



## **Laboratorio sulle Reti d'impresa** *(Coordinatore: Prof. Fabrizio Cafaggi)*

RICERCA

### **“CONTRATTI DI RETE : UN’ANALISI COMPARATIVA”**

*Coordinata dai Proff. Fabrizio Cafaggi e Gian Domenico Mosco*

#### **I contratti di rete stipulati nel 2010-2011: le prime evidenze**

a cura dei Proff. F. Cafaggi, Paola Iamiceli e G.D. Mosco  
con la collaborazione di

L. Bebber, S. Corradi, A. Corsi, E. Cremona, C. Ferrari, R. Mangione

#### **EXECUTIVE SUMMARY**

Giugno 2012

## EXECUTIVE SUMMARY

*Premessa.* La disciplina sul contratto di rete è stata introdotta nel 2009 ed è stata oggetto di successive modificazioni nel 2010, fino a pervenire all'assetto attuale, che si prevede potrà essere a breve modificato ulteriormente. Si tratta di uno strumento contrattuale, privo di soggettività giuridica, che si aggiunge a quelli disponibili, in particolare ai consorzi e alle ATI, per realizzare forme di collaborazione inter-imprenditoriale dove le imprese conservano indipendenza ed autonomia. Il contratto di rete introdotto dalla normativa recente ha una nozione ampia ma una disciplina scarna; solo una puntuale analisi del contenuto degli specifici contratti conclusi dalle parti consente di comprendere *perché* e *come* lo strumento è utilizzato, specie se si riesce a coglierne il piano industriale sottostante e le effettive dinamiche che il disegno contrattuale realizza. Valutare dunque l'impatto del contratto e la tipologia di reti che emerge comporta una verifica empirica.

Per raccogliere ed elaborare queste informazioni la **Fondazione Bruno Visentini (FBV)**, nell'ambito del **Laboratorio sulle reti** diretto da Fabrizio Cafaggi, ha intrapreso una ricerca – promossa da **RetImpresa-Confindustria** e **Unioncamere** – coordinata dai professori Cafaggi e Mosco con il contributo di un ampio team di ricerca diretto dalla professoressa Iamiceli. Se ne presentano ora alcuni risultati preliminari derivanti dall'analisi dei 214 contratti censiti da Unioncamere fino al 5 dicembre 2011, ma nel commento si tiene conto anche dell'estrazione di dati Unioncamere del 21 aprile 2012.

L'analisi che segue sintetizza i principali risultati dello studio senza entrare nel merito della valutazione di liceità e congruenza delle clausole rispetto alle norme che regolano il contratto di rete o che, in generale, sono presenti nell'ordinamento. A questa valutazione potranno essere dedicati contributi specifici in altre sedi.

Essendo l'indagine in corso di completamento con riferimento agli ultimi contratti, i dati saranno oggetto di integrazione e rielaborazione nelle prossime fasi della ricerca.

**Tab. n. 1 - CONTRATTI REGISTRATI FINO AL 21 APRILE 2012**

Anno 2010: 25 contratti	
Marzo - luglio	7 contratti
Settembre - dicembre	18 contratti
Anno 2011 (fino al 5 dicembre): 189 contratti	
Gennaio - aprile	29 contratti
Maggio - agosto	81 contratti
Settembre - dicembre	79 contratti
Anno 2012 (dal 5 dicembre 2011 al 21 aprile 2012): 113 contratti	
5 dicembre 2011- 28 marzo 2012	91 contratti
28 marzo - 21 aprile 2012	22 contratti
In totale fino al 21 aprile 2012: 327 contratti	
<i>Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere-Infocamere (aggiornamento al 21 aprile 2012)</i>	

**Tab. n. 2 - NUMERO DI SOGGETTI IN RETE E DI CONTRATTI DI RETE PER REGIONE**

Regione	N. soggetti aderenti ai contratti di rete	N. contratti di rete*
Lombardia	409	103
Toscana	297	47
Emilia Romagna	188	51
Veneto	156	51
Marche	92	30
Puglia	89	28
Lazio	88	34
Piemonte	69	24
Abruzzo	54 (di cui: 2 fondazioni)	13
Campania	54	25
Friuli Venezia Giulia	49	20
Sardegna	48	12
Basilicata	47	10
Calabria	24	7
Liguria	20	8
Trentino Alto Adige	18	9
Sicilia	16	10
Umbria	13	7
Molise	4	2
<b>Italia</b>	<b>1.735</b>	<b>327</b>
<p>(*) Dal momento che uno stesso Contratto di rete può coinvolgere diversi ambiti regionali, non è possibile attribuire ciascun Contratto a una sola regione. Pertanto, la somma dei Contratti di rete riferiti a ciascuna regione risulta differente dal numero complessivo dei Contratti stipulati.</p> <p style="text-align: right;"><i>Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere-Infocamere (aggiornamento al 21 aprile 2012)</i></p>		

\*\*\*

### 1. Chi compone la rete?

Alle reti costituite con contratto di rete (in seguito, semplicemente le reti) partecipano in prevalenza piccole e medie imprese, per lo più in forma di società di capitali, soprattutto s.r.l. Ancora molto limitato risulta, invece, il coinvolgimento di imprese individuali e di società di persone: segnale di un avvicinamento tuttora molto circoscritto al contratto di rete da parte delle micro imprese e di quelle della fascia più bassa delle piccole. Sono rare le reti tra grandi imprese, mentre emergono alcuni casi di uso del contratto di rete per regolare i rapporti infragruppo nel settore manifatturiero.

**Tab. n. 3 - FORMA GIURIDICA DEI SOGGETTI PARTECIPANTI ALLA RETE**

<i>Forma giuridica dei soggetti partecipanti</i>	<i>Numero di soggetti partecipanti per forma giuridica</i>	<i>Soggetti partecipanti (% sul totale)</i>	<i>Imprese registrate in Italia nel 2010 (% sul totale)</i>
<b>Imprese individuali</b>	189	10,89%	<b>55,29%</b>
<b>Società di persone</b>	224	12,91%	<b>19,12%</b>
<b>Società di capitali</b>	1.198	69,05%	<b>22,13%</b>
<b>Società a responsabilità limitata</b>	961	55,39%	
<b>Società per azioni</b>	237	13,66%	
<b>Società cooperative</b>	95	5,48%	
<b>Fondazioni</b>	2	0,12%	
<b>Altre forme</b>	27	1,56%	<b>3,46%</b>
<b>Totale</b>	<b>1735</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere-Infocamere (aggiornamento al 21 aprile 2012)

## 2. Che cosa fanno le reti e i loro aderenti?

L'attività delle reti riguarda prevalentemente la produzione e l'erogazione di servizi, mentre il contratto di rete ha ancora un rilievo ridotto nel settore della distribuzione. I settori sono estremamente diversificati, segno di una penetrazione diffusa in tutte le aree della manifattura (dall'*automotive* all'edilizia, dall'alimentare al tessile-abbigliamento, per fermarsi agli ambiti principali), nell'agricoltura, nel turismo e nei servizi all'impresa. Il contratto di rete è, inoltre, impiegato in settori emergenti dell'attuale contesto economico, come le biotecnologie, l'ambiente e riciclo, il biomedicale. Il riferimento all'innovazione è frequente e si traduce nello svolgimento di ricerca in comune, talvolta come attività primaria, talaltra come attività strumentale a quella principale.

**Tab. n. 4 - SETTORE DI OPERATIVITÀ DELLE IMPRESE PARTECIPANTI ALLA RETE**

Settore di attività economica	Soggetti aderenti ai contratti di rete (val. ass.)	Soggetti aderenti ai contratti di rete (in % sul totale)
Servizi avanzati alle imprese	205	11,8
Lavorazione metalli	186	10,7
Costruzioni e bioedilizia	157	9,1
Meccanica	121	7,0
Altri servizi	96	5,5
Beni per casa e tempo libero	92	5,3
Agricoltura, silvicoltura	91	5,3
Servizi informatici	90	5,2
Sistema moda	89	5,1
Elettronica	83	4,8
Commercio all'ingrosso	78	4,5
Servizi operativi	78	4,5
Attività ricreative	67	3,9
Chimica, gomma, plastica	62	3,6
Industrie alimentari	61	3,5
Altre ind. manifatturiere	49	2,8
Trasporti e logistica	33	1,9
Formazione, attività artistiche	27 (di cui: 2 fondazioni)	1,6
Commercio al dettaglio	25	1,4
Turismo (alloggio e ristorazione)	18	1,0
Servizi finanz. e assicurativi	12	0,7
Altre attività di estrazione da cave	1	0,1
Inattive	14	0,8
<b>Totale</b>	<b>1.735</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere-Infocamere (aggiornamento al 21 aprile 2012)

### **3. Dove operano? Reti locali e mercato globale.**

Le reti sono costituite ancora soprattutto su scala regionale: i contratti che insistono su un'unica regione costituiscono il 70% del totale secondo i dati aggiornati al 21 aprile 2012. Non per questo il raggio di azione della rete resta circoscritto all'ambito locale. Al contrario, in quasi il 60% dei contratti, la rete è concepita come strumento per favorire l'accesso a mercati internazionali. Resta invece limitata la partecipazione di imprese estere, per lo stesso tramite di filiali italiane. È questo uno dei punti di snodo sul quale riflettere se si vuole implementare la possibilità di impiego dello strumento anche favorendone l'apertura in senso transnazionale, almeno in ambito europeo.

### **4. Che dimensione hanno?**

La maggior parte delle reti include tra 3 e 9 imprese (quasi il 70% del totale); benché leggermente diminuite negli ultimi mesi, le reti bilaterali rappresentano ancora oggi quasi il 20% dei contratti registrati. Per il momento le reti nascenti da questi contratti si caratterizzerebbero per una partecipazione selettiva volta probabilmente a sfruttare economie di scopo, generate dalla combinazione di competenze, più che economie di scala, fondate sull'aggregazione di volumi.

**Tab. n. 5 - DIMENSIONE DELLE RETI**

<i>Numero delle imprese partecipanti</i>	<i>Numero di contratti di rete</i>
2	64
3	82
4 < x ≤ 9	144
10 < x ≤ 50	36
> 50	1

*Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere-Infocamere (aggiornamento al 21 aprile 2012)*

### **5. Le reti bilaterali: quali prospettive?**

Il numero di reti composte da due imprese è, dunque, significativo. Talvolta si tratta di reti di reti, dal momento che le due imprese sono a loro volta sistemi reticolari che comprendono un ampio numero di imprese. Talaltra si tratta di reti che nascono bilaterali ma intendono ampliare la composizione. L'analisi svolta mostra che, comparativamente rispetto alle reti con tre o più aderenti, queste reti presentano livelli di patrimonializzazione più elevati, ma durata leggermente inferiore alla media. Il dato porta a chiedersi se, nonostante l'investimento iniziale da parte degli aderenti "fondatori", si tratti di reti "temporanee" oppure se tali reti non siano destinate a evolvere in forme di collaborazione più duratura grazie all'ingresso di nuovi aderenti. I contratti esaminati non sono infatti chiusi rispetto alla prospettiva di entrata di nuovi partecipanti e spesso si dotano di regole operative e di governo destinate a essere applicate in caso di incremento dei componenti della rete (ad es., si fa variare la composizione dell'organo comune a seconda del numero dei partecipanti).

## 6. Reti stabili o temporanee?

Le reti costituite con contratto di rete sono tendenzialmente stabili nel tempo. Quasi il 70% dei contratti prevede una durata superiore ai 5 anni (e di questi più della metà fissano una durata superiore ai 10 anni).

**Tab. n. 6 - DURATA DEL CONTRATTO**

<i>Durata del contratto</i>	<i>Numero di contratti di rete (tot. 214)</i>
Inferiore ai 5 anni	62
Da 5 a 10 anni	68
Superiore a 10 anni	79
A tempo indeterminato	3
Non regolata	2

Del resto, in diversi casi la conclusione del contratto avviene a seguito di collaborazioni pregresse: quasi il 10% dei contratti ne fa specificamente menzione (non a caso, si tratta di contratti dalla durata superiore alla media; v. tab. n. 8), ma si ha ragione di pensare che in altri casi analoghi vi siano dei rapporti preesistenti, pur non espressamente richiamati nel contratto. Questo è sicuramente il caso delle reti verticali dove il contratto di rete interviene a coordinare rapporti di filiera tendenzialmente preesistenti; ma spesso riguarda anche reti orizzontali nell'ipotesi in cui le imprese siano solite realizzare commesse insieme sulla base di interventi *ad hoc*, magari facendo ricorso ripetuto allo strumento del raggruppamento temporaneo di imprese.

**Tab. n. 7 - STABILITÀ DELLA RETE E COLLABORAZIONI PREGRESSE**

<i>Relazioni pregresse menzionate nel contratto di rete</i>	<i>Numero di contratti di rete (tot. 214)</i>
Alleanze o altre pregresse collaborazioni degli aderenti, menzionate nel contratto di rete	12
Riferimento a singoli contratti di subfornitura già in essere tra impresa capofila (aderente) e singole imprese aderenti in qualità di subfornitori	2
Riferimento a singolo contratto di fornitura già in essere tra i due aderenti	1
Riferimento a singolo contratto di fornitura già in essere tra i due aderenti e un terzo cliente	1
Aderenti già appartengono a un consorzio	1
Aderenti, già soci di società consortile essa stessa aderente	1
Il contratto di rete è evoluzione di un pregresso consorzio	1
Il contratto di rete è evoluzione di un pregresso contratto c.d. di rete	1
Aderenti, membri di comunità professionale	1
<i>Totale</i>	<i>21</i>

**Tab. n. 8 - DURATA DEI CONTRATTI DI RETE CHE PRESENTANO COLLABORAZIONI PREGRESSE**

CR	Durata inferiore a 5 anni	Durata tra 5 e 10 anni	Durata superiore a 10 anni	Durata a tempo indeterminato	Durata non regolata	TOTALE
Contratti di rete - CR - (214)	62	68	79	3	2	214
Percentuale sul totale CR (214)	28,97%	31,78%	<b>36,92%</b>	1,40%	0,93%	100,00%
CR con collaborazioni pregresse (21)	4	5	12	0	0	21
Percentuale sul totale CR con collab. pregresse (21)	19,05%	23,81%	<b>57,14%</b>	0	0	100,00%
Percentuale sul totale CR (214)	1,87%	2,34%	5,61%	0	0	9,81%

A fronte di tale tendenziale stabilità, le parti preferiscono di solito adottare sistemi di uscita flessibile. Il recesso è spesso libero (così nell'86% dei casi) e, anche se nella maggior parte dei casi non si ammette la restituzione del conferimento, il ridotto ammontare ne riduce comunque l'effetto di minaccia sulle altre imprese. La leva a cui ancorare la stabilità della rete è dunque nella durata pluriennale e nel valore del progetto collaborativo, nonché nella partecipazione attiva alla rete, più che nel divieto o nel "costo" dell'uscita.

**Tab. n. 9 - STABILITÀ DELLA RETE E RECESSO**

Apertura/chiusura in uscita	N. contratti (214)
Il contratto di rete non disciplina il recesso dalla rete	8
Il contratto di rete disciplina il recesso dalla rete	206
<u>Presupposti</u>	
Si ammette il recesso senza onere di addurre alcuna specifica ragione (salvo rispettare eventuali vincoli procedurali, es. termine iniziale, preavviso, ecc.), di cui con vincolo di non recedibilità prima di un periodo franco	184 (11)
Si ammette il recesso senza onere di addurre alcuna specifica ragione, ma subordinandone l'efficacia all'autorizzazione di un organo della rete (es. OC)	1
Si ammette il recesso solo se supportato da giusta causa, giustificato motivo o formula analoga	4
Si ammette il recesso solo in casi determinati previsti dal contratto (es. in caso di disaccordo con talune delibere, es. di imposizione di nuovi contributi)	17

Un analogo mix tra stabilità e flessibilità emerge con riferimento alla disciplina dello scioglimento della rete. I contraenti infatti tendono a riservarsi espressamente il potere di sciogliere la rete e a regolare la delibera relativa (in ciò adottando il criterio dell'unanimità o quella della maggioranza, spesso qualificata). In numero rilevante di casi, seppure minoritario, definiscono un numero minimo di partecipanti, al di sotto del quale il contratto si scioglie. Ove

adottata, quest'ultima regola finisce per attribuire al recesso del singolo aderente un rilievo ancora maggiore di quello sopra accennato, dal momento che da esso potrebbe dipendere non solo la sostenibilità operativa del progetto ma anche l'esistenza della rete sotto il profilo della permanenza degli effetti del contratto.

**Tab. n. 10 – LO SCIoglimento DELLA RETE: PRESUPPOSTI**

<i>Presupposti principali</i>	<i>N. contratti (214)</i>
Impossibilità sopravvenuta del raggiungimento dello scopo	8
Si ammette lo scioglimento per delibera <i>(degli aderenti o dell'OC onnicomprensivo degli aderenti)</i>	85
Previsione di un numero minimo di contraenti sotto il quale il contratto si scioglie	40
Uscita di uno o più contraenti determinati comporta lo scioglimento del contratto	4
Indicazione di altre cause	37

Minore attenzione riceve invece il profilo degli effetti patrimoniali dello scioglimento. Si tratta di un aspetto senza dubbio rilevante, posto che, se i criteri di liquidazione non fossero determinati, si porrebbe un problema relativo all'individuazione della disciplina applicabile. Se si applicasse la disciplina della comunione, in assenza di diversa determinazione delle parti, la liquidazione del fondo dovrebbe seguire criteri paritari.

**Tab. n. 11 – LO SCIoglimento DELLA RETE: EFFETTI PATRIMONIALI**

<i>Liquidazione del patrimonio a favore degli aderenti</i>	<i>N. contratti (214)</i>
Ammessa, in misura paritaria tra tutti	10
<i>Salvo prevedere la restituzione integrale del conferimento in natura a favore del conferente</i>	(6)
Ammessa, in base alla misura dei conferimenti	18
<i>Salvo prevedere la restituzione integrale del conferimento in natura a favore del conferente</i>	(8)
Ammessa, in base ad altri criteri	7
Ammessa senza specificazione dei criteri	12
Non ammessa	3
Non regolata	164

**7. A che cosa serve la rete? (1). Collaborare mediante un'attività in comune, scambio di informazioni, scambio di prestazioni.**

L'esercizio in comune di attività è una modalità di collaborazione a cui i contratti fanno riferimento in una gran parte dei casi (più dell'80%). Diffuso è anche il riferimento allo scambio di informazioni (69%); minore, ma ricorrente, è il riferimento allo scambio di prestazioni (presente in circa il 51% dei contratti). Nella maggior parte dei casi, dunque, i contraenti combinano due o più di queste modalità di collaborazione, assegnando a esse un valore strumentale all'impegno a collaborare nella realizzazione di un programma di rete (più o meno complesso), che resta il vero cuore del contratto.

**Tab. n. 12 - OGGETTO DELLA COLLABORAZIONE**

Oggetto	Numero di contratti di rete (tot. 214; esiti cumulabili)
<i>Esplicita menzione dell'esercizio in comune di attività</i>	172
<i>Scambio di informazioni</i>	148
<i>Scambio di specifiche prestazioni industriali o commerciali tra i membri della rete</i>	110

**8. A che cosa serve la rete? (2). Il rilievo strategico.**

Le reti sono costituite per il perseguimento di attività d'importanza strategica per gli aderenti sia sotto il profilo dell'innovazione e del miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi offerti, sia della loro collocazione sul mercato. La ricerca di soluzioni innovative e migliorative dell'offerta può incentivare iniziative volte alla produzione di servizi specializzati per gli aderenti e (o) favorire collaborazioni che arrivino ad aggredire il mercato offrendo nuove opportunità commerciali per le imprese.

**Tab. n. 13 - PRINCIPALI AMBITI OPERATIVI DEL PROGRAMMA DI RETE**

Ambiti operativi del programma di rete	Numero di contratti di rete (tot. 214; esiti cumulabili)
Promozione commerciale	180
R&S, Ideazione e Progettazione	159
Creazione di un marchio collettivo	130
Internazionalizzazione	126
Adozione di protocolli di produzione	109
Selezione dei fornitori	100
Altre attività	90
Distribuzione di prodotti degli aderenti	87
Coordinamento dell'offerta di beni/servizi per il mercato	82
Attività di reperimento delle risorse finanziarie	77
Consulenza, servizi amministrativi e finanziari	61
Selezione dei clienti/committenti	53
Realizzazione congiunta o coordinata di uno specifico prodotto	42
Realizzazione di un progetto industriale	9

### **9. A che cosa serve la rete? (3). L'accesso al mercato.**

Il contratto di rete è strumento utilizzato dalle imprese per accedere direttamente al mercato, aprendo nuovi canali di sbocco o rafforzando canali già esistenti, più di quanto non serva a produrre utilità e servizi destinati al singolo aderente (la prima vocazione è esclusiva o prevalente nel 33% dei contratti; la seconda nel 22% dei casi). Nondimeno, in assoluto prevale la soluzione che tende a combinare l'obiettivo di rafforzare l'accesso al mercato con quello di produrre servizi e utilità per il singolo aderente (così nel 45% dei 214 contratti). Nella maggior parte dei casi il mercato al quale si guarda è quello internazionale (così nel 59% dei contratti esaminati).

**Tab. n. 14 – UTILITA' PER GLI ADERENTI E ORIENTAMENTO AL MERCATO**

<i>Qualificazione degli obiettivi strategici</i>	<i>N. contratti (214)</i>
Produzione di utilità per i singoli aderenti	47
Integrazione dell'offerta e orientamento al mercato	71
Modello misto	96

### **10. A che cosa serve la rete? (4). La rete lungo la catena del valore.**

Rendere il contratto di rete uno strumento che aiuti le imprese a potenziare le rispettive opportunità commerciali è tanto più rilevante quanto più si osserva che tale strumento risulta oggi impiegato maggiormente da imprese collocate nella fascia a monte della catena del valore: quelle che normalmente hanno più difficoltà ad accedere autonomamente al mercato senza l'intervento di intermediari e "selettori di competenze". Così, il 74% dei contratti è concluso tra imprese fornitrici, che forniscono beni o servizi strumentali ad altre imprese; il 14,5% dei contratti vede il coinvolgimento di soli produttori finali e solo l'1,5% contempla la partecipazione di sole imprese operanti nel segmento della distribuzione; il restante 10% è composto da contratti che coinvolgono in varie combinazioni le tre classi di imprese.

**Tab. n. 15 - TIPOLOGIA DI ADERENTI IN RELAZIONE ALLA POSIZIONE NELLA FILIERA**

<i>Tipologia di aderenti alla rete</i>	<i>Contratti (% sul totale di 214)</i>
Fornitori	74%
Produttori finale	14,5%
Imprese di distribuzione, intermediari, ecc.	1,5%
Varie combinazioni delle precedenti tre classi di imprese	10%

Nei segmenti più alti della catena il contratto di rete può intendersi, dunque, come strumento diretto ad accorciare la filiera, coordinare l'offerta e selezionare le competenze senza l'intervento di figure intermedie. Il dato può essere correlato con quello inerente agli sbocchi operativi contemplati dai programmi di rete, tra i quali spicca la promozione commerciale e assumono importanza notevole

l'integrazione dell'offerta degli aderenti e la distribuzione dei prodotti o servizi dei membri sul mercato (v. sub n. 8).

### **11. A che cosa servono le reti? (5). Reti orizzontali e reti verticali.**

In questo panorama il contratto di rete si presta a governare forme di collaborazione destinate a svilupparsi sia in senso orizzontale (tra fornitori di pari o contiguo livello, come accade nella maggior parte dei casi, oppure tra produttori finali o tra imprese di distribuzione), sia in senso verticale.

**Tab. n. 16 - RETI ORIZZONTALI E RETI VERTICALI**

<i>Struttura della filiera e delle reti</i>	<i>Numero di contratti di rete (tot. 214)</i>
Reti orizzontali	123
Reti verticali	91

Le reti orizzontali rappresentano il 57,5% del totale e presentano ampia varietà negli sbocchi operativi: dalla condivisione di metodi industriali per l'offerta integrata di prodotti o servizi complementari, alla semplice promozione di tali prodotti; dallo svolgimento di attività di ricerca e sviluppo di interesse comune, alla condivisione del portafoglio clienti o fornitori. La varietà degli sbocchi operativi corrisponde anche a una varietà delle soluzioni organizzative: con o senza organo comune, con livelli più diffusi o concentrati di partecipazione (v. sub n. 17).

Nelle reti verticali l'obiettivo è il governo più efficiente di una parte della filiera. Le imprese già legate da rapporti bilaterali di lungo periodo decidono di coordinarsi per lo svolgimento di attività comuni che vanno dalla implementazione di standard ambientali o di certificazione di qualità fino allo svolgimento di ricerca. La vocazione al mercato è, invece, più accentuata rispetto a quella di servizio per gli aderenti. Nei rapporti interni alla rete verticale il contratto tende a definire un quadro di principi comuni e di relazioni tra le imprese che viene integrato da contratti bilaterali tra i diversi nodi. Il contratto plurilaterale pertanto si affianca, ma non sostituisce i contratti bilaterali di scambio delle singole imprese, fungendo da quadro di riferimento delle relazioni nella rete per scopi definiti. Il contratto di rete comprende generalmente un segmento limitato della filiera, rimanendone spesso esterne le imprese *leaders*, che comunque ne influenzano significativamente contenuto ed esecuzione, in qualche caso per il tramite di un fornitore di primo livello che opera da capofila. La presenza di imprese capofila o di fornitori di primo livello all'interno della rete favorisce in diversi casi la scelta di un modello monocratico di gestione. Non sorprende, dunque, che gli organi comuni monocratici siano presenti nelle reti verticali in misura proporzionalmente maggiore rispetto a quanto non accada per le reti orizzontali.

**Tab. n. 17 - FINALITA' DELLA COLLABORAZIONE NELLE RETI ORIZZONTALI E IN QUELLE VERTICALI**

	<i>Mercato</i>	<i>Utilità membri</i>	<i>Modello misto</i>	<i>Totali</i>
R. orizzontali	34	37	52	<b>123</b>
R. verticali	37	10	44	<b>91</b>
<b>Totali</b>	<b>71</b>	<b>47</b>	<b>96</b>	<b>214</b>

Le reti orizzontali hanno tendenzialmente durata maggiore di quelle verticali. Tale dato è di complessa interpretazione. Potrebbe in prima approssimazione ritenersi che nelle reti verticali le relazioni sono comunque stabili e dunque il contratto meno lungo è un segnale di flessibilità non di assenza di un impegno. Per converso nelle reti orizzontali la relazione formale si crea con la stipulazione del contratto e dunque la maggiore durata configura un segnale reciproco di impegno che rende più credibile la partecipazione al progetto comune.

**Tab. n. 18 – RETI ORIZZONTALI, RETI VERTICALI E DURATA DEL CONTRATTO**

	<i>Durata inferiore a 5 anni</i> (tot. 62 su 214)	<i>Durata tra 5 e 10 anni</i> (tot. 68 su 214)	<i>Durata superiore a 10 anni</i> (tot. 79 su 214)	<i>Durata a tempo indeterminato</i> (tot. 3 su 214)	<i>Durata non regolata</i> (tot. 2 su 214)
<b>RETI ORIZZONTALI (TOT.: 123)</b>	32 (su 123) 26%	<b>42</b> (su 123) 34%	<b>46</b> (su 123) 37,3%	1 (su 123) 0,8%	<b>2 (su 123)</b> 1,6%
<b>RETI VERTICALI (TOT.: 91)</b>	<b>30</b> (su 91) 32%	26 (su 91) 28%	<b>33</b> (su 91) 36%	2 (su 91) 2,2%	0 (su 91)

### **12. A che cosa servono le reti? (6) Le reti multi-progetto.**

Quasi il 20% dei 214 contratti di rete prevede che il programma di rete possa articolarsi in sotto-progetti, ai quali possano aderire sotto-insiemi di aderenti o singoli componenti, spesso mediante nuovi apporti di risorse a carico dei singoli partecipanti. In queste ipotesi la rete costituisce lo strumento per il coordinamento di una pluralità di attività che vanno dalla produzione alla erogazione di servizi o alla gestione della logistica, tra loro coordinate dall'organo comune ma dotate di una relativa indipendenza gestionale. In questo modello, a differenza di quello successivo, l'attività relativa ai singoli progetti è regolata dal contratto con possibilità di delega della definizione dei sotto-progetti all'organo comune.

**Tab. n. 19 - ARTICOLAZIONE OPERATIVA DELLE RETI: LE RETI MULTIPROGETTO**

<i>Numero di contratti di rete (tot. 214)</i>	
Articolazione del programma in sottoprogetti	40

### **13. A che cosa servono le reti? (7) La rete di reti.**

La gestione e la complessità dei sotto-progetti variano. In taluni casi è l'organo comune a farsene carico; in altri, di maggiore complessità, essa viene organizzata mediante l'impiego di strumenti *ad hoc* che vanno dal contratto alla società di capitali. In una minoranza di casi (quasi il 4%) l'articolazione funzionale del programma contempla la possibile costituzione di società, consorzi, a.t.i., *joint ventures*, quali strutture deputate a svolgere particolari funzioni o attività (ad es., quella commerciale o di gestione dei diritti di proprietà industriale). Tale maggiore

complessità può riflettersi anche in una diversa articolazione della gestione patrimoniale, differenziandosi il fondo comune da fondi o patrimoni specificamente destinati alla gestione dei singoli progetti. Inizia così a profilarsi una possibile vocazione del contratto di rete come rete di reti, come strumento di coordinamento polifunzionale tra entità o organismi monofunzionali.

**Tab. 20 - DINAMICHE EVOLUTIVE, TRASFORMAZIONE DELLA RETE E ISTITUZIONE DI STRUTTURE OPERATIVE**

<i>Dinamiche evolutive</i>	<i>N. contratti (tot. 214)</i>
Il contratto di rete, originariamente privo di fondo comune, potrà essere <i>trasformato</i> al fine di dotarsi di una struttura centrale che eroghi servizi agli associati e si doti di un fondo comune	3
Il contratto di rete prevede la costituzione di <i>joint venture</i> nell'ambito dell'attuazione del programma di rete	1
Il contratto di rete prevede la possibile costituzione di a.t.i., consorzi o altri strumenti (analoghi) nell'ambito dell'attuazione del programma di rete	1
Il contratto di rete prevede la possibile costituzione di società (produttive, commerciali o per lo sfruttamento di innovazioni) nell'ambito dell'attuazione del programma di rete – n.b. sono esclusi i casi di società con funzioni di O.C.	6

#### **14. Quale è il ruolo dei contraenti? (1) Fare o finanziare?**

Il contratto di rete si caratterizza per la prevalenza dell'attività sul finanziamento. Il contributo finanziario dei partecipanti è funzionale all'attività economica oggetto del programma di rete (v. sub 22 ss.). Non emergono figure di partecipanti finanziatori se non in alcuni, rarissimi casi nei quali delle banche hanno deciso di partecipare direttamente alla rete.

#### **15. Quale è il ruolo dei contraenti? (2) Partecipazione all'attività e partecipazione al governo della rete.**

Gli aderenti ai contratti di rete sono chiamati a svolgere un ruolo attivo sia sotto il profilo della realizzazione del programma di rete, sia sotto quello della *governance*. In primo luogo, l'imprenditore aderente è chiamato a essere attore protagonista del processo di attuazione del programma comune: in alcuni casi si definiscono puntualmente i ruoli assegnati a ciascuno; in altri casi si impone a ogni partecipante un obbligo generale di collaborazione per la realizzazione delle attività contemplate dal programma, eventualmente nell'ambito di sotto-progetti da definirsi di volta in volta.

In secondo luogo, l'aderente svolge di regola un'importante funzione di governo della rete.

#### **16. Le decisioni dei partecipanti**

Il proiettarsi delle reti nel tempo per realizzare programmi di collaborazioni tendenzialmente stabili chiama gli aderenti a diverse decisioni strategiche, quali quelle inerenti all'ingresso di nuovi aderenti, alla programmazione e rendicontazione, alla nomina di componenti dell'organo comune, od organizzative, attraverso la modificazione del contratto.

Le decisioni degli aderenti sono in genere assunte a maggioranza (sono assunte all'unanimità solo nel 16% dei contratti): il più delle volte a maggioranza per teste (nel 57% dei casi), mentre altri criteri (per es. quello della maggioranza per quote) sono residuali (meno del 3%). Questo vale anche in contratti nei quali i conferimenti sono differenziati per aderente: la ricerca del consenso e l'importanza condivisa di una partecipazione attiva e diffusa sono alla base di una *governance* allargata con riguardo alle decisioni non solo organizzative, ma anche strategiche.

**Tab. n. 21 - LE DECISIONI DEGLI ADERENTI: CRITERI DI DECISIONE**

Criteria di decisione degli aderenti (riuniti in c.d. assemblea o meno)	Numero di contratti (tot. 214)
Unanimità	29
Maggioranza per teste, <i>di cui prevedono l'unanimità per le sole modifiche contrattuali</i>	122 20
Maggioranza per quote	8
Criterio misto per tipologia di decisione (unanimità e maggioranza per teste)	13
Unanimità, salvo il caso di aumento del numero di aderenti oltre soglia (prevista maggioranza per teste)	11
Regolata la sola modificazione del contratto (unanimità)	9
Mancata regolazione dei criteri di decisione nel contratto	22

In una larga maggioranza di casi gli aderenti decidono secondo metodo collegiale analogo adottato nelle organizzazioni associative dotate di organi in senso proprio (così nel 69% dei casi). In diversi contratti la riunione degli aderenti assume anche formalmente il nome di assemblea.

**Tab. n. 22 - LE DECISIONI DEGLI ADERENTI: METODO DI DECISIONE**

Metodo di decisione	N. di contratti (tot. 214)
<b>Metodo collegiale puro</b> (convocazione, riunione, discussione collegiale, voto)	147
<b>Metodo collegiale attenuato</b> (si assicura la sola consultazione di tutti anche al di fuori di una vera e propria riunione collegiale)	7
<b>Assenza di collegialità</b> (si definisce il solo criterio decisionale – es. maggioritario – senza richiedere che il consenso della maggioranza sia acquisito mediante consultazione di tutti o mediante un vero e proprio procedimento decisionale di natura collegiale)	38
<b>Profilo non regolato nel contratto</b>	22

### 17. L'organo comune: quanti e quali modelli?

La grandissima maggioranza dei contratti opta per la costituzione dell'organo comune. L'organo comune viene regolato dal contratto di mandato. Ha la funzione primaria di gestire il programma di rete ma spesso i contratti gli attribuiscono anche funzioni più ampie di *governance* della rete. Nella grande maggioranza dei casi si tratta di un organo costituito da persone fisiche. In talune ipotesi (poco più del 4%), probabilmente destinate a crescere, è costituita una società di capitali che esercita la funzione di OC.

**Tab. n. 23 – STRUTTURA DI GOVERNO: L'ISTITUZIONE DI c.d. ORGANI**

Istituzione di organi (riferimenti principali)	N. contratti (214)
Contratti di rete con organo comune	<u>205</u>
Contratti di rete senza organo comune ma che ne prevedono e regolano la possibile futura istituzione	1
Contratti di rete che, pur contemplando un comitato di gestione, non lo regolano come organo comune	2
Contratti di rete senza organo comune	6
Contratti di rete che, nel definire le regole di decisione degli aderenti, istituiscono, al di fuori dell'OC, una c.d. <i>Assemblea dei partecipanti</i>	59

Possono essere individuati almeno quattro modelli organizzativi:

(1) un organo comune come composto da tutti gli aderenti (o loro rappresentanti) [organo comune *onnicomprensivo*, presente nel 28% dei contratti];

(2) un organo onnicomprensivo, con possibile evoluzione verso organi pluripersonali non onnicomprensivi qualora il numero di aderenti superi una certa soglia numerica [organo comune c.d. "*onnicomprensivo con soglia*", presente nel 35% dei casi];

(3) un organo comune *pluripersonale* dove i componenti dell'OC sono in *numero inferiore alle imprese* che partecipano alla rete (circa il 10% dei contratti);

(4) un modello *monocratico* dove l'OC è composto da una sola persona (così nel 16% dei casi).

Il restante 7% riguarda soluzioni marginalmente adottate (es. quella della società organo) o non specificamente definite.

Si tratta di una varietà di soluzioni che non sembra trovare pari nella pratica di un singolo tipo o social-tipo di rete pre-esistente: uno stimolo dunque alla scelta oculata del disegno di governo da parte degli aderenti, da compiersi anche in relazione alla tipologia di programma di rete, e uno stimolo all'innovazione organizzativa.

**Tab. n. 24 - L'ORGANO COMUNE: TIPOLOGIA**

<i>Tipologia di OC</i>	<i>N. contratti (205)</i>
<b>Monocratico</b> <i>(es. persona fisica o una impresa partecipante)</i>	31
<b>Pluripersonale</b> <i>(v. dettaglio nella tabella sottostante)</i>	166
<b>Società organo</b>	
<i>Composta dagli stessi partecipanti</i>	2
<i>Società organo esterna (composta solo da alcuni partecipanti o da soggetti esterni alla rete)</i>	-
<b>OC bipartito</b>	
<i>Organo pluripersonale + organo monocratico (es. Assemblea + Presidente)</i>	5
<i>2 organi collegiali (es. Assemblea e Cda o affine)</i>	1

La tabella suggerisce una polarizzazione di modelli con netta prevalenza del modello pluripersonale ed in quest'ambito comprensivo di tutti i membri. Si tratta dunque di una *governance* allargata e partecipata, in cui tutti i partecipanti desiderano contribuire. Le ipotesi di organo monocratico sono maggiori nelle reti verticali, dove spesso riflettono la funzione di coordinamento che l'impresa capofila già svolge, mentre meno diffuso ma pur presente è nelle reti orizzontali, dove probabilmente assume una funzione di coordinamento verso l'esterno analoga a quella che troviamo nel raggruppamento temporaneo di impresa. Sarà interessante verificare l'evoluzione di quei modelli in cui l'organo comune parte onnicomprensivo ma è destinato a non crescere all'aumentare dei componenti della rete.

Nell'ambito del modello di organo comune pluripersonale emergono dunque diverse soluzioni organizzative a seconda che l'organo sia concepito: (i) come definitivamente onnicomprensivo; (ii) come onnicomprensivo ma destinato ad evolvere verso un pluripersonale non onnicomprensivo al di sopra di una soglia numerica di aderenti (es. oltre i quindici aderenti si passa ad un organo comune in composizione ristretta); (iii) come organo pluripersonale che include un numero fisso di aderenti inferiore al numero degli aderenti originari; (iv) come organo pluripersonale che include un numero variabile di componenti indicato nel contratto entro una finestra non necessariamente collegata al numero complessivo di partecipanti. In questo ultimo caso (iv), gli aderenti si riservano dunque di valutare la "misura ottima" dell'organo comune in sede di nomina dei suoi componenti. In alcuni casi includono in questa finestra l'ipotesi dell'organo monocratico (l'organo comune può includere da 1 a  $x$  membri), in altri stabiliscono che l'organo comune debba essere comunque pluripersonale.

**Tab. n. 25 - L'ORGANO COMUNE PLURIPERSONALE: MODELLI**

<i>Organo pluri-personale singolo: modelli</i>	<i>N. contratti (166)</i>
Onnicomprensivo degli aderenti	51
Onnicomprensivo se entro soglia numerica di aderenti <i>(oltre la soglia l'OC comprende solo un numero di partecipanti inferiore al totale)</i>	75
Composto da un numero <u> fisso </u> di membri inferiore al numero degli aderenti originari	8
Composto da un numero <u> variabile </u> di membri (superiore a 1) <i>(eventualmente e solo eventualmente onnicomprensivo)</i>	25
Composto da un numero <u> variabile </u> di membri a partire da 1 <i>(può essere monocratico, pluripersonale o onnicomprensivo)</i>	6
OC pluri-personale non disciplinato nella composizione	1

Con riferimento ai contratti di rete, i cui organi comuni presentano composizione variabile (v. sopra, punto *iv*), si è proceduto a una verifica in merito alle composizioni effettive dei primi organi comuni insediati nella rete (come effettivamente onnicomprensivi, pluripersonali non onnicomprensivi o monocratici).

**Tab. n. 26 - L'ORGANO COMUNE PLURIPERSONALE A COMPOSIZIONE VARIABILE:  
LE COMPOSIZIONI ODIERNE**

<i>Organo pluri-personale a composizione variabile (v. tab. precedente): le soluzioni adottate in prima composizione</i>	<i>N. contratti (31)</i>
Onnicomprensivo degli aderenti	9
Composto da un numero di membri inferiore al numero degli aderenti originari	13
Monocratico	3
Società organo	1
Non rilevabile dal contratto	5

Questa verifica sui 31 contratti con organo comune a composizione variabile ha consentito di ricostruire una mappa più precisa dei modelli organizzativi effettivamente impiegati nei 214 contratti di rete esaminati. La tabella che segue ne illustra i risultati.

**Tab. n. 27 - I MODELLI DI ORGANO COMUNE SECONDO LE COMPOSIZIONI ORIGINARIE EFFETTIVE (tabella di sintesi)**

<b>Organo comune secondo le composizioni effettive</b> <i>(il quadro include i 31 CR di cui alla tabella precedente)</i>	<b>N. contratti (205)</b>
Onnicomprensivo degli aderenti	<b>60</b>
Onnicomprensivo se entro soglia numerica di aderenti <i>(oltre la soglia l'OC comprende solo un numero di partecipanti inferiore al totale)</i>	<b>75</b>
OC bipartito	6
Composto da un numero di membri inferiore al numero degli aderenti originari	<b>21</b>
Monocratico	<b>34</b>
Società organo	3
Composto da un numero variabile di membri <i>(composizione effettiva non determinata)</i>	5
OC pluri-personale non disciplinato nella composizione	1

### **18. Quali reti adottano organi comuni onnicomprensivi e perché?**

Quella degli organi comuni onnicomprensivi è una soluzione propria di reti numericamente contenute: la maggioranza dei contratti che adottano questa soluzione include tra le 2 e le 5 imprese. L'intento non è evidentemente quello di definire meccanismi di delega di poteri a un sottoinsieme di partecipanti, ma è quello di organizzare le funzioni propriamente gestorie secondo modalità almeno parzialmente diverse da quelle con cui si svolgono le funzioni di indirizzo strategico e di programmazione.

### **19. Quali reti adottano l'organo comune non onnicomprensivo e quali quello monocratico?**

Quando l'organo comune non include tutti gli aderenti, si assiste a una delega di poteri a favore di una pluralità di soggetti (nel caso dell'organo pluripersonale non onnicomprensivo) oppure a favore di un singolo soggetto, spesso (ma non sempre) il capofila anche rispetto alla catena del valore. Pare indicativo che l'una soluzione tenda a prevalere nelle reti orizzontali, mentre l'altra nelle reti verticali, in cui probabilmente l'individuazione del *leader* preesiste al disegno contrattuale del (contratto di) rete.

### **20. Composizione e compensi dell'organo comune.**

L'organo comune è in genere costituito dagli stessi aderenti (si ammettono soggetti esterni alla rete solo nel 5% dei casi).

La partecipazione all'organo comune da parte degli stessi contraenti (o loro rappresentanti) tende a essere concepita come gratuita e dunque non remunerata, salvo casi molto limitati (circa il 5%). Va verificato se nella pratica, dato l'elevato numero di contratti che non regolano questo aspetto (circa l'83%), gli aderenti siano disposti a riconoscere la remunerazione dei mandatarî (componenti dell'organo comune) ai sensi delle norme del codice civile, che la considerano dovuta in caso di silenzio contrattuale vista l'onerosità presunta del mandato (art. 1709 c.c.).

**Tab. n. 28 - L'ORGANO COMUNE: COMPOSIZIONE INTERNA**

<i>Soggetti ammessi quali potenziali componenti dell'OC (ove previsto)</i>	<i>N. contratti (205)</i>
Solo aderenti o loro designati	167
Solo soggetti esterni (non aderenti)	1
Sia aderenti che soggetti esterni	9
Il contratto non regola questo aspetto	28

### **21. Il manager di rete**

In un piccolo insieme di contratti (il 6,5%), gli ultimi in ordine di tempo (per questo pare trattarsi di un numero destinato a crescere), la funzione di supporto professionale e gestionale è affidata a un c.d. *manager di rete*, talora avente caratteristiche di indipendenza rispetto alle parti contraenti. La soluzione può risultare particolarmente significativa in contesti nei quali i programmi di rete presentano elevata complessità o quando tra gli aderenti non esista ancora un'esperienza di collaborazione consolidata.

**Tab. n. 29 - MANAGER DI RETE**

<i>Numero di contratti di rete</i>	
Istituzione del manager di rete	14

### **22. Le risorse: il fondo comune; il finanziamento bancario.**

Il finanziamento della rete può avvenire attraverso diverse modalità, che riflettono complessità del progetto e modalità di attuazione del programma. Lo strumento principale è l'autofinanziamento e la costituzione del fondo comune, istituito dalla gran parte delle reti (quasi il 90%), mentre scarsi o nulli sono i riferimenti allo strumento dei patrimoni destinati, alternativa prevista dalla legge.

In alcuni casi non è costituito il fondo comune, come è consentito dalla disciplina legislativa. Non si riscontrano ancora ipotesi di costituzione di strumenti deputati alla gestione del fondo quali trust, società veicolo o strumenti equivalenti.

**Tab. n. 30 - STRUTTURA PATRIMONIALE DELLA RETE**

<i>Modelli patrimoniali</i>	<i>N. contratti (tot. 214)</i>
Mancata istituzione del fondo comune	12
<i>Di cui regolano sistemi di riparto dei costi senza istituire un FC</i>	7
Sola previsione di una eventuale futura istituzione del FC per modificazione del contratto	3
Sola previsione di una eventuale futura istituzione del FC quale possibile attuazione del contratto	6
Il CR non istituisce né regola il FC ma vi fa riferimento in disposizioni correlate (es. future adesioni)	1
<u>Istituzione del fondo comune (senza riferimento a patrimoni destinati)</u>	184
<u>Istituzione del fondo comune (con riferimento a eventuale futura istituzione di p.d.)</u>	7
Istituzione di patrimoni destinati ex art. 2447-bis, lett. a, c.c.	1 (futura istit; n.b. contratto di rete tra s.r.l.)

### 23. Quali obbligazioni sono garantite dal fondo comune?

La maggior parte dei contratti che istituiscono il fondo comune adottano clausole volte a limitare al fondo comune la responsabilità patrimoniale per obbligazioni assunte in nome de(l'insieme degli aderenti a)lla rete. Solo in un sottoinsieme di contratti tali clausole sono accompagnate dalla formula adottata dal legislatore per cui la limitazione della responsabilità è ammessa solo in quanto giudicata "compatibile" con il contratto ai sensi della disciplina del consorzio a rilevanza esterna. Si consideri che è tuttora aperto il dibattito in merito a che cosa debba intendersi per "compatibile" e dunque a quali condizioni si possa assicurare la limitazione della responsabilità.

**Tab. n. 31 - RESPONSABILITÀ PATRIMONIALE**

<i>Clausole in tema di responsabilità patrimoniale</i>	<i>N. contratti</i>
Rinvio agli artt. 2614-2615 c.c. (tout court)	9
<u>Rinvio agli artt. 2614-2615 c.c. in quanto compatibili</u>	<u>42</u>
Rinvio al solo art. 2614 c.c.	7
Rinvio al solo art. 2615 c.c.	0
<u>Clausola di limitazione della responsabilità al fondo comune per obblighi assunti "in nome della rete" (o equivalente)</u>	<u>93</u>
Clausola che estende la responsabilità a chi ha agito in nome e per conto degli aderenti alla rete	1

### 24. A quanto ammonta il fondo comune?

Valori e struttura del fondo comune variano da caso a caso. Se il 27% dei contratti di rete crea fondi comuni del valore pari o inferiore a 5.000 euro, l'11% supera i 300.000 euro, la fascia più cospicua è quella intermedia (con fondi tra i 5.000 e i 50.000 euro).

**Tab. n. 32 - DOTAZIONE DEL FONDO COMUNE**

<i>Misura del fondo comune</i>	<i>N. contratti (191)</i>
Pari o inferiore a 5000 euro	57
Tra 5001 e 50.000 euro	76
Tra 50.001 e 300.000 euro	12
Oltre 300.000	23
Misura del fondo non determinata nel contratto	23

La patrimonializzazione del fondo è correlata alla definizione del programma di rete e alle modalità di realizzazione. Vi è invece una correlazione inversa rispetto al numero dei partecipanti.

**Tab. n. 33 – LA DOTAZIONE DEL FONDO COMUNE NEI CONTRATTI BILATERALI E NON**

<i>Misura del fondo comune</i>		
	<i>CR bilaterali (tot. 45)</i>	<i>Contratti di rete (tot. 191)</i>
<i>FC fino a 5.000 euro</i>	12 (26,6%)	57 (29,8%)
<i>FC tra 5.001 e 50.000</i>	14 (28%)	76 (39,8%)
<i>FC tra 50.001 e 300.000</i>	5 (11,1%)	12 (6,3%)
<i>FC sopra i 300.000</i>	9 (20%)	23 (12%)
<i>Valori non determinati</i>	5	23

Le prime rilevazioni mostrano dunque che il valore del fondo aumenta al diminuire della numerosità dei partecipanti alla rete, il che potrebbe riflettere una maggiore propensione all'investimento in condizioni in cui la costruzione di fiducia è favorita dalla bassa numerosità degli aderenti (un gruppo di persone che è presumibile si conosca e comunque sia facilmente monitorabile) e, probabilmente, dalla specificità del progetto.

### **25. La composizione del fondo comune. Le tipologie di conferimento**

I conferimenti sono prevalentemente in denaro, mentre le ipotesi di conferimenti in natura sono rare. In particolare, benché ammesso dalla legge e spesso menzionato come possibile nello stesso contratto (così nel 16% circa dei casi), il conferimento di diritti di proprietà industriale o di altri beni o servizi è ancora poco praticato (non oltre il 3% dei casi; tra i conferimenti non emerge alcun brevetto).

**Tab. n. 34 - CONFERIMENTI AL FONDO COMUNE**

<i>Natura dei conferimenti (risposte cumulabili)</i>	<i>N. contratti (191)</i>
<u>Denaro</u>	<u>191</u>
Marchi	1
Brevetti	-
Rami d'azienda	1
Diritti di uso di locali o altri beni materiali	2
Diritti derivanti da contratti in essere	1
Servizi	2
<u>Possibilità di conferire servizi, altre prestazioni e/o concessione di diritti su beni materiali o immateriali</u> <i>(espressamente inclusa, per alcuni, imputazione di: costi del personale, investimenti, licenze di brevetti, ecc.)</i>	<u>35</u>
Divieto di conferire beni in natura	2

Di pari livello, se non inferiore, è anche il dato circa la messa in comunione di diritti di proprietà industriale sulle innovazioni realizzate nell'ambito della rete. È utile richiamare sul punto il dato relativo al numero di contratti che includono nei programmi di rete interventi e attività nel campo della ricerca, sviluppo e innovazione (oltre il 74% del totale): un numero significativo di collaborazioni, per le quali la specificazione contrattuale dei criteri di assegnazione dei diritti di proprietà industriale dovrebbe risultare cruciale.

**Tab. n. 35 - TITOLARITA' DEI DIRITTI DI PROPRIETA' INDUSTRIALE**

<i>Titolarietà dei diritti di proprietà industriale</i>	<i>N. contratti (214)</i>
Delle imprese aderenti in quote paritarie	3
Della o delle imprese aderenti in ragione dell'apporto all'attività (es. di produzione dell'innovazione)	6
Di società costituita o da costituirsi in attuazione del c.r. (eventualmente anche come O.C.)	3 (di cui 1 contempla anche fondazione)
"Della rete", salvo uso gratuito degli aderenti	1
Di impresa di riferimento	1
Di impresa capofila tra gli aderenti, salva la validità di accordi diversi e il riconoscimento di diritti connessi all'esecuzione di sottoprogetti a favore dei rispettivi partecipanti in base a specifici accordi	1
Rinvio a futuri accordi	1

L'insieme di queste evidenze porterebbe a concludere che le imprese preferiscono governare l'uso della conoscenza innovativa mediante accordi e non nell'ambito di una condivisione proprietaria delle innovazioni, dentro o fuori il fondo comune.

Da segnalare sotto questo profilo l'altrettanto isolata soluzione della costituzione di società o fondazioni deputate a gestire i diritti di proprietà industriale della rete: un'alternativa alla proprietà comune nell'ambito del fondo, idonea a offrire maggiori garanzie di tutela e minore conflittualità nella gestione.

## **26. Conferimenti uguali per tutti?**

Sebbene prevalga un'assegnazione paritaria degli obblighi di contribuzione al fondo, in ben 65 contratti su 214 le parti prevedono una differenziazione di tali obblighi per i vari aderenti. La differenza degli obblighi contributivi è in qualche caso abbinata a criteri specifici, tra i quali il fatturato delle singole imprese partecipanti. La tendenza alla differenziazione è proporzionalmente più evidente nei fondi di maggiore dimensione.

**Tab. n. 36 - OMOGENEITÀ V. DIFFERENZIAZIONE DEGLI OBBLIGHI DI CONTRIBUZIONE**

<i>Misura/natura dei conferimenti</i>	<i>N. contratti (191)</i>
Pari misura per tutti	124*
Misura differenziata per (tipo di) aderente	65*
Pari natura (denaro v. altro) per tutti (o comunque assenza di esplicita differenziazione)	187
Natura differenziata (denaro v. altro) per (tipo di) aderente	4
<i>* I dati non comprendono alcuni contratti in cui la misura del conferimento non è determinata</i>	

## **27. Entità del conferimento e peso nel governo della rete.**

La struttura patrimoniale tende ad ammettere, dunque, un diverso sforzo contributivo delle imprese senza che ciò rappresenti un ostacolo alla formazione della rete. Resta da chiedersi se tale differenziazione produca un impatto sulla *governance* o sulla distribuzione di risorse e proventi (su cui v. il n. 28). Quanto al primo aspetto, l'incidenza è limitata. Per esempio, in soli 6 dei 65 contratti appena richiamati (v. n. 26) il voto dell'aderente è "per quote", vale a dire pesato

in base al conferimento come nelle società lucrative; sugli stessi 65 contratti 9 adottano la soluzione organizzativa dell'organo comune monocratico, ma solo in 5 casi è chiaro o certo che tale funzione spetti al maggiore conferente. Parrebbe emergere l'ipotesi che la struttura di governo tenda ad ammettere un confronto tra i partecipanti basato sulle competenze e quindi in parte svincolato dalla struttura patrimoniale della rete.

### **28. A chi e come sono assegnati i proventi ricavati dalla realizzazione del programma di rete?**

Solo nel 15% dei contratti si stabilisce espressamente a chi spettino i proventi ricavati nel corso dell'attuazione del programma di rete. Il criterio adottato, nei casi in cui esiste una clausola specifica, non è mai quello della distribuzione paritaria per teste. Nella maggior parte dei casi (20 su 33) si ha riguardo all'apporto dato da ciascuno all'attività svolta nella rete, mentre solo in 6 contratti si prevede un'assegnazione in base all'entità del conferimento.

Criteri analoghi si seguono nei casi (ancora più rari) nei quali il contratto regoli l'assegnazione di diritti di proprietà industriale sorti nel corso della relazione: in circa il 3% dei contratti si ha riguardo, infatti, all'apporto dell'impresa alla produzione dell'innovazione; percentuali ancora più contenute si registrano su diverse assegnazioni (di tipo paritario tra gli aderenti, a una tra le imprese aderenti, a una società o fondazione da costituirsi *ad hoc*).

La partecipazione all'attività, dunque, incide sull'assegnazione dei proventi ricavati nell'ambito del programma di rete più della misura dei conferimenti.

**Tab. n. 37 - DESTINAZIONE DEI PROVENTI**

<i>Destinazione dei proventi delle attività oggetto del programma di rete</i>	<i>Numero di contratti di rete</i>
Non regolata dal contratto	177
Si prevede l'accantonamento di una percentuale dei proventi al fondo comune o comunque al finanziamento del programma di rete	3 (di cui 1 ricade anche nell'insieme di cui alla prossima riga)
Al di fuori della disciplina sui proventi si ammette la possibilità di assegnare agli aderenti somme/beni del fondo comune se il valore di questo diventa eccedente rispetto al programma/scopo di rete	2 (ripartizione paritaria)
Si ammette l'assegnazione individuale a favore degli aderenti (sotto forma di utili di bilancio o di semplici ricavi dalle attività)	33 (sui criteri di ripartizione v. sotto)
	<i>In modo paritario tra tutti</i> 0
	<i>In base ai conferimenti (o piano di riparto dei costi)</i> 6
	<i>In base a partecipazione all'attività</i> 20
	<i>Altro</i> 2
	<i>Assegnazione prevista senza specificazione del criterio</i> 5

## 29. Verso una contabilità di rete?

La legge non richiede la redazione di bilanci e tuttavia i contratti la prevedono esplicitamente. Nel 78,5% dei casi i contratti prevedono l'impiego di bilanci preventivi (o forme analoghe di programmazione contabile) e, soprattutto, di bilanci consuntivi (o forme analoghe di rendicontazione contabile), spesso attraverso il rinvio alle disposizioni sul bilancio delle società di capitali (nel 40% circa dei casi). Nella maggior parte dei contratti in cui sono previsti (l'88% circa) i bilanci sono redatti dal Presidente della rete o dall'organo comune e sottoposti all'approvazione degli aderenti.

Emerge, così, l'esigenza degli operatori economici di tracciare, anche contabilmente, l'avanzamento del programma di rete e l'uso delle risorse, spesso facendo ricorso alle regole più avanzate in materia.

**Tab. n. 38 – BILANCI**

	<b>Dati totali (214 c.r.)</b>
Contratti che prevedono bilanci o analoghe forme di programmazione/rendicontazione contabile	168
<i>Solo bilanci preventivi</i>	1
<i>Solo bilanci consuntivi</i>	54
<i>Entrambi</i>	113
Contratti che non prevedono bilanci o analoghe forme di rendicontazione, tra cui:	46
<i>prevedono forme di rendicontazione dei costi sostenuti dalle imprese</i>	5
<i>prevedono l'uso di preventivi di spesa</i>	1
<i>prevedono l'adozione di bilanci come eventuale</i>	2
<b>Bilanci preventivi</b>	
Predisposti e approvati da aderenti	1
Predisposti da Pres o OC e approvati da aderenti	100
Predisposti e approvati da OC	-
Predisposti da Presidente e approvati da OC	-
Predisposti da aderenti (approvazione non regolata)	-
Predisposti da OC (approvazione non regolata)	8
Approvati da aderenti (predisposizione non regolata)	2
Approvati da OC (predisposizione non regolata)	-
Previsti ma predisposizione e approvazione non regolate	3
<b>Bilanci consuntivi</b>	
Predisposti e approvati da aderenti	-
Predisposti da Pres. o OC e approvati da aderenti	147
Predisposti e approvati da OC	5
Predisposti da OC e approvati da organo di indirizzo non onnicomprensivo diverso da OC	1
Predisposti da Presidente e approvati da OC	1
Predisposti da aderenti (approvazione non regolata)	1
Predisposti da OC (approvazione non regolata)	6
Approvati da aderenti (predisposizione non regolata)	5
Approvati da OC (predisposizione non regolata)	1
Previsti ma predisposizione e approvazione non regolate	-
<b>Disciplina – rinvii</b>	(Tot.) 80
Disciplina s.p.a.	55
Disciplina s.r.l.	9
Disciplina bilanci in forma abbreviata	4
Disciplina s.r.l. con possibile ricorso a bilanci in forma abbreviata	3
Disciplina soc. capitali in genere	7
Disciplina dei consorzi	1
Forma libera	1