

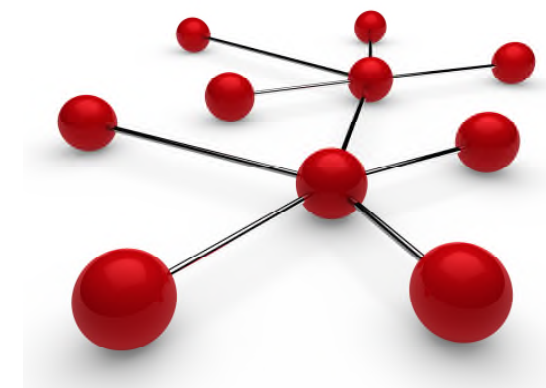
---

## FORME E CONTENUTI NEL CONTRATTO DI RETE CONTRIBUTO PER UNA RIFLESSIONE

---

**Mario GIARONI - Legal Italy**

Perugia 21 Novembre 2012



# RETE

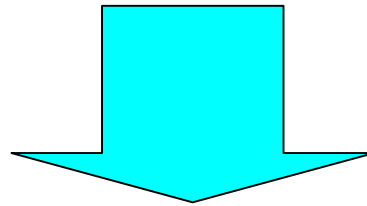
## COLLABORAZIONE

- **indipendenza delle imprese**
  - **progetto comune (+/-) stabile e strategico**
  - **Interdipendenza delle imprese**
  - **permanenza “*parallela*” dell’interesse singolo**
-

## IL CONTRATTO DI RETE - IN GENERALE

---

**GIÀ** LE IMPRESE COLLABORAVANO IN RETE, IN MODO PIÙ O MENO FORMALIZZATO.



**LA NOVITA' NON E' LA RETE, MA**

**IL CONTRATTO DI RETE**

**PENSATO COME STRUMENTO DI  
CERTEZZA ED EFFICIENZA**

---

## IL CONTRATTO DI RETE - LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO

---

- Commi 4-ter e 4-quater dell'articolo 3 del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con modificazioni dalla **L 9 aprile 2009, n. 33**
  - **Art.1 L. 23 luglio 2009 n.99**
  - Articolo 42 del D.L. 31 maggio 2010, n. 78, convertito con modificazioni dalla **legge 30 luglio 2010, n. 122**
  - **Decreto del 25 febbraio 2011** - Min. Economia e Finanze (Individuazione dei requisiti degli organismi espressione dell'associazionismo imprenditoriale che asseverano il programma comune di rete)
  - Articolo 45 del D.L. 22 giugno 2012 n.83, convertito con modificazioni nella **L. 7 agosto 2012 n.134**
  - Articolo 36 comma 4 lettera c) **D.L. 18 ottobre 2012 n.179.....**
-

# ...avrei un'idea...

**struttura reticolare di soggetti  
autonomi +**

**contesto di forte interazione +**

**obiettivi strategici condivisi +**

**tecnologie ed organizzazione +**

**sinergia data dalla regolamentazione  
del reticolo dei rapporti =**

**A. Koestler**

**maggiore creatività, produttività**

**e flessibilità rispetto alle forme  
giuridiche tradizionali**

## IL CONTRATTO DI RETE – IN GENERALE

---

# COS'E?

- **PLURALITA' DI IMPRENDITORI**: anche 2, di tutti i possibili tipi
- **PROGRAMMA COMUNE**:
  1. collaborare
  2. e/o a scambiarsi informazioni
  3. e/o a scambiarsi prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica
  4. e/o esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.
- **SCOPO**: crescere, competere, innovarsi, innovare

## IL CONTRATTO DI RETE – IN GENERALE

---

### COM'E'?

**Stabile**: pensato per creare sistemi di collaborazione tra imprese, a carattere stabile, anche se non necessariamente permanente, che presuppongano la conservazione dell'indipendenza giuridica ed, almeno in parte, di quella economica.

**Transtipico**: mediante l'impiego **su** modelli già esistenti, consente di creare un "*qualcosa*" che li supera, simile ad un soggetto nuovo, che comunque pensa di esserlo e può comportarsi come tale e forse meglio.

**A governo dell'interdipendenza**: il contratto prima ancora di regolare i rapporti tra le parti, li facilita, li fluidifica, ne esalta le potenzialità.

---

## IL CONTRATTO DI RETE – I SUOI ELEMENTI

### Elementi necessari

- **atto pubblico o scrittura privata autenticata (se non digitale...)**
- Previsione di una **durata** (che deve essere adeguata al programma).
- **Obiettivi strategici** di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti.
- **Modalità concordate per misurare** l'avanzamento verso tali obiettivi.
- **Programma di rete**, che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante e le modalità di realizzazione dello scopo comune.

### **Programma = cuore del contratto**

sufficientemente dettagliato per “integrare” la disciplina legale, volutamente scarna proprio per consentire flessibilità e plasticità.

### Elementi

#### facoltativi

(ma necessari per la “soggettività della rete” e/o per la limitazione della resp.)

- Fondo Patrimoniale Comune
- Organo Comune
- Nome della Rete;
- Sede della Rete



## IL CONTRATTO DI RETE – L’OGGETTO

---

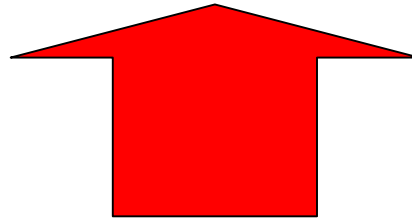
### OGGETTO DELL’ATTIVITÀ DI RETE

- Scambiarsi informazioni (“**Reti Leggere**”)
- Scambiarsi prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica (“**Reti medio/leggere**”)
- Collaborare in forme e in ambiti predeterminati, attinenti all’esercizio delle proprie imprese (“**Reti medio pesanti**”)
- Esercitare in comune una o più attività rientranti nell’oggetto della propria impresa (“**Reti pesanti**”)

## IL CONTRATTO DI RETE – L'OGGETTO

---

**NON 1 RETE DUNQUE, MA 4 RETI.....  
MULTIPLICABILI PER SE' STESSE  
MULTIPLICABILI PER 2.....**



tipi diversi, più o meno *coinvolgenti*

Se dunque non possiamo parlare di *rete* ma di *reti.....*  
non dovremo nemmeno parlare di  
*contratto* di rete ma di *contratti di rete....*

---

## IL CONTRATTO DI RETE – L’OGGETTO

---

RETE LEGGERA:

***(LA RETE DEL PICCIONE VIAGGIATORE)***

CONDIVISIONE DI INFORMAZIONI

possono essere fornite da:

- una delle imprese in rete
- un soggetto terzo

**Coinvolgimento marginale (anche se potenzialmente importante)**

**Massima autonomia economica dei singoli rispetto alla rete.**

---

## IL CONTRATTO DI RETE – L’OGGETTO

---

**RETE MEDIO LEGGERA:**

**(LA RETE DEL BUE CHE TRAINA L’ARATRO)**

**SCAMBIO DI PRESTAZIONI**

Qualcosa di più coinvolgente della precedente, ma ben determinato rispetto all’ipotesi precedente.

si creano le basi per consentire a ciascun partecipante di poter investire nel medio lungo termine ed aumentare la propria competitività.

ciascun partecipante mantiene comunque grande autonomia economica rispetto alla rete.

---

## IL CONTRATTO DI RETE – L’OGGETTO

---

RETE MEDIO PESANTE:

***(LA RETE DEL CAVALLO CHE CORRE)***

COLLABORAZIONE

**Salto qualitativo: coordinamento in attività complementari ma dirette ad un unico risultato finale (es. creazione di un processo di filiera o di un prodotto finale nuovo).**

**Massimo coinvolgimento e assenza di predeterminazione dei contenuti.**

**Non solo si investe ma anche si innova.**

**Ogni impresa riduce la propria autonomia economica e per questo deve avere copertura contrattuale adeguata**

---

## IL CONTRATTO DI RETE – L’OGGETTO

---

RETE PESANTE:

### ***(LA RETE DEL LEONE)***

**ESERCIZIO IN COMUNE DI UNA O PIU’ ATTIVITA’ RIENTRANTI NEL CORE BUSINESS DELLE IMPRESE IN RETE**

**Massimo coinvolgimento, minima autonomia economica dei singoli**

**Necessità di “copertura” contrattuale adeguata.**

**Essenziali le previsioni del contratto in tema di governance, di monitoring e di esecuzione del programma di rete.**

**Necessaria la presenza dell’organo comune con competenza manageriale (che non significa che sia esterno alle imprese).**

**Devono esistere regole precise in tema di accesso alla/recesso dalla rete e protezione del patrimonio della rete.**

---

# CHIARI E COMPRENSIBILI

- per gli imprenditori in rete, un indice interno di chiarezza sugli obiettivi;
- per i terzi (clienti, fornitori, finanziatori) un elemento di migliore “leggibilità” dell’identità e della forza della rete.

**Nel redigere il contratto, riflettere sulla:**

- riconducibilità degli obiettivi alle finalità di innovazione e/o competitività
  - coerenza con il programma di rete
  - determinatezza e misurabilità degli obiettivi
-

## IL CONTRATTO DI RETE – LA *MISURABILITA'*

---

### MODALITÀ CONCORDATE PER MISURARE L'AVANZAMENTO VERSO GLI OBIETTIVI

- rendono verificabile se il contratto produce valore aggiunto
- incentivano comportamenti virtuosi
- Introducono un controllo tra partecipanti (c.d. *peer monitoring*) tendenzialmente molto efficiente e apprezzato dai terzi.

Meno asimmetrie informative e più tutela per le imprese in rete.

Minor rischio di comportamenti opportunistici rispetto alle reti non contrattualizzate.

*Il contratto potrebbe (ad es. anche su richiesta di eventuali finanziatori esterni) prevedere un sistema di valutazione della performance da parte di soggetti terzi (es. nel caso dell'innovazione, valutazione periodica dei vari s.a.l. del progetto da parte di istituzioni qualificate quali ad es. Università).*

---



## IL CONTRATTO DI RETE – IL PROGRAMMA COMUNE

---

### IL PROGRAMMA COMUNE DI RETE

Abbiamo visto che è il vero e proprio *CUORE* del contratto rete

Nel programma comune di rete si trovano (dovrebbero trovarsi), disposizioni di vario genere, trattate con un buon livello di dettaglio.

Per “integrare” la disciplina legale e per realizzare quel livello di flessibilità richiesto da una struttura non unitaria che non sarebbe perseguibile utilizzando le forme societarie previste dal Cod. Civ.

Per tipologie di oggetto, proviamo a distinguere disposizioni:

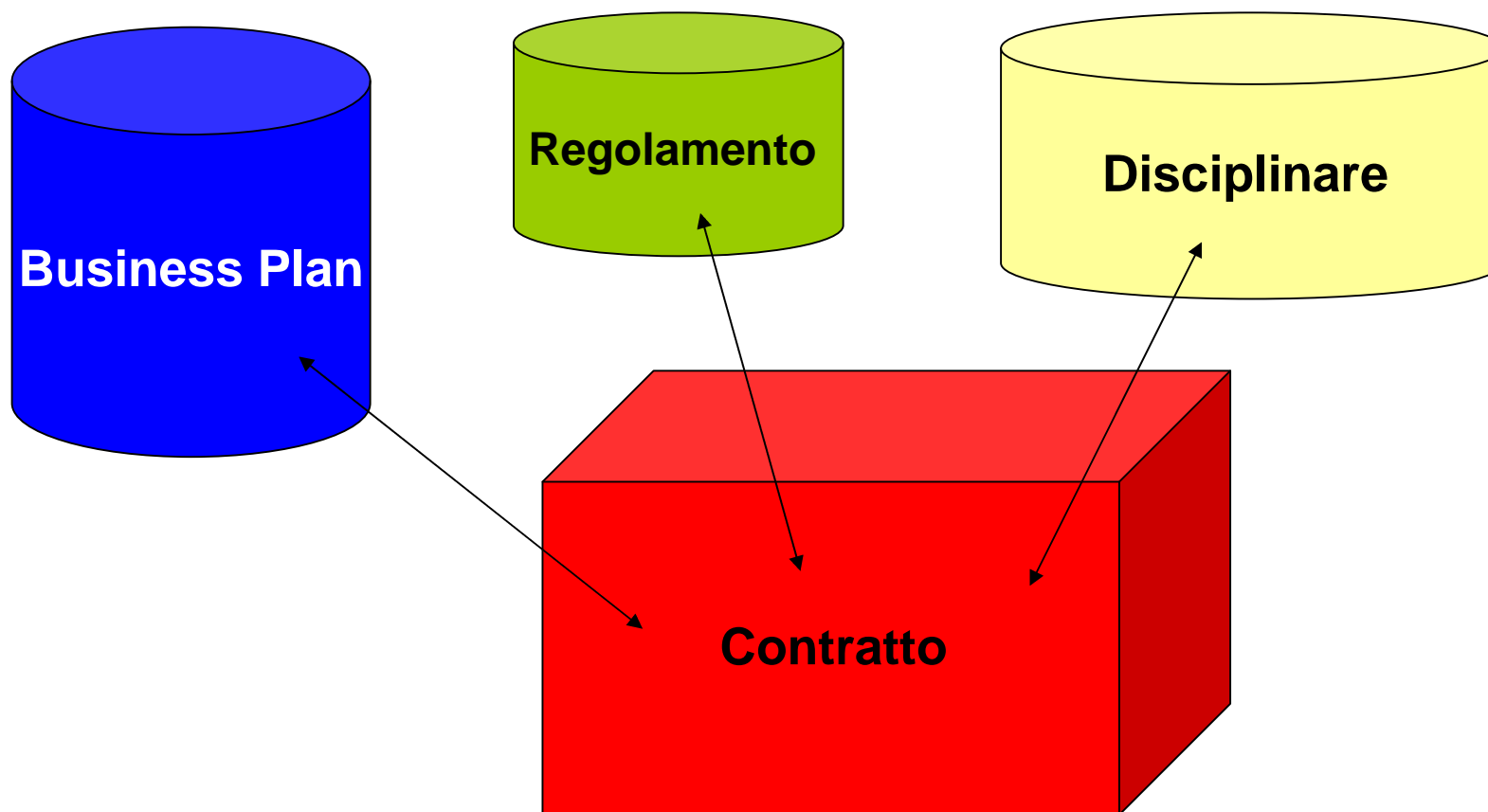
- **SUL BUSINESS DI RETE**
  - **NORMATIVE**
  - **DI REGOLAMENTAZIONE DEI RAPPORTI CON LE PARTI**
  - **DI REGOLAMENTAZIONE DELLA GOVERNANCE**
  - **PATRIMONIALI**
-

## IL CONTRATTO DI RETE – IL PROGRAMMA COMUNE

---

### CONTRATTO E ALLEGATI.

Equilibrare esigenze di pubblicità e protezione della riservatezza



## IL CONTRATTO DI RETE – IL PROGRAMMA COMUNE

---

### LE DISPOSIZIONI SUL BUSINESS DI RETE

**Sostanziare e precisare** gli obiettivi.

**Individuare nel dettaglio** quale possa essere il tipo di coinvolgimento dei partecipanti, il loro livello di interdipendenza economica, le caratteristiche del programma industriale.

**No concetti generici o desideri**, ma precisione e concretezza per:

- riassumere l'analisi tecnico/economica ed i razionali che stanno alla base del contratto e del progetto imprenditoriale stabile che lo sottende
  - indicare gli oggetti delle attività
  - i settori entro cui si opera
  - la divisione dei compiti tra i partecipanti
  - il piano delle attività e degli interventi
  - il contesto economico
  - le modalità di monitoraggio dei risultati e di revisione delle disposizioni stesse
-

## IL CONTRATTO DI RETE – IL PROGRAMMA COMUNE

---

### DISPOSIZIONI *REGOLAMENTARI*

Il programma di rete può contenere:

- Regolamenti o disciplinari tecnici per la produzione di beni, di prodotti finali o di processi.
  - Norme di processo che stabiliscono come la rete proceda a dotarsi di regolamenti per la certificazione di processi o per la produzione di disciplinari tecnici che regolamentano l'attività della rete.
  - Regole per la modifica delle precedenti.
  - Eventuali regole per l'individuazione di soggetti terzi cui affidare il compito di redazione delle stesse.
  - Eventuali organismi interni o esterni alla rete che gestiscano i processi di cui sopra.
-

## IL CONTRATTO DI RETE – IL PROGRAMMA COMUNE

---

### **Il programma comune di rete: disposizioni relative alla regolamentazione dei rapporti tra le parti**

In particolare il contratto dovrà prevedere disposizioni relative alla

### **PROTEZIONE DEL BUSINESS DI RETE E DELLA SUA CONTINUITÀ**

- way in & way out
- durata
- permanenza di obblighi dei soggetti receduti/esclusi, che consentano alla rete di proseguire nell'attività senza pregiudizi
- regolamentazione di temi quali la riservatezza, la tutela dei dati personali, l'esclusiva, il divieto di concorrenza nel rispetto dei limiti previsti dalla legge (Antitrust, 2596 Cod. Civ. etc.).

## IL CONTRATTO DI RETE – PATRIMONIO E ORGANO COMUNE

Senza Organo Comune  
e Senza Fondo  
Patrimoniale Comune  
(*introverse*)

Senza Fondo Patrimoniale  
Comune ma con Organo  
Comune  
(*estroverse deboli*)

Senza Organo Comune  
ma con Fondo  
Patrimoniale Comune  
(*garanzia “interna” per la  
protezione del programma  
di rete*)

Con Fondo Patrimoniale  
Comune e Organo  
Comune  
(*estroverse forti*)

## IL CONTRATTO DI RETE – PATRIMONIO COMUNE

---

**Serv(*irebb*)e quando:**

**vi sia necessità di sostenere posizioni contrattuali verso terzi che riflettano, anche mediatamente, un interesse complessivo della rete.**

**ci si voglia assicurare la disponibilità immediata di elementi o parti aziendali strategiche ed essenziali per l'attuazione del programma.**

**Non serv(*irebb*)e quando:**

**l'attività di Rete non sia fortemente coinvolgente per le singole imprese o comunque quando le singole fasi dell'attività comune possano essere effettuate senza investimenti comuni, ma tramite attività coordinate.**

---

## IL CONTRATTO DI RETE – PATRIMONIO COMUNE

---

### **Se vi è il fondo:**

- Va prevista la misura dei conferimenti iniziali e dei contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare.
- Vanno regolamentati i criteri di valutazione dei conferimenti.
- Vanno indicate le regole di gestione del fondo medesimo.
- Va previsto (ma attenzione solo in caso di Spa!) se l'esecuzione del conferimento possa avvenire anche mediante apporto di un patrimonio destinato (2447-bis, primo comma, lettera a) del codice civile.
- E' opportuno prevedere l'accensione di un conto corrente di rete.

### **Att.ne: la costituzione del fondo è condizione necessaria per:**

- **il conseguimento dei benefici fiscali sugli utili reinvestiti in rete dai partecipanti, come previsto attualmente dalla normativa;**
  - **l'acquisto della "soggettività" e la limitazione di responsabilità (per le quali serve anche avere l'organo comune).**
-



## IL CONTRATTO DI RETE – PATRIMONIO COMUNE

---

DL 83/2012...



Al Fondo Patrimoniale comune di applicano gli artt.2614 e 2615 cc; **in ogni caso per le obbligazioni contratte dall'Organo Comune in relazione al Programma di Rete, terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul Fondo**

distinguere dunque tra:

Obbligazioni assunte per la Rete dal Rappresentante Comune

Obbligazioni assunte per la Rete da singole imprese in Rete

Obbligazioni assunte dal Rappresentante Comune per conto di singole imprese in Rete

---

## IL CONTRATTO DI RETE – PATRIMONIO COMUNE

---

Dalla responsabilità, limitata al Fondo, derivano:

### **Benefici**

- Spinta ulteriore alla costituzione del Fondo ed alla istituzione dell'Organo Comune.
- l'adozione di una architettura organizzata in forma di aggregazione "soggettiva"
- Reti su progetti nuovi o ad alto rischio imprenditoriale

### **Rischi**

- limitazione della possibilità per i terzi (fornitori, finanziatori, partners esterni) di determinarsi sulla base di una valutazione qualitativa del progetto imprenditoriale, prevalenza del giudizio quantitativo, basato sul valore del patrimonio.
  - trasformazione della funzione del fondo da garanzia del programma a garanzia dei creditori;
  - innalzamento della soglia di patrimonio minimo per la costituzione della Rete
-

## IL CONTRATTO DI RETE – PATRIMONIO COMUNE

---

### E QUANDO IL FONDO NON C'È?

**Assenza di Fondo Patrimoniale non significa assenza di patrimonio di rete e di implicazioni patrimoniali per i partecipanti: es. criteri di imputazione di spese, costi, perdite eventuali e simili.**

**Il contratto dovrebbe inoltre preoccuparsi di stabilire regole sufficientemente precise per una rappresentazione contabile di rete di tali flussi.**

**Non possiamo fare riferimenti a criteri quali la partecipazione societaria, dovendo, nel silenzio del contratto, fare riferimento, probabilmente, alle regole sulla comunione.**

---

## IL CONTRATTO DI RETE – ASPETTI RELATIVI AL PATRIMONIO

---

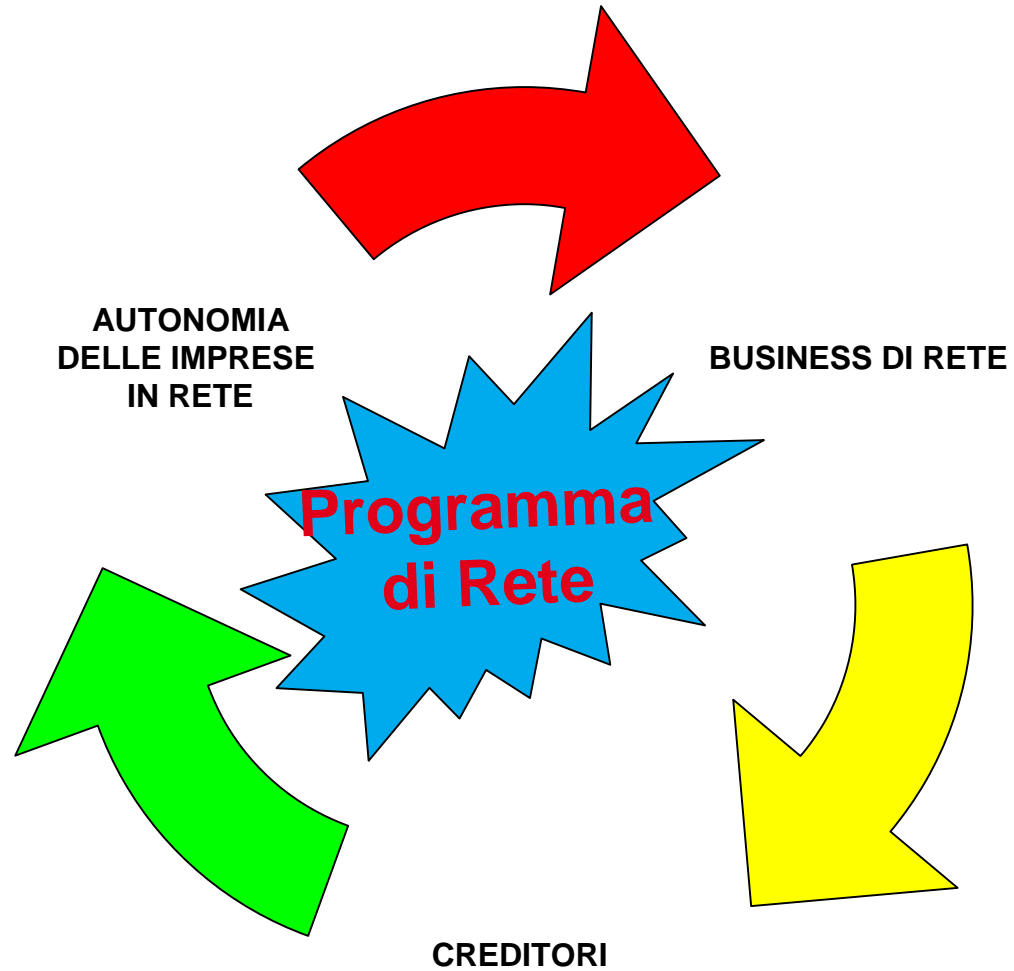
### PATRIMONIO DI RETE, NON SOLO FONDO COMUNE....

**Previsioni contrattuali relative alla**

**valutazione, rappresentazione e protezione dei valori della rete:**

- apporti, conferimenti di tipo meno tradizionale ma misurabili ed aventi un valore;
  - investimenti specifici per il programma di rete;
  - tecnologia, know-how di produzione, modelli di prodotto o di servizio, database, domini internet e portali, marchi e logotipi, etc...;
  - disposizioni sulla protezione ed il mantenimento nella disponibilità della Rete del patrimonio e della continuità aziendale;
  - liquidazione della quota di fondo che assicuri la postergazione dei diritti del partecipante rispetto ai creditori della rete (previsione comune agli schemi esaminati);
  - diritti della rete sui beni ed servizi, anche di quelli intangibili;
  - mantenimento di obblighi verso la rete in caso di uscita sino alla sostituzione del partecipante.
-

# IL CONTRATTO DI RETE – LA NECESSITÀ DI UN EQUILIBRIO



## IL CONTRATTO DI RETE – ASPETTI RELATIVI AL “*BILANCIO*”

---

Tanto maggiore è l'esposizione della rete verso i terzi, quanto più sentita sarà l'esigenza di rappresentare anche contabilmente la situazione complessiva della rete in modo:

- Certo e Preciso
- Oggettivo
- Aggiornato
- Verificabile (*confutabile*)

Il DL 83/2015 ha introdotto l'obbligo di predisporre una situazione patrimoniale conforme a quanto disposto dall'art.2615 bis cod. civ.

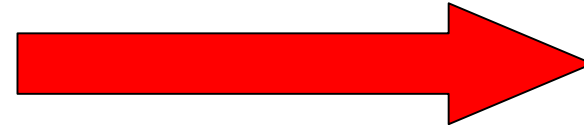
Un primo passo, ma non basta: necessarie norme ad hoc o, in subordine, di criteri e procedure suggerite o condivise ad es. tra Associazioni rappresentative e Ordini (Revisori, Commercialisti).

---

## IL CONTRATTO DI RETE – GOVERNO E RAPPRESENTANZA

---

Riforma dell' estate 2010 e DL 83/2012



- 1) non più obbligatoria l'istituzione dell'Organo Comune, ma ora presupposto per la *soggettività* e la limitazione di responsabilità;
- 2) chiarito che Organo Comune non è assimilabile all'organo di amministrazione e rappresentanza di una società:

**In caso di reti senza Organo Comune il programma comune dovrà comunque prevedere regole di gestione delle decisioni e di delega di attività (singole o continuative) a soggetti interni alla rete o esterni.**

E' essenziale che il contratto preveda regole per la cessazione, la sostituzione, il rendiconto ed in generale per la regolamentazione delle vicende concernenti tale funzione, affinché le decisioni di rete siano assunte con modalità:

- chiara e secondo tracciati standard
- rapida
- tali da non essere sottoposte a successivi ripensamenti o da poteri di interdizione di minoranze.

## IL CONTRATTO DI RETE – GOVERNO E RAPPRESENTANZA

---

**Gli schemi usualmente riscontrati:**

- **Assemblea – Organo Comune monocratico (persona fisica o altro).**
  
- **Assemblea – Comitato di Gestione – Presidente**

**Distinguere tra reti con attività interna ed esterna**

---



## IL CONTRATTO DI RETE – GOVERNO E RAPPRESENTANZA

---

Organo Comune: soggetto prescelto quale strumento (*organon*) della Rete, per l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi di esso.

Il contratto indica:

- I poteri di gestione e di rappresentanza dell'Organo Comune;
- Le regole relative alla sua eventuale sostituzione (es. rotazione) durante la vigenza del contratto.

L'Organo Comune agisce inoltre in rappresentanza della Rete “*soggetto*” o, per quelle “*non soggetto*” in rappresentanza dei singoli imprenditori:

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

Il contratto può disporre limitazioni opponibili ai terzi.....

---

## **IL CONTRATTO DI RETE – GOVERNO E RAPPRESENTANZA**

---

### **ORGANO COMUNE, RETI E RETI DI RETI**

**Necessario per reti complesse:**

- **per numero di partecipanti**
- **per tipo di operazioni svolte**
- **per dislocazione territoriale (ad es. reti transnazionali)**

**E' la base per architetture più complesse (reti di reti)**

**E' elemento di sintesi ed il punto di incontro (ad es. tramite veicoli societari di comune partecipazione) tra aggregazioni di vario genere**

---

**IL CONTRATTO DI RETE – OGGETTO O SOGGETTO?**

---

**STRUMENTO PER REGOLARE L'INTERDIPENDENZA  
TRA IMPRESE  
IN MODO STABILE, EFFICIENTE E FLESSIBILE**

**COME UNO SCIAME**

**COME UNA PIATTAFORMA**

**COME UN SOSTEGNO**

---

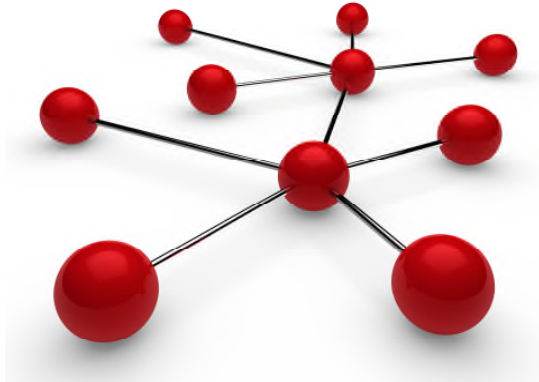
## IL CONTRATTO DI RETE – ALCUNE CONCLUSIONI

---

**UN CONTRATTO DI RETE FATTO BENE NON BASTA  
SE NON VI E' UN VALIDO PROGETTO IMPRENDITORIALE,**

**MA, A PARITA' DI CONDIZIONI PUO' DARE QUALCOSA DI PIU'**

- ciascun imprenditore sa di poter contare giuridicamente, con certezza dunque, sulle prestazioni degli altri imprenditori della rete
  - ciascun fornitore, cliente, finanziatore sa che l'impresa in rete puo' contare con certezza sulle predette prestazioni
  - in forza del contratto gli obblighi e gli impegni degli altri membri della rete assumono forma e volto di soggetto, sia per l'imprenditore che per i terzi
-



**GRAZIE  
PER  
L'ATTENZIONE**

---