



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

**PERCORSO IN-FORMATIVO**



**Misura 16**  
**"Cooperazione"**



**Cooperare per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva**  
*Condividere le idee per ispirare l'azione*

# **DA COMPETITORS A PARTNERS:**

## **Il nuovo strumento del contratto di rete**

**Prof. Avv. Chiara Abatangelo**

*Associato di Diritto Privato nell'Università di Padova*

[chiara.abatangelo@unipd.it](mailto:chiara.abatangelo@unipd.it)

**Legnaro, 23 aprile 2015**



**Misura 16 - Cooperazione**



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

# Forme giuridiche di collaborazione fra imprese



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

# La collaborazione tra imprese può avvenire:

## Contratto

(L'art. 1321 c.c. definisce il contratto come l'accordo di due o più parti per costituire, regolare o estinguere tra loro un rapporto giuridico patrimoniale)

## Creazione di un nuovo soggetto giuridico



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

## Le sfide per la PMI italiana

- 1) competizione con paesi *low cost*
- 2) la globalizzazione
- 3) l'innovazione tecnologica



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

Quali strumenti per fronteggiare la sfida???

Fare *surfing* per sfruttare l'onda provocata dalla globalizzazione .....

*aggregarsi* per

INNOVARE:

- 1) migliorando esperienze e procedure già in atto
- 2) creando **identità** più complesse e forti; realizzando **nuovi servizi** o aggredendo **nuovi mercati**



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali



“Guidare un’azienda è come fare surf:  
devi attendere l’onda giusta,  
nuotando controcorrente,  
e salirci quando arriva sapendo già  
che non durerà per sempre”

Maria Teresa Gribaudo – Amministratore Delegato Keyline s.p.a.



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

Ma quali le fasi dell'attività che più si avvantaggiano della gestione in forma aggregata?

- a. la fase degli **acquisti**
- b. la **logistica**
- c. il **controllo di qualità**
- d. la **progettazione**
- e. l'**innovazione tecnologica**
- f. il **design**
- g. la **comunicazione**
- h. la **commercializzazione**
- i. i **servizi** al cliente quali le garanzie relative al prodotto





FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

Le PMI devono dunque puntare su:

**CONOSCENZA  
PREVEGGENZA**

per mettere a punto

**PROCEDURE  
INNOVAZIONE**



**Misura 16 - Cooperazione**





FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

# E come raggiungere l'obiettivo?

## Il contratto di rete



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO

PROGRAMMA  
2007  
0 PSR  
1 VEN  
3 ETO

Disciplinato dall'art. 3, comma 4-ter e ss del d.l. **10 febbraio 2009 n. 5**, convertito dalla legge 9 aprile 2009 n. 33, con successive modificazioni nel 2009, **2010** e nel **2012** con la legge 7 agosto 2012 n. 134 e con la legge 17 dicembre 2012 n. 221, il contratto di rete è definito come quel negozio

*«con cui due o 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»*





FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

La particolare struttura del sistema economico e imprenditoriale italiano è caratterizzata dalla presenza dominante (95%) di piccole e medie imprese (PMI).

Il contratto di rete offre alle PMI la possibilità di instaurare vicendevolmente una **collaborazione** in grado di incrementare la loro **capacità competitiva senza** dover essere costrette ad **incorporazioni o fusioni per sopravvivere**.

La rete da una parte assicura a ciascuna di esse la propria autonomia ed indipendenza, dall'altra permette loro, attraverso la cooperazione, di acquisire tutte le risorse necessarie a raggiungere gli obiettivi strategici che individualmente non potrebbero conquistare.



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

# Altre forme di collaborazione fra imprese



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

## Consorzio

Lo strumento del **consorzio** è utilizzato al fine di consentire la gestione di fasi della attività economica (ad es. sviluppo di un prodotto o di un servizio, coordinamento delle attività di distribuzione) a costi minori, fermo rimanendo il normale dispiegarsi del gioco concorrenziale tra le imprese al di fuori del consorzio.



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

## ATI

rappresentano un fenomeno aggregativo di durata limitata, costituito con lo scopo specifico di partecipare ad una procedura di appalto, senza dar vita ad un modello stabile di coordinamento destinato a durare nel tempo.

Giuridicamente le ATI consentono a più imprese di partecipare a gare di appalto di cui non avrebbero singolarmente i requisiti.



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

## Franchising

collaborazione fra imprenditori dedita alla distribuzione dei servizi o beni sul mercato. L'azienda madre si identifica col produttore o distributore, il quale concede all'affiliato di commercializzare i propri prodotti o servizi verso il pagamento di una commissione di ingresso di tipo facoltativo e di annuali somme calcolate percentualmente rispetto al fatturato dette royalty.



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

# **Il contratto di rete: una disciplina “a maglie larghe”**



**Misura 16 - Cooperazione**





FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

## SOGGETTIVITA' GIURIDICA DELLA RETE

Il contratto di rete, secondo la normativa oggi in vigore, può assumere due diverse connotazioni:

### rete-contratto

- sarà priva di soggettività e consisterà nella nascita di soli effetti obbligatori tra le parti
- le operazioni compiute ricadranno direttamente nella sfera giuridica dei partecipanti
- il fondo patrimoniale sarà costituito dall'insieme dei conferimenti dei singoli



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

## rete-soggetto:

- è un nuovo soggetto giuridico, dotato di proprio fondo comune
- ad essa sono imputati diritti e doveri
- può essere sottoposta a disciplina fallimentare e altre procedure concorsuali
- possiede autonoma capacità processuale



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

## DATI STATISTICI (InfoCamere)

Nel 2010 si contavano 25 contratti stipulati.

Al 1 marzo 2015 sono stati realizzati ben 2.012 contratti di rete, di cui 238 con soggettività giuridica, con il coinvolgimento di 10.099 imprese italiane.

Dunque, solo il 10% circa delle reti ha soggettività giuridica!



**Misura 16 - Cooperazione**



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

## SOGGETTI E PUBBLICITA'

Sono ammessi alla stipula del contratto di rete solo soggetti con la qualità di imprenditori (art. 2082 c.c.) e quest'ultima deve essere riscontrabile nel registro delle imprese.

Non sono precisati però limiti quantitativi, dimensionai, territoriali, così che, soddisfatti i due requisiti sopra indicati, qualsiasi impresa individuale o collettiva, commerciale o agricola, controllata o collegata, comunitaria o extracomunitaria, è idonea alla stipula.



**Misura 16 - Cooperazione**



FEASR



REGIONE DEL VENETO



PROGRAMMA  
2007  
0 PSR  
1 VEN  
3 ETO

Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

## OBIETTIVI STRATEGICI E PROGRAMMA COMUNE

Tutti gli obiettivi posti dalla rete devono riguardare l'innovazione o l'innalzamento della capacità competitiva delle imprese partecipanti.

**Innovazione** e **competitività** che possono essere raggiunte con strumenti quali: A) investimenti in mercati esteri, B) creazione di marchi di rete, C) ricerca, D) condivisione del *know how*. Tutto ciò non necessariamente fra imprese geograficamente vicine (differenza con i DISTRETTI).



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

La legge si riferisce ad obiettivi di tipo strategico: quindi è necessaria per la loro realizzazione una prospettiva di medio-lungo termine.

Non sono pertanto adatte a questo scopo situazioni temporanee come ad esempio le ATI.



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO



PROGRAMMA  
2007  
PSR  
1 VEN  
3 ETO

Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

Per il raggiungimento degli obiettivi strategici la legge prevede come elemento obbligatorio del contratto la stesura di un programma comune, il cui contenuto non è totalmente libero, poichè la legge ne elenca i possibili elementi:

- 1- enunciazione di diritti e obblighi assunti da ciascun partecipante.
- 2- modalità di realizzazione dello scopo comune.
- 3- se vi è un fondo patrimoniale comune, la misura ed i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali delle imprese aderenti alla rete e degli eventuali contributi successivi che ogni partecipante si obbliga a versare al fondo.
- 4- le regole di gestione del fondo comune, ove esistente.





FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

La legge prevede **macro modelli di programma comune** (disciplina “a maglie larghe”):

1- lo scambio di informazioni o prestazioni

2- la collaborazione in forme e ambiti predeterminati attinenti all'esercizio dell'impresa

3- l'esercizio in comune di una o più attività rientranti nell'oggetto dell'impresa



Misura 16 - Cooperazione





FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

## Elementi eventuali del contratto di rete

- Fondo Patrimoniale
- Organo comune
- Cause di recesso anticipato



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

## FONDO PATRIMONIALE

La rete può prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale, formato dai conferimenti effettuati dagli aderenti.

La scarsa disciplina nulla dispone circa le entità conferibili, la misurazione del loro valore, le vicende del fondo in caso di recesso ed esclusione, lasciando ampio spazio all'autonomia privata.

In ogni caso, per le obbligazioni contratte dal rappresentante per l'attuazione del programma comune, risponde solo il fondo comune.

Non esiste ovviamente un modello ottimale di regolazione essendo questa dipendente dalle specifiche finalità perseguite.



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

## ORGANO COMUNE

L'organo comune è formato da un singolo soggetto in composizione monocratica oppure da una pluralità di membri in composizione collegiale.

Ha **mandato** per l'esecuzione del contratto o di una o più parti di esso.

**Può essere coadiuvato da soggetti esterni alla rete.**



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

L'organo comune ha il duplice compito di **gestione e rappresentanza**, che gli consente

- di dare concretezza alle attività programmate al fine di raggiungere gli obiettivi della crescita, competitività e innovazione
- di svolgere una attività esterna da parte della rete.



**Misura 16 - Cooperazione**



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

## PARTECIPAZIONE RETI D'IMPRESA ALLE GARE D'APPALTO

Vengono inserite le reti d'impresa tra le forme di aggregazione ammesse alla partecipazione delle gare d'appalto.

Un risultato che recepisce il parere dell'Autorità per la Vigilanza sui Contratti Pubblici (AVCP), che si era già pronunciata in tal senso con la segnalazione n. 2 del 27 settembre 2012 concernente *“Misure per la partecipazione delle reti di impresa alle procedure di gara per l'aggiudicazione di contratti pubblici”*.

Inoltre, l'AVCP si è espressa una seconda volta, con la determinazione 23 aprile 2013 n. 3, per fornire alcune prime indicazioni circa le concrete modalità di partecipazione delle reti di impresa alle procedure di gara, al fine di superare eventuali criticità applicative.

Per approfondimenti si veda il sito dell'AVCP.



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO

PROGRAMMA  
2007  
0 PSR  
1 VEN  
3 ETO

Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

## CONTRATTI DI RETE E RAPPORTI DI LAVORO

Con la Legge n. 99 del 9 agosto 2013, pubblicata in G.U. n. 196 del 22-08-2013 ed entrata in vigore il 23 agosto 2013, è stato convertito, con modifiche, il Decreto Legge n. 76 del 28 giugno 2013, (cd. “DL Lavoro”).

Con questa Legge sono state introdotte tre importanti novità nel panorama giuslavoristico del nostro ordinamento:

- innanzitutto è stata aggiunta una previsione secondo la quale il **distacco di personale**, tra imprese aderenti ad un contratto di rete, trova la propria causa giustificatrice nel contratto di rete stesso. Pertanto, in forza dell’operare della rete si ha un automatico riconoscimento dell’interesse della parte distaccante, semplificando così le procedure per la realizzazione del distacco.
- in secondo luogo, la novella introduce la possibilità, per le imprese in rete, di gestire i dipendenti in regime di **codatorialità** secondo le regole di ingaggio stabilite nel contratto di rete.
- infine, **l’assunzione congiunta di lavoratori** da parte di imprese legate da un contratto di rete, quando almeno il 50% di esse siano imprese agricole.



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

Tre le fasi strategiche per la buona riuscita di una rete:

- 1) la costituzione: fondamentale la buona scelta dei *partners* affinché si abbia interesse allo sviluppo della rete e, dunque, responsabilità nella gestione;
- 2) gestione della rete: deve essere orientata alla trasparenza, che favorisce la fiducia, la partecipazione e la responsabilità, e deve prevedere un sistema *multi level decision*;
- 3) regole per la gestione dei conflitti: nuovo strumento della negoziazione assistita



Misura 16 - Cooperazione





FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

Appare evidente che **la rete permette:**

A) di **aumentare e/o perfezionare le conoscenze**, le procedure già acquisite delle singole imprese partecipanti: ad es. permette **ECONOMIE DI SCALA** nella fase di approvvigionamento delle materie prime

B) di **innovare**: ad esempio: i) arricchendo il prodotto di ciascuna partecipante, ii) informando il cliente sulle sue caratteristiche in modo che sia a conoscenza della differenza rispetto a prodotto analogo di paesi *low cost*, iii) realizzando investimenti per nuovi prodotti, con una ripartizione dei costi e dei rischi







FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

Per concludere, appare evidente come.....



**Misura 16 - Cooperazione**



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

La formazione di una rete **non si sostanzia nella semplice stipula di un contratto**, ma necessita di varie fasi preliminari per

- un'accurata valutazione circa la situazione in cui versa la singola impresa, i suoi **punti deboli** e le sue **potenzialità**
- un'accurata valutazione delle possibili **strategie** per la crescita
- un'accurata scelta dei **partners**





FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

# E COME SI GESTISCE UNA RETE ????



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

Di estrema utilità la figura di un soggetto terzo che permette:

- risparmio di tempo e risorse nella gestione
- imparzialità
- tutela della riservatezza di ciascuna impresa
- professionalità
- gestione dei conflitti interni ed esterni alla rete
- aumento dell'*engaged*, in quanto il singolo aderente di sente parte di un gruppo gestito efficientemente



Misura 16 - Cooperazione



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

Il **MANAGER DI RETE** deve avere la capacità di **MISURARE** all'interno della rete elementi come

- i) la fiducia
- ii) il livello di partecipazione, di identificazione nella rete.

A un elevato grado di questi elementi è associato una maggiore *performance lavorativa* all'interno dell'impresa del singolo partecipante.





FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

**E' un fatto di cultura.....**

**.....DA COMPETITORS A PARTNERS.....**

**«Mettersi insieme è un inizio, rimanere insieme è un progresso, lavorare insieme è un successo»**

*(Henri Ford)*



**Misura 16 - Cooperazione**



FEASR



REGIONE DEL VENETO



Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

# Grazie per l'attenzione

Prof. Avv. Chiara Abatangelo

*Associato di Diritto Privato nell'Università di  
Padova*

[chiara.abatangelo@unipd.it](mailto:chiara.abatangelo@unipd.it)  
[studio.abatangelo@virgilio.it](mailto:studio.abatangelo@virgilio.it)



Misura 16 - Cooperazione