

Reti di imprese e contratto di rete. Tipologie, esperienze e nuovi punti di attenzione.

Ing. Giovanni Moser

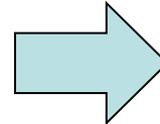
*PaviaSviluppo
8 maggio 2013*



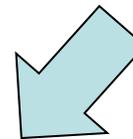
- 1. Tre anni dalle prime reti: quante, come e con quali risultati**
- 2. Il funzionamento delle reti e le “lezioni apprese”**
- 3. Contratto di rete: le novità legislative ed il loro impatto**
- 4. Vecchi e nuovi punti di attenzione**



Come
reagire?



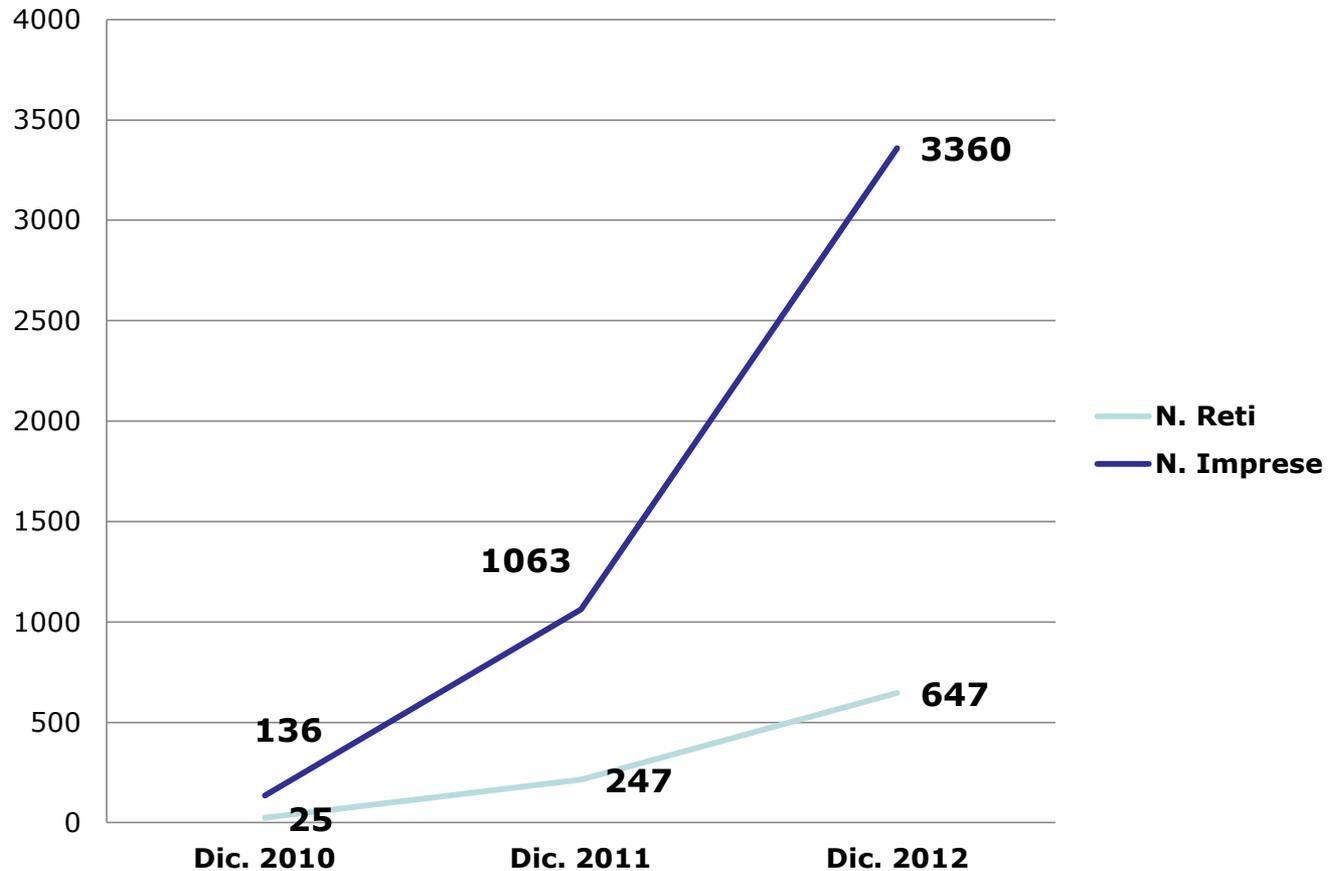
1. Fare efficienza
2. Focalizzarsi
3. Innovare
4. Internazionalizzare
5. Trovare risorse ... €



La rete come
arma in più



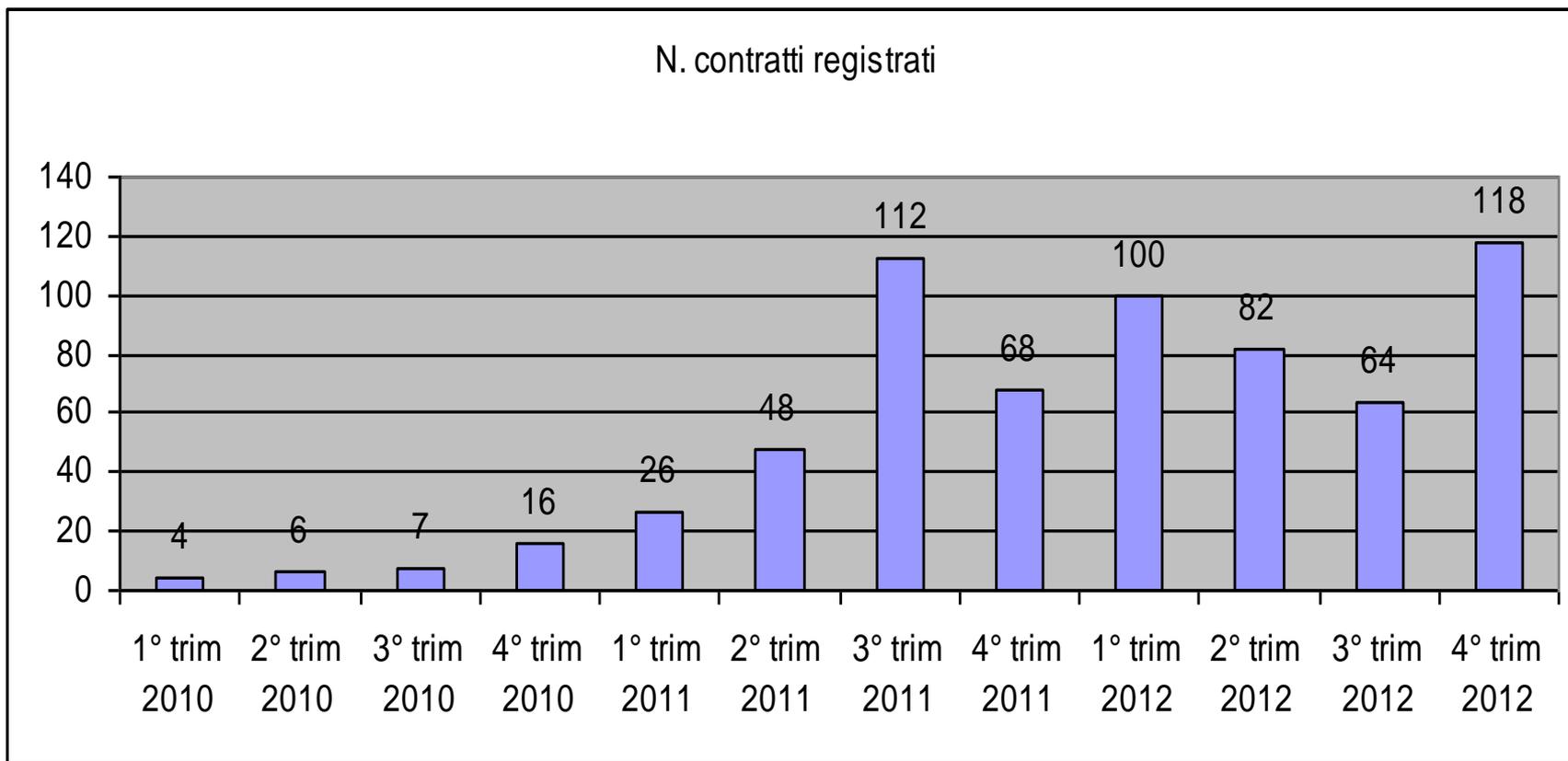
Il fenomeno reti. Dati a fine 2012



Al 4 marzo 2013: **707** reti per **3824** imprese

Fonte: Unioncamere 29-12-12

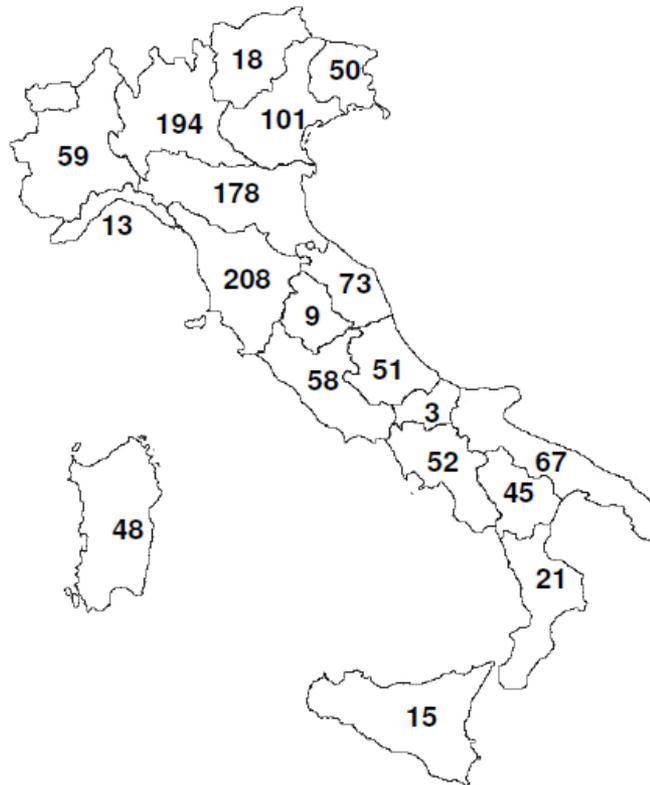
Numerosità delle reti. Dati a fine 2012 (ritmo trimestrale)



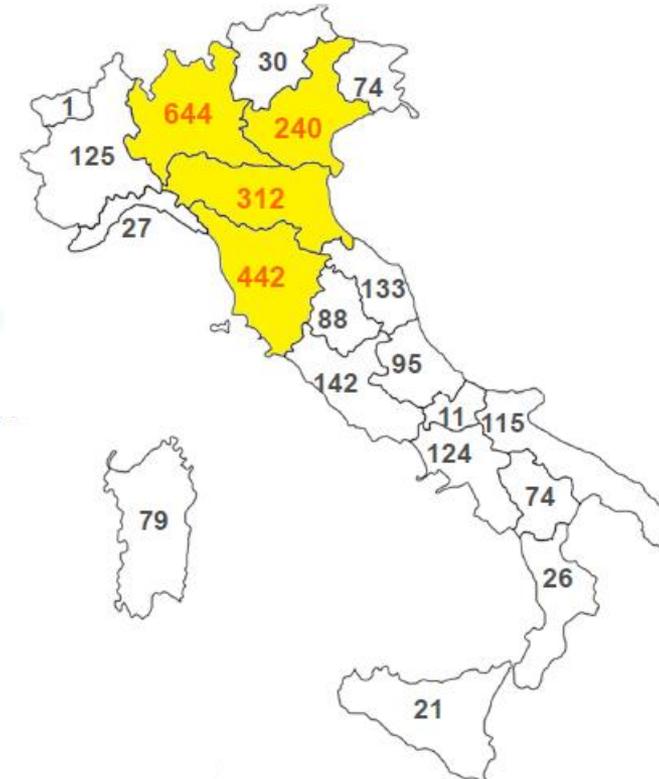
Fonte: Unioncamere 29-12-12

Localizzazione delle reti. Dati a fine 2012

Aziende coinvolte al 12/2011



Aziende coinvolte al 12/2012



| | | |
|--------------------|--------------|-------------|
| ▪ Lombardia | 644 | 19% |
| ▪ Toscana | 442 | 13% |
| ▪ Emilia Romagna | 312 | 9% |
| ▪ Veneto | 240 | 7% |
| ▪ Altre 15 regioni | 1722 | 52% |
| Totale | 3.360 | 100% |

Numerosità e distribuzione delle reti (a fine 2012)

Dimensione delle reti

| N. DI SOGGETTI PER CONTRATTO DI RETE | N. DI CONTRATTI DI RETE |
|--------------------------------------|-------------------------|
| 2 imprese | 92 |
| 3 imprese | 175 |
| tra 4 e 9 imprese | 310 |
| tra 10 e 50 imprese | 69 |
| oltre 50 | 1 |
| TOTALE | 647 |

Dimensioni delle imprese in rete

| Tipo | Fatt. (ml €) | % |
|------------------------|---------------------------------|------------|
| Microimprese | ≤ 2 | 50% |
| Piccole imprese | $2 \leq 10$ | 31% |
| Medie | $11 \leq 100$ | 15% |
| Grandi | > 100 | 4% |

Fonte: Unioncamere 29-12-12

Distribuzione delle reti per settore

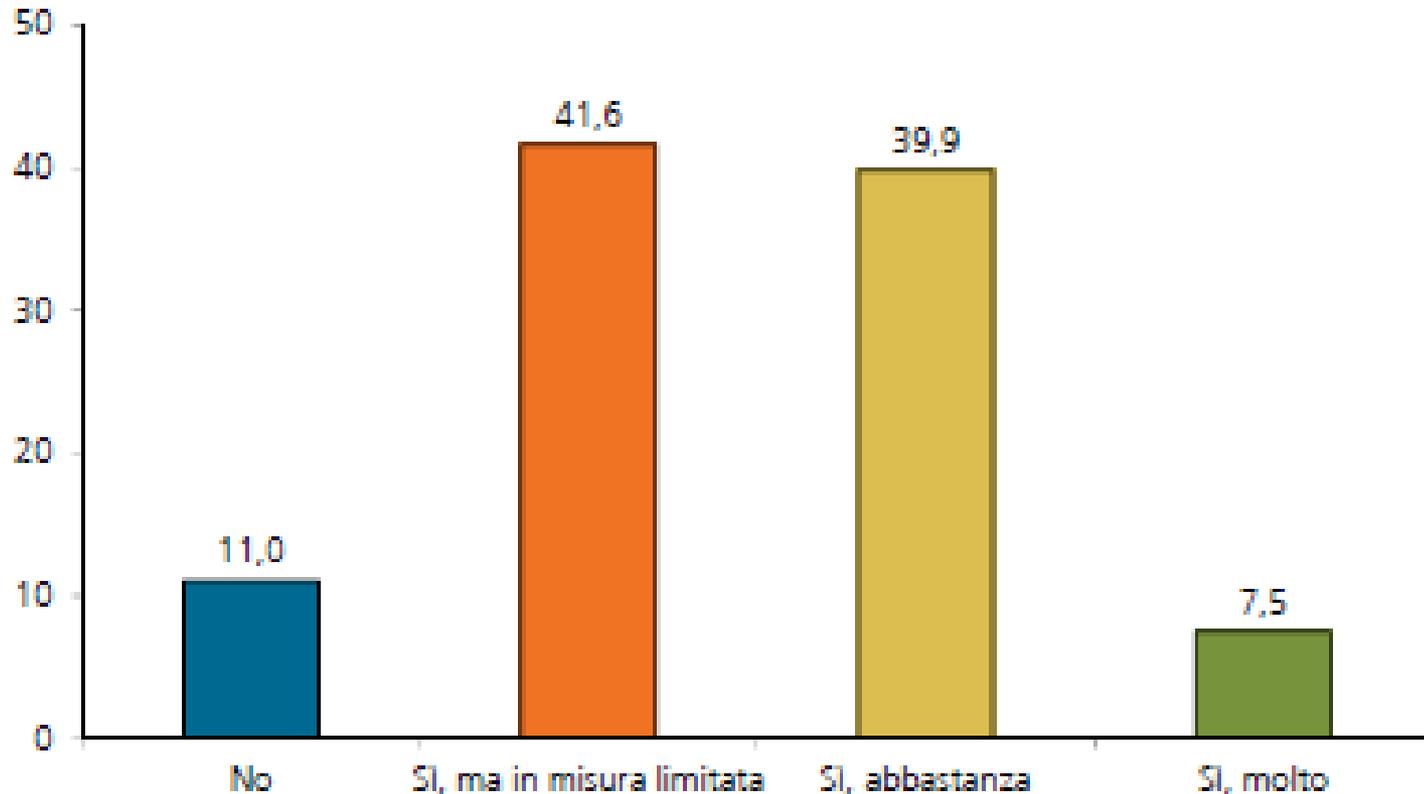
Ripartizione settoriale dei soggetti aderenti a Contratti di rete

| SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA | N. DI SOGGETTI | |
|---|----------------|------------|
| Agricoltura, silvicoltura | 166 | |
| Altre attività di estrazione da cave | 5 | |
| Industrie alimentari | 143 | |
| Sistema moda | 160 | |
| Beni per casa e tempo libero | 226 | IV |
| Altre industrie manifatturiere | 93 | |
| Chimica, gomma, plastica | 101 | |
| Lavorazione metalli | 297 | III |
| Elettronica | 139 | |
| Meccanica e mezzi di trasporto | 224 | V |
| Public utilities (energia, gas, acqua, ambiente) | 29 | |
| Costruzioni e bioedilizia | 337 | II |
| Commercio all'ingrosso | 200 | |
| Commercio al dettaglio | 62 | |
| Servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio | 65 | |
| Servizi di alloggio e ristorazione; servizi turistici | 47 | |
| Servizi dei media e della comunicazione | 30 | |
| Servizi informatici e delle telecomunicazioni | 188 | |
| Servizi finanziari e assicurativi | 31 | |
| Servizi operativi di supporto alle imprese e alle persone | 130 | |
| Servizi avanzati di supporto alle imprese | 384 | I |
| Istruzione e servizi formativi privati | 46 | |
| Sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati | 82 | |
| Servizi culturali, sportivi e altri servizi alle persone | 146 | |
| Non classificate Atecc | 19 | |
| Associazioni | 4 | |
| Enti morali/Fondazioni | 6 | |
| TOTALE | 3.360 | |

Conviene fare rete?

(Indagine Banca Intesa 6/2012 – 437 imprese in rete)

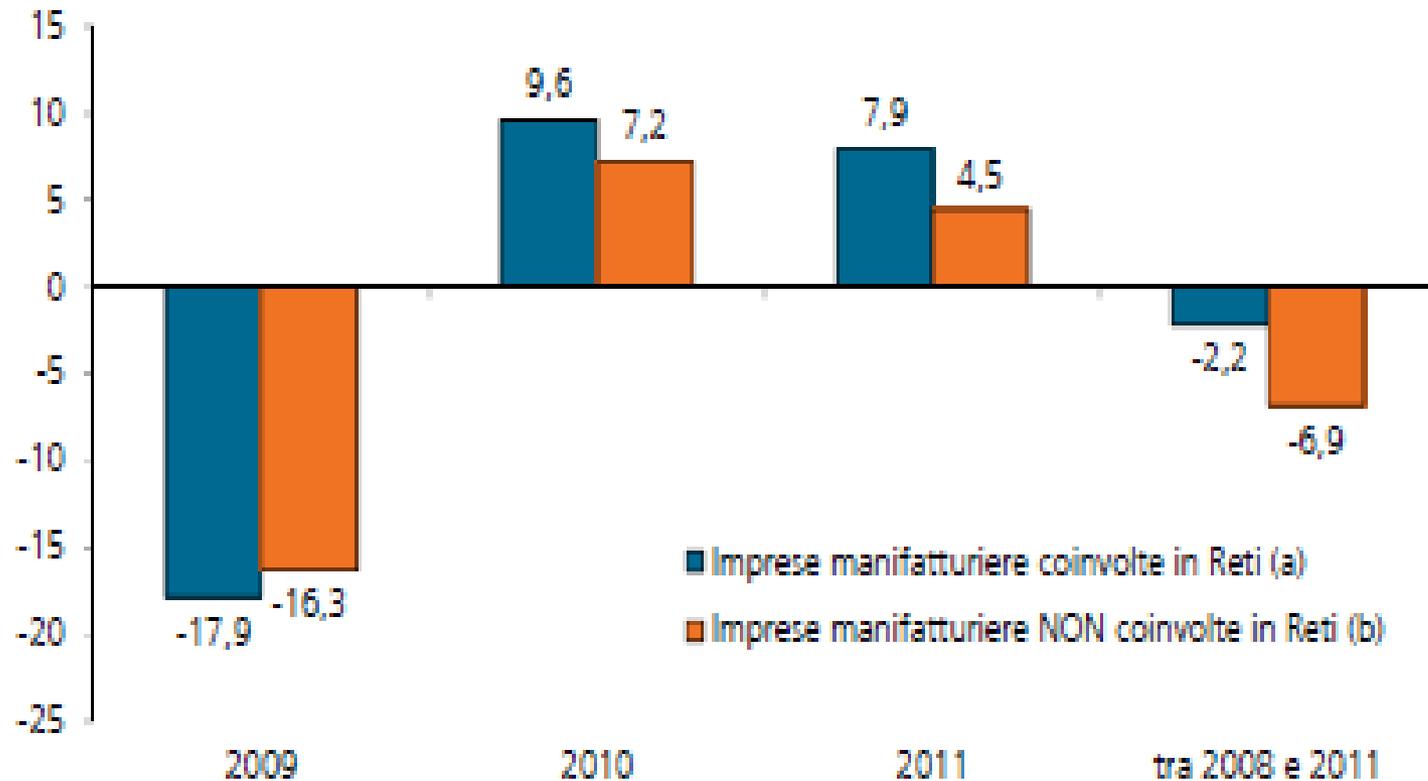
La rete ha consentito o consentirà di ottenere migliori performance reddituali?
(in % imprese rispondenti)



Conviene fare rete?

(Indagine Banca Intesa 6/2012 – 437 imprese in rete)

Evoluzione del fatturato (variazioni %; mediane)



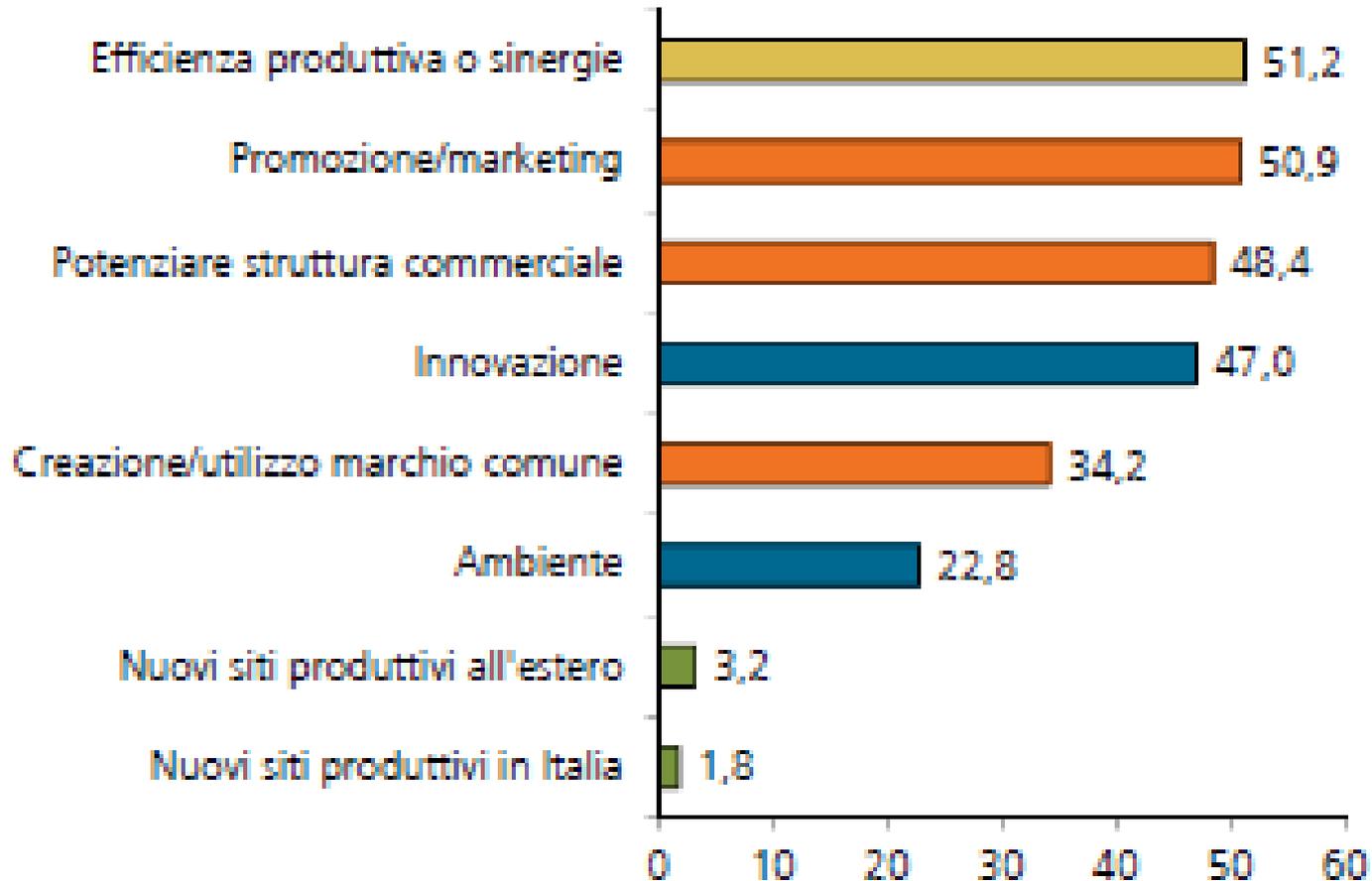
(a) 651 Imprese manifatturiere che appartengono a Reti di Imprese con più di 650.000 euro di fatturato nel 2008.

(b) 64.147 Imprese manifatturiere italiane con almeno 650.000 di euro di fatturato nel 2008 (escluse le Imprese coinvolte in Reti di Imprese).

Fonte: Intesa Sanpaolo

Principali obiettivi delle reti

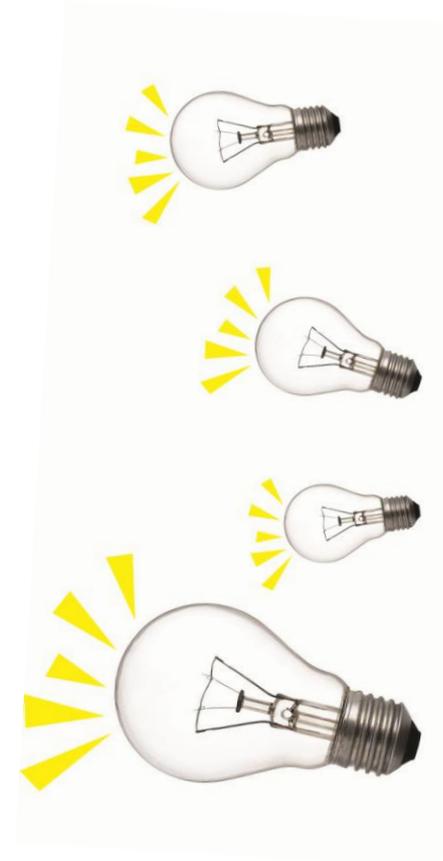
(Indagine Banca Intesa 6/2012 – 437 imprese in rete)



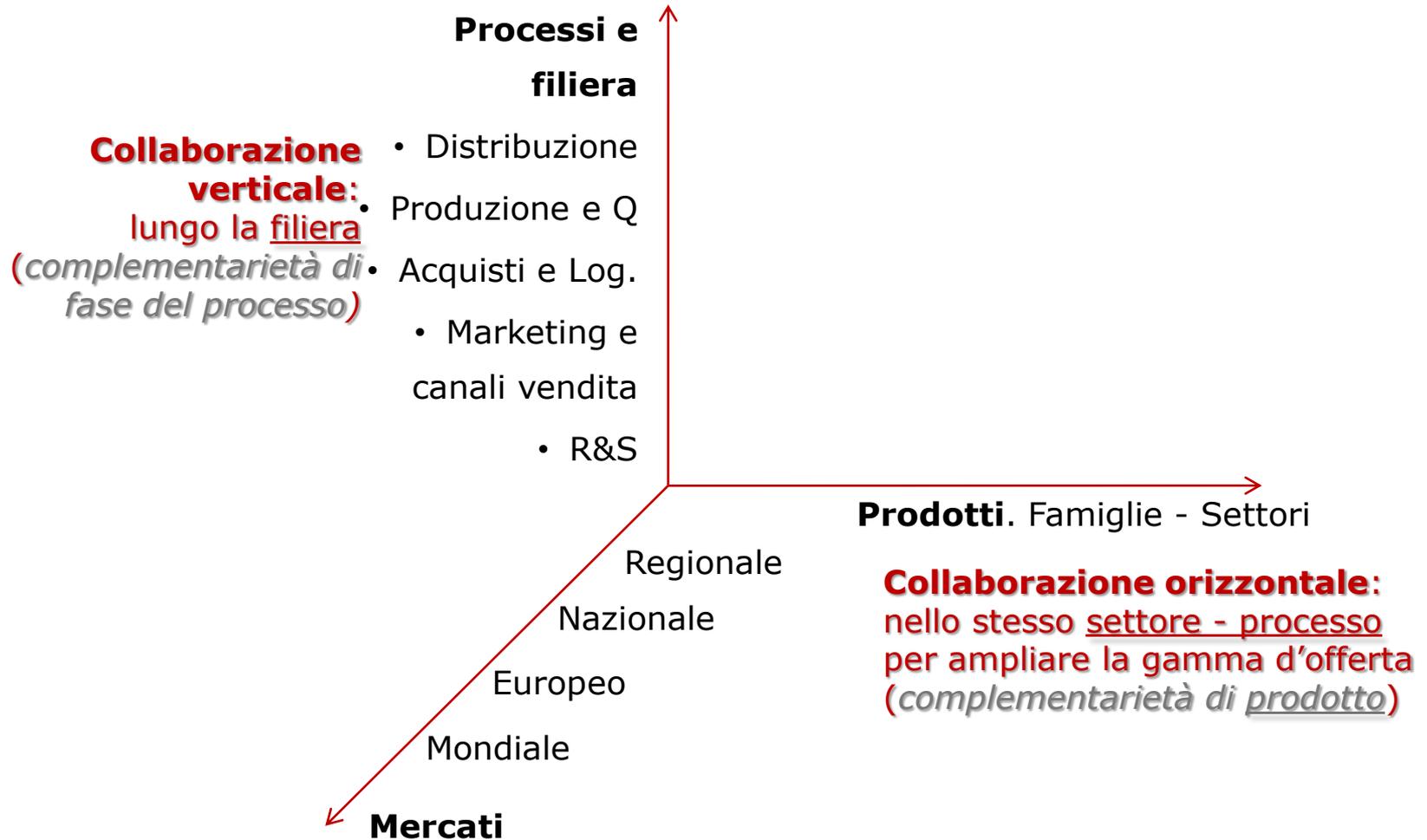
Competenze cercate dalle imprese nella rete

(Indagine Banca Intesa 6/2012 – 437 imprese in rete)

1. Competenze nella **distribuzione** (Italia – estero)
2. Competenze in **ricerca e innovazione**
3. Competenze nel **marketing**
4. Competenze **produttive**
5. Competenze in **campo organizzativo**
6. Competenze in **infrastrutture e logistica**
7. Competenze in **campo ambientale**
8. Competenze nel **design**



Tipologie e *motori* delle reti. Le forme della collaborazione



10 Passi per la costituzione di una rete

1. Verifica della competitività della **propria impresa** e dei fattori da migliorare
2. Identificazione dei fattori di miglioramento acquisibili da **altre imprese**
3. Attivazione di contatti con **altre imprese potenzialmente interessate**, anche mediante intermediazione delle associazioni di categoria
4. Conoscenza reciproca delle **forze / debolezze – opportunità / minacce** di ogni impresa per la **messa a fattor comune** di forze ed opportunità
5. Identificazione di **obiettivi** di miglioramento della competitività **comuni alle imprese interessate** e definizione dell'**idea di business** della rete
6. Definizione delle **attività** che la rete deve svolgere per cogliere gli obiettivi prefissati e dei **ruoli** e **responsabilità** di ogni impresa partecipante
7. **Avvio della collaborazione**, lavoro di squadra (programmazione-controllo), acquisizione *di riscontri positivi*, evidenza degli assestamenti necessari
8. Condivisione delle **regole del gioco** con la predisposizione della bozza del **Contratto e del Programma di rete**
9. Approvazione della bozza da parte di **ciascun partecipante**, firma del contratto e suo **deposito** nel Registro Imprese
10. **Applicazione del programma di rete**, messa a regime del suo funzionamento, costituzione di una **rete stabile e di successo**

Come funziona la rete

(Dall'idea di business ai ruoli nella rete)

**Strategia
condivisa**

**Idea di business della rete
(nuovo prodotto / servizio / mercato / offerta)**

**Processi
che attuano
la strategia**



**Ruolo
specifico
di ogni
impresa
nei processi
della rete**

| | | | | | | |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------|
| Impresa A | | Impresa A | Impresa A | | | Impresa A |
| | Impresa B | Impresa B | Impresa B | | Impresa B | Impresa B |
| Impresa C | Impresa C | Impresa C | Impresa C | Impresa C | | Impresa C |
| Impresa D | Impresa D | Impresa D | | | Impresa D | Impresa D |
| | Impresa E | | Impresa E | Impresa E | Impresa E | Impresa E |

Integrazione

Ognuno fa quel che sa fare meglio

Precondizioni e rischi nel fare rete

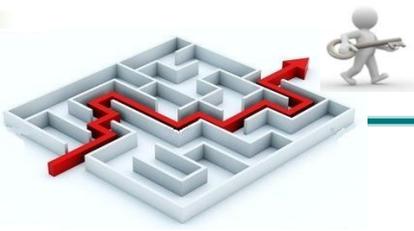
(lezioni apprese)

- Percezione della **convenienza** – **bisogno** del fare rete
- **Fiducia** e **trasparenza** tra i partner
- **Complementarietà**: ciascuno è forte in un'area
- **Condivisione** degli obiettivi della rete, di valori e cultura d'impresa
- **Consapevolezza** sia dei vantaggi che dell'impegno richiesto
- **Reale apertura** all'innovazione, all'internazionalizzazione, al cambiamento
- **Seria attenzione** alla qualità ed al servizio ai clienti
- **Equa ripartizione** dei vantaggi economici
- Presenza di un **ruolo interno** che motiva e trascina

- **Mancanza di tempo** da dedicare alla rete, specie per le micro-imprese
- **Scarsa fiducia** o **atteggiamento passivo** verso i partner
- **Scarsa conoscenza** del tipo di l'impegno richiesto dalla rete e dei ritorni possibili
- **Fretta** di arrivare ai risultati
- **Scarsa propensione** al marketing, all'innovazione, al cambiamento
- Resistenza al cambiamento del **modello gestionale**
- **Scarsa esperienza** di collaborazione tra imprese, consorzi, associazioni, ATI
- **Concorrenza interna** eccessiva
- Inidoneità – **indisponibilità** degli imprenditori partner

Il contratto di rete





- ❑ **Legge** 9 aprile **2009, n. 33** (introduce art. 3, co. 4ter)
- ❑ **Legge** 23 luglio **2009, n. 99** (modifica)
- ❑ *Decreto Legge* 31 maggio **2010, n. 78** (modifica)
- ❑ **Legge** 30 luglio **2010, n. 122** (converte e modifica DL 78/2010)
- ❑ *Decreto Legge* 22 giugno **2012, n. 83** "DL Sviluppo" (modifica)
- ❑ **Legge** 7 agosto **2012, n. 134** (converte e modifica DL Sviluppo)
- ❑ *Decreto Legge* 18 ottobre **2012, n. 179** "DL Crescita" (modifica)
- ❑ **Legge** 17 dicembre **2012, n. 221** (converte e modifica)

- Uno **strumento giuridico snello pensato per le PMI**, ma che vale per tutte le imprese
- Unico caso di norme legislative riferite alle **modalità del fare impresa** (strategie, programma, compiti e responsabilità dell'Organo comune)
- È redatto per atto pubblico (notaio) o per scrittura privata autenticata (il notaio o il pubblico ufficiale autentica le firme), o per *atto firmato digitalmente e trasmesso attraverso modello standard tipizzato* al Registro delle imprese (*legge n. 221/12*).
- E' iscritto nel Registro delle Imprese ove hanno sede le imprese contraenti.
- Le imprese, che hanno sottoscritto un contratto di rete, possono iscrivere la rete nelle sezione ordinaria del Registro imprese ove essa ha sede; questa scelta comporta l'acquisizione di soggettività giuridica della rete (*legge 221/12*).

Articolazione del contratto (esempio)

Premessa e Imprese aderenti

- Art. 1. Oggetto del contratto di rete
- Art. 2. Nome e logo della rete – Domicilio
- Art. 3. Obiettivi strategici
- Art. 4. Programma di rete
- Art. 5. Uso del marchio comune di rete
- Art. 6. Diritti, obblighi e responsabilità dei partecipanti al contratto di rete
- Art. 7. Fondo comune
- Art. 8. Organo comune - Consiglio direttivo
- Art.9. Assemblea dei partecipanti al contratto di rete
- Art.10. Ingresso di nuovi partecipanti al contratto di rete
- Art. 11. Recesso anticipato – Penali
- Art. 12. Risoluzione del contratto– Motivi di esclusione dei partecipanti
- Art. 13. Diritti di proprietà industriale
- Art. 14. Confidenzialità
- Art. 15. Durata del contratto di rete
- Art. 16. Modifiche al contratto – Allegati – Registrazione del contratto
- Art. 17. Foro competente

Frase standard all'art. 1 del contratto

“Gli **imprenditori** (almeno 2) perseguono lo scopo di **accrescere**, individualmente e collettivamente, la propria **capacità innovativa e la propria competitività nel mercato** del e a tal fine si obbligano, sulla base di un **programma comune di rete**, come precisato al successivo art., a **collaborare** in forme e in ambiti attinenti all'esercizio delle proprie imprese, a **scambiarsi informazioni o prestazioni** di natura industriale, commerciale, tecnica e ad **esercitare in comune attività di**



E' il ***piano industriale della rete***. Indica:

- a) gli **obiettivi strategici** di innovazione e sviluppo competitivo di ogni partecipante **e la loro integrazione nel programma della rete**
- b) le modalità del **controllo avanzamento** del programma
- c) **cosa deve fare ciascun aderente** per contribuire all'attuazione del programma
- d) come vengono **impiegate le risorse del fondo patrimoniale comune**
- e) come si **misurano i risultati** del programma

Fondo patrimoniale comune

- **Non è obbligatorio**: la rete può operare senza fondo patrimoniale, ma in tal caso non può avvalersi dei benefici fiscali, né ha **soggettività giuridica**
- **È costituito** per sostenere gli impegni ed investimenti della rete = **per realizzarne il programma.**
- Richiede la tenuta della **contabilità di rete**: *"entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale l'Organo comune redige una situazione patrimoniale, secondo le disposizioni relative al bilancio di esercizio della società per azioni, e la deposita presso l'ufficio del registro delle imprese del luogo ove la rete ha sede"* (Legge 221/12)
- **Opzioni** per la costituzione del fondo:
 - a) *conferimenti e contributi periodici* dei contraenti [possibili in € e/o *natura*: beni intangibili, brevetti e know-how, servizi, beni immobili e patrimoniali, h lavoro valorizzate]
 - b) utilizzo dei ricavi – risparmi di rete (es. *royalty*)
 - c) combinazione delle opzioni a) e b)

Regole per il fondo patrimoniale

(art. 2614 – 2615 C.C.)

- Appartiene alla rete e non può essere suddiviso tra le imprese aderenti fino a che il contratto è vigente
- Risponde delle obbligazioni assunte in nome del contratto di rete
- E' *attaccabile* solo dai creditori del programma di rete"; non lo è dai creditori particolari delle imprese della rete
- Vi è responsabilità solidale tra il fondo patrimoniale e l'impresa per conto della quale è stata contratta l'obbligazione dall'organo gestore della rete"
- In caso di insolvenza su impegno contratto per conto della rete, il debito dell'insolvente si suddivide tra le altre imprese della rete "
- in ogni caso per le obbligazioni contratte dall'Organo di gestione **in relazione al programma di rete i terzi possono far valere i loro diritti solo sul fondo comune (c.c. 2615.1 e Legge 221/12)**

Non concorrono alla formazione del reddito imponibile delle imprese aderenti gli utili destinati al fondo patrimoniale di rete, **a condizione che:**

- a. il Programma di rete sia **asseverato** (es. da Confcommercio, Confindustria, Confartigianato, Retimpresa, ecc.)
 - b. gli utili siano accantonati in apposita riserva (art. 42, comma 2 quater, L. 122/10 e comunicati entro 23/5/12 per 2011), destinati al fondo patrimoniale di rete ed impiegati per realizzarne il programma entro l'esercizio successivo
 - c. gli utili accantonabili non siano $> 1.000.000$ € per impresa
- L'agevolazione consiste in una **sospensione d'imposta** (Irpef – Ires), fino al termine del contratto di rete o quando il fondo è impiegato per scopi diversi da quelli indicati nel programma di rete
 - Copertura finanziaria complessiva da parte del Tesoro per i periodi di imposta 2012 e 2013:

2013 : 14.000.000 €

Organo di gestione della rete (Organo comune)

- Il contratto di rete **può** prevedere l'istituzione di un **Organo comune** (es. Presidente e Consiglio direttivo) per "l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi dello stesso".
- L'organo comune può essere:
 - una persona fisica, anche esterna alla rete (es. *manager di rete*)
 - un gruppo di persone fisiche (Cda della rete) anche esterni alla rete
 - una società, anche esterna alla rete
 - un ente, esterno alla rete
- Agisce come **mandatario** della rete (gli imprenditori, anche singoli, partecipanti al contratto) nei rapporti con clienti, fornitori, PA, banche e *stakeholder*.

Soggettività giuridica della rete

(Legge 221/12, art. 45).

Vi è quando la rete:

1. ha un Organo di gestione, un programma ed un fondo patrimoniale per realizzarlo
2. ha una denominazione ed una sede definita
3. mantiene una rendicontazione economica con contabilità ordinaria
4. nella rete un'impresa è definita come mandatario comune (capofila)
5. è iscritta nella sezione ordinaria del Registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede
6. le imprese aderenti hanno iscritto il contratto nella loro posizione nel Registro impr., compilando gli appositi moduli semplificati (*modelli S2 - modifica delle società - e I2 - modifica delle imprese individuali*)

Soggettività giuridica: *la rete esercita attività d'impresa, gestendo situazioni attive o passive e agendo come "società personale", con responsabilità di capitale limitata al fondo patrimoniale.*

Soggettività giuridica della rete

(Legge 221/12, art. 45).

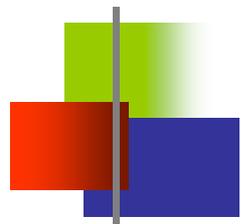
Avendo soggettività giuridica la rete può:

- a. disporre del **Codice Fiscale**,
- b. accedere al **credito bancario** e ottenere finanziamenti
- c. avere un **rating di rete** (valuta la robustezza strutturale della rete, il valore dell' idea di business e quello creato e accumulato / coesione del gruppo)
- d. partecipare alle **gare d'appalto** pubbliche
- e. assumere **personale**
- f. avvalersi del **credito di imposta**
- g. accedere ai **contributi pubblici** (es. per innovazione e/o internazionalizzazione)

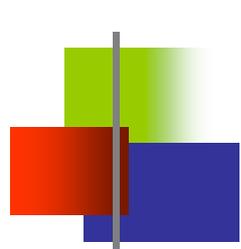
Soggettività tributaria della rete

- La rete, **non ha soggettività tributaria** e quindi **non è titolare di Partita IVA**
- Quando nel funzionamento della rete occorre la **Partita IVA** (es, rapporto con fornitori e necessità scaricare l'IVA passiva):
 - si impiega la p. IVA dell'impresa capofila (*mandatario con rappresentanza*), che *fraziona* sui contraenti
 - la rete si costituisce come *Società di persone (snc, ss, sas)* con propria contabilità e p. IVA

- Sono attivi, presso Ministero Economia, MISE Sviluppo E. Agenzia Entrate, **gruppi di lavoro sulle reti** per stabilire:
 - come valorizzare la soggettività giuridica portandola a tributaria
 - le soluzioni societarie possibili (p. IVA, obblighi fiscali)
 - reti con e per i professionisti,
 - reti internazionali (con attori – imprese estere)



Conclusioni



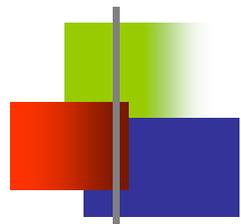
5 leve per il successo della rete

(oltre al Contratto di rete)

1. Condivisione dell'**idea di business** della rete ed evidenza del suo **valore** (innovazione – internazionalizzazione)
2. Fattibilità del **Programma operativo** e di medio – lungo termine ed efficacia del **metodo di lavoro**
3. Chiarezza dei **ruoli nella rete** (obiettivi, compiti, responsabilità per ciascun “retista”), in logica di **gruppo** ed efficacia della **leadership**
4. Condivisione del **sistema di valori** della rete (*fiducia, impegno, correttezza*) e comportamenti conseguenti
5. Disponibilità delle **competenze chiave** a sostegno dell'*idea di business* della rete: strategie & marketing, internazionalizzazione, logistica, controllo economico, specializzazione reciproca e co-innovazione

***"Il successo arriva prima del
sudore solo nel dizionario"***

(Presidente di una rete d'impres)



Ing. Giovanni Moser

348 7101059

gmoser9@yahoo.it