



FAQ - AGGIORNATE AL 4 APRILE 2013

La costituzione della rete

- [Il contratto di rete è l'unico strumento disponibile per fare rete tra imprese?](#)
- [Cosa è un contratto di rete? In quali casi è possibile stipularlo?](#)
- [Che differenza sostanziale c'è tra un contratto di rete ed un consorzio?](#)
- [Chi può partecipare ad un contratto di rete?](#)
- [Quando conviene aderire ad un contratto di rete?](#)
- [E' possibile aggregarsi alla rete in una fase successiva alla sua costituzione?](#)
- [Esistono degli incentivi fiscali o regionali per le reti d'impresa?](#)

La stipula del contratto

- [In che modo si può formalizzare il contratto di rete?](#)
- [Quali sono i contenuti obbligatori del contratto di rete?](#)
- [Quali sono le clausole facoltative?](#)
- [L'impresa che sottoscrive un contratto di rete perde la sua individualità giuridica?](#)
- [Cosa significa che la rete ha soggettività giuridica?](#)

La governance della rete

- [In che cosa consiste l'organo comune? Quali sono le sue responsabilità?](#)
- [E' obbligatoria la costituzione del fondo patrimoniale comune? Come avvengono i conferimenti?](#)
- [Quali sono i vantaggi fiscali connessi al versamento delle quote di partecipazione?](#)
- [In cosa consiste l'asseverazione? Come avviene?](#)
- [Alle reti serve un manager?](#)
- [Quali competenze deve avere un Manager di rete?](#)

La gestione del business di rete

- [Partecipare ad un contratto di rete significa perdere la propria indipendenza come imprenditore?](#)
- [Il contratto di rete rappresenta una alternativa praticabile anche per le micro o le piccole aziende?](#)
- [Partecipare ad un contratto di rete consente di fare investimenti non affrontabili dalla singola azienda?](#)
- [Ma per far funzionare una rete quali informazioni occorre condividere? Anche quelle riservate?](#)
- [Come costruire un'offerta integrata di rete?](#)
- [Come ottenere vantaggi di costo con la rete?](#)
- [Come avviare lo sviluppo commerciale della rete?](#)
- [Cosa deve contenere il sito web della rete?](#)

La risoluzione del contratto di rete

- [E' possibile uscire anticipatamente da un contratto di rete?](#)
- [L'uscita dal contratto di rete determina il venir meno dei vantaggi fiscali?](#)

La costituzione della rete

Il contratto di rete è l'unico strumento disponibile per fare rete tra imprese?

Il contratto di rete rappresenta la forma più flessibile e strutturata di aggregazione tra imprese. Tuttavia non bisogna dimenticare che ai fini della ricerca della competitività delle imprese, l'obiettivo principale è quello di agevolare il più possibile la collaborazione e la conoscenza reciproca. Solo iniziando a collaborare le imprese possono conoscersi, apprezzarsi e individuare spazi di complementarietà e possibilità di lavoro comune o strategie da perseguire insieme. Di conseguenza è comprensibile che da parte delle aziende si valutino tutte le modalità di aggregazione in rete praticabili (ATI, scrittura privata, protocolli d'intesa, consorzi, contratti di rete, ecc). [top](#)

Cosa è un contratto di rete? In quali casi è possibile stipularlo?

Un contratto di rete è un accordo con il quale un gruppo di imprenditori si impegnano a:

- a) collaborare in forme e ambiti predeterminati attinenti allo svolgimento delle proprie attività;
- b) a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura commerciale, industriale, tecnica o tecnologica;
- c) ad esercitare in comune una o più attività attinenti all'oggetto della propria impresa.

Tale collaborazione è finalizzata al conseguimento di obiettivi strategici connessi all'accrescimento della capacità innovativa e della competitività dei singoli partecipanti e della rete nel suo complesso. [top](#)

Che differenza sostanziale c'è tra un contratto di rete ed un consorzio?

La differenza sostanziale è che il Contratto di rete altri non è che solo un accordo, stipulato in maniera pubblica o privata, ma comunque registrato (presso i locali registri delle imprese di ciascuno dei partner della rete), mentre il Consorzio è un soggetto giuridico, al pari di una impresa, con tutto quel che ne consegue. In ogni caso il contratto di rete è più flessibile e leggero del consorzio e più adatto a consentire una sperimentazione della collaborazione tra MPMI. [top](#)

Chi può partecipare ad un contratto di rete?

Possono aderire ad un contratto di rete imprese di qualunque natura (incluse le ditte individuali e le organizzazioni no-profit), italiane ed estere, anche in forma aggregata. La partecipazione è aperta anche agli enti pubblici che hanno per oggetto esclusivo o principale l'esercizio di un'attività d'impresa. [top](#)

Quando conviene aderire ad un contratto di rete?

Il contratto di rete è uno strumento particolarmente utile per le PMI, soprattutto in considerazione dei costi contenuti e della flessibilità del contratto. Può essere utilizzata per collegare due o più imprese al fine di sperimentare sinergie comuni, creare o rafforzare marchi collettivi, instaurare relazioni di filiera, sviluppare nuovi prodotti, condividere gli investimenti per accedere a nuovi mercati, accedere a incentivi o contributi, migliorare il rating bancario. [top](#)

E' possibile aggregarsi alla rete in una fase successiva alla sua costituzione?

Sì, è possibile. Il contratto di rete ha per sua natura una struttura aperta; pertanto esso dovrà prevedere esplicitamente i requisiti soggettivi ed oggettivi di adesione alla partnership da parte di nuovi soggetti e le maggioranze necessarie per le relative deliberazioni da parte delle imprese partecipanti. [top](#)

Esistono degli incentivi fiscali o regionali per le reti d'impresa?

Gli incentivi fiscali sono a livello nazionale e consistono in un differimento d'imposta sui redditi reinvestiti in rete fino ad un valore massimo di 1 milione di euro (ma, il volume complessivo, cioè la somma di tali redditi fatta sulle diverse reti richiedenti è così piccola - 20 opp. 13 milioni, a seconda degli anni,- da essere poco significativa). Gli incentivi regionali sono invece

interessanti poiché sono concessi nell'ambito di bandi pubblici relativi alla presentazione di specifici progetti che vedono protagoniste le reti e che possono andare dal mero progetto di costituzione della rete, alla dotazione di tecnologie per la rete, ai processi di innovazione o di internazionalizzazione. Generalmente, le quote di finanziamento sono fino al 50% delle spese sostenute, ritenute ammissibili dal bando, per un max di 100 k€ o 50 k€ (a seconda del bando). [top](#)

La stipula del contratto

In che modo si può formalizzare il contratto di rete

Il contratto di rete può essere redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata o per atto firmato digitalmente e trasmesso attraverso modello standard tipizzato al Registro delle imprese. E' iscritto nel Registro delle Imprese ove hanno sede le imprese contraenti e in quello in cui ha sede la rete stessa. Nella visura di ogni impresa compare l'appartenenza alla rete. [top](#)

Quali sono i contenuti obbligatori del contratto di rete?

Il contratto di rete deve obbligatoriamente indicare: a) il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale dei contraenti; b) gli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva tra le imprese; c) la definizione del programma di rete per la realizzazione dello scopo comune; d) la durata del contratto; e) le modalità di adesione di altri imprenditori; f) le regole per l'assunzione delle decisioni sugli aspetti di interesse comune. [top](#)

Quali sono le clausole facoltative?

Rientra nella facoltà dei partecipanti alla rete prevedere all'interno del contratto: a) l'istituzione di un fondo patrimoniale comune; b) la nomina di un organo comune e la sua composizione; c) le cause facoltative di recesso anticipato. [top](#)

L'impresa che sottoscrive un contratto di rete perde la sua individualità giuridica?

Certamente no. [top](#)

Cosa significa che la rete ha soggettività giuridica?

Vedi la pagina apposita nel sito sul [contratto di rete](#). [top](#)

La governance della rete

In che cosa consiste l'organo comune? Quali sono le sue responsabilità?

Il contratto di rete può prevedere facoltativamente la istituzione di un organo comune al quale viene conferito il potere di esecuzione delle delibere assunte dai partecipanti alla rete e, più in generale, di conduzione delle relative attività. Tale organo può essere costituito da un unico soggetto o da una pluralità di soggetti e, salvo diversa previsione contrattuale, opera secondo le regole previste dalla disciplina del mandato (con o senza rappresentanza).

Pertanto esso può stipulare contratti con i terzi in nome e per conto delle imprese partecipanti (mandato con rappresentanza) o agire in nome proprio e per conto delle imprese partecipanti (mandato senza rappresentanza). In entrambi i casi l'organo comune non è responsabile verso i terzi dell'adempimento delle obbligazioni derivanti dal contratto, i cui effetti giuridici ricadono nella sfera giuridica delle imprese mandatarie, salvo violazione degli obblighi connessi al vincolo di mandato. [top](#)

E' obbligatoria la costituzione del fondo patrimoniale comune? Come avvengono i conferimenti?

No, i contraenti hanno la facoltà di prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, che deve essere finalizzato esclusivamente alla realizzazione del programma di rete. In questo

caso, il contratto di rete deve prevedere esplicitamente la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi. I conferimenti possono essere effettuati in denaro o in beni e servizi, purché suscettibili di valutazione economica. [top](#)

Quali sono i vantaggi fiscali connessi al versamento delle quote di partecipazione?

L'agevolazione consiste in una sospensione di imposta (che opera ai soli fini IRPEF e IRES) per le quote di utile destinate al fondo patrimoniale comune, fino ad un limite di 1 milione di euro. Tale limite vale per la singola impresa, indipendentemente dal numero di contratti di rete a cui ha aderito. Per accedere all'agevolazione è necessario che l'impresa abbia creato un'apposita riserva del patrimonio netto denominata con riferimento alla norma agevolativa nella quale viene accantonata la quota di utile destinata al fondo comune. E' anche necessario comunicare ogni anno all'Agenzia delle Entrate la quota di utili accantonati e il relativo periodo di accantonamento. [top](#)

In cosa consiste l'asseverazione? Come avviene?

L'asseverazione rappresenta un ulteriore vicolo all'accesso del beneficio fiscale. Essa consiste nella verifica formale dei contenuti del contratto di rete da parte di organismi abilitati, il cui elenco è pubblicato sul sito dell'Agenzia delle entrate. L'asseverazione deve essere rilasciata entro il limite di 30 giorni dalla richiesta. [top](#)

Alle reti serve un manager?

Se la fiducia e la reciprocità sono le condizioni costitutive delle reti di impresa, uno degli ostacoli fondamentali da superare è il problema del comando: a chi, tra i soci, può essere demandato il comando delle operazioni di rete quando si mettono insieme diversi imprenditori che sono, e si sentono, di pari grado?

In questi casi, o c'è un promotore della rete che gli altri accettano conferendogli una leadership riconosciuta - almeno per quello che riguarda il progetto di rete - o c'è un comitato di gestione collettivo che funziona nel prendere le decisioni oppure in mancanza di queste condizioni si possono avere soluzioni poco funzionali: non comanda nessuno (se ci sono problemi si vedrà), si comanda a turno, o altri accorgimenti del genere.

In queste situazioni è meglio cambiare prospettiva e pensare ad un terzo che sia "neutrale" tra le diverse imprese partecipanti. Meglio se la neutralità si fonda su una scelta fatta in base alla professionalità della persona delegata a questo compito, invece che sulla contiguità con questa o quella impresa. [top](#)

Quali competenze deve avere un Manager di rete?

Oltre a quelle di management generale, quella di project management, poiché, nella realizzazione del programma di rete, deve coordinare soggetti (i rappresentanti delle imprese partner) che non dipendono dal Manager di Rete (ma continuano a dipendere dalle loro stesse imprese); Il Manager di rete deve esprimere capacità di indirizzo, pianificazione, coordinamento e controllo della rete e dei retisti. Deve essere colui che identifica e condivide con i retisti gli obiettivi delle reti e che coordina l'impegno delle imprese della rete per raggiungere i risultati attesi. [top](#)

La gestione del business di rete

Partecipare ad un contratto di rete significa perdere la propria indipendenza come imprenditore?

Partecipare ad un contratto di rete può generare alcune remore da parte di imprenditori che sono abituati invece ad avere il pieno controllo decisionale sui processi e i prodotti della propria azienda. Essere parte di una rete vuol dire accettare che altri "decidano per me cosa devo fare nella mia azienda"?

In realtà la rete nasce proprio come alternativa alla fusione tra imprese per permettere di accedere ai vantaggi che l'unione determina senza dover pagare il dazio di una totale dipendenza, di una perdita di autonomia. La rete si basa su legami che sono abbastanza forti

da permettere l'azione collettiva, e quindi la realizzazione di progetti più grandi, ambiziosi e impossibili da perseguire da soli, ma lo fa in maniera "soft", lasciando libere le imprese di decidere cosa fare in ambiti diversi da quelli definiti dalla rete. [top](#)

Il contratto di rete rappresenta una alternativa praticabile anche per le micro o le piccole aziende?

Le reti rappresentano la soluzione ottimale per le imprese piccole e piccolissime che vogliono allargare la portata delle proprie attività senza perdere l'identità e senza impegnarsi in investimenti troppo consistenti e rischiosi.

Le reti, infatti, permettono di mettere a fattor comune le conoscenze dei singoli stimolando l'innovazione e consentendo l'integrazione di filiera, sia in verticale sia in orizzontale. I principali vantaggi che ne derivano riguardano la maggiore visibilità delle aziende in rete, la maggiore garanzia verso terzi, la possibilità di sfruttare sinergie tra le singole imprese, la proposizione di un'offerta più completa (offerta integrata di rete), la maggiore capacità produttiva (commesse più grandi), la maggiore capacità di investimento e la maggiore capacità innovativa. Pur ottenendo la capacità produttiva di un'azienda più grande, la rete mantiene tuttavia la rapidità e la flessibilità delle aziende che la compongono. [top](#)

Partecipare ad un contratto di rete consente di fare investimenti non affrontabili dalla singola azienda?

In un momento di crisi di mercato e di difficoltà di accesso al credito, molte imprese tendono a non avviare programmi di investimento. La rete consente di distribuire su più attori l'investimento e il rischio connesso. Più aziende in rete tra loro complementari possono focalizzare il loro sforzo sui campi in cui sono specializzati, riducendo fortemente il bisogno di nuove competenze e di risorse finanziarie. In questo quadro è importante scegliere i partner giusti e avere forme di governance o di garanzia contrattuale che consentano di gestire in maniera efficace l'interdipendenza che si viene a creare tra i partner rispetto al comune progetto di business. [top](#)

Ma per far funzionare una rete quali informazioni occorre condividere? Anche quelle riservate?

La decisione di sviluppare una rete d'impresa si basa non solo su aspetti economici, ma anche su aspetti relazionali, relativi alla fiducia reciproca e alle relazioni tra i singoli. Se ciò non avviene, la rete è destinata a sfaldarsi nel tempo, riportando le imprese ad una sterile individualità.

All'interno di una rete è bene garantire la trasparenza delle informazioni, connesse al processo del business, tra le imprese partecipanti. Può risultare importante per esempio condividere il più possibile informazioni relative al proprio mercato di sbocco in termini di copertura geografica e di penetrazione (marginalità e volumi), ai propri settori di riferimento all'interno dello stesso mercato, alla configurazione della propria struttura organizzativa, alla situazione economico-finanziaria, al panel di attrezzature e di competenze tecniche e tecnologiche. Se necessario, la riservatezza di informazioni sensibili può essere tutelata attraverso apposite clausole ed eventuali sanzioni previste dal contratto di rete.

Questi approfondimenti permettono di evidenziare le eccellenze, che potranno diventare una risorsa da condividere della futura rete, oppure delle criticità che potrebbero creare dei problemi. [top](#)

Come costruire un'offerta integrata di rete?

Per poter sviluppare un'attività commerciale efficace, è necessario declinare l'offerta integrata della rete. Questa evoluzione può essere sviluppata solo ed esclusivamente con l'integrazione strategica (e non con una semplice sommatoria) delle offerte delle singole aziende facenti parte della rete: essa deve essere espressione del potenziale della rete e come tale deve essere percepita dai potenziali clienti. Occorre cogliere il meglio dei singoli, aggregandolo con quello delle altre imprese di rete, facendone poi percepire i notevoli vantaggi ai mercati.

In tale prospettiva è consigliabile la creazione di un gruppo di lavoro dedicato allo sviluppo dell'offerta di rete, che si concentri sull'identificazione dei settori più attrattivi per la rete e di quei settori in cui l'offerta integrata risulta essere maggiormente adatta. Il gruppo dovrà concentrarsi sulla definizione delle priorità di sviluppo commerciale: per ogni settore individuato, il gruppo provvederà alla definizione di un'offerta di rete e di una strategia di approccio in funzione del cliente/settore. [top](#)

Come ottenere vantaggi di costo con la rete?

Una rete spesso nasce oppure evolve con l'intento di ottenere vantaggi industriali, minori costi di acquisto, accesso al credito facilitato. Questi elementi aumentano la competitività delle imprese partecipanti alla rete. Le reti di imprese devono essere progettate per la creazione di sinergie produttive, l'eliminazione delle ridondanze e la massimizzazione dei margini. La condivisione delle eccellenze, porta quindi automaticamente ad una riduzione drastica dei costi.

In particolare razionalizzare la filiera degli acquisti porta all'ottenimento di una maggiore efficienza attraverso l'individuazione di fornitori preferenziali, che consentono vantaggi di costo e/o servizi migliori. A questo fine è fondamentale la condivisione delle liste dei fornitori, dei costi e dei volumi, al fine di effettuare l'analisi dei dati storici ed individuare le voci di costo maggiormente incidenti sui bilanci delle singole aziende. [top](#)

Come avviare lo sviluppo commerciale della rete?

La rete nasce con l'obiettivo di sviluppare una massa critica tale per cui l'insieme delle aziende risulti più competitivo sul mercato, di quanto non lo siano le aziende stesse prese singolarmente. L'unione delle forze permette di effettuare investimenti ai fini commerciali prima impensabili.

Un'attività commerciale efficace si basa sulla declinazione di una proposta integrata di rete e verte sulla definizione degli obiettivi in termini di commesse e fatturato, sulla definizione di quelli che sono i settori e i clienti target, con particolare attenzione al loro potenziale e sul coordinamento di tale attività a livello nazionale e internazionale. Dovranno essere organizzate delle visite commerciali presso i clienti potenziali e realizzare delle offerte mirate in funzione dell'interlocutore. Per evitare comportamenti opportunistici e tutelare tutte le imprese partecipanti, occorre stabilire chiare e semplici regole di ingaggio, che possono essere contenute nel contratto di rete e che possono basarsi sulle specifiche competenze delle aziende. [top](#)

Cosa deve contenere il sito web della rete?

Il sito web è uno dei principali strumenti per far conoscere e promuovere nel mercato la rete, la sua offerta, le sue caratteristiche distintive. Può inoltre essere lo strumento per creare un primo contatto tra il potenziale cliente alla ricerca di un fornitore e la rete.

Il sito web della rete deve essere completo, deve riuscire a trasmettere il valore aggiunto dell'offerta integrata di rete ed i vantaggi di un unico interlocutore. Deve quindi comunicare ed esplicitare in modo chiaro la missione e la visione della rete, descriverne la sua struttura e le sue caratteristiche distintive. Deve riportare il ventaglio di competenze possedute, mostrandolo anche attraverso le proprie referenze in progetti già eseguiti o in servizi già erogati e, quando possibile, riportare il nome dei rispettivi committenti.

In poche semplici parole, la rete deve comunicare la semplicità di relazionarsi con un soggetto unico, la velocità di risposta, l'efficienza e la garanzia dei risultati. [top](#)

La risoluzione del contratto di rete

E' possibile uscire anticipatamente da un contratto di rete?

Sì, le parti possono prevedere all'interno del contratto specifiche cause di recesso anticipato da parte del singolo contraente. Al contratto di rete si applicano inoltre le regole previste per la risoluzione del contratto plurilaterale con comunione di scopo. Pertanto, in caso di

inadempimento da parte di un'impresa degli obblighi derivanti dall'esecuzione del contratto di rete, le altre imprese possono richiedere la risoluzione del contratto limitatamente all'impresa inadempiente. [top](#)

L'uscita dal contratto di rete determina il venir meno dei vantaggi fiscali?

Non necessariamente. Il venir meno dell'adesione al contratto di rete provoca il termine del regime agevolativo solo nel caso in cui gli investimenti previsti dal programma di rete non siano stati completati. [top](#)