



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO

V
A
D

*RE*TI DI IMPRESA

M
E
C
U
M



INDICE

| | |
|---|----|
| PREFAZIONE di <i>Carlo Sangalli</i> | 3 |
| INTRODUZIONE - Le potenzialità delle Reti di Impresa e perché un Vademecum | 5 |
| SEZIONE 1- ASPETTI LEGALI E FISCALI | 8 |
| 1. Il Contratto di Rete | 8 |
| 1.1. Il quadro normativo di riferimento | 8 |
| 1.2. Il Contratto di Rete - cosa è | 9 |
| 1.3. Il Contratto di Rete - quale forma | 10 |
| 1.4. Il Contratto di Rete - quale oggetto e quali contenuti | 11 |
| 2. Le specifiche del Contratto di Rete | 14 |
| 2.1. Il programma di Rete | 14 |
| 2.2. Il fondo comune | 15 |
| 2.3. La gestione della Rete | 16 |
| 2.4. Il regime della responsabilità | 21 |
| 2.5. Lo scioglimento del contratto | 22 |
| 3. Gli aspetti fiscali del Contratto di Rete | 24 |
| 3.1. Il quadro normativo di riferimento | 24 |
| 3.2. Le agevolazioni fiscali della Rete - quali presupposti | 26 |
| 3.3. Le agevolazioni fiscali della Rete - quali beneficiari | 27 |
| 3.4. Le agevolazioni fiscali della Rete - quale accantonamento e limitazioni | 27 |
| 3.5. Le agevolazioni fiscali della Rete - quale contenuto | 28 |
| 3.6. Le agevolazioni fiscali della Rete - quale procedura | 29 |
| SEZIONE 2 - ASPETTI OPERATIVI | 31 |
| 4. Dal contratto alla Rete di Impresa | 31 |
| 4.1. Come mettersi in Rete - I passi operativi per creare la Rete di Impresa | 31 |
| 4.2. Come fare funzionare e valutare la Rete - Le valutazioni creditizie | 39 |
| SEZIONE 3 - LA PRIMA INDAGINE SULLE RETI DI IMPRESA DELLA LOMBARDIA | 51 |
| FONTI CITATE NEL TESTO | 57 |
| SITOGRAFIA | 59 |

VADEMECUM RETI DI IMPRESA

è stato realizzato da:

Dott. Andrea Carlo Baldin, Studio Baldin Euroquality Srl, Milano

Avv.to Franco Casarano, Studio Lexjus Sinacta, Milano

Dott. Franco Koerner, Assoreca - Keisdata Srl, Legnano (MI)

Dott.ssa Erica Monticelli, Roma

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

Per la Camera di Commercio di Milano hanno collaborato:

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

Mauro Condò, Emanuela Didero, Alvaro Farina, Caterina Landriscina,

Riccardo Palladini, Eliana Romano

Stagisti:

Alessia Agostinelli, Savino Ferraro, Nicolò Mussi

Coordinamento:

Sergio Enrico Rossi, Dirigente area Sviluppo del territorio e del mercato,
Camera di Commercio di Milano

PREFAZIONE

Poche grandi, qualche media, tante, tantissime piccole e micro imprese: è questa la struttura della nostra economia. Ma pensare “al piccolo” non significa per forza pensare “in piccolo”, soprattutto nel contesto economico che stiamo vivendo, caratterizzato da una forte competitività, anche internazionale, a cui l'impresa di dimensione ridotta non è sempre in grado di far fronte. Si sentiva quindi nel nostro Paese la necessità di una piattaforma che consentisse alle imprese di crescere senza perdere di identità e radicamento.

La Legge n.33 del 9 aprile 2009 -con cui è stata prevista l'istituzione del contratto di rete- ha rappresentato quindi un passaggio legislativo, economico, ma anche culturale, di grande importanza per l'economia italiana. Ha, in un certo senso, aperto una nuova fase del modello di sviluppo italiano iniziato oltre quarant'anni fa con i distretti industriali.

I contratti di rete si sono così dimostrati uno strumento dalle grandi potenzialità per le piccole e medie imprese che, grazie a questa alleanza, hanno deciso di percorrere un “pezzo di strada” insieme, condividendo certe funzioni “a geometria variabile” –ad esempio l'internazionalizzazione, il marketing, la logistica- diventando più forti senza perdere la propria individualità. Chi ha usufruito del contratto di rete ha quindi potuto beneficiare di vantaggi fiscali, ma anche e soprattutto di altri benefici importanti, come ridurre i costi, avere maggiore accesso al credito o maggiore visibilità, ottenere maggiore forza contrattuale con i fornitori. Le reti, tuttavia, rimangono a tutt'oggi uno strumento innovativo, rispetto a cui si trova non di rado qualche diffidenza e resistenza culturale in un Paese che ha fatto della specializzazione, della flessibilità e dell'individualità le chiavi di successo del proprio sistema economico. In questo senso, l'informazione è spesso il punto di svolta.

Proprio con tale consapevolezza, la Camera di commercio di Milano pubblica questo piccolo Vademecum nell'ambito del progetto “Dalla collaborazione al contratto di rete”: un'iniziativa che il sistema camerale lombardo ha messo in campo per promuovere lo strumento delle reti di imprese e favorire i contratti nei diversi settori. Il successo di ogni nuova rete di impresa è infatti il risultato delle imprese che si mettono in gioco, ma anche delle istituzioni, soprattutto quelle del territorio, che possono dare una grossa mano nel mettere a disposizione gli strumenti più adatti per far crescere, ancora e magari meglio di prima, la nostra economia.

Carlo Sangalli

Presidente Camera di Commercio di Milano



INTRODUZIONE

Le potenzialità delle Reti di Impresa e perchè un VADEMECUM

Andrea Carlo Baldin

Il contratto di rete è lo strumento di recente introduzione nell'ordinamento giuridico italiano per consentire alle imprese di qualsiasi natura, dimensione, tipo e settore merceologico di appartenenza di collaborare alla realizzazione di progetti ed obiettivi comuni, pur mantenendo la propria autonomia e specificità. Più precisamente si tratta di una nuova fattispecie di contratto plurilaterale con comunione di scopo, pensata dal Legislatore appositamente per le PMI in modo da consentire loro di aggregarsi con lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e competitività sul mercato. Nell'attuale assetto economico italiano, che vede circa il 95% delle imprese sotto il numero di dieci dipendenti e con, mediamente, un unico mercato geografico di riferimento, la rete di impresa potrebbe rappresentare un nuovo modo di competere con le economie straniere che invece dispongono di realtà imprenditoriali, grazie alle loro dimensioni, in grado di destinare, a parità di percentuale di investimenti in ricerca sul fatturato, somme molto rilevanti.

Ma cosa sono e cosa servono le reti di impresa?

Spesso le definizioni dicono tutto. Diamo atto al legislatore di averlo fatto. Ha saputo (rif. art. 3, co. 4-ter del D.L. n°5/2009) bene inquadrare cosa sia la rete di impresa e il suo contratto che si attiva quando *“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...”*

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

Imprenditori che collaborano, che si scambiano informazioni e prestazioni, che svolgono assieme attività che prima facevano da soli? Che sono disposti a condividere costi e ricavi con potenziali concorrenti?

Non è certo questa l'immagine che spesso viene data, con troppa semplificazione ed errata visione, dei nostri piccoli e medi imprenditori: chiusi nelle loro fabbriche, nei capannoni, negli uffici, gelosi dei loro clienti, dei loro know-how, dei loro dipendenti, poco propensi a investire in ricerca, ad aprirsi a collaborazioni, se non addirittura a nuovo soci, attenti al mercato interno, ma assenti nella rete e nell'export, ecc.

Ecco dunque, in questo sintetico e superficiale confronto, risiede tutta la forza e potenzialità della rete di impresa come prefigurata negli ultimi anni dalla normativa e dalle applicazioni (oltre 300) già operative in Italia: un modello di business innovativo che affianca, non pregiudica ma rafforza quello tradizionale del motore della nostra economia, le PMI.

La flessibilità della rete di impresa è il suo reale valore aggiunto. Certo si deve fare un contratto. Ci mancherebbe. Bisogna andare dal notaio. Bene. Ma il resto è lasciato alla libera interpretazione e volontà dei retisti. Costituire o meno un Fondo Patrimoniale? Se serve si fa, altrimenti no. Definire un Organo Comune con rappresentanza? Se ne vale la pena, volentieri, altrimenti ogni retista agisce per conto degli altri, nell'ambito di criteri e ruoli definiti nel Contratto e nel Programma di rete e con i limiti di responsabilità definiti sempre dal Codice Civile. Le regole di ingresso di nuovi soci? Possono essere definite di volta in volta ecc.

I retisti stabiliscono le regole del gioco, se vogliono possono anche dotarsi di un Coordinatore, o Manager di rete. Ma scordiamoci sovrastrutture, uffici direzionali, segreterie tecniche ed organizzative, uffici marketing ecc. Sarebbero solo sovra costi che i retisti non possono permettersi. Anche perché già le hanno

nell'ambito delle loro imprese; e pertanto potranno utilizzarle part time anche per le finalità della rete.

Anche perché le regole nella rete servono, come per ogni attività relazionale e umana, ma devono essere associate a benefici, evidenti e misurabili, che siano quantificabili come maggiori dei costi che, inevitabilmente, la collaborazione comporta. Altrimenti nessun imprenditore sarebbe disposto a controfirmarle.

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

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

Per questo si è deciso che la rete non è dotata di una propria soggettività tributaria. Con anche conseguenze pratiche negative: es. la rete non può emettere fatture o scaricare IVA. Ebbene lo farà un retista per tutti e poi ne ripartirà equamente costi e benefici. Oppure i legali e fiscalisti ci suggeriscono altre soluzioni. Ma non importa. Sono solo aspetti secondari ed amministrativi. In cambio però l'imprenditore si sentirà parte di una vera rete di Imprenditori libero nelle scelte e nelle azioni.

Il presente Vademecum, predisposto da un Gruppo di Lavoro ad hoc avviato con la supervisione e il supporto della Camera di Commercio di Milano nell'ambito del progetto Unioncamere "dalla collaborazione alla Rete di Impresa", intende illustrare le caratteristiche salienti del nuovo modello di cooperazione interaziendale ed i passaggi che operativamente occorre effettuare per realizzare la rete d'impresa. Senza trascurare gli aspetti relativi al finanziamento della rete e presentando il suo attuale stato di avanzamento e di aggiornamento. ■

SEZIONE 1 - ASPETTI LEGALI E FISCALI

Franco Casarano

Giovanna Raffaella Stumpo

1. IL CONTRATTO DI RETE

1.1. Il quadro normativo di riferimento

Il contratto di rete è stato originariamente introdotto nell'ordinamento italiano per effetto dei commi 4 *ter* e *quater* dell'art. 3 del DL 10.2.2009 n.5¹, convertito con modificazioni dalla L.9.4.2009 n.33². Successivamente, l'art. 42 del DL 31.5.2010 n. 78³ convertito con modificazioni dalla L. 30.7.2010 n.122⁴, ha apportato significative novità alla disciplina civilistica dell'istituto sostituendo i commi 4 *ter* e *quater* dell'art. 3 del DL n.5/2009 e contemporaneamente istituendo l'agevolazione fiscale in favore delle imprese aderenti ad un contratto di rete, subordinandone l'efficacia all'autorizzazione della Commissione dell'Unione Europea.

Con la decisione 26.1.2011 C (2010)8939⁵, la Commissione UE ha ritenuto che la misura fiscale detta non costituisca aiuto di Stato ai sensi dell'art. 107 par. 1 del Trattato sul funzionamento dell'UE; dando quindi piena liceità al nuovo istituto negoziale.

¹ I.e. Decreto Legislativo 10.2.2008 n. 5 (*Misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi, nonché disposizioni in materia di produzione lattiera e rateizzazione del debito nel settore lattiero-caseario*), pubblicato in GURI 11.2.2009 n. 34.

² I.e. Legge 9.4.2009 n. 33 (*Conversione in legge con modificazioni del DL 10.2.2008 n. 5 recante misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi*), pubblicata in GURI 11.4.2009 n.85, S.O. n.49.

³ I.e. Decreto Legislativo 31.5.2010 n.78 (*Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica*), pubblicato in GURI 31.5.2010 n.125, S.O. n. 114.

⁴ I.e. Legge 30.7.2010 n.122 (*Conversione in legge con modificazioni del DL 31.5.2010 n.78 recante misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica*), pubblicata in GURI 30.7.2010 n.176.

⁵ I.e. Decisione della Commissione dell'Unione Europea 26.1.2011 n. C (2010) 8939 (*Aiuto di Stato n.343/2010 -Italia. Sostegno a favore della costituzione di reti di imprese*), pubblicato in GUUE 26.8.2011 n. C 249 E.

L'articolo di riferimento

Art. 42 (*Reti di imprese*) della L. n.122/2010

Comma 1. (soppresso dalla L. di conversione)

Comma 2. **“Alle imprese appartenenti ad una delle reti di imprese riconosciute ai sensi dei commi successivi competono vantaggi fiscali, amministrativi e finanziari, nonché la possibilità di stipulare convenzioni con l’A.B.I. nei termini definiti con DMEF emanato ai sensi dell’art. 17 comma 3 della L. n. 400/1988 entro 45 giorni dalla data di entrata in vigore del presente decreto.”**

1.2. Il Contratto di Rete - cosa è

Il contratto di rete è l'accordo mediante il quale due o più imprenditori si impegnano a collaborare **per accrescere sia individualmente (come impresa) sia collettivamente (come parti della rete):**

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

Più precisamente, con tale formula aggregativa le imprese c.d. “retiste” si obbligano **sulla base di un programma comune a collaborare** in forme ed ambiti predeterminati attinenti all'esercizio della proprie attività, oppure **a scambiarsi informazioni o prestazioni** di natura industriale, commerciale, tecnica/tecnologica, o ancora ad **esercitare in comune una o più attività** rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Come fattispecie giuridica, il contratto di rete è stato pensato esclusivamente per i soggetti che rispondono ai requisiti di cui all'art. 2082 c.c. (i.e. “è *imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi*”); si distingue da altre forme di collaborazione imprenditoriale perché i suoi membri perseguono obiettivi strategici comuni di crescita, piuttosto che finalità di mera natura reddituale ed economica.

La rete funge infatti da elemento di coordinamento/interazione tra le imprese

ad essa partecipanti, mentre l'assunzione delle scelte strategiche permane in capo a ciascuna impresa separatamente, ancorchè in funzione del perseguimento dello scopo comune di cui al contratto che le vincola in rete. Diversamente da un'ATI o un consorzio, il contratto di rete non dà quindi vita ad un nuovo soggetto giuridico ma **si configura come contratto plurilaterale con comunione di scopo** tra più parti tra loro indipendenti.

L'articolo di riferimento

Art. 42 (*Reti di imprese*) della L. n.122/2010

Comma 2 bis: *"Il comma 4-ter dell'art. 3 del DL 10.2.2009 n.5 convertito con modificazioni dalla L. 9.4.2009 n.33 è sostituito dal seguente:*

-4 ter (primo capoverso): "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."

1.3. Il Contratto di Rete - quale forma

Il contratto di rete ha forma vincolata; deve infatti essere stipulato per atto pubblico o scrittura privata autenticata, a pena di nullità.

Ciò ai fini degli adempimenti pubblicitari di cui al comma 4 -*quater* dell'art. 3 del DL n.5/2009 modificato dal DL n.78/2010 convertito nella L. n.122/2010 ai sensi del quale *"il contratto di rete è soggetto ad iscrizione nella sezione del registro delle imprese presso cui è iscritto ciascun partecipante e l'efficacia del contratto inizia a decorrere da quando è stata eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti coloro che ne sono stati sottoscrittori originari"*.

La pubblicità ex lege prevista, ha dunque natura costitutiva poiché senza di essa il contratto di rete non ha alcuna efficacia non solo nei confronti dei terzi, ma anche nell'ambito dei rapporti interni tra le stesse imprese retiste.

L'onere di procedere con scrittura privata autenticata o con atto pubblico e successiva iscrizione nel registro delle imprese vale peraltro anche nel caso di modifiche contrattuali sopravvenute o nuove adesioni. **Il contratto di rete presenta infatti una struttura tipicamente "aperta"**, si caratterizza cioè per la possibilità di nuovi ingressi nella rete, successivi alla sua prima formalizzazione.

L'articolo di riferimento

Art. 42 (*Reti di imprese*) della L. n.122/2010

Comma 2 bis: "Il comma 4-ter dell'art. 3 del DL 10.2.2009 n. 5 convertito con modificazioni dalla L. 9.4.2009 n. 33 è sostituito dal seguente:

-4 ter (terzo capoverso): "**Ai fini degli adempimenti pubblicitari di cui al comma 4-quater, il contratto deve essere redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata...**" -omissis-

Comma 2 ter: "Il comma 4-quater dell'art. 3 del DL 10.2.2009 n. 5 convertito con modificazioni dalla L. 9.4.2009 n. 33 è sostituito dal seguente:

-4 quater: "**Il contratto di rete è soggetto a iscrizione nella sezione del registro delle imprese presso cui è iscritto ciascun partecipante e l'efficacia inizia a decorrere quando è stata eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti coloro che ne sono stati sottoscrittori originari.**"

1.4. Il Contratto di Rete - quale oggetto e quali contenuti

L'art. 3 comma 4 ter della L. n. 33/2009 così come modificato dal DL n.78/2010 convertito nella L. n. 122/2010, propone **una formula tripartita dell'oggetto del contratto** là ove prevede che "più imprenditori allo scopo di accrescere individualmente e collettivamente la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato si obbligano a:

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

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

- a) la **rete c.d. collaborativa** mediante la quale più imprese possono scegliere di condividere: **i) attività di coordinamento** per ottenere migliori condizioni nei rapporti esterni (ad es. coordinamento del processo qualità dei beni lungo la filiera, definizione di una politica dei prezzi nel rispetto della normativa antitrust) o per conseguire con maggiore facilità un risultato unitario (quale ad es. la produzione di un bene finale); **ii) attività**

strumentali a conseguire migliori risultati di gestione (i.e. gestione della logistica comune, promozione unitaria di beni e marchi, realizzazione di un centro di ricerca comune); **iii) attività complementari** per fare quello che individualmente le singole imprese non sarebbero in grado di fare (ad es. partecipazione ad appalti o gare);

- b) la rete finalizza allo scambio di informazioni** (di natura commerciale, collegate alla produzione, per la condivisione di progetti di ricerca etc.) o prestazioni (per valorizzare l'*expertise* individuale ma con coordinamento integrato e centrale);
- c) la rete per l'esercizio in comune di una o più delle attività rientranti nell'oggetto della propria impresa** (conseguire lo scopo comune - di aumentare in capacità innovativa e la competitività - nell'ambito dell'attività di ciascuna impresa retista).

Lo stesso comma 4-ter dell'art. 3 della legge citata disciplina i contenuti del contratto di rete; prevedendone, per alcuni l'obbligatorietà, e per altri l'inserimento meramente eventuale ed a discrezione delle parti contraenti. In particolare **sono obbligatori a pena di nullità del contratto:**

- 1.** l'indicazione di nome, ditta, ragione o denominazione sociale di ogni partecipante per originaria sottoscrizione del contratto o adesione successiva;
- 2.** l'indicazione degli obiettivi strategici di innovazione/ innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e delle modalità concordate tra gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi;
- 3.** la definizione del programma comune, con enunciazione di diritti ed obblighi assunti da ciascun partecipante e modalità di realizzazione dello scopo comune;
- 4.** la durata del contratto;
- 5.** le modalità di adesione di altri imprenditori;
- 5.** le regole per l'assunzione delle decisioni su ogni materia/aspetto di interesse comune.

Diversamente, è rimessa alla **scelta discrezionale e di opportunità delle imprese in rete**, la previsione nel contratto relativamente a:

- un fondo patrimoniale comune;
- la nomina di un organo comune incaricato di gestire l'esecuzione del contratto;

- clausole facoltative di recesso anticipato dal contratto.

A seconda che il contatto di rete preveda solo gli elementi obbligatori o anche le previsioni discrezionali, in dottrina si parla – nel primo caso- di **una rete c.d. leggera**, caratterizzata da una struttura organizzativa semplificata; nel secondo caso di una **c.d. rete pesante**, data la struttura più complessa e articolata derivante dalla previsione contrattuale di un organo comune e del fondo patrimoniale.

L'articolo di riferimento

Art. 42 (*Reti di imprese*) L. n. 122/2010

Comma 2 bis: "Il comma 4-ter dell'art. 3 del DL 10.2.2009 n.5 convertito con modificazioni dalla L. 9.4.2009 n.33 è sostituito dal seguente:

-4 ter (secondo capoverso): "**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 e 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;
- b) l'indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate tra gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi;
- c) la definizione di un programma di rete, che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante, le modalità di realizzazione dello scopo comune e, qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo, nonché le regole di gestione del fondo medesimo; se consentito dal programma l'esecuzione del conferimento può avvenire anche mediante apporto di un patrimonio destinato costituito ai sensi dell'art. 2447 –bis I comma lett. a) c.c.. Al fondo patrimoniale comune costituito ai sensi della presente lettera di applicano in quanto compatibili, le disposizioni degli artt. 2614 e 2615 c.c.;
- d) la durata del contratto, le modalità di adesione degli altri imprenditori e, se pattuite, le clausole facoltative di recesso anticipato e le condizioni per l'esercizio del relativo diritto, ferma restando in ogni caso l'applicazione delle regole generali di legge in materia di scioglimento totale o parziale dei contratti plurilaterali con comunione di scopo;
- e) se il contratto ne prevede l'istituzione, il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale del soggetto prescelto per svolgere l'ufficio di organo comune per l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi di esso, i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti a tale soggetto come mandatario comune,

nonché le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto. Salvo che sia diversamente disposto nel contratto, l'organo comune agisce in rappresentanza degli imprenditori, anche individuali, partecipanti al contratto, nelle procedure di programmazione negoziata con le pubbliche amministrazioni, nelle procedure inerenti ad interventi di garanzia per l'accesso al credito e in quelle inerenti allo sviluppo del sistema imprenditoriale nei processi di internazionalizzazione e di innovazione previsti dall'Ordinamento nonché all'utilizzazione di strumenti di promozione e tutela dei prodotti e marchi di qualità o di cui sia adeguatamente garantita la genuinità della provenienza;

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

2. LE SPECIFICHE DEL CONTRATTO DI RETE

2.1. Il programma di Rete

I programma comune e la sua realizzazione costituiscono il cuore del contratto di rete. Per espressa previsione dell'art. 4-ter dell'art. 3 del DL n. 5/2009 lett. c) prima parte come modificato dal DL n.78/2010 e convertito nella L. n.122/2010, esso deve necessariamente indicare:

- i diritti e gli obblighi assunti da ciascun partecipante;
- le modalità specifiche che consentono l'esecuzione di tali obblighi in capo alle imprese retiste;
- la realizzazione dello scopo comune a tutti i contraenti.

La definizione del programma effettuata in sede di stipula del contratto di rete non impedisce tuttavia che le parti contraenti possano successivamente apportarvi delle modifiche (per le quali si richiederà il consenso unanime salvo il contratto di rete non preveda sul punto espressamente diversa maggioranza e/ o la previsione della facoltà di recesso dei contraenti dissenzienti, per modifiche a elementi essenziali o qualificanti del programma).

Nel caso in cui i retisti intendano avvalersi delle agevolazioni fiscali di legge, il programma di rete necessiterà di specifica asseverazione da parte degli organismi a tal fine accreditati (v. sul punto il cap.3).

2.2. Il fondo comune

Per realizzare il programma comune le imprese in rete possono scegliere di istituire un **fondo comune con espresso vincolo di destinazione** (i.e. attuazione degli obiettivi strategici di rete).

Per una tale evenienza, ex art. 4-ter dell'art. 3 del DL n.5/2009 lett. c) seconda parte come modificato dal DL n.78/2010 e convertito nella L. n.122/2010, il contratto di rete dovrà prevedere:

- **la misura ed i criteri** di valutazione dei conferimenti iniziali (in denaro o in beni o servizi, purchè suscettibili di valutazione economica) e degli eventuali contributi successivi che i contraenti di obbligano a versare al fondo;
- **le regole di gestione del fondo comune** (con previsione anche del soggetto incaricato della stessa; che a seconda delle situazioni potrà essere l'organo comune o un soggetto terzo).

Può costituire oggetto di conferimento qualsiasi entità materiale o immateriale suscettibile di valutazione economica o comunque di apprezzamento in termini di funzionalità e/o strumentalità al perseguimento dello scopo comune.

Il programma di rete può prevedere che il conferimento possa effettuarsi anche con **costituzione di un “patrimonio destinato all'affare ex art.2447 -bis comma 1 lett. a) c.c.”**. Soluzione questa ultima detta che presuppone tuttavia la natura di società di capitali delle imprese partecipanti alla rete.

Per espressa previsione di legge, al fondo patrimoniale istituito con il contratto di rete si applicano in quanto compatibili le previsioni di cui agli artt. 2614 e 2615 c.c. in materia di consorzi. La qual cosa **comporta il riconoscimento alla rete di un'autonomia patrimoniale perfetta** (i.e. ai sensi dell'art. 2615 comma 1 c.c. per le obbligazioni assunte dall'organo comune munito del potere di rappresentanza in nome della rete, i creditori potranno fare valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune. I creditori particolari delle singole imprese retiste ai sensi dell'art. 2614 c.c. non potranno invece far valere alcun diritto sul fondo comune, né chiederne la divisione per tutta la durata del contratto. Ex art. 2615 comma 2 c.c. poi, in caso di obbligazione assunta dall'organo comune per conto della singola impresa aderente alla rete, sorge ex lege un'obbligazione solidale tra l'impresa nel cui interesse abbia agito l'organo comune, ed il fondo comune).

Gli articoli del c.c. richiamati - Il patrimonio destinato; il fondo consortile; la responsabilità verso terzi

Art. 2447 - bis (*Patrimoni destinati ad uno specifico affare*) comma I lett. a): **“La società può: a) costituire uno o più patrimoni ciascuno dei quali destinato in via esclusiva ad uno specifico affare”** -omissis-

Art. 2614 c.c. (*Fondo consortile*): **“I contributi dei consorzi e i beni acquistati con questi contributi costituiscono il fondo consortile. Per tutta la durata del consorzio i consorziati non possono chiedere la divisione del fondo, e i creditori particolari dei consorziati non possono far valere i loro diritti sul fondo medesimo.”**

Art. 2615 c.c. (*Responsabilità verso i terzi*): **“Per le obbligazioni assunte in nome del consorzio dalle persone che ne hanno la rappresentanza, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune. Per le obbligazioni assunte dagli organi del consorzio per conto dei singoli consorziati rispondono questi ultimi solidariamente con fondo consortile. In caso di insolvenza nei rapporti tra i consorziati il debito dell'insolvente si riparte tra tutti in proporzione delle quote.”**

2.3. La gestione della Rete

Per previsione di legge il contratto di rete deve prevedere le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune e per la gestione della rete.

E' a discrezione dei retisti determinare i criteri per l'assunzione di tali decisioni (e il contratto potrà a tal fine prevedere la maggioranza semplice o qualificata o ancora l'unanimità su tutte o alcune decisioni).

Il contratto **può anche prevedere l'istituzione di un organo comune** (che può consistere in un soggetto unico o da una pluralità di membri, persona fisica o giuridica interna o esterna, in rappresentanza dei retisti) al quale conferire mandato per la direzione e la conduzione delle attività previste nel contratto di rete, oltrechè per l'esecuzione delle delibere dei retisti collegate all'esecuzione del programma di rete. Per previsione dell'art. 3 comma 4 *ter* lett. e) della L. n.33/2009 come modificato dal DL n.78/2010 e convertito nella L. n.122/2010, ove le parti convengono di istituire l'organo comune, il contratto di rete dovrà specificare:

- il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale del soggetto prescelto;
- i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti a tale soggetto per l'ese-

cuzione del contratto o una o più fasi di esso;

- le regole per la sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto.

L'organo comune è soggetto alle regole previste per il mandato, e più precisamente del mandato collettivo, con o senza rappresentanza.

Per poter svolgere le proprie attività, l'organo comune può avvalersi di soggetti esterni alla rete, affidarsi alle singole imprese retiste per lo svolgimento di specifiche attività o ancora costituire gruppi di lavoro *ad hoc* a composizione mista (retisti e non) per l'esecuzione di singoli progetti. Salvo che sia diversamente disposto nel contratto, l'organo comune può agire in rappresentanza degli imprenditori, anche individuali, partecipanti al contratto:

- nelle procedure di programmazione negoziata con le pubbliche amministrazioni,
- nelle procedure inerenti ad interventi di garanzia per l'accesso al credito,
- nelle procedure 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.

In virtù dell'applicabilità delle regole civilistiche che disciplinano il mandato, **all'organo comune compete di redigere il rendiconto del proprio operato.**

Gli articoli del c.c. applicabili - Il mandato

Art. 1703 (Nozione) c.c.: *“Il mandato è il contratto con il quale una parte si obbliga a compiere uno o più atti giuridici per conto dell'altra.”*

Art. 1704 (Mandato con rappresentanza) c.c.: *“Se al mandatario è stato conferito il potere di agire in nome del mandante, si applicano anche le norme del capo VI del titolo II di questo libro.”*

Art. 1705 (Mandato senza rappresentanza) c.c.: *“Il mandatario che agisce in proprio nome acquista i diritti e assume gli obblighi derivanti dagli atti compiuti con i terzi, anche se questi hanno avuto conoscenza de mandato. I terzi non hanno alcun rapporto con il mandante. Tuttavia il mandante, sostituendosi al mandatario, può esercitare i diritti di credito derivanti dall'esecuzione del mandato, salvo che ciò possa pregiudicare i diritti attribuiti al mandatario dalle disposizioni degli articoli che seguono.”*

Art. 1706 (Acquisti del mandatario) c.c.: *“Il mandante può rivendicare le cose mobili acquistate per suo conto dal mandatario che ha agito in nome proprio, salvi i diritti acquistati dai terzi per effetto del possesso in buona fede. Se le cose acquistate dal mandatario sono beni immobili o beni mobili iscritti nei pubblici registri, il mandatario è obbligato a ritrasferirle al mandante. In caso di inadempimento, si osservano le norme relative all’esecuzione dell’obbligo di contrarre.”*

Art. 1707 (Creditori del mandatario) c.c.: *“I creditori del mandatario non possono far valere le loro ragioni sui beni che, in esecuzione del mandato, il mandatario ha acquistati in nome proprio, purchè trattandosi di beni mobili o di crediti, il mandato risulti da scrittura privata avente data certa anteriore al pignoramento, ovvero, trattandosi di beni immobili o di beni mobili iscritti in pubblici registri, sia anteriore al pignoramento la trascrizione dell’atto di ri- trasferimento o della domanda giudiziale diretta a conseguirlo.”*

Art. 1708 (Contenuto del mandato) c.c.: *“Il mandato comprende non solo gli atti per i quali è stato conferito, ma anche quelli che sono necessari al loro compimento. Il mandato generale non comprende gli atti che eccedono l’ordinaria amministrazione se non sono indicati espressamente.”*

Art. 1709 (Presunzione di onerosità) c.c.: *“Il mandato si presume oneroso. La misura del compenso, se non è stabilita dalle parti, è determinata in base alle tariffe professionali o agli usi; in mancanza è determinata dal giudice.”*

Art. 1710 (Diligenza del mandatario) c.c.: *“Il mandatario è tenuto ad eseguire il mandato con la diligenza del buon padre di famiglia; ma se il mandato è gratuito, la responsabilità per colpa è valutata con minor rigore. Il mandatario è tenuto a rendere note al mandante le circostanze sopravvenute che possono determinare la revoca o la modificazione del mandato.”*

Art. 1711 (Limiti del mandato) c.c.: *“Il mandatario non può eccedere i limiti fissati nel mandato. L’atto che esorbita dal mandato resta a carico del mandatario, se il mandante non lo ratifica. Il mandatario può discostarsi dalle istruzioni ricevute qualora circostanze ignote al mandante e tali che non possano essergli comunicate in tempo, facciano ragionevolmente ritenere che lo stesso mandante avrebbe dato la sua approvazione.”*

Art. 1712 (Comunicazione dell’eseguito mandato) c.c.: *“Il mandatario deve senza ritardo comunicare al mandante l’esecuzione del mandato. Il ritardo del mandante a rispondere dopo aver ricevuto tale comunicazione, per un tempo superiore a quello richiesto dalla natura dell’affare o dagli usi, importa approvazione, anche se il mandatario si è discostato dalle istruzioni o ha ecceduto i limiti del mandato.”*

Art. 1713 (Obbligo di rendiconto) c.c.: *“Il mandatario deve rendere al mandante il conto del suo operato e rimettergli tutto ciò che ha ricevuto a causa del mandato. La dispensa preventiva all’obbligo di rendiconto non ha effetto nei casi in cui il mandatario deve rispondere per dolo o per colpa grave.”*

Art. 1714 (Interessi sulle somme riscosse) c.c.: *“Il mandatario deve corrispondere al mandante gli interessi legali sulle somme riscosse per conto del mandante stesso con decorrenza dal giorno in cui avrebbe dovuto fargliene la consegna o la spedizione, ovvero impiegarle secondo le istruzioni ricevute.”*

Art. 1715 (*Responsabilità per le obbligazioni di terzi*) c.c.: “In mancanza di patto contrario, il mandatario che agisce in proprio nome non risponde verso il mandante dell’adempimento delle obbligazioni assunte dalle persone con le quali ha contratto, tranne il caso che l’insolvenza di queste gli fosse o dovesse essergli nota all’atto della conclusione del contratto.”

Art. 1716 (*Pluralità di mandati*) c.c.: “Salvo patto contrario, il mandato conferito a più persone designate a operare congiuntamente non ha effetto, se non è accettato da tutte. Se nel mandato non è dichiarato che i mandatarî devono agire congiuntamente, ciascuno di essi può concludere l’affare. In questo caso il mandante appena avvertito della conclusione, deve darne notizia agli altri mandatarî; in mancanza è tenuto a risarcire i danni derivanti dall’omissione o dal ritardo. Se più mandatarî hanno comunque operato congiuntamente, essi sono obbligati in solido verso il mandante.”

Art. 1717 (*Sostituto del mandatario*) c.c.: “Il mandatario che, nell’esecuzione del mandato, sostituisce altri a sé stesso senza esservi autorizzato o senza che ciò sia necessario per la natura dell’incarico, risponde dell’operato della persona sostituita. Se il mandante aveva autorizzato la sostituzione senza indicare la persona, il mandatario risponde soltanto quando è in colpa nella scelta. Il mandatario risponde delle istruzioni che impartite al sostituto. Il mandante può agire direttamente contro la persona sostituita dal mandatario.”

Art. 1718 (*Custodia delle cose e tutela dei diritti del mandante*) c.c.: “Il mandatario deve provvedere alla custodia delle cose che gli sono state spedite per conto del mandante e tutelare i diritti di quest’ultimo di fronte al vettore se le cose presentano segni di deterioramento o sono giunte con ritardo. Se vi è urgenza, il mandatario può procedere alla vendita delle cose a norma dell’art. 1515 c.c. Di questi fatti, come pure del mancato arrivo della merce egli deve dare immediato avviso al mandante. Le disposizioni di questo articolo si applicano anche se il mandatario non accetta l’incarico conferitogli dal mandante, sempre che tale incarico rientri nell’attività professionale del mandatario.”

Art. 1719 (*Mezzi necessari per l’esecuzione del mandato*) c.c.: “Il mandante salvo patto contrario, è tenuto a somministrare al mandatario i mezzi necessari per l’esecuzione del mandato e per l’adempimento delle obbligazioni che a tal fine il mandatario ha contratte in nome proprio.”

Art. 1720 (*Spese e compenso del mandatario*) c.c.: “Il mandante deve rimborsare al mandatario le anticipazioni, con gli interessi legali dal giorno in cui sono state fatte, e deve pagargli il compenso che gli spetta. Il mandante deve inoltre risarcire i danni che il mandatario ha subiti a causa dell’incarico.”

Art. 1721 (*Diritti del mandatario sui crediti*) c.c.: “Il mandatario ha diritto di soddisfarsi sui crediti pecuniari sorti dagli affari che ha conclusi, con precedenza sul mandante e sui creditori di questo.”

Art. 1722 (*Cause di estinzione*) c.c.: “Il mandato si estingue: i) per estinzione del termine o per il compimento, da parte del mandatario, dell’affare per il quale è stato conferito; ii) per revoca da parte del mandante; iii) per rinuncia del mandatario; iv) per la morte, l’interdizione o l’inabilitazione del mandante o del mandatario. Tuttavia il mandato che ha per oggetto il compimento di atti relativi all’esercizio di

un'impresa non si estingue, se l'esercizio dell'impresa è continuato, salvo il diritto di recesso delle parti o degli eredi."

Art. 1723 (*Revocabilità del mandato*) c.c.: *"Il mandante può revocare il mandato; ma se era stata pattuita l'irrevocabilità, risponde dei danni salvo che ricorra una giusta causa. Il mandato conferito anche nell'interesse del mandatario o di terzi non si estingue per revoca da parte del mandante salvo che sia diversamente stabilito o ricorra una giusta causa di revoca; non si estingue per la morte o per la sopravvenuta incapacità del mandante."*

Art. 1724 (*Revoca tacita*) c.c.: *"La nomina di un nuovo mandatario per lo stesso affare o il compimento di questo da parte del mandante importano revoca del mandato, e producono effetto dal giorno in cui sono stati comunicati al mandatario."*

Art. 1725 (*Revoca del mandato oneroso*) c.c.: *"La revoca del mandato oneroso conferito per un tempo determinato, o per un determinato affare, obbliga il mandante a risarcire i danni, se è fatta prima della scadenza del termine o del compimento dell'affare salvo che ricorra una giusta causa. Se il mandato è a tempo indeterminato, la revoca obbliga il mandante al risarcimento, qualora non sia dato un congruo preavviso, salvo che ricorra una giusta causa."*

Art. 1726 (*Revoca del mandato collettivo*) c.c.: *"Se il mandato è stato conferito da più persone con unico atto e per un affare d'interesse comune la revoca non ha effetto qualora non sia fatta da tutti i mandanti, salvo che ricorra una giusta causa."*

Art. 1727 (*Rinuncia del mandato*) c.c.: *"Il mandatario che rinuncia senza giusta causa al mandato deve risarcire i danni al mandante. Se il mandato è a tempo indeterminato, il mandatario che rinuncia senza giusta causa è tenuto al risarcimento, qualora non abbia dato un congruo preavviso. In ogni caso la rinuncia deve essere fatta in modo e in tempo tali che il mandante possa provvedere altrimenti, salvo il caso d'impedimento grave da parte del mandatario."*

Art. 1728 (*Morte o in capacità del mandante o del mandatario*) c.c.: *"Quando il mandato si estingue per morte o per incapacità sopravvenuta del mandante, il mandatario che ha iniziato l'esecuzione deve continuarla, se vi è pericolo nel ritardo. Quando il mandato si estingue per morte o per incapacità sopravvenuta del mandatario, i suoi eredi ovvero colui che lo rappresenta o lo assiste, se hanno conoscenza del mandato devono avvertire prontamente il mandante e prendere intanto nell'interesse di questo i provvedimenti richiesti dalle circostanze."*

Art. 1729 (*Mancata conoscenza della causa di estinzione*) c.c.: *"Gli atti che il mandatario ha compiuti prima di conoscere l'estinzione del mandato sono validi nei confronti del mandante o dei suoi eredi."*

Art. 1730 (*Estinzione del mandato conferito a più mandatarî*) c.c.: *"Salvo patto contrario, il mandato conferito a più persone designate ad operare congiuntamente si estingue anche se la causa di estinzione concerne uno solo dei mandatarî."*

2.4. Il regime della responsabilità

Nei rapporti interni, l'inadempimento di una delle parti agli obblighi su di essa gravanti in virtù dell'appartenenza alla rete, fa sorgere la responsabilità dell'impresa inadempiente nei confronti delle altre imprese retiste. Per una tale evenienza - in assenza di diversa espressa previsione contrattuale -, si applicano le regole civilistiche relative alla risoluzione del contratto plurilaterale con comunione di scopo (i.e. facoltà delle imprese retiste di chiedere la risoluzione del contratto limitatamente all'impresa inadempiente oltre al risarcimento del danno; e nel caso di prestazione inadempita con carattere di "essenzialità", facoltà di richiedere la risoluzione dell'intero contratto, salvo in ogni caso il risarcimento del danno a carico dell'impresa inadempiente).

Nei confronti dei terzi, la mancanza di soggettività autonoma della rete, comporta il necessario coinvolgimento delle imprese retiste e dell'organo comune eventualmente designato. Occorrerà tuttavia distinguere se questi operi in virtù di mandato con o senza rappresentanza.

Nel primo caso, ove le obbligazioni assunte dalle imprese retiste per tramite dell'organo comune attengano a prestazioni indivisibili, vale la regola della responsabilità solidale di tutte le imprese (i.e. il terzo avrà azione nei confronti di ciascuna impresa per l'intero, così come per il risarcimento integrale del danno che gli derivasse da mancata, imperfetta e/o irregolare esecuzione delle prestazioni contrattuali; l'impresa chiamata a rispondere per l'intero avrà diritto di regresso verso le altre imprese coobbligate pro quota). Per le prestazioni divisibili e ove il contratto specifichi a quali singole imprese esse fanno capo, è da escludere invece la responsabilità solidale; ciascuna impresa sarà quindi chiamata a rispondere solo dell'esecuzione delle prestazioni di sua competenza.

Nel secondo caso, l'organo comune è tenuto a trasferire gli effetti giuridici degli atti compiuti in capo alle imprese retiste mandanti; sì che prima del trasferimento è l'organo comune che risponde degli impegni assunti nei confronti dei terzi, salvo poi il suo diritto di rivalsa nei confronti delle imprese di rete.

Il regime della responsabilità verso terzi varia poi in presenza dell'eventuale fondo patrimoniale comune. In quanto l'organo comune ben potrebbe agire in nome e per conto della rete ma, stante l'applicabilità dell'art.2615 comma c.c., vale la regola per cui delle obbligazioni assunte risponderà esclusivamente la rete con il fondo patrimoniale (e anche ammessa una responsabilità esclusiva della rete, vale la posizione sussidiaria delle imprese retiste, così che i terzi do-

vranno fare valere le loro ragioni sul fondo patrimoniale e solo in caso di infruttuosa escussione, agire nei confronti delle parti della rete). **Quanto infine alla responsabilità dell'organo comune nei confronti delle imprese mandanti, agendo questi in virtù di mandato (con o senza rappresentanza) resta soggetto alla disciplina codicistica in materia di mandato.**

Gli articoli del c.c. applicabili - Nullità, risoluzione, impossibilità del contratto plurilaterale

Art. 1420 (*Nullità del contratto plurilaterale*) c.c.: *“Nei contratti con più di due parti in cui le prestazioni di ciascuna sono dirette al conseguimento di uno scopo comune, la nullità che colpisce il vincolo di una sola delle parti non importa la nullità del contratto, salvo che la partecipazione di essa debba, secondo le circostanze, considerarsi essenziale.”*

Art. 1459 (*Risoluzione del contratto plurilaterale*) c.c.: *“Nei contratti indicati dall’art. 1420 l’inadempimento di una delle parti non importa la risoluzione del contratto rispetto alle altre, salvo che la prestazione mancata debba, secondo le circostanze, considerarsi essenziale.”*

Art. 1466 (*Impossibilità nel contratto plurilaterale*) c.c.: *“Nei contratti indicati dall’art. 1420 l'impossibilità della prestazione di una delle parti non importa lo scioglimento del contratto rispetto alle altre, salvo che la prestazione mancata debba, secondo le circostanze, considerarsi essenziale.”*

2.5. Lo scioglimento del contratto

Con riferimento allo scioglimento del contratto di rete dell'art. 3 comma 4-ter lett. d) della L. n. 3/2009 come modificato dal DL n. 78/2010 e convertito nella L. n. 122/2010, rinvia alle *“regole generali di legge in materia di scioglimento totale o parziale dei contratti plurilaterali con comunione di scopo”*. Pertanto come prima causa di scioglimento dell'intero contratto è l'ipotesi in cui venga meno - per recesso, esclusione o altra causa, una parte la cui partecipazione debba considerarsi essenziale. Per le altre cause di scioglimento è ipotizzabile l'applicabilità per analogia del disposto di cui all'art. 2611 c.c. in materia di scioglimento del contratto di consorzio (i.e. scadenza del termine; conseguimento dell'oggetto o sua impossibilità di conseguirlo; volontà unanime dei retisti; altre ipotesi previste dal contratto di rete).

Al momento del verificarsi della causa di scioglimento del contratto, i retisti -ovvero l'organo comune eventualmente designato- non potranno più compiere le operazioni necessarie all'attuazione dell'attività programmata dalla rete, ma do-

vanno prendere atto della causa di scioglimento e compiere gli atti necessari per l'attività di liquidazione (cfr. artt. 2275 c.c. e seg.), della quale dovrà essere fatta specifica iscrizione nel registro delle imprese. Anche il fondo comune non potrà essere ripartito tra gli aderenti, prima del completo soddisfacimento dei creditori della rete.

Diverso dallo scioglimento del contratto è il recesso unilaterale; elemento che, nel novero dell'art. 3 comma 4-ter lett. d) della L. n.33/2009 come modificato dal DL n. 78/2010 e convertito nella L. n.122/2010, ha natura meramente discrezionale ed eventuale (ove tuttavia il diritto di sciogliersi dal vicolo contrattuale in via anticipata rispetto alla sua ordinaria scadenza sia previsto nel contratto di rete, del pari si dovranno prevedere cause e condizioni per l'esercizio del relativo diritto).

Gli articoli del c.c. applicabili - Scioglimento e liquidazione

Art. 2611 (*Cause di scioglimento*) c.c.: ***“Il contratto di consorzio si scioglie:***

- i) per decorso del tempo stabilito per la sua durata;***
- ii) per il conseguimento dell'oggetto o per l'impossibilità di conseguirlo;***
- iii) per volontà unanime dei consorziati;***
- iv) per deliberazione dei consorziati, presa a norma dell'art. 2606, se sussiste una giusta causa;***
- v) per provvedimento dell'autorità governativa nei casi ammessi dalla legge;***
- vi) per le altre cause previste dal contratto.”***

Art. 2275 (*Liquidatori*) c.c.: ***“Se il contratto non prevede il modo di liquidare il patrimonio sociale e i soci non sono d'accordo nel determinarlo, la liquidazione è fatta da uno o più liquidatori nominati con il consenso di tutti i soci o, in caso di disaccordo, dal presidente del tribunale. I liquidatori possono essere revocati per volontà di tutti i soci e in ogni caso dal tribunale per giusta causa su domanda di uno o più soci.”***

Art. 2276 (*Obblighi e responsabilità dei liquidatori*) c.c.: ***“Gli obblighi e le responsabilità dei liquidatori sono regolati dalla disposizioni stabilite dagli amministratori, in quanto non sia diversamente disposto dalle norme seguenti o dal contratto sociale.”***

Art. 2277 (*Inventario*) c.c.: ***“Gli amministratori devono consegnare ai liquidatori i beni e i documenti sociali e presentare ad essi il conto della gestione relativo al periodo successivo all'ultimo rendiconto. I liquidatori devono prendere in consegna i beni e i documenti sociali, e redigere insieme agli amministratori l'inventario dal quale risulti lo stato attivo e passivo del patrimonio sociale. L'inventario deve essere sottoscritto dagli amministratori e dai liquidatori.”***

Art. 2278 (*Poteri dei liquidatori*) c.c.: ***“I liquidatori possono compiere gli atti necessari per la liquidazione e, se i soci non hanno disposto diversamente, possono vendere anche in blocco i beni sociali e fare transazioni e compromessi. Essi rappresentano la società anche in giudizio.”***

Art. 2279 (Divieto di nuove operazioni) c.c.: *“I liquidatori non possono intraprendere nuove operazioni. Contravvenendo a tale divieto, essi rispondono personalmente e solidariamente per gli affari intrapresi.”*

Art. 2280 (Pagamento dei debiti sociali) c.c.: *“I liquidatori non possono ripartire tra i soci neppure parzialmente i beni sociali, finchè non siano pagati i creditori della società o non siano accantonate le somme necessarie per pagarli. Se i fondi disponibili risultano insufficienti per il pagamento dei debiti sociali, i liquidatori possono chiedere ai soci i versamenti ancora dovuti sulle rispettive quote e, se occorre, le somme necessarie, nei limiti della rispettiva responsabilità e in proporzione della parte di ciascuno nelle perdite. Nella stessa proporzione si ripartisce tra i soci il debito del socio insolvente.”*

Art. 2281 (Restituzione dei beni conferiti in godimento) c.c.: *“I soci che hanno conferito beni in godimento hanno diritto di riprenderli nello stato in cui si trovano. Se i beni sono periti o deteriorati per causa imputabile agli amministratori, i soci hanno diritto al risarcimento del danno a carico del patrimonio sociale, salva l'azione contro gli amministratori.”*

Art. 2282 (Ripartizione dell'attivo) c.c.: *“Estinti i debiti l'attivo residuo è destinato al rimborso dei conferimenti. L'eventuale eccedenza è ripartita tra i soci in proporzione della parte di ciascuno nei guadagni. L'ammontare dei conferimenti non aventi per oggetto somme di denaro è determinato secondo la valutazione che ne è stata fatta nel contratto o, in mancanza, secondo il valore che essi avevano nel momento in cui furono eseguiti.”*

Art. 2283 (Ripartizione dei beni in natura) c.c.: *“Se è convenuto che la ripartizione dei beni sia fatta in natura, si applicano le disposizioni sulla divisione delle cose comuni.”*

3. GLI ASPETTI FISCALI DEL CONTRATTO DI RETE

3.1. Il quadro normativo di riferimento

L'art. 42 del DL n.78/2010 convertito nella L. n. 122/2010 oltre ad innovare modificando la pregressa disciplina generale del contratto di rete, ha anche introdotto un'agevolazione fiscale in favore delle imprese contraenti. L'agevolazione trova la sua previsione nel disposto del citato art. 42 commi 2-*quater*, *quinquies*, *sexies* e *septies*; consiste in un regime di sospensione di imposta per gli utili di esercizio che le parti abbiano accantonato in apposita riserva e destinato al fondo patrimoniale per la realizzazione degli investimenti previsti in un programma di rete, che sia stato asseverato da organismi abilitati. A fini di chiarimento operativo sull'Agenzia delle Entrate è intervenuta in argomento, con una serie di specifici provvedimenti (i.e. in via principale: Circolare 15.2.2011 n. 4/E⁶; Circolare 14.2.2011 n. 15/E⁷; Risoluzione 30.6.2011 n. 70/E⁸; Risoluzione 12.9.2011 n.79/E⁹).

L'articolo di riferimento

Art. 42 (Reti di imprese) L. n.122/2010

Comma 2- quater: *“Fino al periodo di imposta in corso al 31.12.2012, una quota degli utili dell'esercizio destinati delle imprese che sottoscrivono o aderiscono a un contratto di rete ai sensi dell'art. 3 commi 4-ter e seguenti del DL 10.2.2009 n.5 conv. con mod. dalla L.9.4.2009 n.33 e successive modificazioni, al fondo patrimoniale comune o al patrimonio destinato all'affare per realizzare entro l'esercizio successivo gli investimenti previsti dal programma comune di rete, preventivamente asseverato da organismi espressione dell'associazionismo imprenditoriale muniti dei requisiti previsti con decreto MEF ovvero, in via sussidiaria, da organismi pubblici individuati con medesimo decreto, se accantonati in apposita riserva, 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. 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 DPR 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. 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.”*

Comma 2- quinquies: *“L'agevolazione di cui al comma 2- quater può essere fruito nel limite complessivo di 20 milioni di euro per l'anno 2011 e di 14 milioni di euro per ciascuno degli anni 2012 e 2013, esclusivamente in sede di versamento del saldo delle imposte sui redditi dovute per il periodo di imposta relativo all'esercizio cui si riferiscono gli utili destinati al fondo patrimoniale comune o al patrimonio destinato all'affare; per il periodo di imposta successivo l'acconto delle imposte dirette è calcolato assumendo come imposta del periodo precedente quella che si sarebbe applicata in assenza delle disposizioni di cui al comma 2- quater. All'onere derivante dal presente comma si provvede quanto a 2 milioni di euro per l'anno 2011 mediante utilizzo di quota delle maggiori entrate derivanti dall'art. 32, quanto a 18 milioni di euro per l'anno 2011 e a 14 milioni di euro per l'anno 2013 mediante utilizzo di quota delle maggiori entrate derivanti dall'art.38, commi 13-bis e*

⁶ I.e. Circolare 15.2.2011 n. 4/E (DL 31.5.2010 n.78 conv. con mod. dalla L. 30.7.2010 n.122 –Commento alle novità fiscali –Primi chiarimenti), reperibile -come per tutti i provvedimenti dell'Agenzia delle Entrate citati nel testo- nel sito istituzionale www.agenziaentrate.gov.it

⁷ I.e. Circolare 14.2.2011 n. 15/E (Art. 42, DL 31.5.2010 n.78 conv. con mod. dalla L. 30.7.2010 n. 122 - Reti di imprese).

⁸ I.e. Risoluzione 30.6.2011 n. 70/E (Modalità di iscrizione all'Anagrafe Tributaria delle Reti di imprese).

⁹ I.e. Risoluzione 12.9.2011 n. 79/E (Art. 42, DL. 31.5.2010 n.78 conv. con mod. dalla L. 30.7.2010 n.122 - Reti di imprese; termine per l'asseverazione del programma).

seguenti, e quanto a 14 milioni di euro per l'anno 2012 mediante corrispondente riduzione del Fondo di cui all'art. 10 comma 5 del DL 29 novembre 2004 n.282 convertito con modificazioni dalla L. 27 dicembre 2004 n.307."

Comma 2- sexies: "Con provvedimento del direttore dell'Agenzie delle entrate, da adottare entro 90 gg. dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto, sono stabiliti criteri e modalità di attuazione dell'agevolazione di cui al comma 2- quater, anche al fine di assicurare il rispetto del limite complessivo previsto dal comma 2- quinquies."

Comma 2- septies: "L'agevolazione di cui al comma 2- quater è subordinata all'autorizzazione della Commissione europea con le procedure previste dall'art. 108, par. 3 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea."

3.2. Le agevolazioni fiscali della Rete - quali presupposti

Come chiarito dall'Agenzia delle Entrate con la Circolare 14.4.2011 n.15/E l'art. 42 comma 2-*quater*, della L. n.122/2010 stabilisce che fino al periodo di imposta in corso 31.12.2012 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 quindi di fruire all'agevolazione prima della realizzazione degli investimenti al ricorrere dei seguenti presupposti: adesione al contratto di rete; accantonamento e destinazione dell'utile di esercizio; asseverazione del programma di rete).** Tali presupposti devono sussistere al momento della fruizione dell'agevolazione, ossia come previsto dal comma 2-*quinques* dell'art. 42 di riferimento, al momento del versamento del saldo delle imposte sui redditi dovuti per il periodo di imposta relativo all'esercizio cui si riferiscono gli utili.

La realizzazione degli investimenti previsti dal programma di rete può avvenire dopo la fruizione dell'agevolazione, purchè 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 da 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.

In relazione ai periodi di imposta detti ed al fruire dell'agevolazione, **le imprese interessate devono presentare per via telematica e come da apposita**

modulistica specifica comunicazione in tale senso all’Agenzia delle entrate nei termini indicati dal provvedimento recante l’apposita modulistica (si vedano in proposito il Protocollo dell’Agenzia delle Entrate 14.4.2011 n. 2011/311139¹⁰ come integrato dai Protocolli in pari data n. 2011/34839¹¹ e n. 2011/54949¹² e più recentemente dal Protocollo n.2011/81521¹³).

3.3. Le agevolazioni fiscali - quali beneficiari

Possono accedere all’agevolazione sia le imprese che hanno originariamente sottoscritto un contratto di rete, sia le imprese che hanno aderito ad un contratto di rete già esistente, indipendentemente dalla forma giuridica, dalle dimensioni, dal tipo di attività/dal settore di riferimento, nonché della localizzazione territoriale (sul punto per espressa previsione della circolare dell’Agenzia delle Entrate con la circolare n. 15/E sono ammesse sia le imprese residenti, sia le stabili organizzazioni nel territorio dello Stato di imprese non residenti). L’efficacia dell’agevolazione fiscale è subordinata all’avvenuta iscrizione del contratto di rete nel Registro delle imprese sia da parte degli originari sottoscrittori, sia dei successivi aderenti.

3.4. Le agevolazioni fiscali della Rete - quale accantonamento e limitazioni

Per espressa previsione normativa l’accesso all’agevolazione è consentita solo alle imprese aderenti a contratti in rete che abbiano previsto l’istituzione del fondo patrimoniale comune.

¹⁰ Il.e. Protocollo 14.4.2011 n. 2011/311139 (*Approvazione della 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 DL 31.5.2010 n.78 conv. con mod. dalla L.30.7.2010 n.122 (mod. reti)*).

¹¹ I.e. Protocollo 14.4.2011 n. 2011/34839 (*Comunicazione del possesso dei requisiti per il rilascio dell’asseverazione del programma di rete da parte degli organismi espressi dalla Confederazione di rappresentanza datoriale rappresentati a livello nazionale presenti nel CNEL*).

¹² Protocollo 14.4.2011 n. 2011/54949 (*Trasmissione dei dati relativi all’asseverazione del programma comune di rete di cui all’art. 42 comma 2-quater del DL 31.5.2010 n.78 conv. con mod. dalla L.30.7.2010 n. 122*).

¹³ Protocollo 13.6.2011 n. 2011/81521 (*Agevolazione fiscale per le imprese appartenenti ad una delle reti d’impresa di cui all’art. 42 del DL 31.5.2010 n. 78 conv. con mod. dalla L. 30.7.2010 n. 122 – Definizione della misura percentuale massima del risparmio d’imposta spettante con riferimento al periodo d’imposta in corso al 31.12.2010, ai sensi del punto 14 del provvedimento del Direttore dell’Agenzia delle entrate Protocollo 14.4.2011 n. 2011/311139*).

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 e distinta da altre eventuali altre 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 all'art. 3 comma 4-ter lett. c) della L. n. 33/2009 come modificato dal DL n. 78/2010 e convertito nella L. n. 122/2010, sono quelli definiti dal contratto di rete, il cui programma comune abbia ottenuto l'asseverazione.

Infine **l'importo agevolabile non può eccedere il limite di 1.000.000 di euro** per singola impresa, anche se aderente a più di un contratto di rete, e per ciascun periodo di imposta in cui è consentito l'accesso all'agevolazione.

Al limite individuale di cui sopra, il comma 2 *quinques* dell'art. 42 del DL n.78/2010 conv. dalla L. n.122/2010 aggiunge un limite di carattere generale relativamente alla somma complessiva che potrà godere dell'agevolazione a livello nazionale per ciascun anno di competenza (i.e. Euro 20.000.000 per l'anno 2011; Euro 14.000.000 nell'anno 2012; Euro 14.000.000 nell'anno 2013), imponendo il tetto massimo del finanziamento dell'agevolazione nel triennio 2011-2013 (i.e. complessivi Euro 48.000.000).

3.5. Le agevolazioni fiscali della Rete - quale contenuto

Il comma 2 *quater* dell'art. 42 del DL n.78/2010 conv. dalla L. n.122/2010 prevede che la quota degli utili di 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. Sul punto, nella circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 15/E si legge che: *"in sostanza la norma istituisce un regime di sospensione d'imposta sugli utili di 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 al disposto dell'art. 42 comma 2 *quinques* 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. Del pari, gli acconti dovuti per il periodo di imposta successivo devono essere determinati secondo le modalità ordinarie, al lordo dell'agevolazione. Sul punto la circolare citata, conclude precisando che *“gli eventuali versamenti in acconto, che risultassero eccedenti al momento della 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.”*

3.6. Le agevolazioni fiscali della Rete - quale procedura

Per disposto del comma 2 *quater* dell'art. 42 del DL n.78/2010 conv. dalla L. n.122/2010 il programma di rete deve essere **“previamente asseverato” da parte degli “organismi espressione dell’associazionismo imprenditoriale muniti dei requisiti previsti con decreto MEF”**.

Il decreto MEF 25 febbraio 2011¹⁴ 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 CNEL ai sensi della L. 30 dicembre 1986 n.836, espressioni di interessi generali per una pluralità di categorie e territori”* (cfr. art. 3 comma 1).

L'asseverazione:

- i) è attestata entro 30 gg. dalla richiesta di rilascio dall'organo comune per l'esecuzione del contratto di rete ovvero del rappresentante della rete risultante dalla stipula dello stesso contratto (cfr. art. 4 comma 3);
- ii) 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;
- iii) costituisce condizione necessaria e sufficiente per la dimostrazione dell'esistenza dei requisiti richiesti per la fruizione dell'incentivo fiscale.

Gli organismi abilitati sono tenuti a comunicare l'avvenuta asseverazione all'Agenzia delle Entrate, trasmettendo i dati relativi alle imprese aderenti alla rete, il cui programma comune ha ottenuto l'asseverazione (cfr. art. 4 comma 3).

¹⁴ I.e. Decreto MEF 25.2.2011 (*Individuazione dei requisiti degli organismi espressione dell'associazionismo imprenditoriale che asseverano il programma comune di rete, ai sensi del comma 2 quater dell'art. 42 DL 31.5.2010 n.78*), pubblicato in GURI 31.3.2011 n. 74.

PILLOLE SUL CONTRATTO DI RETE E AGEVOLAZIONI FISCALI

Disciplinato dalla L.33/2009 mod. dal DL n.78/2010, conv. in **L. 122/2010**, il "contratto di rete" in letteratura è *"un modello di collaborazione delle imprese ad architettura variabile non legato necessariamente ad una prospettiva territoriale, che consente ad esse - senza privarsi della loro indipendenza e vincolarsi in maniera definitiva- di: i. accedere all'altrui conoscenza tramite scambio di informazioni; ii. incrementare i livelli di specializzazione e condividere la sperimentazione del nuovo; iii. estendere il bacino della domanda; iv. aumentare i rendimenti; v. incrementare gli investimenti in nuova conoscenza"*.

Realizza un **tipico contratto di aggregazione tra imprese con comunione di scopo**, che permette ai partecipanti della rete di collaborare mantenendo la propria autonomia e specificità **senza realizzare un nuovo soggetto di diritto o una nuova e distinta attività d'impresa**.

Consente ampie formule ed aggregazioni: può infatti essere sottoscritto da imprese di qualsiasi numero (ne bastano 2), natura (di produzione di beni o servizi, di distribuzione), dimensione (grandi, medie, piccole) e tipo (SPA, SRL, società di persone, cooperative, ditte individuali, imprese no profit, fondazioni).

Richiede la forma dell'atto pubblico o della scrittura privata autenticata e contenutisticamente deve contenere il **"programma di rete"** con l'enunciazione dei diritti/obblighi dei partecipanti e delle modalità di realizzazione del progetto comune.

E' considerato valido a seguito di avvenuta registrazione da parte delle imprese in rete, presso le rispettive camere di commercio.

Per le imprese in rete è prevista l'agevolazione fiscale di cui all'art. 42 del DI n.78/2010 conv. in L. 122/2010 (i.e. sospensione dell'imposta sugli utili dell'azienda -fino ad un milione di euro- se tale quota viene destinata alla realizzazione entro l'esercizio successivo, degli investimenti previsti dal programma comune di rete). La sospensione perdura anche oltre la naturale scadenza del contratto di rete stesso, eccetto per alcune specifiche situazioni (cfr. Circolare Agenzia delle Entrate n. 15/E 2011). **Presupposti per accedere all'agevolazione -che si applica agli utili di esercizio accantonati in apposita riserva dal periodo di imposta in corso al 31/12/2010 e sino al periodo di imposta in corso al 31.12.2013- sono: i)** stipula ed iscrizione del contratto di rete nel registro delle imprese; **ii)** accantonamento ed evidenziazione in bilancio di apposita riserva degli utili destinati al fondo patrimoniale comune della rete; **iii)** asseverazione del programma di rete da parte degli organismi abilitati.

Entro il 23 maggio di ciascun anno va inoltrata per via telematica all'Agenzia delle Entrate apposita comunicazione (come da Modello reti di cui al provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate prot. 14.4.2011 n. 2011/31139) contenente l'indicazione della quota di utili accantonati e l'indicazione del risparmio d'imposta corrispondente all'accantonamento. L'autorità competente procede a sua volta con una sua conseguente comunicazione, previa determinazione della % di risparmio di imposta spettante a ciascun richiedente sulla base del rapporto risorse disponibili nell'anno di competenza - ammontare di risparmio di imposta complessivamente richiesto.

SEZIONE 2 - ASPETTI OPERATIVI

Andrea Carlo Baldin

Franco Koerner

Erica Monticelli

4. DAL CONTRATTO ALLA RETE DI IMPRESA

Nella precedente Sezione del presente Vademecum, sono stati sinteticamente presentati e illustrati gli aspetti fondanti e teorici del Contratto di Rete. Nel seguito della presente Sezione saranno dovutamente trattati invece i fondamentali aspetti pratici ed operativi, ossia “come progettare ed attuare una Rete di Impresa”.

Non dimentichiamo infatti che sebbene ogni iniziativa imprenditoriale necessiti di solide e valide basi legislative, cionondimeno, il nodo fondamentale della sua riuscita ed efficacia risiede nella prassi e nelle procedure operative per il suo funzionamento, nella efficace e progettazione, nella definizione dei ruoli e responsabilità dei suoi componenti, nella rendicontazione degli obiettivi e dei risultati ecc.

4.1. Come mettersi in Rete - i passi operativi per creare la Rete di Impresa

Il presente capitolo ha lo scopo di delineare il percorso operativo che il “soggetto” interessato e mettersi in rete solitamente attiva o definisce per passare dal progetto alla pratica della rete di impresa. Poiché nei capitoli precedenti si sono trattati gli aspetti legali e fiscali che riguardano la costituzione della rete di impresa, in questo capitolo, attraverso un percorso a fasi, affrontiamo gli aspetti di come gli imprenditori devono comportarsi e quali difficoltà potrebbero incontrare.

Necessita di essere premesso che in una rete di imprese devono partecipare almeno due imprenditori e poiché la rete di impresa non ha né dipendenti né asset materiali ed immateriali, la rete di impresa gravita sulle risorse tecniche, economiche ed umane esistenti e potenziali delle aziende retiste.

La diversità tra i soggetti è certamente un elemento caratteristico e vincente del contratto di rete e, in qualche caso, la creazione di una rete di impresa si

configura come un processo di cambiamento che influenzerà in modo determinante la missione e la strategia dell'azienda retista.

→ L'approccio metodologico

La considerazione avanzata sull'importanza del riconoscere e valutare le diversità dei soggetti retisti, porta ad affrontare la creazione di una rete di impresa partendo dalle analisi di come gli aspetti culturali e organizzativi dei potenziali retisti (gli imprenditori) possono incidere sulla vita della futura rete.

Le esperienze che si traggono dall'analisi dei risultati a valle di fusioni o di acquisizioni di Aziende, ci inducono a riflettere su come l'aggregazione delle diverse culture non abbia saputo portare quel beneficio allo sviluppo di nuovo business che si attendeva in sede di piano strategico. Le persone che non si riconoscono nelle nuove modalità di gestione o nei mutati obiettivi di sviluppo della nuova organizzazione abbandonano l'azienda o si mettono in una posizione di attesa critica.

Imprenditore dal punto di vista etimologico deriva dal verbo "imprendere", che significa intraprendere, incominciare cioè chi pone in essere una nuova iniziativa che come tale incontra difficoltà e rischi. Ne consegue che nell'orientamento agli obiettivi desiderati, l'attività imprenditoriale non si limita al momento innovativo, ma abbraccia anche il disegno organizzativo e il governo della struttura a ciò dedicata; in altri termini, le caratteristiche ed i comportamenti imprenditoriali si caratterizzano per: finalità, innovazione, cambiamento, rischio, organizzazione, governo, scambio, relazioni e sistema.

Tecnicamente, in una prospettiva organizzativa, si può tradurre questa constatazione nell'affermare che l'imprenditore si qualifica per le sue doti di imprenditorialità, managerialità e leadership. Si può dire inoltre che l'imprenditorialità abbraccia la tensione al cambiamento esprimendo la carica innovativa che l'imprenditore porta nell'organizzazione, sia nella fase istitutiva che in quella di funzionamento.

Mentre la managerialità e la leadership esprimono, a loro volta, la capacità di organizzare e gestire l'attività, l'una, e la capacità di guidare le persone coinvolte nell'organizzazione, l'altra.

In ogni imprenditore tutte queste dimensioni sono presenti, anche se con caratteri a volte fortemente differenziati in ragione della personalità, del contesto nel quale si è formato, delle modalità con le quali ha appreso l'arte dell'imprendere, della fase evolutiva in cui si trova l'azienda, nonché delle sue attitudini.

Così, se nelle piccole imprese questi caratteri sono intimamente raccolti nel

soggetto che impersona l'imprenditore - pur se ovviamente espresse a diversi livelli di intensità - nelle grandi imprese si realizza una condizione di "diffusione imprenditoriale" all'interno del top management, che rende oltremodo difficoltoso assicurare un armonioso equilibrio tra le tre dimensioni imprenditoriali analizzate.

→ FASE 1 - Cogliere e valorizzare le differenze

Seguendo questo approccio, il percorso per "mettersi in rete" inizia proprio **dall'analisi e valutazione degli elementi che rendono differenti** i soggetti che intendono mettersi in rete.

Per le imprese esistenti il fatturato, la redditività, la managerialità della struttura organizzativa, la notorietà del marchio, la reputazione, la capacità di innovazione, la conformità legale sono alcuni indicatori che consentono di valutare il differenziale tra le aziende potenzialmente retiste.

Per i soggetti che con il contratto di rete daranno luogo ad una nuova attività, l'esperienza professionale e manageriale maturata, i contesti organizzativi e di business in cui si è operato, le aspettative e le motivazioni sono alcuni tra gli indicatori che possono favorire o ostacolare la creazione della rete.

Affrontare l'esperienza di condividere il proprio patrimonio di tecnologia, prodotto, cliente e in altri termini il know-how accumulato in molti anni di lavoro richiede un'attenta analisi delle proprie aspettative e motivazioni.

Ad esempio il cambio di aspettative nel veder ipotizzare il progetto di sviluppo della propria azienda, che si pensava di poter affrontare in modo indipendente, attraverso il contributo di altri richiede di affrancarsi da quel legame emotivo e passionale che normalmente si riscontra nell'imprenditore di successo verso la propria creatura.

Ad esempio il venir meno della motivazione allorquando si passerà dall'essere l'unico decisore a sentirsi parte di un processo decisionale che mette al centro la condivisione, la mediazione e la concertazione.

Per favorire una maggiore comprensione di quanto si sta affermando si può ritenere che il successo di una rete di impresa si fonda sul passaggio dei soggetti imprenditori da uno stile di leadership imprenditoriale ad uno stile di leadership manageriale.

In altri termini, valutare su come i soggetti sono arrivati a manifestare l'interesse di mettersi in rete e le caratteristiche dei loro imprenditori consentono di identificare le aree a maggior rischio di conflitto e a valutare come devono essere distribuiti i poteri nel programma di rete.

→ FASE 2 - Fissare la Road Map strategica

Ma differenziarsi non basta. Per “fare rete” si necessita una chiara, oggettiva e condivisa definizione degli obiettivi di breve, medio e lungo periodo alla base dell'esigenza di creare una rete di impresa.

Mentre la prima fase cerca di esplorare e descrivere gli aspetti soft delle aziende retiste, questa fase si concentra sull'analisi e valutazione della validità del **business concept**.

Vi sono molti strumenti che consentono di oggettivare la potenzialità di un'idea; tra quelli maggiormente oggettivi segnaliamo le ricerche di mercato, il ricorso a banche dati, l'analisi di trend fornite dalle associazioni per via via arrivare, nei casi di maggiore innovatività del prodotto/servizio da offrire, ad impiegare tecniche di brainstorming, interviste mirate, simulazioni di scenari, benchmarking che cercano attraverso “l'esplorazione del nuovo” di dare una valutazione prospettica delle dimensioni del mercato potenziale.

L'adesione ad una Rete implica costi ed obblighi oltre che potenziali benefici e dunque la decisione di dove andare (la strategia) deve essere supportata da elementi concreti e non solo, qualora vi siano, da incentivi fiscali.

Una strategia è la descrizione di un piano d'azione di lungo termine usato per impostare e successivamente coordinare le azioni tese a raggiungere uno scopo predeterminato. La strategia si applica a tutti i campi in cui per raggiungere l'obiettivo sono necessarie una serie di operazioni separate, la cui scelta non è unica e/o il cui esito è incerto.

La parola strategia deriva dal termine greco **στρατηγός** (strateghós), ossia “generale”.

Anche questa fase, quindi, si caratterizza per un percorso in cui ciascun “retista in fieri” modifica ed integra le proprie idee attraverso il contributo delle conoscenze di altri.

→ FASE 3 - Individuare e nominare un coordinatore

Gli incontri tra i futuri retisti sono l'elemento tipico di questa fase. Quante riunioni o gruppi di lavoro dispersivi, si concretizzano in una grande perdita di tempo ! Questo accade se non sono gestiti ed attuati da un “coordinatore”. E' importante a questo punto provare a differenziare il significato di “coordinatore” da quello di “leader”; una prima definizione ci può portare e dire che la gestione degli incontri spetta ad un coordinatore, se viene scelto dagli imprenditori o ad

un leader se viene scelto tra gli imprenditori.

L'attribuzione del ruolo di "manager o gestore" del gruppo di lavoro che deve far nascere la rete, può essere già stato stabilito all'inizio o può venir riconosciuto alla persona che risulterà essere in grado di gestire con autorevolezza (e non autorità) gli interessi dei singoli verso l'interesse della futura rete. La decisione deve essere presa con attenzione in quanto può avere ripercussioni sull'Ego della persona (non dimentichiamoci che ciascuna persona coinvolta nella Rete è abituata a prendere decisioni apicali nella propria azienda).

La conduzione di questi incontri spetta al coordinatore o al leader che da un lato sperimenta la sua capacità nel gestire le aspettative e le motivazioni del gruppo dall'altro assume via via la responsabilità delle decisioni. Anche in questo caso, ricorriamo all'esperienza aziendale per evidenziare come un Gruppo di persone incaricato di sviluppare un progetto strategico acquisisce sempre più una propria identità organizzativa e culturale. In poche parole non abbiamo ancora costituito la rete è già stiamo sperimentando comportamenti e atteggiamenti che rivelano il sistema di valori che ciascuna persona possiede ed esprime! Durante questi incontri di allineamento e di messa a punto degli obiettivi economici e reddituali si affrontano momenti di complessità che richiedono un continuo esercizio di semplificazione per risultare comprensibili a tutti. Ovviamente il coordinatore è tale se sa organizzare le riunioni, rispettare e fare rispettare i tempi e i contenuti degli incontri, rispettare il ruolo di tutti i retisti, rendicontare e verbalizzare i risultati e le decisioni delle riunioni, affidare compiti e monitorarne il raggiungimento ecc. Se saprà fare tutto questo, si potrà ben dire che si "sarà guadagnato i galloni sul campo" passando da coordinatore del Gruppo di Lavoro o di Progetto di Rete, a "coordinatore" o "**soggetto mandatario con rappresentanza**" della Rete che sarà siglata dal contratto.

→ FASE 4 - Definire il Business Plan

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

- **Ambito e Premessa:** in cui si evidenziano i presupposti, i bisogni che si intendono soddisfare, gli aspetti di innovatività;
- **Scopi della Rete:** in cui si esplicita la strategia individuata, gli indicatori critici di successo, l'elenco degli obiettivi di breve e lungo periodo, gli indicatori di misura dei risultati;

- **Risultati e benefici attesi:** suddivisi tra quelli in relazione alle attività della rete e quelli verso le attività di ciascun retista
- **Gli strumenti** per conseguire gli scopi della Rete che variano a seconda della tipologia di prodotto/servizio da erogare
- **Il funzionamento della Rete** specificatamente agli aspetti organizzativi, consultivi e decisionali
- **Il Budget della rete:** certamente l'individuazione delle attività non può prescindere da una valutazione dei costi e quindi della sostenibilità degli stessi. Pertanto il Business Plan avrà allegati i conti economici previsionali per fase/attività con loro suddivisione in quote affidate agli investimenti di ogni specifico retista.

→ FASE 5 - Definire il programma di Rete

Questa fase riguarda la predisposizione del programma di rete con i contenuti stabiliti dalla Legge di cui si è già parlato nel capitolo 2.1. Nel programma di Rete rientrano i diritti e gli obblighi dei partecipanti e le modalità di realizzazione delle scopo comune. Si può dire che *“programma di rete”* coincida con *“l’oggetto della Rete”*, ossia la selezione delle attività che dovranno essere svolte *“in rete”*, cui ragguagliare i diritti e gli obblighi negoziali dei contraenti. Ma non solo. Il Programma di Rete può rappresentare il vero e proprio *“impegno dei retisti”* in senso lato, rappresentando il *“chi fa che cosa e con che tempi”* necessario per garantire la buona riuscita ed l’efficace funzionamento di qualsivoglia attività imprenditoriale e ancora prima umana.

L’esperienza ha già dimostrato che tale profilo dell’accordo interaziendale rappresenta il nucleo essenziale della trattativa e che alle clausole inerenti è necessario prestare particolare attenzione, poiché le stesse, in definitiva, stabiliscono *“come si fa rete”* nel caso specifico.

La definizione di diritti ed obblighi rappresenta infatti la traduzione in termini giuridici delle modalità di attuazione della rete fra le parti, e da essa dipende la possibilità di conseguire l’obiettivo strategico; rappresenta altresì il campo in cui si confrontano le diverse istanze della classe imprenditoriale, fra esigenze di collaborazione e *“istinto”* di competizione.

Un aspetto importante riguarda la definizione delle attese di ritorno economico e come tali risultati si suddividono tra le diverse aziende retiste. Sappiamo bene come, quando si toccano gli interessi economici dei singoli (ai singoli retisti spetta il compito di erogare i servizi/prodotti della rete), una difficoltà consista

nella capacità di far accettare il valore del proprio contributo.

La rete, infatti, fonda e attua il proprio scopo di ritorno economico attraverso il processo di generazione del valore inteso come moltiplicatore del valore aggiunto dei singoli ed è per questo che riteniamo importante che le “*premesse*” di ciascun retista siano al termine di questa fase diventate “*promesse*” della rete nei confronti del mercato.

→ FASE 6 - Predisporre e approvare il contratto

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

Riteniamo, sulla base dell'esperienza vissuta, che i temi critici da concordare tra le parti, di questa fase siano:

- **La durata del contratto** e le regole per le eventuali “uscite” ed “entrate” nella rete;
- **La valutazione dei conferimenti** (sia in natura che economici), anche in ottica di successivi ampliamenti della compagine sociale;
- **La definizione delle regole di voto nell'Assemblea e nell'Organo Comune** (es. quorum costitutivo e deliberativo), ricordando che quorum elevati comportano rigidità e che è necessario stabilire maggioranze che consentano l'efficienza delle reti. Solitamente le reti piccole (3-4 aderenti) preferiscono agire con voti all'unanimità, mentre le reti più allargate funzionano con maggioranza semplice, considerando che non sempre vale la regole che “una testa un voto” tipo cooperativo, ma più spesso si privilegia la scelta di tarare le quote deliberative sulla base anche delle

esposizioni economiche dei retisti investite nella rete;

- **La definizione delle materie delegate all'Organo Comune della Rete**, e per conseguenza quelle di competenza dell'Assemblea dei Retisti; la scelta di un organo comune monocratico, rispetto a quella di un "Direttivo" plurale obbedisce ad esigenze operative; anche in questo caso, vale la raccomandazione di rispondere a criteri "operativi" e di buon senso, rispetto che a quelli più strettamente "politici" e di opportunità. E' bene anche separare i compiti di gestione, da quelli di vigilanza.
- **La definizione delle regole di gestione del fondo patrimoniale**, che dovranno essere allineate a quelle più ampie di gestione delle attività della rete. Se l'attività della rete comporta un flusso di risorse finanziarie bisognerà predisporre un sistema di rilevazione contabile idoneo. Ricordiamo inoltre che l'utilità del fondo risiede anche qualora si decidesse di accedere ai meccanismi di agevolazione fiscale, oppure per la valutazione del rating bancario, qualora si necessitasse di finanziamenti. Il Fondo ha inoltre valore di patrimonio autonomo o valore di indipendenza e non dimentichiamoci che molto più praticamente, l'utilizzo del Fondo può servire come cassa per gestire la rete.
- **La definizione di un regolamento interno e di un "Codice Etico" o Modello Organizzativo** (rif. D.Lgs 231/1) volti, ad esempio, a definire il soggetto che si assumerà la responsabilità dell'esecuzione del contratto di rete, alle modalità per l'individuazione delle persone che si faranno operativamente carico dell'attività della rete etc. Il Codice Etico rappresenta "la summa" dei codici etici delle Società Retiste ed agisce da "collante" dei medesimi. In alcuni casi, i comportamenti e le regole di funzionamento sono anche formalizzati in una **Carta dei Servizi** della rete.

Per tutto quanto relativo ai contenuti legali del contratto di rete si fa riferimento al capitolo numero 2.

➔ FASE 7 - Comunicare e rendicontare i risultati

La comunicazione interna ed esterna alla Rete è un processo chiave che deve avere una propria struttura di strumenti, di modalità e di responsabilità coerenti con le diverse tipologie di comunicazione previste in ogni fase del processo di creazione e gestione del contratto di rete. La rendicontazione dei risultati consente di attuare quel processo di gestione partecipato e responsabilizzato

al fine di individuare le azioni preventive e correttive tipiche di un sistema di gestione al quale si potrebbe certamente ispirare la gestione di una rete di impresa. Pertanto è raccomandabile di affiancare ad ogni azione definita nel Programma di Rete, un sistema di monitoraggio dei risultati conseguiti con indicatori di prestazione e target (quantificati ove possibile). Tali aspetti devono essere oggettivabili in modo da consentire all'Organo Comune, in sede di consuntivo, di tirare le somme sul contributo fattivo che ogni retista sta conferendo al network, per procedere eventualmente anche alla ridefinizione delle quote e delle partecipazioni nella Rete.

4.2. Come fare funzionare e valutare la Rete - Le valutazioni creditizie

4.2.1. Introduzione

Le valutazioni creditizie (o "rating") sono note come strumento per la valutazione dell'affidabilità di un debitore mediante una misurazione della probabilità di rimborso del suo debito, effettuata sulla base di informazioni quantitative (es.: condizioni di liquidità aziendale, redditività, grado di patrimonializzazione, tasso di indebitamento) e qualitative (es.: qualità del management, dei piani di sviluppo aziendale, andamento del mercato di riferimento).

Le metodologie di rating sono state introdotte all'inizio del secolo scorso negli Stati Uniti per soddisfare l'esigenza degli investitori di acquisire consapevolezza in merito alla qualità creditizia delle società che emettevano prestiti obbligazionari sul mercato.

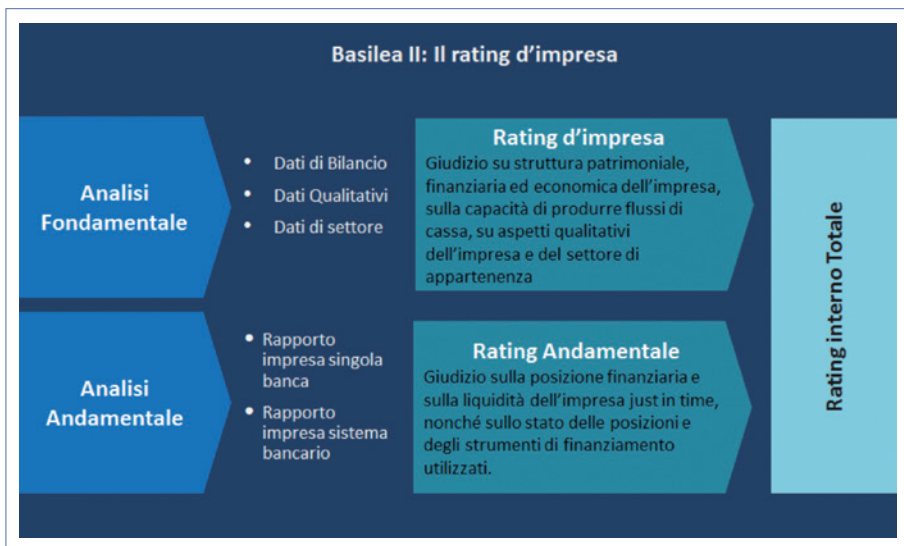
Esistono 2 tipologie di rating:

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

Con l'entrata in vigore dell'Accordo sul Capitale, in particolare il cd. "Basilea 2"¹⁵, si sono avuti effetti importanti sui rapporti intrattenuti dalle imprese con il sistema bancario.

¹⁵ Con il termine Basilea 2 si fa riferimento al Nuovo Accordo di Basilea sul capitale emanato nel mese di giugno 2004 dal Comitato di Basilea per la Vigilanza Bancaria. Tale accordo internazionale descrive le metodologie che le banche devono adottare per determinare i propri requisiti patrimoniali minimi a copertura dei rischi derivanti dallo svolgimento delle loro attività. In particolare è previsto che le banche debbano accantonare una quantità di capitale proprio, a fronte di ogni esposizione verso la clientela, che sia almeno pari all'8% dell'ammontare del prestito corretto per determinati coefficienti di ponderazione.

I Modelli di Rating bancari ormai consolidati nell'ambito di "Basilea 2" prendono in esame, sostanzialmente, la situazione patrimoniale e finanziaria dell'impresa, la qualità del management e la situazione del mercato di riferimento, nonché i rapporti dell'impresa con il sistema bancario.



L'adozione di tale sistema comporta la variazione dei tassi di interessi praticati sui finanziamenti in funzione del rating assegnato: migliore è la valutazione complessiva dell'azienda, minore è il tasso di interesse applicato.

Il sistema "Basilea 2" prevede che per l'attribuzione del rating le agenzie e le banche debbano soddisfare una serie di requisiti affinché i rating da loro attribuiti siano ritenuti validi ai fini del calcolo dei requisiti patrimoniali minimi delle banche. In particolare:

- le agenzie specializzate devono aver ricevuto dalla Banca d'Italia il riconoscimento quali External Credit Assessment Institutions (ECAI);
- i modelli di rating interni utilizzati dalle banche devono essere stati approvati dalla Banca d'Italia, che vigilerà sulla loro coerenza e solidità.

I processi di rating prevedono che ad ogni soggetto valutato venga associata una classe di rating secondo la specifica scala di giudizio adottata dal valutatore. Soggetti valutatori diversi (banche, ECAI) possono attribuire

pesi differenti alle varie aree informative; inoltre i pesi attribuiti alle diverse tipologie di informazione possono differire in base alla tipologia del soggetto affidato e del segmento di clientela (es.: Clienti privati, Small business, PMI, Corporate).

4.2.2. L'applicazione dei modelli di valutazione creditizia alle Reti di Imprese

Nel riconoscere le peculiarità della nuova forma aggregativa delle reti d'impresa e il loro potenziale ruolo di propulsione alla crescita e alla competitività, con la conseguente diminuzione del rischio di insolvenza delle singole imprese che fanno parte della rete, il sistema bancario si è organizzato per predisporre servizi, strumenti di valutazione e metodologie di rating ad hoc volte a "premiare" i comportamenti virtuosi innescati dalle reti.

In effetti, far parte di una rete può rappresentare un vantaggio competitivo rispetto alle imprese che non ne fanno parte; tale aspetto è stato correttamente colto come opportunità da Confindustria che tramite la sua emanazione "Retimpresa" ha facilitato, supportato e stimolato la nascita e messa in opera di importanti e fattive convenzioni sottoscritte con due tra i principali Istituti di Credito nazionali ed internazionali (Unicredit e BNL-Gruppo BNP Paribas) che hanno ritenuto di considerare l'appartenenza ad una Rete un elemento qualificante ai fini dell'assegnazione del rating delle imprese debitorie.

Esclusivamente a scopo divulgativo, si presentano di seguito alcuni elementi preliminari di informazione relativi ai modelli di servizi offerti, a vantaggio e a supporto delle reti d'impresa, nell'ambito delle citate convenzioni dai due Istituti. Le informazioni presentate rappresentano delle sintesi non esaustive, ma adeguate, di quanto divulgato dagli Istituti di Credito nell'ambito di eventi e convegni e pubblicati negli organi di stampa e/o in rete. Per ogni ulteriore dettaglio, si rimanda alle informazioni di dettaglio istituzionali e al seguente link di Retimpresa:

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

Si riporta altresì, la descrizione sintetica di un ulteriore approccio metodologico di tipo qualitativo presente in letteratura.

→ Il Modello Unicredit¹⁶

Nei modelli di valutazione creditizia presentati, UniCredit riconosce un *quid* positivo nel contratto di rete in presenza di tre fattori fondamentali:

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

La verifica, mediante *tools* di supporto, dei tre fattori fondamentali sopra elencati può determinare un miglioramento delle condizioni di accesso al credito delle singole imprese partecipanti alla rete, in termini di costo e di maggiore aderenza delle linee di credito alle nuove esigenze.

In particolare, l'Istituto stima che il processo di "override" possa favorire il Rating in un "range" da 0,5 a 2 punti rispetto al valore originario dei rating delle singole imprese partecipanti alla rete, espresso in una scala da 1 a 9.

In generale, per tutte le relazioni, potrà inoltre essere attivata una interazione con strutture Confidi¹⁷ finalizzata ad individuare aree di mutualità di rete.

Override e aspetti creditizi

Relazioni soggette al rating RIC (con fatturato > a 5 mio €)

- Sarà attivato il processo **override**, che stimiamo possa favorire il rating in un 'range' da 0,5 a 2 punti su scala 1/9.

Relazioni soggette al rating RISB (con fatturato < a 5 mio €)

- La valorizzazione dell'efficienza di rete avverrà attraverso l'**inserimento, nella pratica di fido, di una annotazione dei 3 fattori fondamentali** con l'ottenimento dello stesso effetto dell'incremento del Rating in termini di **costo e di maggiore aderenza delle linee di credito alle nuove esigenze**.

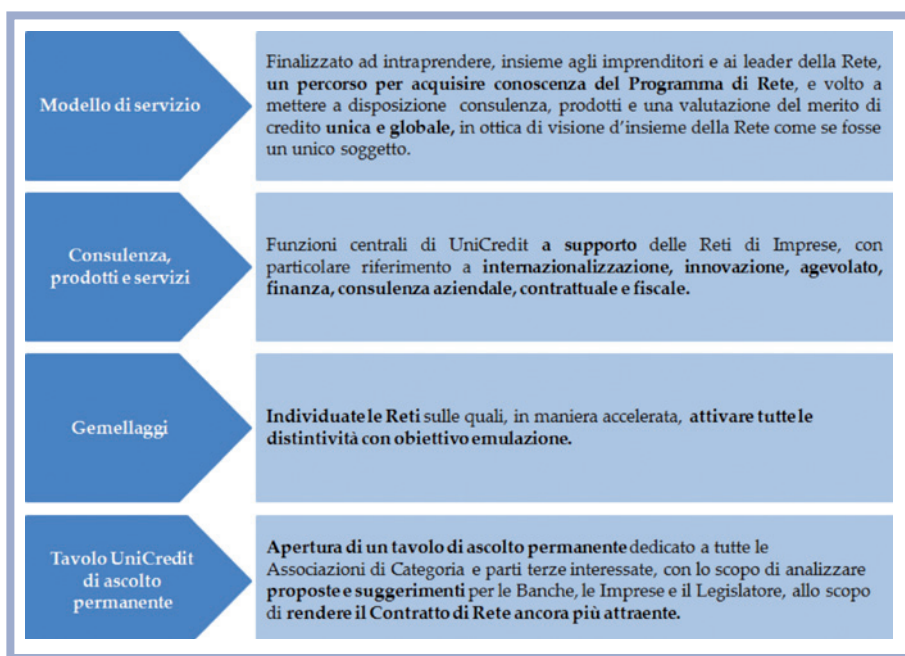
¹⁶ Fonte: "Il rating ed il finanziamento bancario della Rete d'Impresa", Presentazione Dr. Bianco Client, Management & Marketing Italy UniCredit, CCIA Milano, 27/1/12

Il tool di supporto alla valutazione del contratto di rete è costituito da:

- **Check list legale per valutare la tipologia del contratto di rete.** Considera l'apporto di valore aggiunto fornito dalla rete al soggetto richiedente sulla base di fattori quali:
 - il dettaglio nella descrizione dello scopo e la durata del contratto;
 - la presenza di un Fondo comune e i relativi impegni dei partecipanti;
 - il programma di rete in termini di disposizioni normative e rapporti tra partecipanti;
 - disposizioni sulla Governance e protezione del patrimonio;
 - contabilità di rete, controlli interni ed esterni;
 - premio di rete e leggibilità dello stesso;
- **Business plan e modello di valutazione del contesto strategico economico della rete.** Considera l'apporto di valore aggiunto fornito dalla rete al soggetto richiedente in funzione di tre elementi:
 - *Esplícita definizione della finalità della rete;*
 - *Schematico Business Plan di rete* che contempri l'Input della singola azienda, il raffronto tra singola impresa e rete e il complessivo della rete con dettaglio per voce;
 - *Questionario qualitativo* che considera la qualità dei legami tra le imprese appartenenti alla rete, la valutazione della governance, degli aspetti tecnico contrattuali e delle competenze manageriali di rete, l'esistenza di economie di scala e di scopo, la propensione alla innovazione e all'internazionalizzazione, la relazione rete - Banca

Unicredit, inoltre, ha messo a punto ulteriori quattro aspetti, di seguito schematizzati, volti a sostenere l'aggregazione delle aziende e renderle più competitive e che costituiscono, unitamente al processo di override sopra menzionato, il carattere distintivo dell'offerta Unicredit.

¹⁷ Il Confidi è un consorzio italiano di garanzia collettiva dei fidi che svolge attività di prestazione di garanzie per agevolare le imprese nell'accesso ai finanziamenti, a breve medio e lungo termine, destinati allo sviluppo delle attività economiche e produttive. I confidi nascono come espressione delle associazioni di categoria nei comparti dell'industria, del commercio, dell'artigianato e dell'agricoltura, basandosi sui principi di mutualità e solidarietà. Essi svolgono una funzione di ponte tra le imprese e gli intermediari bancari in quanto integrano i moduli statistici e andamentali, di cui si servono le banche per delineare i modelli di rating, con parametri qualitativi derivanti dalla conoscenza dell'impresa e della sua reputazione tentando di valutare le prospettive di sviluppo territoriali e di settore.



In particolare, nell'ambito dei nuovi prodotti introdotti, si richiama l'attenzione sul **Bond delle reti**, reso disponibile a partire dal gennaio 2012.

Il Bond delle reti¹⁸ è un finanziamento dedicato alle Aziende aggregate o aggregande in Rete per investimenti relativi al progetto di Rete che offre sostanziali benefici di tasso, legati a beneficio rating da appartenenza alla Rete, Prowista CDP per le PMI, garanzie Confidi e Fondo Centrale di Garanzia. E' prevista la possibilità per Regioni, Camere di Commercio e altre Istituzioni Territoriali di affiancare ulteriori forme di agevolazione.

➔ **Il Modello BNL - Banca Nazionale del Lavoro**¹⁹

BNL utilizza il rating come supporto alla valutazione del merito creditizio da diversi anni e, tra i primi Istituti Bancari, ne ha applicato le metodologie alla valutazione creditizia delle reti di impresa.

¹⁸ Prodotto per le PMI di UniCredit in collaborazione con Associazioni di Categoria, Confidi, Cassa Depositi e Prestiti, Fondo Centrale di Garanzia, Regioni e Camere di Commercio

¹⁹ Fonte: "BNL per le Reti di Impresa", presentazione istituzionale dal link: <http://www.bnl.it/wps/portal/corporate/FINANZIA-LA-TUA-CRESCITA/Retimpresa>

Il modello base proposto, in continua evoluzione ed in linea con i requisiti di Basilea II, consta di tre componenti:

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

In particolare, la valutazione della rete si innesta su quest'ultima componente e si pone l'obiettivo di valutare il programma di rete al fine di poter, conseguentemente, apportare dei correttivi al rating delle singole aziende che fanno parte della rete. I criteri di valutazione del programma di rete adottati da BNL si basano su sei aree di indagine illustrate nella tabella a pag. 46.

Tra gli altri strumenti di incentivo alle reti proposti da BNL si segnalano:

- **Riduzione del pricing sui finanziamenti dei progetti migliori.** BNL offre vantaggi sul costo dei finanziamenti alle iniziative più efficaci inserite nei programmi di rete in quanto mitigano i parametri di rischio del cliente. L'iniziativa prevede la riduzione tra il 15 e il 30% dello spread sui finanziamenti finalizzati alle migliori iniziative di rete d'impresa.
- **Prodotto di finanziamento dedicato alle Reti.** Offerta di una linea di prodotti di finanziamento -"2XRete"- a medio lungo termine, chirografari o ipotecari, rivolti alle aziende che hanno sottoscritto un contratto di rete ed hanno destinato risorse alla sua realizzazione. La banca sostiene la rete di imprese che ha pianificato un progetto di sviluppo, finanziando le aziende partecipanti per un importo compreso tra un minimo di 20.000 € e un massimo di 3 MLN €, per un valore massimo fino a due volte le risorse destinate alla realizzazione delle iniziative di rete. L'importo è concesso all'Organo Comune o - in assenza - alle singole aziende della rete sotto forma di uno o più finanziamenti, in misura

Anagrafica della Rete e informazioni sul contratto di Rete

- Tipologia del contratto di Rete (atto pubblico, scrittura privata autentica,...)
- Codice fiscale della Rete (ove esistente)
- Durata del contratto (Coerenza con gli obiettivi)

Identificazione dell'Organo Comune

- Società partecipante
- Organo strutturato ad hoc (anche esterno alla rete)

Settore produttivo del progetto di Rete

- Benchmark con previsioni economiche settoriali e policy BNL

A agevolazioni fiscali

- Potenziale correzione dei ratio finanziari dell'impresa in Rete
- Robustezza/Autofinanziamento della Rete

Finalità della Rete

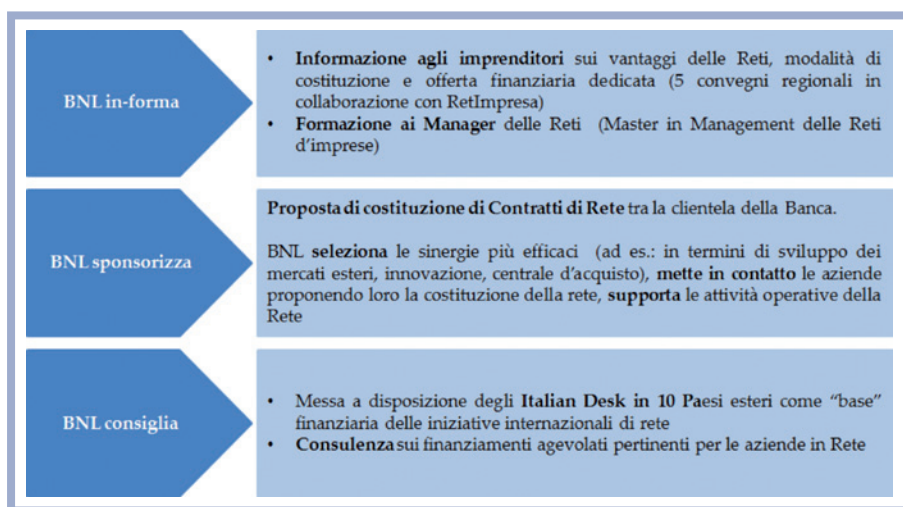
- Progetti di Produzione, Ricerca, Vendite, Acquisti, ...: valutazione del progetto, dell'inserimento organico nel business model delle aziende partecipanti e nella catena del valore dei settori industriali di appartenenza
- Potenzialità del progetto di Rete

Valutazione del piano produttivo di Rete

- Rilevanza del progetto sulle attività ordinarie delle aziende partecipanti
- Grado di organizzazione manageriale e di processi per la realizzazione degli obiettivi
- Presenza e attendibilità di un business plan e di un project plan delle attività della Rete
- Possibilità di espandere le attività di collaborazione nel futuro
- Modalità di rendicontazione dei costi/ricavi e dei flussi di incassi/pagamenti della Rete
- Entità del fondo patrimoniale/riserve accantonate e corrispondenza con le risorse necessarie per l'attuazione del programma (ed eventuali altre forme di autofinanziamento/copertura del progetto)
- Disposizioni sulla Governance e sulla protezione del patrimonio
- Apertura geografica della Rete (tra più regioni)

complessiva di norma proporzionale agli impegni delle singole aziende. Tra le agevolazioni di tale linea di prodotti è prevista una valutazione creditizia della rete che potrebbe portare ad un miglioramento del rating delle aziende partecipanti alla Rete stessa. La banca privilegerà inoltre, ove possibile, l'adozione di fondi BEI riconoscendo all'Organo di Controllo o alla singola azienda i vantaggi fiscali e di prezzo previsti. In caso alternativo, la banca utilizzerà i propri fondi.

Il modello dei servizi offerti da BNL per le reti d'impresa si completa con ulteriori tre canali di supporto di seguito sintetizzati.



→ Un approccio qualitativo - il Modello Barclays/APQI²⁰

Barclays Italia, con la collaborazione di Confindustria - Retimpresa, di APQI (Associazione Premio Qualità Italia), ha definito una metodologia volta ad integrare i Modelli di Rating bancari consolidati nell'ambito di Basilea 2 con nuovi elementi di analisi in grado di:

- effettuare una valutazione delle singole imprese in chiave di sostenibilità del loro modello produttivo;
- valutare le prestazioni dei sistemi di rete;
- identificare punti di forza e aree di debolezza di imprese e reti allo scopo di consentire azioni di miglioramento e sviluppo e promuoverne la competitività.

Quanto sopra al fine di giungere a sviluppare un modello di rating applicabile sia a sistemi aggregati quali le reti di impresa, sia alle imprese tipo che entrano a far parte di una rete d'impresa.

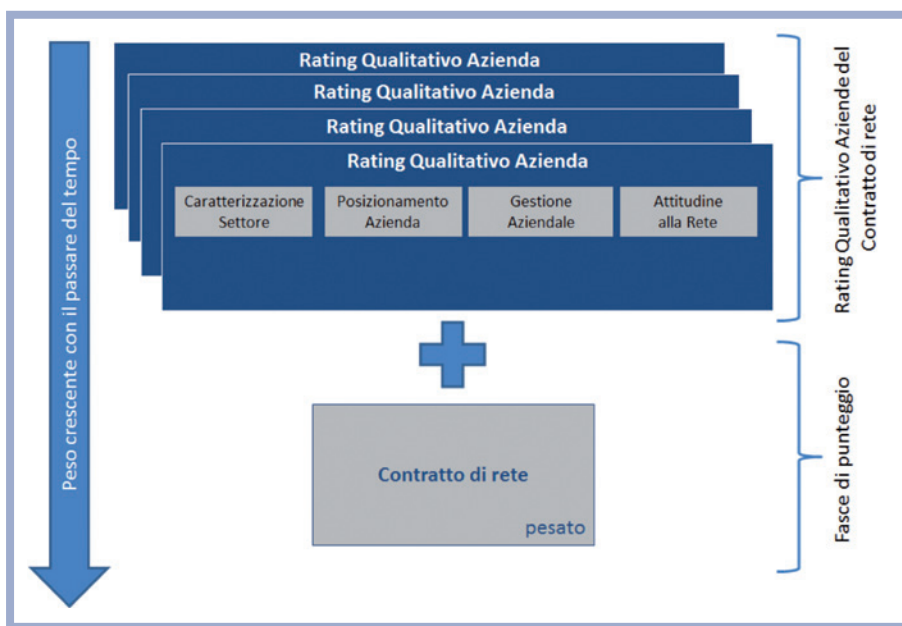
Si tratta di un modello di tipo qualitativo, utilizzabile per tutte le aziende fino a 200 m € di fatturato (obbligatoriamente per quelle da 70 a 200), che trova fondamento nel Modello dell'European Foundation for Quality Mana-

²⁰ Il Fonte: F.D'Alvia (Confindustria)-M.Tronci (APQI, Università "La Sapienza") - A.Ciarcia (Barclays CIB Italia) - De Qualitate, "Il progetto Rating", Luglio-Agosto 2010

gement (EFQM)²¹, utilizzato nell'ambito dei premi europei per l'eccellenza, e nel modello SCOR® che rappresenta un open standard per il supply chain management sviluppato negli Stati Uniti²².

Esso è costituito da due componenti, la prima di valutazione delle singole aziende in funzione di quattro fattori (posizionamento dell'azienda, gestione aziendale, attitudine alla rete e caratterizzazione del settore di appartenenza), e la seconda specifica per la valutazione della rete.

Schema di riferimento del Modello di Rating Qualitativo

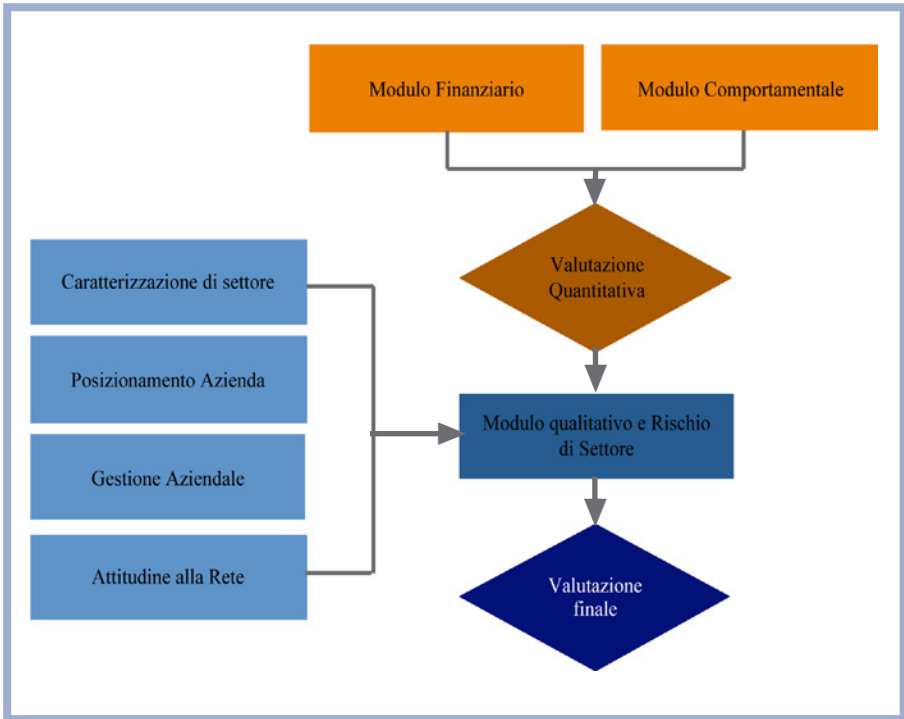


²¹ Il Modello EFQM fa riferimento a cinque criteri classificati come "fattori" (Leadership, Politiche e strategie, Partnership e Risorse, Processi, Personale) legati da un rapporto causa-effetto con altri quattro criteri classificati come "risultati" (relativi al Personale, ai Clienti, alla Società, alla performance) che vengono raggiunti tramite i "fattori". In tale modello i "risultati" hanno un proprio valore intrinseco ma sono importanti soprattutto perché validano le azioni di pianificazione realizzate attraverso la gestione aziendale. Il modello EFQM ha natura dinamica e circolare: dai fattori si perviene ai risultati; dai risultati, attraverso innovazione e apprendimento, si rideterminano i fattori.

²² Il modello SCOR®, utilizzato come strumento standard per la descrizione dei processi di gestione della catena dei fornitori, fa sì che tutti gli attori coinvolti in una catena di fornitori possano riferirsi, descrivere e migliorare le metodologie ed i processi sviluppati.

Strutturato per integrare il rating quantitativo condotto sulla base dei parametri finanziari, il Modello ha l'obiettivo di modificare in positivo o negativo tale rating in base alle valutazioni qualitative effettuate sulla singola azienda e sulla rete nel suo complesso.

Schema di integrazione del Modello di Rating Qualitativo nel Modello di Rating Quantitativo di Barclays



L'Applicazione pratica del Modello lato azienda avviene attraverso l'utilizzo di un questionario. Per ciascuno dei quattro fattori di valutazione della singola azienda sono previste delle domande, per un totale di trenta, alle quali vengono attribuiti dei punteggi che, unitamente ai pesi assegnati a ciascuna domanda del questionario, permettono attraverso un algoritmo la definizione del contributo del Rating Qualitativo al Livello di Rating definitivo da assegnare alla singola impresa.

Qualora ricorrano le condizioni si potrà procedere al rating qualitativo del

Contratto di rete. Tale valutazione, attraverso algoritmi che permettono di tener conto della storia del contratto di rete attribuendo un peso maggiore a contratti di rete esistenti da tempo e per i quali esiste uno “storico” in termini di prestazioni, integra due elementi:

- l'insieme dei rating qualitativi di tutte le aziende costituenti il Contratto di rete attraverso le 30 domande per ciascuna delle aziende aderenti al Contratto;
- la valutazione delle caratteristiche del Contratto di rete attraverso 9 domande.

In conclusione, tale approccio, unico e primo nel panorama delle pubblicazioni sul tema, è significativo perché suggerisce di integrare le metodologie di valutazione del credito bancario, con quelle del Total Quality Management utilizzate universalmente da anni per gestire e valutare il miglioramento continuo nelle aziende multinazionali e nelle PMI.

SEZIONE 3 - LA PRIMA INDAGINE SULLE RETI DI IMPRESA IN LOMBARDIA

Andrea Carlo Baldin
Savino Ferraro

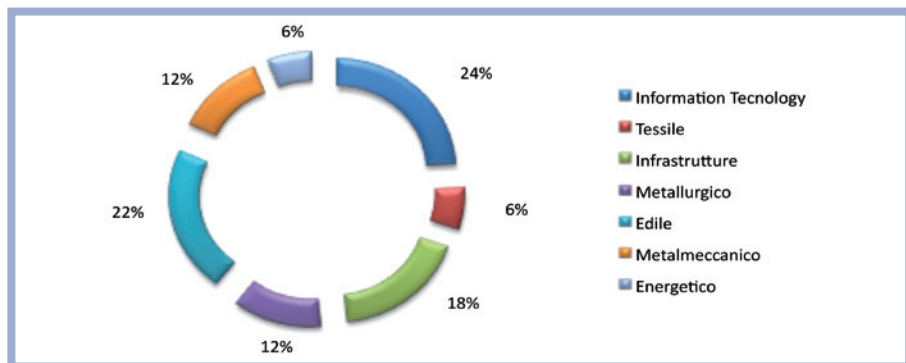
La Camera di Commercio di Milano ha effettuato la prima indagine sulle reti d'impresa in Lombardia con la finalità di conoscere l'attuale stato di applicazione di questa tipologia di contratto ed il livello di soddisfazione da parte degli operatori. In Lombardia sono presenti oltre 380 aziende che fanno già parte di una rete d'impresa, la cui ripartizione, a livello provinciale, è la seguente:

| Provincia | N. Imprese |
|-----------------|------------|
| Milano | 91 |
| Brescia | 68 |
| Lecco | 68 |
| Bergamo | 47 |
| Monza / Brianza | 47 |
| Pavia | 17 |
| Varese | 17 |
| Mantova | 13 |
| Cremona | 6 |
| Lodi | 3 |
| Como | 3 |

Fonte: elaborazioni Retimpresa su dati Unioncamere al 21 aprile 2012

Sono state contattate le 380 aziende lombarde ad oggi coinvolte in una rete di imprese e, tra queste, 33 imprese hanno compiutamente risposto al questionario distribuito. La maggior parte delle "aziende-campione" appartengono al settore dell'information technology, edile, infrastrutture, metalmeccanico, metallurgico, energetico.

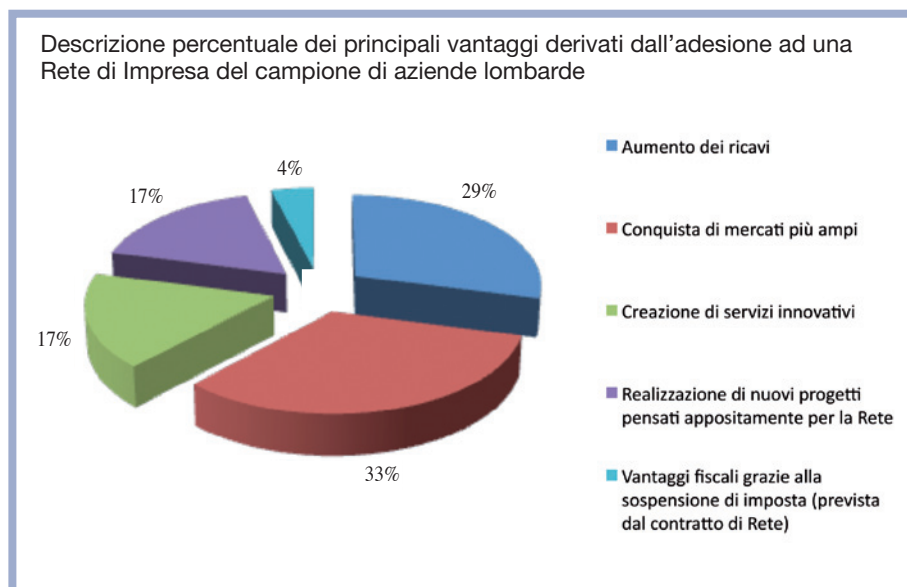
Distribuzione percentuale per settore di attività del campione di aziende lombarde che hanno sottoscritto un Contratto di Rete



Fonte: elaborazione Servizio Territorio e Ambiente Camera di Commercio di Milano su un campione di aziende lombarde che hanno stipulato un contratto di rete ad aprile 2012

Dall'indagine condotta sul campione delle 33 aziende che hanno già stipulato un contratto di rete: il 73% ha già ottenuto dei vantaggi concreti, una percentuale considerevole se si pensa che la rete d'impresa è un istituto recentemente introdotto nel nostro ordinamento.

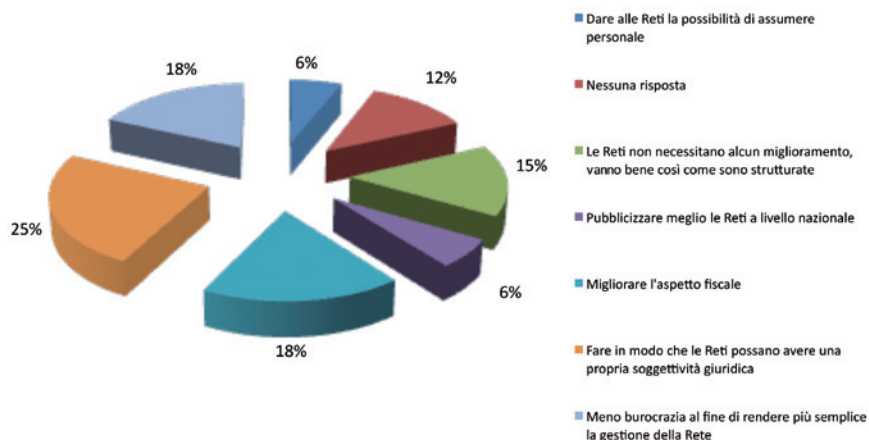
Da un'analisi più puntuale circa i benefici concreti derivati dall'adesione al contratto di rete, è emerso che i vantaggi principali consistono nella conquista di mercati più ampi, seguito dalla possibilità di un incremento dei ricavi. La ripartizione delle risposte è rappresentata nel seguente grafico:



Fonte: elaborazione Servizio Territorio e Ambiente Camera di Commercio di Milano su un campione di aziende lombarde che hanno stipulato un contratto di rete ad aprile 2012

Inoltre, sempre al medesimo campione d'impresе, sono stati chiesti quali potessero essere i miglioramenti da introdurre per rendere i contratti delle reti d'impresa ancora più funzionali. Dalle risposte si evince che c'è una richiesta principale di carattere giuridico che mira a far sì che alle reti d'impresa venga riconosciuta una soggettività giuridica, segue la necessità di una minore burocrazia per semplificare la gestione stessa della rete e la richiesta di agevolazioni fiscali.

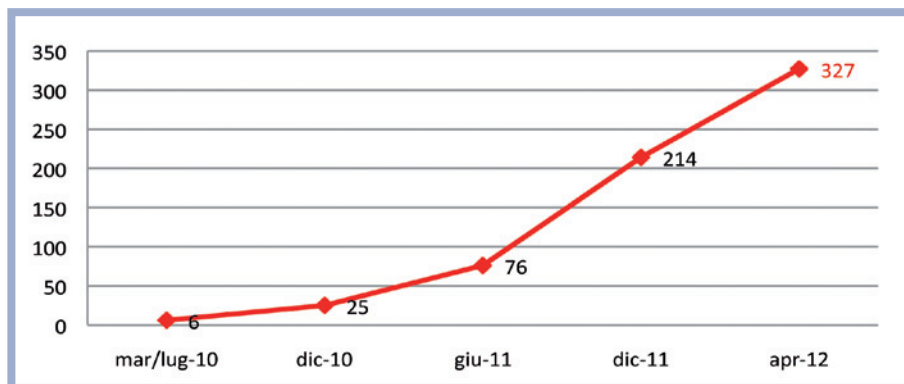
Descrizione percentuale dei miglioramenti richiesti dal campione di aziende lombarde per rendere più funzionali i Contratti di Rete



Fonte: elaborazione Servizio Territorio e Ambiente Camera di Commercio di Milano su un campione di aziende lombarde che hanno stipulato un contratto di rete ad aprile 2012

In base agli ultimi dati disponibili*, a livello nazionale risultano registrati ben 327 contratti di rete che interessano 1733 imprese di diverse forme giuridiche (si passa dalle società di capitale a quelle di persone, alle imprese individuali, alle società cooperative, ecc.), e l'aumento della sottoscrizione dei contratti di rete ha registrato un importante incremento a partire dal giugno 2011, come dimostra il grafico sottostante.

Numero dei Contratti di Rete sottoscritti

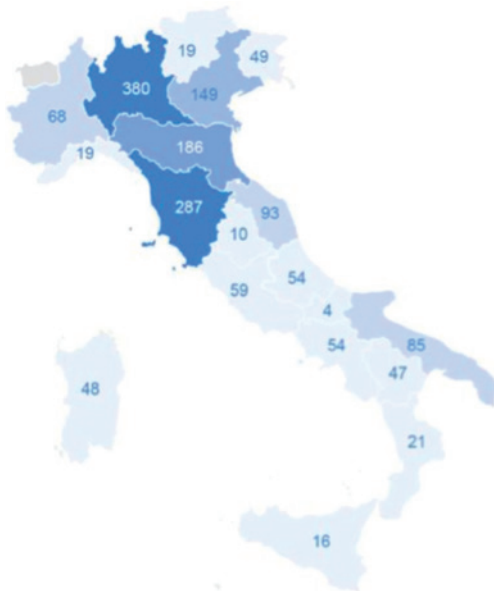


Fonte: elaborazioni Retimpresa su dati Unioncamere al 21 aprile 2012

* Retimpresa su dati Unioncamere al 7 aprile 2012

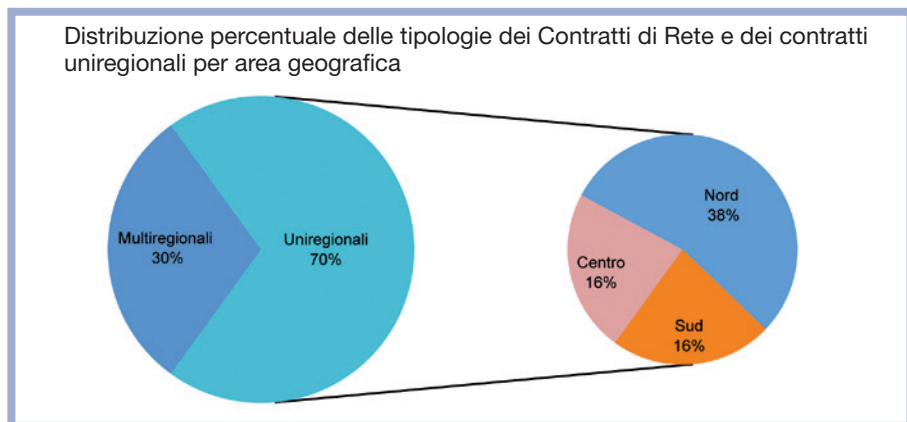
Attualmente le imprese che hanno sottoscritto un contratto di rete sono dislocate in 91 Province ed interessano 19 Regioni.

| Regione | N. Imprese |
|-----------------------|------------|
| Lombardia | 380 |
| Toscana | 287 |
| Emilia Romagna | 186 |
| Veneto | 149 |
| Marche | 93 |
| Puglia | 85 |
| Piemonte | 68 |
| Lazio | 59 |
| Abruzzo | 54 |
| Campania | 54 |
| Friuli Venezia Giulia | 49 |
| Sardegna | 48 |
| Basilicata | 47 |
| Calabria | 21 |
| Liguria | 19 |
| Trentino Alto Adige | 19 |
| Sicilia | 16 |
| Umbria | 13 |
| Molise | 4 |



Fonte: elaborazioni Retimpresa su dati Unioncamere al 7 aprile 2012

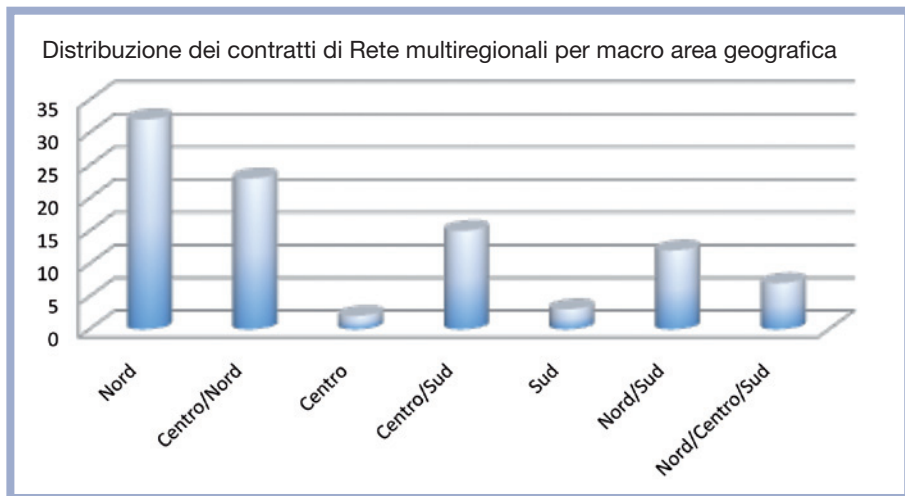
Dai dati in possesso si evince che è possibile operare un distinguo tra i contratti di rete stipulati all'interno della stessa regione, che rappresentano una consi-



Fonte: elaborazioni Retimpresa su dati Unioncamere al 7 aprile 2012

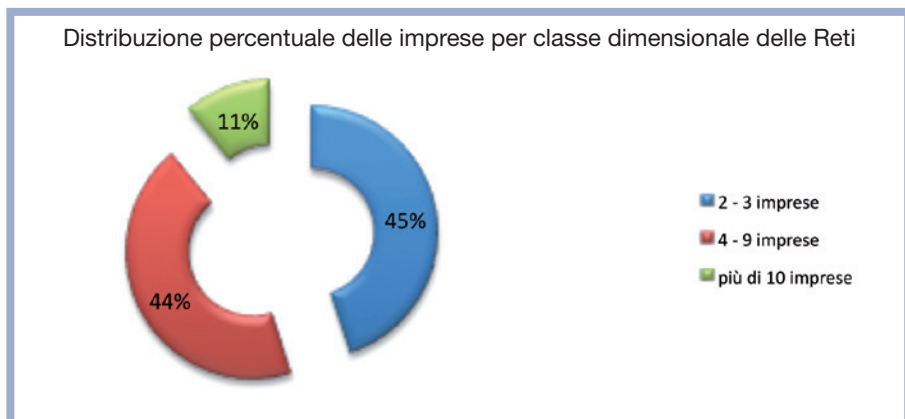
stente percentuale pari al 70%, e quelli che, invece, vengono sottoscritti tra imprese che appartengono a regioni differenti, pari al 30%.

Inoltre si rileva che i contratti uniregionali sono concentrati al Nord per il 38% ed equamente distribuiti al Centro ed al Sud nella misura del 16%.



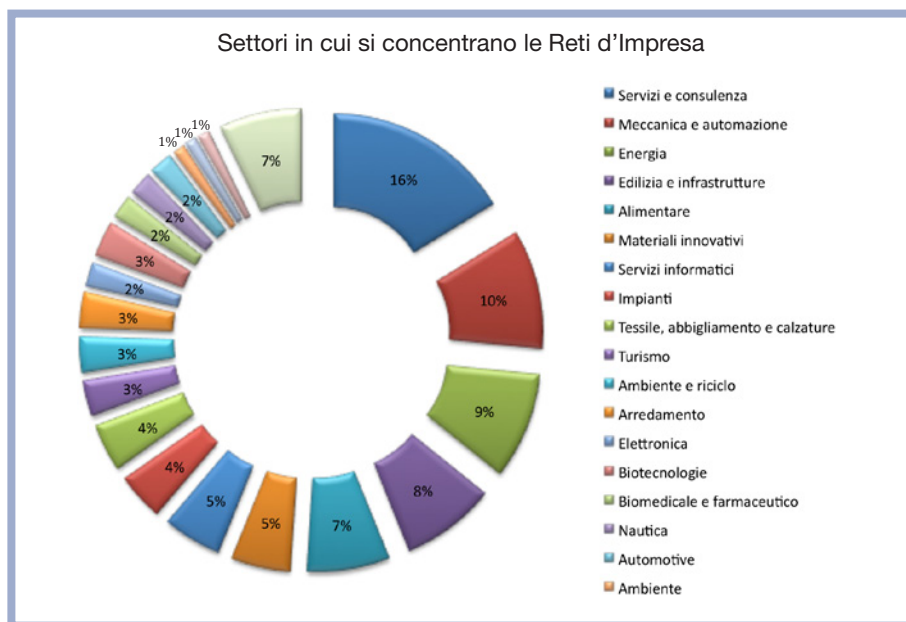
Fonte: elaborazioni Retimpresa su dati Unioncamere al 7 aprile 2012

Ad oggi circa il 45% delle reti risulta costituito da un numero esiguo di imprese, il 44% da 4 a 9 aziende e solo l'11% delle reti presenta una consistente grandezza con una struttura articolata su 10 o più imprese.



Fonte: elaborazioni Retimpresa su dati Unioncamere al 7 aprile 2012

In merito ai settori in cui si sono concentrati i contratti di rete, svetta quello dei servizi (16%), seguito dal settore della meccanica ed automazione (10%), dall'energia (9%), dall'edilizia ed infrastrutture (8%), ed alimentare (7%).



Fonte: elaborazioni Retimpresa su dati Unioncamere al 7 aprile 2012

FONTI CITATE NEL TESTO

- DL. 10.2.2008 n. 5 (*Misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi, nonché disposizioni in materia di produzione lattiera e rateizzazione del debito nel settore lattiero-caseario*) convertito con modificazioni dalla L. 9.4.2009 n. 33, pubblicata in GURI 11.4.2009 n. 85, S.O. n. 49;
- DL. 31.5.2010 n.78 (*Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica*) convertito con modificazioni nella L. 30.7.2010 n. 122, pubblicata in GURI 30.7.2010 n. 176;
- Decreto MEF 25.2.2011 (*Individuazione dei requisiti degli organismi espressione dell'associazionismo imprenditoriale che asseverano il programma comune di rete, ai sensi del comma 2 quater dell'art. 42 DL. 31.5.2010 n.78*), pubblicato in GURI 31.3.2011 n. 74;
- DLgs. 8.6.2001 n. 231 (*Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica a norma dell'art. 11 della L. 29.9.2000 n.300*), pubblicato in GURI 19.6.2001 n.140;
- Legge n° 15 del 23 febbraio 2007 (*Conversione del decreto-legge del 22 dicembre 2006, pubblicato sulla GU del 27 dicembre 2007 al n° 297*) pubblicato sulla GU del 24 febbraio 2007 n. 46;
- Decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze, in qualità di Presidente del CICR, del 27 dicembre 2006;
- Circolare della Banca d'Italia n. 263 del 27 dicembre 2006 "*Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche*";
- Banca dei Regolamenti Internazionali (*Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali - Nuovo schema di regolamentazione*) - Giugno 2004
- Circolare Agenza delle Entrate 15.2.2011 n. 4/E (DL. 31.5.2010 n.78 conv.

con mod. dalla L. 30.7.2010 n.122 - *Commento alle novità fiscali - Primi chiarimenti*);

- Circolare Agenza delle Entrate 14.4.2011 n. 15/E (Art. 42, DL. 31.5.2010 n.78 conv. con mod. dalla L. 30.7.2010 n.122 - *Reti di imprese*);
- Risoluzione Agenza delle Entrate 30.6.2011 n. 70/E (*Modalità di iscrizione all'Anagrafe Tributaria delle Reti di imprese*);
- Risoluzione Agenza delle Entrate 12.9.2011 n. 79/E (Art. 42, DL. 31.5.2010 n.78 conv. con mod. dalla L. 30.7.2010 n.122 - *Reti di imprese; termine per l'asseverazione del programma*);
- Protocollo Agenza delle Entrate 14.4.2011 n. 2011/31139 (*Approvazione della 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 DL. 31.5.2010 n. 78 conv. con mod. dalla L. 30.7.2010 n. 122 (mod. reti)*);
- Protocollo Agenza Entrate 14.4.2011 n. 2011/34839 (*Comunicazione del possesso dei requisiti per il rilascio dell'asseverazione del programma di rete da parte degli organismi espressi dalla Confederazione di rappresentanza datoriale rappresentati a livello nazionale presenti nel CNEL*);
- Protocollo Agenza Entrate 14.4.2011 n. 2011/54949 (*Trasmissione dei dati relativi all'asseverazione del programma comune di rete di cui all'art. 42 comma 2 quater del DL. 31.5.2010 n. 78 conv. con mod. dalla L. 30.7.2010 n. 122*);
- Protocollo Agenza Entrate 13.6.2011 n. 2011/81521 (*Agevolazione fiscale per le imprese appartenenti ad una delle reti d'impresa di cui all'art. 42 del DL. 31.5.2010 n. 78 conv. con mod. dalla L. 30.7.2010 n.122 - Definizione della misura percentuale massima del risparmio d'imposta spettante con riferimento al periodo d'imposta in corso al 31.12.2010, ai sensi del punto 14 del provvedimento del Direttore dell'Agenza delle entrate Protocollo 14.4.2011 n. 2011/31139*).

SITOGRAFIA

- Unione Europea - Gazzetta Ufficiale Unione Europea www.europa.eu
- Gazzetta Ufficiale Repubblica Italiana www.gazzettaufficiale.it
- MEF www.tesoro.it
- Agenzia delle Entrate www.agenziaentrate.gov.it
- Retimpresa Confindustria www.retimpresa.it
- Parlamento italiano www.parlamento.it

Grafica e impaginazione:
Roberto Papagno Studio Grafico - Milano
Stampa:
Fantigrafica - Cremona
maggio 2012

Progetto “Dalla collaborazione al contratto di rete” finanziato dal Fondo di Perequazione di cui all’Accordo di Programma Ministero dello Sviluppo Economico/Unioncamere del 2010



**CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO**



Servizio Territorio e Ambiente

ambiente@mi.camcom.it

Servizio Innovazione

contributialeimprese@mi.camcom.it

Ufficio Promozione di Sistema

comunicazioni.cnews@mi.camcom.it