia per iniziare in modo guidato un percorso di analisi della sistema di rete da creare.
- Si sono poi stabiliti e pianificati 3 incontri per ciascun possibile raggruppamento.
- Al primo incontro sono stati rilevati gli elementi salienti della possibile Rete
- Al secondo e terzo incontro – più lungo e approfondito quale un focus group – si è utilizzato un questionario su temi rilevanti per la stesura del contratto, le cui risposte sono state valutate per la regolamentazione in sede contrattuale o in separati accordi. Si sono discusse insieme le risposte e si è definito quali argomenti necessitassero di approfondimenti da parte degli imprenditori prima di procedere alla stesura del progetto di dettaglio e dello specifico contratto.
- Al terzo per alcuni e al quarto per altri, si è provveduto ad approfondire le singole clausole, così da dare indicazioni pratiche sulla modalità di stesura.
- A tutti gli intervenuti sono stati rilasciati sia il documento questionario, sia le indicazioni per la redazione di un contratto di rete, nonché il presente documento.

Va segnalata sin d'ora qualche riflessione derivata dall'esperienza di questi incontri che si sono rivelati assolutamente simili nei contenuti ad incontri trattati in sedi territoriali diverse in progetti di affiancamento a imprenditori che ri-

cercano la realizzazione di una aggregazione in rete. In particolare si sottolineano i seguenti elementi:

- Lo spirito imprenditoriale – il *genius loci*, in particolare dell'azienda leader portatrice dell'idea strategica di aggregazione, induce ciascun imprenditore ad affrontare la possibile applicazione del Contratto di Rete con lo stesso spirito con cui propone un'acquisizione di partecipazione in altra impresa o valuta la partecipazione in capitale di altra impresa nella propria.

Ciò pone al tavolo della aggregazione questioni da dibattere e attese nella forma propria dell'affrontare l'applicazione di forme giuridiche più note e alla base delle società di capitali, e in parte rischia di snaturare quanto sta alla base dell'utilizzo del Contratto di Rete, cioè il mantenimento delle autonomie dei singoli, l'obiettivo di accrescimento di competitività del raggruppamento superando le criticità dimensionali del singolo attraverso una forma di Contratto tra parti e non attraverso lo scambio di partecipazione reciproche in quote di capitale.

Implica quindi una certa rilevanza l'effettuare incontri di pre-fattibilità - facilitati da esperti in materia e con competenze pratiche multidisciplinari -, perché in tal modo si possono anticipare possibili criticità che altrimenti non vengono evidenziate se non in fase di stesura di clausole o – peggio ancora - solo in fase di esecuzione del contratto.

- E' consigliabile che gli imprenditori siano presenti agli incontri con una persona di fiducia – comunemente individuata - come responsabile del progetto della possibile Rete di Imprese a cui affidare approfondimenti tecnici o di relazione tra le imprese.

Non ci riferiamo in questa fase a uno spe-

cialista in materia o giuridica o fiscale, ma una persona con competenze di relazione e la conoscenza del business della rete e dei partecipanti, capacità di coordinamento e con competenze manageriali che accompagni il processo di aggregazione per tutti i partecipanti e operi con l'obiettivo super partes di ricercare efficacia della rete per tutti i partecipanti.

Nel caso in cui l'imprenditore leader ha delegato – in accordo con le parti - una tale figura sin dal primo incontro si è raggiunta efficacia ed efficienza , in quanto in tre – quattro incontri si è arrivati velocemente anche alla definizione di contenuti possibili di clausole di Contratto.

- E' stato altresì rilevato che l' applicazione del Contratto di Rete è complessa anche per effetto della flessibilità – fattore positivo - e della mancata definizione da parte del legislatore di alcuni dettagli pratici importanti – fattore negativo - così da lasciare ampie interpretazioni sulle modalità di applicazione.

Le linee Guida di RetImpresa e di Consigli Notarili restano il punto di riferimento più opportuno per ciascun tipo di servizio di affiancamento si voglia attuare, sia confindustriale che consulenziale esterno.

- Lo spirito degli incontri è stato di natura pratica, gli argomenti sono stati affrontati entrando nel merito spesso delle modalità e delle motivazioni delle scelte sottese all'ipotesi di aggregazione, ricercando possibili soluzioni anche mediante riferimento all'applicazione analogica di altre fattispecie giuridiche aventi disciplina compatibile.
- In alcuni incontri si sono anche affrontati importanti riflessioni circa la strategicità

dell'aggregazione, l'esistenza di molteplici rapporti tra le imprese partecipanti che vanno opportunamente rivisti in chiave di sviluppo della nuova rete e nella loro esistenza in concomitanza al contratto di Rete.

- Il Contratto di Rete è stato visto positivamente come un contratto plurilaterale con comunione di scopo che, vincolando unitariamente tutti gli aderenti alla rete, è strumento di governo della rete stessa secondo regole condivise.

La consapevolezza di ciò si è costruita nel succedersi degli incontri.

Le parti presenti si sono rese conto che tali regole, se assunte nel rispetto delle singole autonomie e con impegni dei contraenti e le loro prestazioni tali da convergere verso lo svolgimento di una attività comune e nella realizzazione di un fine unitario, vanno così a vantaggio di tutti gli aderenti.

In questi casi – così come nei consorzi - i parametri per valutare esistenza e sopravvivenza del contratto si ispirano alla verifica della possibilità di realizzare lo scopo comune; utilizzare cioè criteri forniti da art. 1420 verificando la valenza e permanenza del contratto anche rispetto alla mancata partecipazione di alcuni contraenti.

SCHEMI DI RIFERIMENTO RIUTILIZZABILI IN PRE-FATTIBILITA' NELLA COSTITUZIONE DI UNA RETE DI IMPRESE CON CONTRATTI DI RETE

Nello sviluppo del progetto si sono potuti verificare, con gli stessi imprenditori coinvolti in possibili reti, contenuti di alcuni documenti preparati per facilitare e rendere efficaci gli incontri.

QUESTIONARIO

Il questionario qui presentato è stato utilizzato negli incontri con gli imprenditori.

Va utilizzato tenendo conto che ogni capitolo ha una definizione e una descrizione della motivazione e riporta una serie di domande finalizzate alla corretta redazione del contratto di rete e di eventuali accordi collaterali.

➤ **Tipologia dei soggetti partecipanti al Contratto di Rete**

Devono sussistere i seguenti requisiti soggettivi (dettati dall'art. 3, comma 4ter, Legge 122 del 30/07/10): possono partecipare al contratto di Rete soltanto soggetti che siano imprenditori (ex art. 2082 c.c.) e, quindi, che esercitino professionalmente attività economica organizzata per la produzione o lo scambio di beni o servizi e siano iscritti al Registro Imprese. Ai fini dell'affidabilità e stabilità della rete i soggetti partecipanti devono essere in bonis e svolgere attività coerenti tra loro ai fini del contratto.

Ad oggi sembrerebbero esclusi Enti pubblici, Università, Centri di ricerca, professionisti. Occorre prevedere la possibilità di modifica del Contratto a seguito di eventi specifici, es. modifica Programma di Rete, adesione o uscita di partecipanti...., modifiche che andranno effettuate con le stesse modalità di forma e pubbli-

cità utilizzate nel Contratto di Rete.

Rileva la complementarità delle attività svolte dalle imprese partecipanti.

Domande

- In quali delle categorie sopra riportate rientrano i potenziali partecipanti alla RETE XX?
- E' riconosciuto fra essi un soggetto capofila della Rete XX o sono fra loro paritetici?
- Avete potuto verificare il possesso di tutti i requisiti da parte dei partecipanti alla rete?

I requisiti vanno immediatamente verificati.

➤ **Eventuale precedenti forme di collaborazione fra i partecipanti**

Rileva ai fini della valutazione su: fiducia, reciproco grado conoscenza, esiti della collaborazione e livelli di affidabilità.

Domanda

- Quali forme di collaborazione avete attuato, con quali esiti e con quali dei partecipanti al contratto di Rete?

Potrebbero preesistere contratti stipulati fra alcuni partecipanti che vanno valutati alla luce del nuovo Contratto di Rete.

- **Sussistenza di eventuali potenziali criticità o di interessi confliggenti (concorrenti, partecipazioni incrociate, particolari vincoli fra partecipanti....)**

Rileva per disciplinare adeguatamente le situazioni di potenziale criticità nel Contratto di Rete o negli accordi collegati e per valutare eventuali situazioni limitative della concorrenza ai fini della normativa antitrust.

Domanda

- Quali elementi di criticità o di potenziali conflitti di interesse ritenete possano sussistere tra i partecipanti?

Qualora sussistenti, devono essere attentamente valutati e regolamentati

- **Esistenza di Marchi o Brevetti certificazione o tecnologie dei soggetti partecipanti**

Rileva per regolamentarne l'utilizzo o la condivisione da parte della Rete XX nel contratto o in ulteriori accordi

Domande

- Quali Marchi, Brevetti, certificazioni etc esistenti desiderate mettere in condivisione e con quali modalità; chi ne è titolare?

Va confrontato il nuovo marchio/logo con il marchio/logo eventualmente esistente Vanno identificati eventuali asset tecnologici di natura ICT (piattaforme e-commerce esistenti etc) da mettere in condivisione o da utilizzare in comune Valutare anche la scelta di aziende che hanno certificazioni di qualità iso o ambientali

- Su quali prodotti/servizi e/o su quale ambito territoriale della Rete XX occorre regolamentare la condivisione?

- **Opportunità di creare un marchio e/o un logo e /o certificazione della Rete XX**

Rileva per l'identificazione unitaria della rete e

per la sua comunicazione, nonché per regolamentarne modalità e finalità di utilizzo.

Domande

- Volete identificare un nuovo Marchio per la Rete XX? Un logo?
- Se sì, come intendete regolamentarne nel Contratto di Rete la creazione, le modalità di utilizzo e la tutela (deposito e registrazione) sia in costanza di contratto che successivamente?
- **Definizione dello scopo / oggetto della Rete XX e obiettivi strategici (causa del Contratto di Rete)**

Il citato art. 3, comma 4 ter, Legge 122/2010 prevede che lo scopo del Contratto di Rete debba comportare l'incremento della capacità innovativa individuale e collettiva (es. innovazione tecnologica, organizzativa, commerciale...)- attraverso forme e ambiti di collaborazione predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese e scambi di informazioni o prestazioni di tipo industriale, commerciale, tecnico o tecnologica- e la propria competitività sul mercato (valida presenza sul mercato rispetto ai concorrenti-, attraverso l'esercizio in comune di una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa. Gli obiettivi strategici di innovazione e innalzamento della capacità competitiva (es. certificazioni di qualità, standard di sicurezza, ricerca, internazionalizzazione, particolari forme di collaborazione in determinare aree di intervento, economicità.....) devono essere indicati nel Contratto, unitamente alle modalità concordate per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi. Rileva ai fini della valutazione della validità e legittimità della Rete, nonché della compatibilità con la normativa Antitrust.

Domande

- Quali sono le vostre finalità?
- Come intendete raggiungere gli obiettivi strategici?
- Con quali criteri e modalità volete misurarne l'avanzamento?

➤ **Definizione del Programma di Rete XX**

La chiara definizione delle attività da realizzare nel programma di Rete, per il raggiungimento dell'oggetto e degli obiettivi strategici, rileva ai fini dell'affidabilità e stabilità della rete e fornisce validi elementi per la definizione del business plan e del piano economico-finanziario a sostegno delle attività della Rete.

Per fruire delle agevolazioni fiscali è necessaria l'asseverazione del programma di rete da parte degli organismi preposti.

Domande

- Quali attività e modalità di realizzazione occorre prevedere per il raggiungimento degli obiettivi strategici della Rete XX?
- Quali risorse umane e specializzazioni necessitano per la realizzazione del programma di Rete: risorse distaccate dai partecipanti o da alcuni di essi, oppure risorse aggiuntive?

A quale dei partecipanti occorre attribuire la titolarità del rapporto di lavoro/prestazione d'opera e definizione della tipologia contrattuale?. (Qualora si optasse per affidare la gestione della rete ad un organo costituito sotto forma di Società, ad es. SRL, si potrebbe attribuire la titolarità del rapporto di prestazione delle risorse aggiuntive direttamente a tale società).

- Quali i meccanismi per la ripartizione dei costi e l'utilizzo del fondo comune?
- Occorre prevedere espressamente la

possibilità di modifica del programma di Rete?

➤ **Determinazione della Durata del contratto di rete**

E' connessa alla realizzazione del programma di rete e al raggiungimento degli obiettivi strategici.

Domande

- Qual' è il termine finale individuato per la realizzazione del programma di rete?
- E' opportuno prevedere la possibilità di proroga della durata?

➤ **Definizione dei diritti e degli obblighi dei partecipanti**

Rileva la precisa definizione degli stessi, finalizzata alla corretta attribuzione di ruoli e responsabilità, all'adeguata regolamentazione dei poteri dell'organo comune ed all'assunzione delle decisioni dei partecipanti.

Domande

- Oltre al diritto di utilizzare i servizi delle Rete e quanto messo in condivisione, vi sono da disciplinare diritti particolari?
- Oltre all'obbligo di uniformarsi alle decisioni dell'organo gestorio ed a quelle congiuntamente assunte dai partecipanti al Contratto, vi sono ulteriori obblighi particolari da regolamentare?

➤ **Creazione del fondo comune e modalità di costituzione**

Rileva per l'affidabilità e la stabilità della Rete XX nei confronti dei terzi e degli istituti di credito finanziatori. Deve avere consistenza congrua al Programma di Rete e degli obiettivi strategici. L'istituzione del fondo comune è necessaria per fruire delle agevolazioni fiscali. Ha

un preciso vincolo di destinazione: per l'attuazione del Programma di Rete (preventivamente asseverato dagli organismi competenti) e il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Vanno stabilite tipologie e proporzioni degli apporti al fondo: denaro (si presumono paritetici se non diversamente stabilito), beni in natura e servizi suscettibili di valutazione; ciò anche al fine di definire la ripartizione dei risultati. Dev'essere adeguato alle necessità della Rete; occorre anche disciplinare il conferimento di apporti successivi.

Domande

- Quale la misura degli apporti in denaro? E in che proporzioni rispetto alla realizzazione del programma di rete?
- Quali gli apporti di beni in natura e servizi e quali criteri e modalità adottare per la loro valutazione? (es. perito esterno)
- Con quale periodicità effettuare gli apporti successivi e in che misura? (es. sulla base delle risultanze di bilanci consuntivi e budget)
- Quali regole da stabilire per la gestione del fondo?

➤ **Definizione dell'organo gestorio**

Rileva la scelta della tipologia: monocratico o collegiale, anche ai fini della definizione delle modalità di funzionamento e di attribuzioni di poteri anche di rappresentanza. L'istituzione dell'organo comune è necessaria / utile per fini gestionali e per valutare la sostenibilità operativa della rete.

Domande

- Decidete di optare per l'organo comune monocratico (mandatario comune) o collegiale (Comitato di gestione)?

- Se optate per l'organo collegiale, da quanti membri sarà composto e da chi?
- A chi vanno attribuite le cariche (Presidente e Vicepresidente)?
- Quali le modalità per la sostituzione o la revoca dell'organo gestorio?
- Intendete attribuire un mandato con rappresentanza oppure senza rappresentanza?
- Intendete prevedere limiti ai poteri?
- Qual è la durata dell'organo? È prorogabile?
- Sono dovuti compensi?

➤ **Determinazione delle modalità di assunzione delle decisioni da parte dei partecipanti e materie riservate**

Rileva per disciplinare la corretta assunzione delle decisioni attinenti, in particolare, l'approvazione della misura degli apporti dei partecipanti, dei rendiconti e budget annuali, del piano strategico, di progetti particolari, la nomina e revoca dell'organo gestorio, le eventuali modifiche al contratto di rete o ad altri accordi comuni, decisioni in merito a situazioni di conflitti di interesse, etc..

Domande

- Volete che le deliberazioni siano assunte a maggioranza semplice (metà più uno), qualificata (es. 2/3 dei partecipanti al contratto), o all'unanimità?
- Con quanti giorni di anticipo volete essere convocati per l'assunzione delle deliberazioni richieste?
- Ci sono altre materie da inserire? (Es. procedure per qualità processi aziendali per rispondenza a normative ambientali o ad altre speciali).

➤ **Redazione di un rendiconto economico - finanziario della Rete XX e di un budget**

Rilevano per l'affidabilità, la trasparenza e stabilità della rete e per una corretta conoscenza dell'andamento delle attività, così come richiesto dalla citata legge.

Domanda

Quando volete che sia approvato il rendiconto annuale (mese di febbraio, marzo?) E il budget?

➤ **Regolamentazione delle modalità di adesioni successive al contratto di rete e del recesso, risoluzione o esclusione dal Contratto di Rete**

E' necessario disciplinare la possibilità di ingresso (possesso dei requisiti di legge ed essere in bonis per ottenere le agevolazioni fiscali, svolgimento di attività fra loro coerenti) ed uscita dalla Rete del singolo partecipante. Tutte le modifiche relative ai partecipanti al Contratto sono soggette alle medesime modalità di forma e pubblicità del Contratto di Rete.

Domande

- Occorre prevedere requisiti particolari (ulteriori rispetto a quelli di legge ed alla complementarietà delle attività) per coloro che chiedono di aderire successivamente al Contratto di Rete?
- Chi decide sull'adesione di nuovi partecipanti, l'organo gestorio o i partecipanti al contratto di rete?
- Oltre al recesso, alla risoluzione ed all'esclusione in caso di fallimento ed eventi estintivi di un'impresa, necessita prevedere altre modalità di uscita dal contratto?

- Occorre valutare la rilevanza della partecipazione al contratto di alcuni dei partecipanti e regolamentarne di conseguenza il recesso o l'uscita?

➤ **Proprietà dei prodotti/servizi sviluppati dalla rete e dei connessi diritti di vendita e di utilizzazione economica. Titolarità di diritti di proprietà intellettuale e/o industriale connessi all'attività della Rete XX**

Occorre definire tali situazioni nel Contratto.

Domanda

- A chi spettano?

➤ **Obblighi di riservatezza e tutela del know how**

E' opportuno prevederli in Contratto se riguardano tutti i partecipanti

Domanda

- Riguardano tutti i partecipanti?

➤ **Legge applicabile e gestione delle controversie**

Occorre disciplinarle, anche mediante l'inserimento di una clausola di mediazione/arbitrato.

Domanda

- Concordate nell'inserimento di clausole di mediazione e arbitrato?

➤ **Agevolazioni fiscali**

L'aggregazione tra imprese attraverso il contratto di rete, oltre a vantaggi di natura strategico - operativa, comporta dei vantaggi di natura fiscale. Il principale incentivo fiscale (introdotto dall'art. 42, comma 2-quarter, della legge 122/2010) consiste in una sospensione della tassazione IRES o IRPEF della quota di

utili destinati ai progetti di cui al contratto di Rete per i periodi di imposta 2010-2012. L'agevolazione NON opera ai fini IRAP. Gli utili di esercizio devono essere accantonati in apposita riserva "in sospensione di imposta" e vincolati alla realizzazione degli investimenti previsti dal programma comune di rete, preventivamente asseverato. L'obiettivo dell'agevolazione è riconducibile all'incentivazione della "realizzazione" del programma di rete.

Rileva per valutare se i partecipanti alla rete hanno i requisiti per poter godere dell'agevolazione fiscale e in che misura se ne possono avvantaggiare.

Domande

- La vostra azienda ha chiuso il bilancio al 31/12/2011 con un utile di esercizio?

Condizione essenziale per poter godere dell'agevolazione è la presenza di utili, eventuali aziende in perdita partecipanti alla rete non potranno godere del beneficio.

- *In quale periodo le aziende partecipanti prevedono di approvare il bilancio di esercizio?*

Prima di approvare il bilancio di esercizio è necessario istituire un'apposita riserva e darne informazione in nota integrativa o apposito prospetto in caso di contabilità semplificata. Dal punto di vista contabile è necessario accantonare una quota di utili ad apposita riserva del patrimonio netto. L'importo massimo degli utili destinati alla riserva in sospensione di imposta è di 1 milione di Euro, per ciascun periodo di imposta e per ciascun partecipante (anche se si partecipa a più reti). La riserva "non decade" dalla sospensione e non concorre alla formazione del reddito se utilizzata per la copertura delle perdite.

- Intendete godere dell'agevolazione per il periodo di imposta 2011 e 2012?

Sono stati stanziati 14 milioni per ciascuno degli anni 2012 e 2013. Per godere dell'agevolazione è necessaria la comunicazione telematica all'Agenzia delle Entrate utilizzando il modello RETI. Tale modello si presenta dal 2 al 23 maggio 2012 e 2013 relativamente ai periodi d'imposta al 31/12/2011 e al 31/12/2012. Le imprese con esercizio a cavallo dell'anno solare presentano la comunicazione entro i medesimi termini anche se l'esercizio di riferimento non è ancora chiuso. Nel quadro A del modello RETI vanno indicati:

- Nella colonna 1, l'ammontare della quota di utili dell'esercizio accantonati e destinati al fondo patrimoniale o al patrimonio destinato relativi al periodo di imposta di riferimento. Tale importo non può superare il limite di 1 milione, anche nell'ipotesi in cui l'impresa aderisca a più di un contratto di rete;
- Nella colonna 2, il risparmio di imposta complessivo corrispondente alla quota di utili di cui alla colonna 1, relativo al periodo di imposta in corso al 31/12/2011 o 2012. Il risparmio di imposta per i soggetti IRES si determina applicando l'aliquota del 27,5% all'importo della variazione in diminuzione del reddito d'impresa corrispondente alla quota agevolabile e accantonata nell'apposita riserva. Nel caso di soggetti IRPEF il risparmio è pari all'aliquota marginale da applicare al reddito di impresa complessivo.
- Qual è il timing di realizzazione degli investimenti del programma di rete?

Per poter godere dell'agevolazione fiscale la realizzazione degli investimenti deve avvenire entro l'anno successivo alla delibera di accantonamento degli utili. Gli investimenti ammissibili sono relativi a:

- Costi per l'acquisto di beni e servizi;
- Costi del personale;
- "Costi figurativi" delle imprese aderenti alla rete. Tali costi devono essere documentati.

➤ **Altri incentivi e agevolazioni alla rete**

Rileva per la valutazione dell'incidenza di sostegni finanziari regionali, interregionali e/o statali, di altri incentivi fiscali (es. quelli previsti per i distretti ed estesi alle reti), di agevolazioni bancarie, confidi, fondi impresa, ecc.

Domande

- La presenza di agevolazione di natura fiscale ha un peso rilevante per tutti i partecipanti?
- Eventuali contributi a fondo perduto o finanziamenti sono determinanti per la realizzazione del programma di rete?
- Ha usufruito in passato di agevolazioni fiscali e/o crediti di imposta relativi a nuovi investimenti, ricerca e sviluppo, risparmio energetico, nuova occupazione, formazione ecc?

ARGOMENTAZIONI E APPROFONDIMENTI PER LA REDAZIONE DI CONTRATTI DI RETE

Premesse metodologiche

Nell'elaborazione del presente documento si è fatto riferimento a quanto disposto da:

- (Codice Civile in materia di Contratto in generale (artt. 1321 e seguenti);
- (Legge 122 del 30 Luglio 2010, art.3 comma 4-ter e seguenti) (di seguito, la Legge), modificativa della legge 99/2009.

Si è tenuto conto, inoltre, di quanto dettato da:

- (Guida Pratica al Contratto di Rete d'Impresa di RetImpresa)
- (Linee Guida per i Contratti di Rete del Comitato Interregionale dei Consigli Notarili delle Tre Venezie)(di seguito, CICN del Triveneto).
- (Studio numero 1 – 2011/I del Consiglio Nazionale del Notariato)

Le argomentazioni sono anche frutto di quanto emerso da un'analisi comparata di alcuni contratti di rete stipulati da imprese operanti in vari settori produttivi, nonché dalle richieste rappresentate da imprenditori (del territorio e non) durante i colloqui in Unione Industriale Napoli o direttamente in altre sedi di confronto sul tema. Si ricorda che il Contratto di rete deve essere registrato all'Ufficio delle Entrate, nonché, a norma della Legge, deve essere registrato presso il Registro delle Imprese di tutti i soggetti partecipanti originari al Contratto; devono essere altresì pubblicizzate, con le medesime modalità, anche tutte le successive modifica-

zioni al Contratto di Rete, con particolare riferimento al Programma di Rete.

Con Decreto Direttoriale del MSE del 29/11/11 e con la Circolare 3649/C del MSE del 18/01/2012, con operatività dalla primavera 2012, sono stati integrati i modelli S2 (per le società) e I2 (nuovo per le imprese individuali) nei quali dovrà essere indicata una sola impresa di riferimento prescelta ai soli fini della pubblicità di Legge di tutti i dati e i riferimenti completi del Contratto di Rete e delle successive variazioni.

Si ricorda, altresì, che nella redazione del Contratto di Rete e degli accordi ed intese ad esso relativi, occorre valutare la compatibilità con la normativa antitrust.

In particolare si ricorda che la Commissione Europe, con decisione del 26 gennaio 2011, ha affermato che la normativa che ha istituito il Contratto di rete non costituisce aiuto di Stato ai sensi dell'art. 107 del Trattato TFUE, in quanto la rete di imprese non ha personalità giuridica autonoma.

Inoltre, l'AGCoM, con comunicazione dell'11 Maggio 2011, ha disposto che l'istituto del Contratto di Rete non costituisce deroga ai principi della libera concorrenza e del mercato.

Pertanto occorre valutare sempre la compatibilità delle disposizioni contenute nel contratto di rete con il divieto di intese anticoncorrenziali, con il divieto di concentrazioni di imprese e di abuso di posizione dominante e dipendenza economica, sanzionati dalla legge sino a comportarne la nullità.

Tale valutazione deve essere effettuata con riferimento alla importanza ed alla lesività delle

intese, alla capacità di contribuire a migliorare la produzione o la distribuzione di prodotti, la promozione tecnica, tecnologica od economica nonché all'eccessivo squilibrio tra diritti e doveri degli interessati.

Nel seguito sono identificate le principali e opportune clausole contrattuali, nonché argomentate nella loro formulazione allo scopo applicativo.

Parti del Contratto

Requisiti soggettivi (ex art. 3, comma 4ter, Legge 122 del 30/07/10):

- soggetti esercenti attività imprenditoriale
- ai sensi dell' art. 2082 c.c. e, quindi, che esercitino professionalmente attività economica organizzata per la produzione o lo scambio di beni o servizi.
- siano iscritti a Registro Imprese. Ai fini dell'affidabilità e stabilità della rete i soggetti partecipanti devono essere in bonis per fruire delle agevolazioni fiscali e svolgere attività coerenti tra loro ai fini del contratto. Non ci sono vincoli settoriali o territoriali.

Vi rientrano gli imprenditori collettivi, nonché quelli individuali iscritti al Registro delle Imprese, i Consorzi con attività esterna, le imprese residenti, nonché le stabili organizzazioni, iscritte al registro imprese, di società straniera (certamente quelle comunitarie).

Premesse del Contratto

E' utile definire elementi di rilievo attinenti i partecipanti al contratto di rete, anche ai fini di una migliore qualificazione dell'oggetto e del programma di rete, tra i quali:

- definizione delle attività svolte dagli imprenditori partecipanti al Contratto
- esistenza di Marchi o Brevetti o tecnologie dei soggetti partecipanti

- sussistenza di eventuali potenziali criticità o di interessi confliggenti (concorrenti, partecipazioni incrociate
- motivazioni per le quali le parti si sono determinate a stipulare un Contratto di Rete.

Art.1 Oggetto del Contratto

Occorre che siano descritte con chiarezza le attività che si intendono svolgere in comune tramite il Contratto di Rete, eventualmente con l'utilizzo di un Marchio di Rete.

Tali attività devono essere funzionali agli obiettivi strategici della rete, nonché coerenti con le attività dei singoli partecipanti.

Art. 2 Obiettivi Strategici

E' obbligatorio che in sede di redazione di tale clausola siano descritti gli obiettivi di:

- incremento della capacità innovativa individuale e collettiva
- innalzamento della propria competitività sul mercato
- così come espresso dalla legge 122/10 e che sia descritti i contenuti e le modalità di misurazione dell'avanzamento per il loro raggiungimento, cioè ad esempio:
- per l'incremento della capacità innovativa: innovazione tecnologica, organizzativa, commerciale, attraverso forme e ambiti di collaborazione predeterminati e scambi di informazioni o prestazioni di tipo industriale, commerciale, tecnica o tecnologica
- per l'innalzamento della competitività: valida presenza sul mercato rispetto ai concorrenti, esercizio in comune di una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa
- per misurare l'avanzamento dei partecipanti verso tali obiettivi occorre definire

modalità e criteri concordati, che siano concreti e congrui, quali ad esempio:

- certificazione di qualità dei prodotti e adeguata comunicazione
- analisi e valutazione del livello di soddisfazione dei clienti
- analisi dell'andamento commerciale (indici quali il numero dei contratti conclusi, dei prodotti sviluppati e commercializzati, numero di clienti acquisiti,...)
- analisi dell'incremento del fatturato e della marginalità relativo ai prodotti commercializzati dalla rete
- analisi della ottimizzazione dei costi e delle economie di scala raggiunte
- eventuale opportunità di creare un Marchio della Rete

Art. 3 Programma di Rete

A norma dell'art. 3, comma 4ter, lettera c Legge 122/10, il Programma deve contenere l'enunciazione dei diritti ed obblighi assunti da ciascun partecipante, le modalità di realizzazione dello scopo comune e l'eventuale istituzione di un fondo patrimoniale comune, comprensivo della misura e criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e successivi dei partecipanti e delle regole di gestione del fondo.

E' quindi obbligatorio indicare il complesso delle attività e modalità con le quali le Parti intendono realizzare l'oggetto del Contratto di rete e gli obiettivi strategici e quindi, in via esemplificativa:

- collaborare in ambiti e forme predeterminati attinenti l'esercizio delle imprese,
- scambiarsi informazioni o prestazioni di natura tecnica, industriale, commerciale o tecnologica,
- esercitare in comune alcune attività,

- progettare e sviluppare una nuovo prodotto o servizio
- partecipare a fiere, mostre e manifestazioni di carattere promozionale per la valorizzazione dell'attività oggetto del contratto e la professionalità delle imprese partecipanti
- definire linee e programmi comuni di marketing e campagne pubblicitarie
- registrare eventuali marchi comuni con ogni relativa tutela

E' possibile che, con apposito Regolamento, siano regolamentate particolari modalità di realizzazione del Programma e, con separato Accordo, sia disciplinata la ripartizione dei risultati.

Come indicato nello studio numero 1-2011/I del CNN sembra possibile che siano disciplinati con regolamenti e accordi distinti dal Contratto di Rete soltanto elementi di dettaglio rispetto al contenuto contrattuale.

E' utile ricordare che è possibile modificare il Programma di Rete, con decisione assunta a maggioranza, preferibilmente qualificata, dei partecipanti.

E' utile ricordare che il programma di rete è soggetto ad asseverazione da parte degli organi competenti (es. RetInsieme) ai fini della fruizione delle agevolazioni fiscali.

L'asseverazione consiste in pratica nella valutazione della compatibilità del Programma di Rete con gli obiettivi strategici individuati in contratto e con la congruità delle risorse allocate per la realizzazione del Programma stesso ed il raggiungimento degli obiettivi.

Va quindi sottolineato che è opportuno che il Programma di Rete descritto in Contratto abbia caratteristiche di fattibilità, sostenibilità economica e organizzativa tali da consentire il perseguimento degli obiettivi strategici e dell'oggetto del contratto.

È inoltre opportuno che sia stata progettata la

programmazione temporale dell'esecuzione delle attività e la scansione dei risultati attesi e la loro misurazione. In sintesi, quanto si descrive sia l'espressione riassuntiva di un vero e proprio *business plan* - progettazione e pianificazione organizzativa ed economica di una iniziativa di affari – già redatto o in corso di redazione.

Art. 4 Diritti e Obblighi delle Parti

Nel Contratto di Rete, in ottemperanza dalla Legge, devono essere descritti i diritti e gli obblighi dei Partecipanti al Contratto.

Nella descrizione degli obblighi va considerata attentamente sia la loro congruità alle attività dedotte nel programma di rete, sia alla loro concreta utilità, così da non introdurre inutili aggravii di procedure di controllo per la verifica dei relativi adempimenti o indebite attribuzioni di responsabilità a carico dei partecipanti al Contratto.

Esempio di Obblighi:

- attenersi alle decisioni dell'organo gestorio per la gestione della Rete, anche in materia di valutazione e rendicontazione costi delle attività;
- uniformarsi a direttive, disciplinari, regolamenti approvati dall'organo gestorio o congiuntamente dai partecipanti alla Rete concernenti, fra l'altro, modalità di utilizzo di certificazioni dei singoli partecipanti, utilizzo del Marchio di Rete o di altri segni distintivi, standard di qualità e di sicurezza;
- concordare le modalità e la tempistica in relazione a compiti e mansioni spettanti ai partecipanti, anche eventualmente individualmente;
- effettuare gli apporti convenuti;
- adempiere alle proprie obbligazioni con il massimo impegno e diligenza;
- partecipare a corsi di formazione;

- condividere strutture tecniche..., macchinari...;
- consentire l'accesso, durante il normale orario di lavoro, presso la propria sede o strutture, anche ai fini della verifica dello stato di avanzamento delle attività oggetto del Programma di Rete;
- non aderire ad altri Contratti di Rete aventi il medesimo oggetto;
- attenersi alle disposizioni di eventuali accordi o obblighi di riservatezza;
- fornire informazioni/dati che fossero richiesti per il monitoraggio dell'avanzamento delle attività;
- informare l'organo di gestione e/o i partecipanti al Contratto di eventuali sostanziali variazioni di natura societaria rilevanti per l'esecuzione del Contratto;
- effettuare le prestazioni progressive programmate secondo la tempistica concordata;
- mettere a disposizione risorse umane, finanziarie e logistiche pattuite per attuare il Programma di Rete ;
- risarcire i danni subiti da altre imprese partecipanti derivanti da cattiva esecuzione dei propri obblighi;
- altro...

Esempio di Diritti:

- utilizzare il marchio di Rete, i segni distintivi, le certificazioni identificate secondo le modalità decise dall'organo gestorio o congiuntamente dai partecipanti alla Rete;
- utilizzo dei servizi offerti dalla Rete;
- beneficiare dei miglioramenti raggiunti nell'ambito del Contratto (es anche in termini di comunicazione, visibilità);
- altro...

Art. 5 Proprietà e clausole particolari (es. marchio comune, logo, certificazione, ...)

Occorre definire a chi spetti la proprietà dei prodotti finali, la titolarità di ogni diritto da essa riviniente quali diritti di vendita, di utilizzo economico, diritti di proprietà industriale, intellettuale connessi all'attività di Rete.

Deve inoltre essere valutata l'introduzione di ulteriori clausole particolari concernenti ad es. modalità di utilizzo del marchio comune, del logo, di certificazioni, etc.

Art. 6 Fondo Comune

L'istituzione del Fondo Patrimoniale comune secondo la Legge è facoltativa, ma è necessaria per fruire delle agevolazioni fiscali.

E' importante sottolineare l'utilità pratica e concreta di prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, funzionale alla realizzazione delle attività dedotte in contratto e dei relativi investimenti.

Secondo la Legge si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni degli art. 2614 e 2615 c.c. in materia di consorzi e dell'art. 2447 bis, lettera a) c.c. - patrimoni destinati a specifico affare- qualora gli aderenti al contratto siano S.p.A..

Si deve sottolineare che il complesso degli apporti al Fondo Comune resta in comunione dei partecipanti per tutta la durata del Contratto.

Infatti, come sostenuto anche nelle Linee Guida CICN del Triveneto, stante l'opinione maggioritaria circa la mancanza di soggettività giuridica della Rete, il Fondo Comune deve essere considerato come una comproprietà delle imprese in Rete per la durata del Contratto.

In tali Linee Guida sono suggerite alcune tecniche contrattuali utili alle imprese per garantire al Fondo Comune un'autonomia patrimoniale tale da consentire l'affidabilità quali interlocutori verso il Sistema Creditizio e la limitazione dei rischi derivanti dalla partecipazione alla Rete.

In tal senso, la limitazione di responsabilità

conseguente alla separazione patrimoniale fra Fondo Comune e singoli patrimoni dei partecipanti deve essere conoscibile ai terzi mediante la pubblicità presso il Registro delle Imprese, del vincolo di destinazione del Fondo Comune. Tale pubblicità è intesa quale pubblicità dichiarativa, ai fini dell'opponibilità ai terzi del Contratto di Rete, e costitutiva degli effetti propri di tale contratto.

Occorre ricordare che la segregazione del fondo Comune conseguente all'iscrizione del Contratto e del vincolo di destinazione del Fondo Comune al Registro Imprese non è pacifica in dottrina.

Di seguito alcuni esempi di clausole contrattuali corredate da alcune osservazioni.

- I Partecipanti determinano in eurol'ammontare iniziale del Fondo comune e si obbligano ad eseguire entro il.....(oppure a richiesta dell'organo comune con prova di ricezione da parte dei Partecipanti) i seguenti apporti in denaro:
 - XX quanto ad euro....
 - XY quanto ad euro....
 - YZ quanto ad euro....
 -
- Detti apporti sono stati concordemente definiti dai Partecipanti in relazione al perseguimento degli obiettivi strategici e del Programma di Rete. (congruità dell'ammontare con il Programma e gli obiettivi strategici).
- Detti importi saranno versati mediante bonifici bancari su un conto corrente intestato a nome della Rete e comunicati all'organo gestorio, con prova dell'avvenuto versamento.
- Per le necessità della Rete, ogni partecipante si obbliga a versare annualmente ulteriori apporti (in misura paritaria per

sostenere le spese di gestione ordinaria e le attività del Programma), quantificati dall'organo gestorio e approvati a maggioranza dei 2/3 dei Partecipanti (modalità suggerita) in sede di approvazione del rendiconto annuale e del budget, nonché eventuali apporti integrativi per particolari necessità, deliberati con le stesse modalità. Tutti i versamenti saranno effettuati dai partecipanti con le modalità disposte dal presente articolo.

N.B. E' opportuno che nel Contratto siano disciplinati gli eventuali ritardi di versamento da parte dei Partecipanti

- Il Partecipante dissenziente può recedere dal Contratto a norma dell'Art.12 del Contratto, ma è tenuto a terminare le attività in corso con la massima diligenza.

N.B. è opportuno regolamentare la modalità di valorizzazione dell'apporto ai fini del recesso (es. applicazione in via volontaria delle disposizioni dell'art 2473 c.c. in materia di Srl, per quanto compatibili).

N.B. In caso di apporti diversi dal denaro, es.: beni e servizi suscettibili di valutazione economica, occorrerà procedere alla loro valutazione, ad esempio ricorrendo all'applicazione in via volontaria delle disposizioni dell'art. 2343 ter c.c. e definire la modalità di gestione di tali apporti.

Art. 7 Organo Gestorio (Comitato di Gestione o mandatario comune)

E' necessario che sia operata la scelta del modello organizzativo, fra la presenza o meno di un organo comune per la gestione dell'esecuzione del contratto.

Qualora, in caso di strutture di piccole dimensioni, si opti per l'assenza dell'organo comune, la gestione del contratto è effettuata diretta-

mente dai partecipanti al contratto stesso.

Nel caso invece si decida per l'istituzione di un organo comune – scelta opportuna per facilitare la gestione – occorre scegliere fra la tipologia di organo monocratico, al quale conferire procura speciale per gli atti di gestione, e quella di organo collegiale, al quale attribuire gli opportuni poteri di gestione.

Va ricordato che in tal caso il mandato è di tipo collettivo e può essere anche conferito a una società di capitali, ad esempio Srl.

Occorre quindi regolamentare quanto segue:

- la composizione, scegliendo fra organo monocratico o collegiale (rif. art.1716 c.c., persona fisica o giuridica);
- la gestione del contratto disgiuntiva (ad ogni componente sono attribuiti poteri) oppure congiuntiva (es comitato di gestione, steering committee,.....);
- le modalità di sostituzione dell'organo
- la previsione della possibilità di revoca a maggioranza/unanimità (art.1726 c.c.);
- la durata dell'organo e la possibilità di suo rinnovo;
- il conferimento di poteri con rappresentanza o senza rappresentanza;
- l'attribuzione di remunerazione(ex art 1709 c.c.), salva la decisione della gratuità dell'incarico.

Art. 8 Modalità di funzionamento e Poteri dell'Organo Gestorio

Qualora si sia decisa l'istituzione dell'Organo Comune, occorre regolamentarne le modalità di funzionamento e le attribuzioni dei relativi poteri.

Si applicano in materia le disposizioni dell'art.1703 e seguenti c.c. ed in via volontaria possono soccorrere le disposizioni previste per le società.

Occorre definire i criteri di funzionamento, pre-

vedendo, in caso di organo collegiale, le modalità di convocazione, la tenuta delle riunioni (possibilità di teleconferenza) e di deliberazione: quorum costitutivi e deliberativi, di verbalizzazione, di esecuzione, nonché la previsione alternativa della facoltà di consultazione scritta, con decisioni assunte a maggioranza qualificata.

Occorre inoltre prevedere la nomina del Presidente con conferimento di poteri di rappresentanza ed eventualmente la nomina di un Vice Presidente, nonché i criteri di remunerazione salva la previsione di gratuità dell'incarico.

Per quanto attiene al conferimento dei poteri e del conferimento o meno di rappresentanza (ex art. 1705 c.c. oppure ex art. 1711, 1715 e 1719 c.c.) occorre valutare la reale complessità dell'attività di gestione, i limiti - anche di importo - da apporre ai poteri di rappresentanza e la loro pubblicità per l'opponibilità ai terzi.

Si ricorda inoltre che a norma del comma 4-ter dell'art. 3 della Legge, l'organo comune, salvo diversa disposizione contrattuale, agisce in rappresentanza degli imprenditori anche individuali, partecipanti al contratto nelle procedure di programmazione negoziata con le PA, 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 innovazione, 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.

Per quanto attiene ai poteri, si indicano alcuni esempi:

- predisporre disciplinari, anche per l'utilizzo del Marchio di Rete e dei marchi, tecnologie e informazioni condiziati;
- accendere c/c della rete ed operare sul conto della rete nei limiti dei po-

teri attribuiti e dell'affidamento concesso;

- predisporre regolamenti di qualità;
- verificare la conformità agli stessi dell'attività e dei metodi di produzione dei partecipanti;
- verificare il corretto utilizzo del marchio ed il rispetto da parte dei partecipanti dei disciplinari e regolamenti emanati;
-
-
- rappresentare gli imprenditori partecipanti al Contratto nelle procedure di programmazione negoziata con le Pubbliche amministrazioni e nelle altre procedure dianzi ricordate di cui all'art. 3, comma 4ter, lettera e Legge 122/10, se non diversamente stabilito nel Contratto;
- conferimento o meno di rappresentanza e correlate responsabilità anche in relazione alla professionalità dell'organo ed alla natura dell'incarico.

Il conferimento o meno della rappresentanza e delle correlate responsabilità va valutato anche in relazione alla professionalità dell'organo ed alla natura dell'incarico.

Il notaio potrà essere di ausilio nella scelta finale.

Art. 9 Modalità di assunzione delle decisioni dei partecipanti e materie riservate

La Legge prevede espressamente che nel Contratto siano indicate le modalità di assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o argomento di interesse comune non rientranti nei poteri dell'organo gestorio, ove istituito, nonché sulla modificabilità, a maggioranza, del Programma di Rete.

E' necessario, pertanto, che siano disciplinate nel contratto le seguenti attività:

- modalità di convocazione e gestione della riunione assembleare o della consultazione scritta;
- qualora sia stata scelta la modalità assembleare, occorre definire:
 - i criteri di convocazione e informazione preventiva dei partecipanti;
 - le regole di funzionamento e di deliberazione (quorum deliberativi, possibilità di teleconferenza);
 - la verbalizzazione;
 - le forme di pubblicità (ad es. trascrizione sul libro delle decisioni dei partecipanti);
- qualora sia scelta la modalità della consultazione scritta occorre prevedere la forma di comunicazione ai partecipanti e dell'assunzione delle decisioni a maggioranza o unanimità e la relativa trascrizione su apposito libro.

Occorre inoltre che siano elencate le materie che si intende riservare alla competenza decisionale dei partecipanti, quali ad esempio:

- approvazione del rendiconto annuale e del budget;
- nomina e revoca dell'organo gestorio e conferimento poteri;
- decisioni in merito alle richieste di adesione al Contratto di Rete;
- decisioni in merito alle proposte dell'organo gestorio, quali ad es.: per gli apporti al fondo comune annuali o straordinari, per procedure sui processi aziendali, certificazioni di qualità, sicurezza, formazione del personale...);
- modifiche al Programma di Rete;

- modifiche al Contratto;
- decisioni in merito a situazioni di conflitti di interesse;
- proroga della durata del Contratto;
- eventuale scioglimento anticipato del Contratto;
- altro.

Art. 10 Rendiconto annuale e budget

E' utile prevedere che l'organo gestorio – ove costituito – predisponga annualmente un rendiconto della gestione ed un budget.

In relazione a ciò è necessario determinare i principi contabili da utilizzare (stato patrimoniale e conto economico, auspicabilmente secondo le regole dettate per la redazione dei bilanci delle s.r.l., in caso di strutture complesse).

Art. 11 Modalità di adesioni successive

Va ricordato che tutte le modifiche relative ai partecipanti al Contratto sono soggette alle medesime modalità di forma e pubblicità del Contratto di Rete.

Per le adesioni successive valgono i requisiti previsti per i soggetti aderenti al contratto trattati sotto la voce "Parti del Contratto".

Occorre prevedere le modalità di adesione dei partecipanti definendo eventuali requisiti richiesti, criteri di pubblicità e di forma, decorrenza degli effetti verso i partecipanti e verso i terzi.

L'adesione va indirizzata all'organo gestorio, se istituito, con i dati identificativi dell'impresa. Sugeriamo che la richiesta di adesione sia corredata da attestazione di situazione in bonis e dalla documentazione prevista dall'organo (ad es: copia ultimo bilancio, statuto, copia dei poteri del soggetto aderente, etc.).

I partecipanti decideranno a maggioranza o all'unanimità (sugerito a maggioranza qualificata dei 2/3) in ordine all'accettazione o meno

della richiesta di adesione in base ai requisiti, alle caratteristiche dell'aderente, alla documentazione prodotta ed all'assenza di situazioni di conflitti di interesse o lesive della concorrenza.

Art. 12 Modalità di Uscita

Possono essere previste nel contratto diverse cause di uscita dei partecipanti, ad esempio:

- recesso *ad nutum* (esercitabile in qualunque momento, ma, secondo la recente giurisprudenza, subordinato al rispetto dei principi di correttezza e buona fede contrattuale);
- recesso per sopravvenienza di un accadimento predeterminato in contratto;
- recesso per giusta causa, dovuto a perdita dei requisiti previsti o per impossibilità di adempimento degli obblighi assunti in contratto, oppure per modifiche rilevanti degli assetti societari di alcuni partecipanti, oppure per violazione di legge o di clausole contrattuali che alterino il presupposto dell'adesione al contratto, sostanziale modifica degli elementi essenziali del contratto, etc.;
- recesso anche per sopravvenute sostanziali modifiche al programma di rete, oppure per rilevante modifica dei diritti dei Partecipanti, o dell'oggetto della Rete;
- risoluzione per inadempimento, impossibilità sopravvenuta della prestazione dovuta, di cui alle regole generali contenute negli artt. 1420, 1446, 1459 e 1466 c.c.;
- esclusione nel caso di fallimento del partecipante, estinzione, liquidazione, modifiche dell'oggetto sociale che comportino la previsione di attività

non coerenti con gli obiettivi della Rete disciplinando il riconoscimento degli eventuali danni conseguenti.

Va ricordato in generale che il contratto di rete è un contratto plurilaterale con comunione di scopo, e pertanto si applicano (ex art.3, comma 4ter, lettera d Legge 122/10) le disposizioni generali di legge in materia di scioglimento totale o parziale, artt.1459 c.c.

Occorre altresì sottolineare che le modalità di uscita dal contratto dei partecipanti devono essere coerenti con il Programma di Rete e le attività di interesse comune e non devono arrecare pregiudizio agli altri partecipanti.

Infine è necessario disciplinare nel contratto, in caso di uscita dallo stesso per recesso, risoluzione o inadempimento, la sorte dei contributi effettuati dai partecipanti, nonché quella del fondo comune della rete.

In particolare si suggerisce di disciplinare se, nei casi di recesso ed esclusione, non siano ripetibili gli apporti ordinari e straordinari al fondo comune a qualsiasi titolo eseguiti e non possa più essere utilizzato il Marchio e logo di Rete. Occorre, quindi, valutare se prevedere che il Partecipante receduto o escluso sia tenuto a versare gli eventuali apporti relativi all'anno solare o all'esercizio in corso al momento dello scioglimento del rapporto contrattuale, nonché la decorrenza dalla quale ha effetto il recesso/esclusione, onde consentire l'adempimento degli obblighi assunti dal recedente (esempio: il recesso e l'esclusione avranno effetto a decorrere dal 31 Dicembre dell'esercizio in corso o altra decorrenza).

Si ricorda, infine, che tutte le modifiche relative ai partecipanti al Contratto sono soggette alle medesime modalità di forma e pubblicità del Contratto di Rete.

Art. 13 Durata

Occorre determinare la durata del Contratto in modo tale che la stessa risulti congrua e com-

patibile con la realizzazione del Programma di Rete ed il perseguimento degli obiettivi strategici, tenuto conto di particolari eventuali patteggiamenti stipulate tra i partecipanti di natura sostanziale nell'ambito del Contratto.

Occorre anche valutare l'introduzione della disciplina della cessazione degli effetti del Contratto, al termine della durata dello stesso.

Di seguito alcuni esempi di clausola contrattuale:

- patti di non concorrenza, con valenza essenziale per il Contratto, che, ex.art.2596 C.C., non possono eccedere la durata di 5 anni;
- eventuale previsione delle possibilità di proroga;
- ripartizione fra i partecipanti finali al Contratto dell'eventuale patrimonio e delle attività nette che residuino, in misura proporzionale rispetto agli apporti effettuati; gli eventuali apporti in natura saranno restituiti ai partecipanti che li avevano effettuati.

Art. 14 Modifiche al Contratto

Il Contratto di rete può essere modificato con decisione dei Partecipanti assunta a maggioranza qualificata dei 2/3 e verbalizzata con atto notarile, con la pubblicità prevista dalla legge 30 Luglio 2010 no. 122 (suggerito).

Art. 15 Clausola di Mediazione e Arbitrale

Valutare l'introduzione di tale tipologia di clausola, es.:

Tutte le controversie che dovessero sorgere in relazione al presente contratto saranno sottoposte ad un tentativo di mediazione presso la Camera di commercio di (Napoli), il cui Regolamento si dichiara di conoscere ed accettare. Le parti si impegnano a ricorrere alla mediazione prima di iniziare qualsiasi procedimento arbitrale o giudiziale.

(facoltativa) Qualora fallisca il tentativo di me-

diatazione, qualsiasi controversia concernente il presente contratto - comprese quelle relative alla sua validità, interpretazione, esecuzione e risoluzione - sarà risolta mediante arbitrato (rituale/ irrituale), in conformità del Regolamento della Camera Arbitrale della Camera di commercio di(Napoli), da n. (uno/ tre) arbitro/i nominato/i secondo detto Regolamento, che le parti dichiarano di accettare. L'arbitro/i deciderà secondo (diritto/equità).

RETI DI IMPRESE: LE AGEVOLAZIONI FISCALI

L'art. 42, comma 2-quater e seguenti del DL 78/2010, convertito con modificazioni dalla Legge 122/2010, istituisce, a favore delle imprese aderenti alle reti di imprese, **un regime di sospensione di imposta sugli utili d'esercizio accantonati ad apposita riserva e destinati alla realizzazione degli investimenti previsti dal programma comune di rete.**

L'importo degli utili che non concorre alla formazione del reddito d'impresa non può, comunque, **superare il limite di 1.000.000** di Euro. Detto limite, come chiarito dalla Circolare 15/E/2011 dell'Agenzia delle Entrate, si applica per singola impresa, anche se aderisce a più di un contratto di rete, e per ciascun periodo d'imposta in cui è consentito l'accesso all'agevolazione.

L'agevolazione riguarda gli utili di esercizio accantonati a partire dal periodo di imposta in corso al 31 dicembre 2010 e fino al periodo di imposta in corso al 31 dicembre 2012.

Soggetti Beneficiari

L'agevolazione è rivolta alle imprese che sottoscrivono un nuovo contratto di rete o aderiscono ad una rete già esistente. Le imprese potranno fruire degli incentivi indipendentemente dalla forma giuridica, dalle dimensioni aziendali, dalla tipologia di attività svolta o dal settore economico di riferimento nonché dalla localizzazione territoriale.

Investimenti agevolabili

Viene demandata al programma comune di rete l'esatta individuazione degli investimenti agevolabili. Tuttavia, la Circolare 15/E/2011 chia-

risce che, in linea generale, possono essere ritenuti agevolabili i costi sostenuti per l'acquisto o l'utilizzo di beni (strumentali e non) e servizi, nonché per l'utilizzo di personale.

Gli investimenti previsti dal programma comune di rete devono essere realizzati entro l'esercizio successivo a quello in cui è assunta la delibera di accantonamento degli utili d'esercizio.

Le condizioni per accedere all'agevolazione

Per fruire dell'agevolazione fiscale:

Le imprese aderenti ad un contratto di rete devono accantonare ad un'apposita riserva una quota di utili di esercizio da destinare al fondo patrimoniale comune o al patrimonio destinato all'affare. Ai fini fiscali, il presupposto della destinazione di una quota degli utili al fondo patrimoniale si intende soddisfatto nei limiti dell'accantonamento della stessa quota di utili in un'apposita riserva, denominata con riferimento alla legge istitutiva dell'agevolazione in esame e distinta dalle altre riserve presenti nel patrimonio netto.

Della riserva deve essere data informazione nella nota integrativa. Tale obbligo sussiste solo per i soggetti tenuti alla redazione di tale documento, mentre gli imprenditori individuali e le società di persone sono tenuti ad integrare le scritture contabili previste dall'art.2217 c.c., secondo comma, con un apposito prospetto da cui dovranno risultare la destinazione a riserva dell'utile d'esercizio e le vicende della riserva. Il programma di rete deve essere preventivamente asseverato dagli organismi indicati dalle Confederazioni di rappresentanza datoriali presenti nel CNEL. L'asseverazione, che dovrà es-

sere rilasciata entro **30 giorni dalla richiesta**, è diretta a verificare la sussistenza degli elementi propri del contratto di rete e dei relativi requisiti di partecipazione in capo alle imprese che lo sottoscrivono. L'avvenuta asseverazione dovrà essere comunicata all'Agenzia delle Entrate.

Fruizione dell'agevolazione

L'agevolazione opera ai fini delle imposte sui redditi (IRPEF E IRES), con esclusione dell'IRAP e può essere fruita esclusivamente in sede di versamento del saldo delle imposte sui redditi dovute per il periodo di imposta relativo all'esercizio cui si riferiscono gli utili accantonati. Gli acconti dovuti per il periodo d'imposta successivo devono essere determinati secondo le modalità ordinarie, al lordo dell'agevolazione, assumendo, cioè, come imposta del periodo precedente quella che si sarebbe applicata in assenza delle disposizioni agevolative.

Gli eventuali versamenti in acconto, che risultassero eccedenti al momento della determinazione del saldo per effetto dell'applicazione del regime di sospensione di imposta, genereranno per il contribuente un credito IRPEF/IRES utilizzabile secondo le modalità ordinarie.

Termine del regime di sospensione

Il regime di sospensione di imposta cessa e, quindi gli utili accantonati concorrono alla formazione del reddito:

- nel caso in cui la riserva è utilizzata per scopi diversi dalla copertura di perdite di esercizio;
- nel caso in cui viene meno l'adesione alla rete, ma solo nell'ipotesi, come indicato nella Circolare n. 15/E/2011, in cui non sia stato completato il programma di rete.
- Al verificarsi dell'evento interruttivo del regime di sospensione di imposta, le im-

prese dovranno far concorrere l'utile accantonato a riserva alla formazione del reddito di impresa del periodo di imposta in cui si è verificato l'evento stesso.

Il risparmio d'imposta

L'Agenzia delle Entrate, con la Circolare n.15/E/2011, definisce le modalità di determinazione del risparmio d'imposta dovuta a titolo IRPEF/IRES, addizionale regionale IRPEF ed eventuale addizionale comunale IRPEF, da indicare nell'apposito quadro del modello RETI.

Per i soggetti IRES, viene stabilito che:

il risparmio d'imposta deve essere calcolato applicando l'aliquota del 27,50% all'importo della variazione in diminuzione dal reddito d'impresa (non superiore a 1 milione di euro) corrispondente alla quota agevolabile e accantonata ad apposita riserva.

Per gli imprenditori individuali:

il risparmio d'imposta deve essere determinato assumendo la differenza tra:

l'IRPEF relativa al reddito d'impresa (senza tener conto di eventuali altri redditi posseduti) calcolata al lordo della variazione in diminuzione e l'IRPEF corrispondente al reddito d'impresa al netto di detta variazione.

In caso di perdita, il risparmio dell'imposta dovuta è determinato applicando le aliquote progressiva IRPEF all'importo deducibile dal reddito d'impresa, corrispondente all'ammontare accantonato.

Per le società di persone e società di capitali "trasparenti":

il risparmio d'imposta deve essere calcolato assumendo la somma delle minori imposte dovute da ciascun socio relative al reddito di partecipazione in dette società, computate secondo il criterio applicato per gli imprenditori individuali.

Addizionale regionale IRPEF

Per la determinazione del risparmio di imposta relativo all'addizionale regionale IRPEF/comunale, la Circolare n. 15/E/2011 stabilisce che occorre applicare all'importo agevolabile rispettivamente l'aliquota dello 0,90% (o le maggiori aliquote eventualmente fissate da ciascuna Regione) e l'aliquota deliberata dal Comune di riferimento.

La percentuale massima del risparmio d'imposta effettivamente spettante per ciascuna annualità verrà determinata dall'Agenzia delle Entrate sulla base del rapporto tra l'ammontare delle risorse stanziato (pari a 20 milioni di euro per il 2010 e a 14 milioni di euro per ciascuno degli anni 2012 e 2013) e l'ammontare del risparmio d'imposta complessivamente richiesto.

L'iter procedurale e i termini

La comunicazione per fruire dell'agevolazione deve essere presentata dalle imprese interessate all'Agenzia delle Entrate, esclusivamente in via telematica, dal **2 al 23 maggio 2011, 2012 e 2013**, relativamente ai periodi di imposta in corso, rispettivamente, al 31 dicembre 2010, 2011, 2012.

La trasmissione telematica dei dati contenuti nella comunicazione è effettuata utilizzando il prodotto di gestione denominato "AGEVOLAZIONI RETI" reso disponibile sul sito internet dell'Agenzia delle Entrate a partire dal 20 aprile 2011.

Scadenze 2012

Entro il 16 GIUGNO 2012 (con proroga al 18 giugno, poiché il termine cade di sabato) le imprese dovranno:

- stipulare o aderire ad un contratto di rete e registrarlo nel registro delle imprese;
- accantonare gli utili relativi al periodo di imposta in corso al 31 dicembre 2011 destinati al fondo patrimoniale comune. Tali utili dovranno essere evidenziati in

una apposita riserva di bilancio e se ne dovrà fornire informazione nella nota integrativa;

- presentare all'Agenzia delle entrate — dal 2 al 23 maggio p.v. — la comunicazione contenente i dati per la fruizione dei vantaggi fiscali, utilizzando l'apposito modello approvato con provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate prot. n. 2011/31139 del 14 aprile 2011;
- ottenere l'asseverazione del programma di rete dagli organismi di espressione dell'associazionismo imprenditoriale.

Osservazioni sulla rilevanza degli aspetti fiscali delle reti d'impresa

Durante i focus group "reti di impresa" si è discusso della fattibilità di alcuni progetti di rete con i rappresentanti di alcune aziende iscritte all'Unione Industriale di Napoli. Nel corso degli incontri è stato somministrato un **questionario di orientamento alle reti**. In tali sedi sono stati presentati i temi di maggiore rilevanza, dalle opportunità e criticità del contratto di rete al programma di rete, dall'organo gestorio al fondo comune, dagli aspetti legali a quelli fiscali.

In relazione alla rilevanza dei vantaggi fiscali in tema di reti di impresa, gli intervistati hanno chiaramente mostrato interesse circa l'entità dei vantaggi fiscali e la consistenza dei fondi stanziati. Il loro interesse, inoltre, si è focalizzato, con richieste di chiarimento, sui requisiti soggettivi previsti dalla normativa fiscale.

Analizzando i **temi di maggiore interesse in funzione del settore di appartenenza**, gli intervistati del settore sanitario ed ambientale hanno mostrato un maggiore coinvolgimento nei riguardi delle agevolazioni fiscali destinate alle reti di impresa. Le imprese appartenenti al settore turismo ed editoria hanno invece mostrato una maggiore propensione alla valutazione delle agevolazioni finanziarie specificamente dedicate alle reti.

Tutti gli intervistati hanno attribuito un **minore peso alle scadenze per poter usufruire delle agevolazioni**, attribuendo importanza oltre che ai vantaggi fiscali e alle agevolazioni finanziarie come sopra rilevato, anche all'aspetto strategico alla base dell'ipotesi di aggregazione sinergica.

L'IMPORTANZA DELLE ISTITUZIONI SUL TERRITORIO E IL FAR SISTEMA

Dagli incontri con gli imprenditori emerge il bisogno di potersi riferire in modo complessivo e coordinato ai vari soggetti, professionisti, manager e, particolarmente alle istituzioni, che si occupano di reti di impresa.

Le motivazioni che stanno alla base di tale assunto consistono in:

1. accedere a competenze qualificate in materia e che ne affrontino pragmaticamente gli sviluppi, particolarmente nel settore del management per le reti: sia per l'avvio che per la gestione;
2. far leva su conoscenza di buone prassi e di ampliare la cultura su metodi e strumenti del modello;
3. non ripercorrere errori già sperimentati
4. avere una visione d'insieme e una sintesi ragionata delle agevolazioni messe in campo a livello nazionale e territoriale
5. fornire alle istituzioni continui indirizzi sui fabbisogni;
6. trasparenza verso il territorio per stakeholder cittadini e utenti.

Per le istituzioni e gli enti a supporto delle imprese far sistema è quindi un dovere e una necessità: sia per fattori di efficienza delle stesse istituzioni, sia per ragioni di efficacia nel supporto alle imprese.

Alla base del Progetto vi è la volontà di dare supporto concreto a casi di potenziali reti di imprese e, al contempo, identificare, insieme agli imprenditori stessi, quale tipo di supporto e di soluzione siano più opportuni. Un processo cioè di mutuo e continuo apprendimento e approfondimento.

Unione Industriale Napoli ha riconosciuto sin dall'inizio che le istituzioni quali gli Ordini Notarili, le Istituzioni Bancarie e le Camere di Commercio siano di fondamentale importanza per formare "sistema" insieme ai professionisti (notai, avvocati e commercialisti) e manager esperti, al fine di poter disporre di competenze specialistiche e multidisciplinari e di una rete di relazioni che facilitino lo sviluppo concreto di contratti di rete.

Vi è inoltre a nostro parere un fattore fondamentale per il corretto e pragmatico sviluppo dell'applicazione del contratto di rete: valutare i contratti di rete nel contesto del proprio territorio e della propria identità, specificità e cultura.

Ci sembra infatti, più corretto, parlare di contratti di rete e non di contratto di rete, perché ciascun caso per sua natura e applicazione è diverso dall'altro (per scopi, programmi di rete, modalità di gestione, etc), anche per il contesto territoriale dove opera.

E' da sottolineare l'importanza del gravoso compito comunicativo ed informativo in materia svolto dal sistema confindustriale, ma è, altresì, da considerare la valenza dell'applicazione pragmatica nei singoli casi, che si basa sull'esatta conoscenza del territorio da parte delle istituzioni camerali del territorio e dei professionisti che vi operano.

Quindi non vi è un modello unico e standardizzato del contratto di rete, ma varie applicazioni calate nel contesto e realizzate con l'aiuto e l'esperienza pratica sul territorio. Questa - del contratto di rete - è un'operazione che richiede grande cooperazione non solo tra i partecipanti

ma anche nel sistema, limitandone possibili demagogie tra i diversi presidi del sistema.

Il presente progetto – nella sua parte di verifica e pre-fattibilità di casi – ha quindi coinvolto l'opinione di altri protagonisti qualificati, anche ai fini della conoscenza della specifica realtà territoriale. Si è potuto parlare ad es. con funzionari del Banco Napoli - Gruppo Banca Intesa e con Notai del territorio e del Consiglio Notarile di Napoli.

Il confronto ha fornito orientamenti ed ha permesso di rappresentare alcuni elementi degli schemi presenti nel documento, che – anche se non esaustivi data la limitata durata del progetto – significativi per la rappresentatività sul territorio.

Si riepilogano alcune riflessioni sorte da questi colloqui e che sono state considerate nella stesura degli schemi sopra riprodotti:

1. si è fatto riferimento a progetti di agevolazioni messi in campo da strutture camerali di diversi territori e da casi pratici di applicazione seguiti;
2. il confronto tra autorevoli opinioni, saggi o articoli pubblicati da studiosi della materia, notai e giuristi o docenti universitari delle varie discipline coinvolte, e tra questi alcuni del territorio, ci ha permesso di riflettere negli schemi presentati alcune pratici suggerimenti, tesi a risolvere o indirizzare per ipotesi di redazione e possibili riferimenti giuridici da utilizzare allo scopo di regolamentare quanto ritenuto necessario e utile ad una buona stesura di contratto di rete;
3. considerata la natura di Contratto e la sua flessibilità è raccomandata la verifica della bozza di contratto con Notaio prescelto al fine di approfondire e valutare ogni tipo di implicazione che possa delegittimare il contratto stesso. Come anche commentato dal Consiglio Notarile del Tri-

veneto nella introduzione alle Linee guida, emanate recentemente, parlando di reti e di contratti di rete si configura sempre più l'opportunità di avere il notaio come "consulente" nella stesura oltre che nel suo ruolo istituzionale;

4. Nella stesura di un piano di finanziamento del programma di rete, il ruolo della banca può diventare fondamentale e anticipatorio. Si è potuto commentare, in un incontro con i responsabili operativi del servizio dedicato della Banca, che l'attività che la banca può svolgere in questa fase di avvio dell'iniziativa di rete può caratterizzarsi per la segnalazione, in aggiunta agli elementi normativamente obbligatori, di una serie di ulteriori condizioni da prevedere in sede di predisposizione di un contratto di rete tra due o più imprenditori, utili per valutare un possibile intervento di tipo finanziario a supporto della realizzazione del programma comune di rete;
5. è stato, in particolare, ribadito che l'assenza di partita IVA e di norme in materia di rendicontazione finanziaria in capo alla rete, rende impossibile ipotizzare - salvo future evoluzioni normative - un intervento diretto a favore del contratto di rete, per il quale, invece, è possibile aprire un conto corrente su basi attive senza convenzione di assegno, a condizione che:
 - o il contratto di rete sia stato iscritto presso il Registro Imprese di tutti gli aderenti;
 - o l'Agenzia delle Entrate abbia attribuito un codice fiscale alla Rete di Impresa;
 - o sia stata prevista la costituzione di un fondo patrimoniale comune;
 - o siano disciplinate in dettaglio le clausole di recesso degli aderenti;
 - o sia stato istituito un Organo comune

provvisto dei poteri di gestione e rappresentanza della Rete, compresa l'espressa autorizzazione a procedere all'apertura di rapporti bancari a nome della Rete e ad operare liberamente su di essi.

Interventi diretti a favore dei singoli aderenti alla rete, a sostegno della realizzazione del programma comune, sono invece ipotizzabili solo dopo la costituzione della rete, previa valutazione preliminare del contratto, dello standing creditizio dei suoi aderenti e dell'impatto del programma comune rispetto all'operatività dei singoli aderenti.

ALCUNE CONSIDERAZIONI SULLE TIPOLOGIE DI CASI DI CONTRATTI DI RETI TRATTATI

Come indicato da Unione Industriali Napoli sono stati affrontati alcuni casi di potenziali aggregazioni e precisamente:

- 1 rete nel settore sanità
- 1 rete nel settore turismo e cultura
- 2 reti in ambito manifatturiero
- 1 rete nell'ambito energia.

Gli incontri erano volti a dare un supporto per un'analisi di pre-fattibilità per la creazione della rete e per l'applicazione del contratto di rete. Di seguito alcune riflessioni:

1. Leadership.

Il tema sembra teorico in prima istanza. Invece è molto concreto nello stabilire lo sviluppo del contratto. La presenza di un'azienda leader che per prima attiva il processo di aggregazione ha importanza: stabilisce fiducia verso le imprese aggreganti, permette un'analisi positiva delle possibilità di aggregazione, in genere assume il ruolo di "risolutore" dei primi dubbi.

Di converso, se il leader è un interlocutore meno preparato alla cooperazione e alla negoziazione alla pari, e più orientato a schemi negoziali tipici di M&A, può trasferire un orientamento difforme dallo spirito di rete nella ricerca della soluzione su proprietà e autonomia.

L'esistenza di un'impresa leader aiuta nella progettazione del contratto di rete la risoluzione ad es circa l'organo gestore, le sue attività e il mandato da parte dei partecipanti.

2. Dimensioni.

I casi in cui le imprese sono di medio-piccole dimensioni, senza casi "prevalenti" dimensionali, sono certamente più fattibili. Si è analizzato un caso di grande impresa e solo di una piccola impresa in rete – forse due -: è un caso a cui in prima analisi sembra meno applicabile via contratto di rete. Il fattore dominante della maggiore e la complessità del processo decisionale allontana nel tempo la fattibilità, e rende proponibili forme diverse.

3. Partecipanti.

In metà dei casi trattati la ricerca dei partecipanti possibili alla rete non è ancora stata fatta. Si inizia con due o tre, in alcuni casi anche solo uno ha l'idea o il prodotto o i mezzi, ma cerca il partner. La ricerca di un partner richiede di sviluppare il posizionamento strategico di mercato della rete che si vorrebbe avviare e stabilire il perimetro di appartenenza, la sua valenza competitiva e le motivazioni per un terzo all'aggregazione.

Le piccole imprese spesso non hanno competenze e mezzi sufficienti per affrontarlo.

4. Autonomia.

In ciascuna analisi e trattativa la ricerca di mantenimento dell'autonomia è elemento forte alla base della possibile aggregazione. Laddove un imprenditore lancia ipotesi che possano minare la autonomia potenziale del singolo, si nota come la trattativa si irrigidisce.

I casi in cui il programma di rete ha “un gestore” super partes, che ha a cuore il solo funzionamento della rete e delle sue nuove attività ed è abile nella identificazione dei singoli apporti, si può notare una accelerazione della regolamentazione delle condizioni di funzionamento del contratto.

5. Programma di rete

Il Programma di Rete – come si è avuto modo già di sottolineare – è fondamentale nella logica del Contratto di Rete. Nella fase di pre-fattibilità curata nel progetto, solo in un caso si è potuto rilevare che il coinvolgimento di più possibili partecipanti alla rete ha anche definito – oltre all’obiettivo – una vera e propria scaletta di attività relative al programma di rete.

E’ un segnale di come ancora si tenda a sottovalutare nella definizione dell’aggregazione il “come”: lo sviluppo del programma di rete è un passo fondamentale sia per la identificazione della entità dell’eventuale fondo comune, sia per la gestione del contratto stesso e dei risultati attesi.

L’aggregazione mediante contratto di rete richiede una “progettualità” che spesso non è sperimentata tra i soggetti che partecipano. La presenza - in affiancamento alla rete o almeno alla impresa leader – di competenze in caratteristiche quali progettualità, coordinamento, capacità negoziale e manageriale – facilita il processo e dovrebbe essere fatto ex ante la verifica di applicazione del contratto di rete.

La mancanza di un programma di rete sostenuto da un business plan sostenibile è garanzia per la stabilità della rete e per la concreta possibilità di accedere a finanziamenti bancari singoli ed in sup-

porto alla rete. Il contratto di rete, da questo punto di vista, è un aiuto perché le imprese, stabilizzando e formalizzando accordi anche già esistenti, possono offrire al sistema del credito una prospettiva sicura, con il vantaggio di valutare il legame come asset intangibile per il calcolo del rating.

6. Fondo patrimoniale

Resta l’aspetto più delicato, sia per la limitata esistenza di regole e metodi per il suo funzionamento per es. nel durante del contratto nonché ancor più per gli aspetti correlati al “dopo” contratto di rete. Abbiamo comunque potuto rilevare – con l’ausilio di indirizzi di natura amministrativo contabile che con indirizzi degli stessi imprenditori – che alcuni aspetti possono essere superati nella pratica grazie alla flessibilità messa in campo dagli stessi partecipanti.

In questo ambito ora diventa improrogabile un maggiore intervento coordinato di competenze amministrativo e gestionale che permettano di indicare possibili modalità di applicazione in schemi fruibili e condivisi.

CARATTERISTICHE PER UN SERVIZIO A SUPPORTO DELLA COSTITUZIONE DI RETI DI IMPRESE

Uno degli scopi del progetto era trarre indicazioni sulla opportunità e modalità con cui possa essere un servizio di supporto alle imprese che vogliono costituirsi in rete mediante contratto di rete.

Forniamo di seguito alcune riflessioni rilevate anche dalla voce degli stessi imprenditori e professionisti incontrati:

- importanza del ruolo di “facilitatore” delle associazioni di categoria che possa con continuità creare occasioni di avvicinamento tra imprese – associate e non – che per complementarità, strategicità, volontà di crescita, possano essere in rete;
 - a tale scopo, sono certamente di interesse la presentazione di casi di successo in forma di “workshop operativi” che possano affrontare la pratica applicazione di alcune parti del contratto di rete, a imprese con obiettivi strategici simili e/o con similarità di area di offerta;
 - importanza che il servizio/supporto possa essere frutto esso stesso di un’aggregazione tra istituzioni (e per competenze, e per ruoli, come ad es quello Camerale);
 - è importante, per l’efficacia del servizio, il reperimento di due tipologie di risorse: una, di tipo interno (o al gruppo di istituzioni che si accordino per fornire il servizio) che sia “pivot e leader” competente in materia con doti di coordinamento e di relazione; una seconda tipologia, che aggreghi competenze multi disciplinari applicate alle reti di imprese e alla loro governance nel tempo. Quindi giuristi, notai, commercialisti, amministrativi e manager che hanno pratica nella materia e che insieme facciano “team” applicato al caso da trattare;
- andrebbe valutata la generazione in loco di un’unica fonte di informazioni – ricordata con RetImpresa – che derivi da interpretazione e conoscenza diretta dei casi esistenti e sia resa fruibile ai tavoli di lavoro dei casi da trattare;
 - si promuovano l’attivazione di forme di sostegno anche economico finanziarie attraverso apertura bandi specifici per sostenere gli imprenditori (che va ricordato hanno piccole imprese) nel:
 - sviluppo del business plan finalizzato al programma di rete (quindi due competenze da “ibridare”);
 - sviluppo di analisi di posizionamento della rete (dei suoi obiettivi, prodotti, e mercati) e di ricerca di partner partecipanti alla rete;
 - identificazione e affiancamento di un manager che guidi il processo di aggregazione, anche temporaneamente;
 - identificazione e selezione di eventuali nuovi manager per la gestione del progetto di rete anche temporaneo (ampia gamma di manager temporanei per internazionalizzazione, o svi-

luppo nuovo prodotto, o marketing, etc), nel caso non fosse presente ed assegnabile dalle aziende partecipanti;

- si attivi una costante azione di comunicazione.

CONCLUSIONI:

la valenza di un progetto di supporto alle Reti di Imprese

L'attuazione del progetto elaborato da Unione Industriali Napoli ha il pregio - per quanto è stato possibile data la brevità dei tempi, per il numero di imprenditori intervistati ed i settori di riferimento - di aver contribuito alla disamina in sede pratica delle possibili applicazioni del contratto di rete in un territorio nel quale la presenza di micro e piccole imprese è significativa. Abbiamo tratto alcune riflessioni conclusive che riteniamo possano essere utili in prossimi passi in tema di reti nel territorio:

- le imprese del territorio – incontrate e in molti dei settori analizzati - hanno dimensioni piccole, molte non sono società di capitali, hanno eccellenze e nella situazione odierna di crisi sono salve grazie alla internazionalizzazione dei propri prodotti;
- l'aggregazione per queste imprese rappresenta la loro “polizza” per non perdere la quota di mercato o la presenza stessa nel mercato, e creare presupposti affinché – al di là della dimensione del singolo – possano insieme influire sui meccanismi decisionali delle politiche industriali, attuando l'aggregazione sempre più in modo “virtuoso” cioè con l'obiettivo di condividere progetti e risultati, accedere a nuovi mercati con nuove soluzioni integrate e integrare le competenze;
- anche in questo territorio si è visto come aggregarsi, o anche averne solo l'idea di farlo, non sia facile: richiede contemporaneamente un ripensamento del proprio modo di fare impresa, un orientamento a condividere idee ma anche decisioni, a limitare comunque un po' l'individualità, a non avere l'approccio del “51% ” e dell'aggregazione vista come somma di fatturati;
- abbiamo insieme individuato in tutti i casi che i presupposti per l'applicazione del contratto di rete ci sono, anche laddove si è arrivati a rendersi conto che non era ancora il momento giusto;
- vogliamo sottolineare alcuni presupposti di carattere generale che abbiamo rilevato:
 - Aspetto culturale: la cultura alla cooperazione, la cultura alla negoziazione non finalizzata a prevalere, la cultura manageriale, la cultura di governance che induce alla consapevole separazione tra ruoli di proprietà e di gestione: tutti aspetti sui quali lavorare.
 - Aspetti dimensionali: le caratteristiche simili nella struttura e nelle dimensioni economico finanziarie, e la condivisione forte di obiettivi strategici attuabili, la forte complementarietà di asset tangibili (marchi, prodotti, mercati di appartenenza, etc) e non tangibili (conoscenza, competenze, capacità manageriali, etc) sono determinanti per partire in rete.
 - Aspetti progettuali: l'applicazione di contratti di rete - essendo plurilaterali con comunione di scopo - richiedono ai partecipanti di doversi muovere su

un terreno di progettualità condivisa e di investire nel suo sviluppo sostenuto da competenze multidisciplinari e con tenacia: tenere le fila dell'aggregazione eseguita attraverso un contratto non è semplice, come sottolineano le reti che già si possono considerare tra quelle che funzionano.

- Aspetti normativi: nell'applicazione pratica del Contratto di Rete abbiamo potuto individuare in molte sue parti possibili soluzioni – di modello organizzativo e giuridicamente sostenibili - per rendere possibile l'applicazione in riferimento alle necessità pratiche di implementazione di un tale tipo di accordo. Vi sono ancora aspetti che richiedono l'individuazione di soluzioni potendo coinvolgere, sul caso singolo e in modo coordinato, professionisti di discipline diverse. L'esperienza dei casi già in essere, vista nel concreto della loro applicazione, e la loro disamina può aiutare a determinare altri schemi di funzionamento – oltre a quelli citati nel presente documento - soprattutto per quanto riguarda l'aspetto gestionale, contabile e fiscale.
- Vi sono infine alcuni presupposti per questo territorio da tenere in considerazione nel proseguire in un'azione di supporto alle reti di imprese:
 - La diffusione di applicazione pratica del contratto di rete ha grande potenzialità nel territorio: quindi è ragionevole continuare ad investirvi.
 - Gli aspetti culturali citati sopra non possono essere sottovalutati e alcuni sono ancora significativamente deboli: ma va posta urgenza. La cultura può essere alimentata soprattutto

“sperimentando”, non solo con formazione d'aula e volendoci credere: provandoci si possono fare passi avanti concreti sia per l'applicazione del contratto di rete che per le aggregazioni in generale sotto altre forme e si possono sperimentare soluzioni utili all'intero contesto delle PMI, perché diventano soluzioni “abilitate” nel territorio stesso.

- Il coordinamento pratico tra commercialisti e notai e manager – e il far sistema con le istituzioni – è un passaggio fondamentale per dare risposte concrete agli imprenditori nella realizzazione della rete, dalla sua ideazione al sua gestione nel tempo.
- Gli imprenditori partecipanti alla rete hanno bisogno di risposte che possono essere date da professionisti che hanno potuto “ibridare” le reciproche competenze e ne hanno bisogno - per il tempo necessario al loro specifico percorso di aggregazione - in ogni fase della applicazione del contratto di rete: nella ideazione e progettazione (pre-fattibilità, come in parte qui è stato sperimentato), nella costituzione, nell'avvio e nella gestione sostenibile.
- Sarà di grande utilità agli imprenditori e ai professionisti che li affiancano, poter accedere a un riscontro pratico comparato tra quei contratti di rete effettivamente funzionanti da qualche tempo e dalle pratiche in essi adottate per il funzionamento e per la risoluzione di aspetti ancora aperti a diverse interpretazioni giuridico-contabile e fiscale.

In ultima sintesi, siamo certi che il Contratto di Rete può contribuire pienamente – contando

che sia accompagnato ancora da interventi di chiarimento da parte delle istituzioni preposte alla sua applicazione pratica - alla prima fase di aggregazione con obiettivi strategici condivisi da tutti i partecipanti, perché il passo successivo all'aggregazione tramite la rete è, infatti, quello della crescita (dimensionale, organizzativa) delle singole imprese.

BIBLIOGRAFIA

- Codice Civile in materia di Contratto in generale (artt. 1321 e seguenti). (s.d.).
- Guida Pratica al Contratto di Rete d'Impresa di RetImpresa. (s.d.).
- H. Collins - The weakest link: legal implication of the architecture of supply chains. (s.d.).
- Legge 122 del 30 Luglio 2010, art.3 comma 4-ter e seguenti . (s.d.).
- Linee Guida per i Contratti di Rete del Comitato Interregionale dei Consigli Notarili delle Tre Venezie. (s.d.).
- P. Iamiceli - Le reti imprese e i contratti di rete. (s.d.).
- P. Palmerini - Riflessioni per Progetto di Rete e Sintesi del Contratto di Rete. (s.d.).
- RetImpresa - Estrazione lista Contratti Rete al 17 Marzo 2012. (s.d.).
- Studio numero 1 – 2011/I del Consiglio Nazionale del Notariato. (s.d.).

PROFILO DEGLI AUTORI

Domenico Palmieri

Ingegnere Industriale e dirigente industriale dal 1967; Presidente e Amministratore Delegato di grandi aziende fino al 1990. Da tale data libero professionista, svolge attività di consulenza strategica per il sistema industriale e quello bancario, in cui ha ricoperto e ricopre ruoli di Vicepresidente e Consigliere di Amministrazione. Dal 1997 al 2008 è stato professore di Economia e Organizzazione presso la Facoltà di Ingegneria del Politecnico di Milano. Dal 1987 è Presidente di AIP – Associazione Italiana Politiche Industriali.

Paola Palmerini

Managing Partner BMC, si occupa di gestione e di governance per le imprese e per le aggregazioni, fornendo consulenza e affiancamento ad imprenditori e top managers. Ricopre ed ha ricoperto ruoli di Consigliere di Amministrazione ed ha oltre 25 anni di esperienza nella gestione di impresa, per aziende multinazionali e medie imprese in forte cambiamento.

finito di stampare
dalla Rossi srl
via Boscofangone zona ASI
80035 Nola (Napoli)
nel maggio 2012

Il Centro Studi dell'Unione Industriali di Napoli svolge, di intesa con il Presidente e i Vice Presidenti, nel quadro degli obiettivi dell'Unione, un'attività scientifica e sistematica di indagine, analisi e ricerche su argomenti di carattere socio-economico e tecnico. Tale attività è intesa a dare all'Unione una più approfondita capacità di conoscenza, di interpretazione e previsione dei fenomeni generali di sviluppo a medio e lungo termine.

Il Centro Studi realizza:

- indagini e approfondimenti su tematiche di interesse produttivo;
- approfondimenti ed elaborazioni di ipotesi progettuali per iniziative ritenute strategiche per l'Unione;
- azioni di supporto alla progettazione di iniziative economiche e finanziarie, di intesa con le aree tecniche di competenza.

ISBN 978-88-904063-3-1



9 788890 406331