

L'evoluzione della «rete»: novità e precisazioni in merito alle reti d'impresa e al loro governo

di Sandro Cerato (*)

Nel corso degli ultimi anni, la rete d'impresa è stata interessata da rilevanti interventi normativi: in particolar modo, il D.L. n. 5/2009 che ha disciplinato il contratto di rete ed il regime di responsabilità dell'organizzazione verso i terzi. Successivamente, il D.L. n. 78/2010 ha introdotto la facoltà, in luogo del previgente dovere, di costituire il fondo patrimoniale comune e puntualizzato il contenuto minimo obbligatorio del contratto di rete, riguardante anche l'attribuzione degli specifici poteri di amministrazione e rappresentanza.

Premessa

In termini generali, la rete d'impresa può essere definita come un'architettura di cooperazione, basata sullo sviluppo di relazioni e connessioni, orientate alla continuità ed affidabilità, tra due o più soggetti-attori tra loro autonomi, i quali - in modo interdipendente, complementare e coordinato (1), e sulla base di aspettative reciproche e framework condivisi - agiscono e condividono risorse per poter raggiungere obiettivi e finalità comuni (o sinergici). Le imprese che scelgono di partecipare ad una rete possono dar vita a collaborazioni tecnologiche e commerciali con aziende della stessa filiera produttiva, acquisendo maggiore forza contrattuale, agevolazioni amministrative, finanziarie per la ricerca e lo sviluppo (2).

Le reti d'impresa stanno assumendo, ormai da diversi anni, un ruolo progressivamente rilevante, a fronte di contesti economici sempre più fondati sulla conoscenza e sull'innovazione, che impongono alle singole imprese lo sviluppo di rapporti di cooperazione con altre realtà, per far fronte alle emergenti carenze di competenze, flessibilità e risorse in genere. Analogamente, l'evoluzione tecnologica e la crescente interconnessione hanno contribuito ad incrementare nelle imprese la con-

sapevolezza dell'importanza e della necessità dello sviluppo di dinamiche reticolari. Conseguentemente, riveste una crescente rilevanza la forma contrattuale adottata dagli aderenti alla rete, destinata a regolare i relativi effetti patrimoniali e gestionali, da cui possono discendere eventuali profili di responsabilità.

Il contratto di rete

L'aggregazione in commento può assumere forme giuridiche differenti, distinguibili essenzialmente in tre categorie: reti contrattuali, organizzative e miste. Queste ultime consistono nella combinazione di forme di collaborazione contrattuale e societaria, che coordinano lo svolgimento dell'attività economica ed il governo delle imprese. In ambi-

Note:

(*) *Sinthema Professionisti Associati*

(1) Sul sistema di coordinamento del network, si veda il contributo di P. Pastore, «Modelli di governance nelle reti di imprese», in *Amministrazione & Finanza*, n. 7/2010, p. 32.

(2) A testimonianza dell'importanza e del carattere innovativo di questa materia, si segnala la costituzione, presso Confindustria, di un'Agenzia specialmente dedicata e denominata «RetImpresa», con l'obiettivo di incentivare le imprese a questo processo di aggregazione, che consente loro di accedere ad un numero crescente di agevolazioni.

to contrattuale, si sono distinti due macro modelli: uno fondato sull'impiego del contratto plurilaterale, e l'altro sul collegamento tra diversi contratti di collaborazione. Il primo modello si è configurato come rete di imprese, il secondo come network di contratti tra le stesse: ferme restando le differenze funzionali, entrambi i modelli sono riconducibili al genere della rete contrattuale tra imprese al quale fa riferimento la normativa vigente, contenuta nell'attuale formulazione dell'art. 3, comma 4-ter e seguenti, del D.L. 10 febbraio 2009, n. 5 (convertito, con modificazioni, dalla Legge 9 aprile 2009, n. 33), quale risultante dalle sostituzioni ed integrazioni operate dall'art. 1, comma 1, della Legge 23 luglio 2009, n. 99, prima, e dall'art. 42, comma 2-bis e successivi, del D.L. 31 maggio 2010, n. 78 (convertito, con modificazioni, dalla Legge 30 luglio 2010, n. 122). Le disposizioni in parola hanno introdotto nell'ordinamento nazionale la disciplina giuridica del contratto di rete, senza, tuttavia, intaccarne il contenuto economico di libera aggregazione avente l'obiettivo di accrescere la competitività e capacità di innovazione dei partecipanti (3).

Il contratto di rete, in virtù delle modifiche operate dal D.L. n. 78/2010, è applicabile a tutte le forme di organizzazione aziendale (imprenditori individuali, società di persone e capitali, ecc.), e deve fornire evidenza degli obiettivi strategici e delle attività comuni funzionali al miglioramento della capacità competitiva ed innovativa sul mercato: è stata, inoltre, resa facoltativa - in luogo dell'originaria obbligatorietà - l'istituzione del fondo patrimoniale comune, soggetto alla medesima disciplina dei consorzi con attività esterna (artt. 2614 e 2615 c.c.). Analogamente, è stata prevista la possibilità di nominare un organo comune, incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto di rete oppure di singole parti o fasi dello stesso.

L'art. 3, comma 4-quater, del D.L. n. 5/2009 stabilisce che il contratto di rete deve essere iscritto presso il registro delle imprese di ogni partecipante sottoscrittore originario, al fine di acquistare efficacia, a decorrere

dalla data di esecuzione dell'ultima di tali iscrizioni. L'assolvimento di tale adempimento richiede, pertanto, che il contratto sia redatto per atto pubblico o scrittura privata autenticata, e riporti le seguenti informazioni:

- a) il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante per originaria sottoscrizione del contratto oppure adesione successiva;
- b) l'indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e 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 medesimo. Il programma

in parola può, inoltre, prevedere la facoltà di esecuzione del conferimento mediante l'apporto di un patrimonio destinato, costituito ai sensi dell'art. 2447-bis, primo comma, lettera a), c.c.;

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

e) se previsto dal contratto, il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale dell'incaricato per lo svolgimento dell'ufficio di organo comune per l'esecuzione del contratto o

L'evoluzione tecnologica e la crescente interconnessione hanno contribuito ad incrementare nelle imprese la consapevolezza dell'importanza e della necessità dello sviluppo di dinamiche reticolari.

Nota:

(3) Sino all'entrata in vigore di questi provvedimenti, gli strumenti giuridici utilizzati dalle imprese per dare vita a tali aggregazioni erano rappresentati, ad esempio, dal contratto di società, consorzio o franchising, dall'associazione temporanea d'impresa e dalla joint venture.

di una o più parti o fasi di esso, i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti a tale soggetto come mandatario comune, e le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto;

f) i criteri per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune che non rientri nei poteri di gestione conferiti all'organo comune, ove costituito, nonché le modalità di assunzione delle decisioni di modifica, a maggioranza, del programma medesimo, se il contratto lo prevede.

Uno dei primi commentatori dell'argomento, in modo tanto esemplare quanto conciso (4), ha definito il contratto di rete come una figura transtipica: «non rappresenta soltanto un nuovo tipo contrattuale che si affianca ai tanti modelli già esistenti di rete di imprese a carattere contrattuale od organizzativo. La sua disciplina si colloca tra quella generale del contratto e quella del singolo tipo, dal momento che può svolgere una pluralità di funzioni coincidenti con uno o una pluralità di tipi esistenti ovvero dare luogo alla creazione di nuovi tipi contrattuali». La regolamentazione dell'accordo di rete non si sostituisce, quindi, alle forme contrattuali già esistenti, che continuano ad offrire poderosi spunti, in ordine alle modalità e tecniche aggregative e di collaborazione tra imprese, ma vi si aggiunge. La nuova disciplina vuole definire schemi di partnership aziendale a carattere stabile, non necessariamente permanente, che presuppongono la conservazione dell'indipendenza giuridica ed, almeno in parte, di quella economica. Nondimeno, il contratto di rete rappresenta un'alternativa assai interessante, perché il legislatore ricollega alla scelta di siffatto modello il riconoscimento di alcuni benefici di varia natura, preclusi alle preesistenti forme contrattuali di collaborazione tra imprese. A parere di chi scrive, la nuova disciplina del contratto di rete potrebbe addirittura colmare il vuoto legislativo in materia di gruppi di imprese. Infatti, sotto il profilo soggettivo il contratto di rete può essere stipulato solo da imprenditori, e tra questi vanno ricomprese le imprese sociali e quelle operanti con la forma

Il contratto di rete, in virtù delle modifiche operate dal D.L. n. 78/2010, è applicabile a tutte le forme di organizzazione aziendale e deve evidenziare gli obiettivi strategici e le attività comuni funzionali al miglioramento della capacità competitiva ed innovativa sul mercato.

giuridica di enti senza scopo di lucro, sino ad arrivare alle associazioni imprenditoriali. La conclusione in parola è suffragata dalla disciplina legislativa che nulla dispone in ordine al profilo causale del contratto di rete, né in merito al fine lucrativo o mutualistico della rete. Si ritiene, quindi, ancora valida l'interpretazione secondo cui il contratto può prevedere formule diverse, che vanno da una configurazione in cui la rete trasferisce integralmente ai partecipanti i profitti e le perdite, ad una che prevede una ripartizione mista dei profitti, tra singole imprese e rete, ad un'altra che vincola le parti a reinvestire i profitti della rete impedendone la distribuzione.

Evidente è, invece, l'esigenza di coniugare un interesse collettivo con quello della singola impresa che vi partecipa (5).

Il contratto di rete può assumere una rilevanza prettamente interna, e restare un semplice accordo fra le parti che vi aderiscono con prevalenza dell'aspetto contrattuale, oppure una struttura maggiormente articolata, tale da crearne una propria individualità e soggettività.

Il patrimonio della rete

La formulazione vigente dell'art. 3, comma 4-ter, del D.L. n. 5/2009, come anticipato, riconosce la facoltà del contratto di prevedere l'istituzione del fondo patrimoniale comune, tramite conferimento oppure apporto di un patrimonio destinato, effettuato dal singolo aderente. Tale diritto diviene, tuttavia, un obbligo nel caso delle reti che intendano usufruire dei benefici fiscali riguardanti la detasazione degli utili destinati all'esecuzione del programma (6). Salva la previsione ad esclu-

Note:

(4) F. Cafaggi, «Il nuovo contratto di rete: "Learning by doing"», in *I Contratti*, 2010, fascicolo 12, p. 1143.

(5) Con riferimento alla causa, cfr. C. Scognamiglio, «Il contratto di rete: il problema della causa», in *I Contratti*, 2009, pp. 962 e ss.

(6) Per ogni approfondimento in merito agli effetti fiscali del contratto di rete, si veda il contributo di S. Cerato, «Novità fiscali per le reti d'impresa», in *Amministrazione & Finanza*, n. 6/2011.

sivo vantaggio degli aderenti alla rete che rivestano la forma di società per azioni, per cui il conferimento a patrimonio della rete può avvenire anche mediante apporto di un patrimonio destinato costituito ai sensi dell'art. 2447 *bis*, comma 1, lett. a), c.c., null'altro la legge prevede circa la natura e la misura dei conferimenti, che sono, quindi, lasciate alla libera determinazione delle parti. Nemmeno è prevista una forma di controllo sul fondo patrimoniale durante il periodo di efficacia del contratto di rete, né una modalità di rendicontazione e neppure la tenuta di libri contabili. Conseguentemente, è possibile effettuare conferimenti diversi dal danaro, essendo indispensabile prevedere - oltre all'indicazione dell'entità e dei criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi - anche un procedimento di valutazione dei beni in natura o dei crediti tramite la stima effettuata da un esperto indipendente, dotato di adeguata e comprovata professionalità: a questo proposito, si potrà attingere dalla norme in materia di stima dei conferimenti nelle società di capitali essendo esse ispirate alle medesime finalità. Ebbene, le menzionate carenze dispositive sono di una certa gravità dal momento che al patrimonio comune si applicano le disposizioni di cui all'art. 2614 e 2615 c.c. dettate per i consorzi con attività esterna, ed in forza delle quali - per le obbligazioni assunte in nome della rete dalla persona che ne ha la rappresentanza - i terzi possono fare valere i propri diritti esclusivamente sul patrimonio comune. L'applicazione delle citate disposizioni civilistiche rende, certamente, il fondo indivisibile e non aggregabile dai creditori particolari degli aderenti: ne consegue, però, che vi è una responsabilità solidale di costo con il fondo della rete, qualora la stessa assuma obbligazioni in nome e per conto loro: tale circostanza appare, inoltre, legittimata dallo stesso tenore letterale dell'art. 3, comma 4-*ter*, lettera e) del D.L. n. 5/2009, secondo cui l'organo comune può agire «in rappresentanza degli imprenditori anche individuali». La responsabilità solidale, in applicazione dell'art. 2615 c.c., comporta altresì che il debito eventualmente contratto venga ripartito fra tutti gli aderenti alla rete in caso di insolvenza dell'aderente in nome e per conto del quale abbia agito l'organo co-

mune della rete. Le implicazioni di responsabilità dei partecipanti alla rete consigliano, quindi, l'adozione, da parte degli stessi, di un'assoluta trasparenza sulle rispettive situazioni patrimoniali, nonché la predisposizione di un regolamento del fondo, idoneo a tutelarne e controllarne l'effettività. In assenza di una disciplina avente le predette caratteristiche, può risultare difficoltoso ottenere finanziamenti diretti alla rete senza la previsione di garanzie reali o personali rilasciate dai singoli aderenti. Il regolamento del fondo deve, pertanto, stabilire - al fine di assicurare un controllo sulla congruità dei conferimenti e sull'esistenza dello stesso, nonché sulla sua gestione - alcune specifiche pattuizioni, diffuse nella pratica contrattuale, suscettibili di incidere notevolmente sulla stipulazione del contratto di rete. Si tratta, ad esempio, delle previsioni riguardanti:

- la prova dell'avvenuto versamento del conferimento in denaro;
- il procedimento di stima degli eventuali apporti in natura;
- l'obbligo della redazione di un bilancio;
- le modalità di ripartizione degli eventuali utili;
- il dovere di assumere determinate decisioni in caso di erosione del fondo oltre un determinato limite;
- i criteri per l'esercizio del recesso.

Passando, poi, al profilo patrimoniale relativo alla ripartizione dei costi, delle perdite e dei profitti conseguiti dalla rete, qualora l'aggregazione non sia dotata di un fondo comune, deve essere operata una mera suddivisione tra i partecipanti, a cura dell'organo comune ovvero, in mancanza, sulla base di quanto risultante dai singoli contratti di adesione alla rete. Diversamente, nel caso di rete munita di un fondo patrimoniale comune, la normativa di riferimento stabilisce che l'istituzione dello stesso comporta la predisposizione di un proprio regolamento, in cui dovranno essere indicati la misura della dotazione, i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi, e le corrispondenti modalità di gestione.

L'amministrazione e rappresentanza della rete

Le modifiche apportate dal D.L. n. 78/2010

riguardano, infine, anche il sistema di governance del network, la cui previsione contrattuale riveste peculiare rilevanza e delicatezza. In particolare, si è innovato prevedendo che l'istituzione dell'organo comune è facoltativa, ed il rapporto tra l'organo comune e la rete è assimilabile al contratto di mandato. Orbene, seppure apprezzabile in quanto in tal modo si amplia l'autonomia negoziale offrendo dei modelli di riferimento, l'intervento legislativo lascia piuttosto perplessi, poiché la tipologia di rete dotata di organo comune rimane priva di una significativa definizione, soprattutto con riferimento alla gestione della stessa. Sicuramente, la rete si deve munire di un organo comune qualora sia costituita da un numero elevato di aderenti, e si occupi di perseguire operazioni complesse, che necessitano, di per sé, di un centro di coordinamento organizzativo.

Il silenzio normativo, con riferimento all'aggregazione dotata di organo comune, induce a fare affidamento alle previsioni relative alla governance dei modelli di società previsti dalla disciplina civilistica, nonché quelle riguardanti le cooperative, i consorzi e gli enti non profit, optando per il sistema maggiormente adeguato allo specifico contratto di rete.

Qualora il contratto di rete nulla preveda in merito all'organo comune, si ritengono applicabili in via residuale, le norme vigenti in materia di società semplice, e precisamente gli artt. 2257 e 2266 c.c.: al ricorrere di tale ipotesi, spetteranno dunque a ciascun aderente, ed in modo disgiunto, l'amministrazione e la rappresentanza del network per tutti gli atti che rientrano nella sfera di propria pertinenza. Una struttura così delineata appare adatta a reti molto semplici, con un numero ristretto di aderenti ed un programma ugualmente semplice, configurando, però, un modello scolastico, anche in considerazione della forma richiesta per il contratto di rete (atto pubblico o scrittura privata autenticata), che coinvolge necessariamente i consulenti degli aderenti (notaio, avvocato, commercialista, ecc.), i quali potranno, senza dubbio, consigliare una caratterizzazione leggera del contratto di rete, ma difficilmente non provvederanno a disciplinare in modo

specifico i poteri decisionali e di rappresentanza della rete stessa.

Diversamente, nel caso in cui il network sia dotato di un organo comune, trovano applicazione, come anticipato, le norme sul mandato: a questo proposito, si rammenta che i poteri di rappresentanza conferiti all'organo comune, stante il richiamo legislativo, devono essere conferiti con la forma prevista per i contratti che l'organo comune sarà chiamato a concludere (art. 1392 c.c.). È allora opportuno provvedere a conferire all'organo comune il mandato con rappresentanza al momento della stipulazione del contratto di rete oppure successivamente, mediante una procura notarile, anche al fine di rispondere ai requisiti di certezza e pubblicità che le reti associative devono garantire ai terzi, nello svolgimento di un'attività esterna. L'organo comune è, quindi, mandatario degli

aderenti alla rete, i propri poteri di gestione e rappresentanza possono essere puntualmente definiti, così come l'obbligo di rendicontazione, le condizioni di revoca e - qualora esso sia costituito in forma collegiale - quelle per la sostituzione e la nomina di

ogni singolo membro. L'organo comune dispone di varie competenze nei confronti dei terzi e degli aderenti, richiedendo altresì la regolamentazione dell'allocazione interna dei poteri, con particolare attenzione a quelli conferiti al presidente: quest'ultimo svolge, infatti, sia un'attività di coordinamento dell'attività interna del network che di rappresentanza esterna per il perseguimento del programma di rete. L'attività dell'organo comune in esecuzione del mandato integra quest'ultimo, ed incontra l'unico limite nel non potere compiere atti che non siano finalizzati alla realizzazione dello stesso, conformemente all'ufficio di amministrazione di una società. All'organo comune è, inoltre, deputato il controllo dell'adempimento degli aderenti agli obblighi assunti con il contratto di rete, ottenendone anche l'esecuzione coattiva, coordinando le singole attività. Alla luce di tali oneri, l'organo comune è anche chiamato a stilare eventuali regolamenti e protocolli, al fine di disciplinare il comportamento a cui gli aderenti sono chiamati a conformarsi in occasione dello svolgimento

Le modifiche apportate dal D.L. n. 78/2010 riguardano anche il sistema di governance della rete di impresa.

di attività da prestarsi a vantaggio del network.

Nel contratto di rete, è altresì possibile conferire all'organo comune la competenza di:

- controllare le nuove adesioni;
- comunicare agli aderenti le eventuali richieste di recesso o di casi che potrebbero dare luogo ad esclusione dalla rete;
- coordinare un servizio di segreteria centralizzato, al fine di fornire ogni informazione utile agli stessi aderenti.

In ogni caso, e come precisato in precedenza,

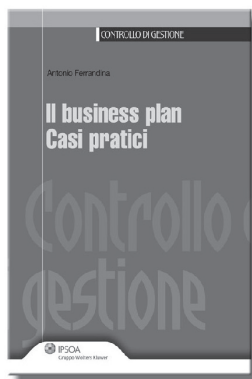
per la redazione di un adeguato regolamento di governance si potrà fare riferimento alle norme dettate in materia societaria dal codice civile, essendo prospettabile la loro applicazione a forme associative prive di specifiche previsioni organizzative. Conseguentemente, si ritiene preferibile conservare, in capo all'organo comune, la funzione di esecuzione del programma di rete, prevedendo separatamente la costituzione di un'assemblea degli aderenti, con una funzione di adattamento del programma e monitoraggio dell'organo comune.

LIBRI

Il business plan Casi pratici

di Antonio Ferrandina

I Edizione, Ipsoa Editore, 2009, pag. 315, € 36,00



Il volume offre un supporto alla redazione di business plan, attraverso una serie diversificata di esempi, che fanno riferimento a fattispecie tipiche, molto diffuse, inquadrare in modo bilanciato fra i quattro grandi macro-settori (artigianato, commercio, turismo e industria).

Nella descrizione di questi casi si sono introdotte sia possibili innovazioni concettuali, in modo da fornire alle aziende e consulenti spunti di riflessione e di creatività, sia ampie analisi di mercato, in modo da comprendere aspetti competitivi di settori limitrofi.

Si tratta di nove business plan, di tipo sia start-up sia ongoing, due afferenti al settore artigianato, tre riguardanti il set-

tore del commercio, due relativi al turismo, e, infine, due di carattere più prettamente industriale.

Il testo si pone lo scopo, pertanto, di dimostrare i risultati professionali di studi ben strutturati fornendo un utile riferimento a tutti coloro che intendano affrontare la pianificazione d'impresa ai diversi livelli.

Per informazioni o per l'acquisto:

- Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa
Tel. 02.82476794 – fax 02.82476403
- Agenzia Ipsoa di zona
(www.ipsoa.it/agenzie)
- www.ipsoa.it