

Unione Europea Interreg
FONDO EUROPEO DI SVILUPPO REGIONALE P.O. ITALIA SVIZZERA 2007 - 2013
LE OPPORTUNITÀ NON HANNO CONFINI

Misura: 3.3 Formazione e integrazione del mercato del lavoro
Interventi per favorire l'incontro domanda-offerta di lavoro

Titolo: PI.LO.TI. — Piemonte Lombardia Ticino in rete

Reti di impresa e apertura transfrontaliera: verso un “vademecum” per le imprese

di Alberto Bramanti, Vanna Bernasconi Pianca, e Giulia Vecchiato

Ottobre 2015



PI.LO.TI. — Piemonte Lombardia Ticino in rete

La mission della **Camera di commercio del Verbano Cusio Ossola** è essere a fianco delle imprese e focalizzarsi sulla centralità dell'impresa per lo sviluppo economico e sociale.

La Camera di Commercio del VCO si propone come attore che favorisce la governance territoriale, valorizza le risorse e le competenze dei diversi attori del sistema locale e promuove la cooperazione e l'innovazione collettiva e di impresa. Tre gli obiettivi strategici adottati dal Consiglio camerale per il 2013-2017:

- sostegno all'impresa
- promozione del capitale territoriale
- sviluppo internazionale delle filiere produttive

La **Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (SUPSI)**, è capofila elvetico del progetto PI.LO.TI.

SUPSI e' una delle sette scuole universitarie professionali (SUP) riconosciute dalla Confederazione Svizzera. La SUPSI è un ente autonomo di diritto pubblico istituito dal Cantone Ticino con legge dell'11 marzo 1997, che ha integrato preesistenti scuole di specializzazione e istituti di ricerca pubblici e privati.

SUPSI offre una ventina di corsi di laurea, oltre a formazione continua frequentata da migliaia di professionisti, e svolge ricerca applicata in numerosi settori chiave. Con quasi 10 milioni di franchi di ricavi e l'impegno di personale corrispondente a più di 100 unità a tempo pieno, la ricerca riveste per SUPSI un'importanza superiore a quella in altre SUP svizzere. Si tratta di ricerca applicata, volta principalmente a rispondere ai bisogni di aziende e istituzioni, con alcune aree di alto livello scientifico e visibilità internazionale. Particolarmente rilevante è la presenza della SUPSI in programmi di ricerca europei.

La **Camera di Commercio di Varese** è un'istituzione che - operando in sinergia con gli altri enti locali e le associazioni di rappresentanza - promuove iniziative capaci di rispondere alle esigenze dell'economia varesina, caratterizzata da un diffuso spirito imprenditoriale: sono 62mila le imprese attive, oltre 50 per chilometro quadrato, capaci di esportare quasi il 40% dei loro prodotti.

Il coinvolgimento diretto nel Consiglio e nella Giunta camerale dei rappresentanti delle imprese, delle professioni, dei lavoratori e dei consumatori valorizza il ruolo della Camera di Commercio nel sostegno allo sviluppo economico del territorio.

Gruppo di lavoro

Per la CCIAA Verbano-Cusio-Ossola	Dott.sse Costi Roberta, Campagnoli Claudia, Romeo Rosellina
Per la SUPSI	Ing. Barni Andrea
Per la CCIAA Varese	Dott. Mazzarino Giacomo
Consulenti	Dott. Moretti Giovanni — Prof. Bramanti Alberto — Avvocato Bernasconi Pianca Vanna — Avvocato Vecchiato Giulia

Reti di impresa e apertura transfrontaliera: verso un “vademecum” per le imprese

Indice

<i>Presentazione</i>	PP. 05
Introduzione	» 06
1. Il perché delle aggregazioni di imprese	» 09
1.1 La scelta delle forme aggregative e gli obiettivi perseguiti	» 11
2. Le modalità di aggregazione e i vantaggi di rete	» 14
2.1 Le imprese in rete performano meglio?	» 14
2.2 Differenti tipologie di rete	» 16
3. Le complessità di una rete internazionale	» 18
4. La normativa di riferimento: brevi cenni	» 21
4.1 Il contesto italiano: il contratto di rete	» 21
4.1.1 <i>La rete soggetto</i>	» 22
4.1.2 <i>La rete contratto</i>	» 23
4.1.3 <i>Il Contratto di Rete tra imprese italiane con società straniere comunitarie ed extracomunitarie</i>	» 24
4.2 Il contesto svizzero	» 25
4.2.1 <i>Una via svizzera al “contratto di rete”</i>	» 25
5. Le tre reti del progetto PI.LO.TI.	» 28
5.1 Il network materie plastiche	» 28
5.2 Il network della logistica	» 30
5.3 Il network “sistema bagno”	» 32
6. Dall’idea alla rete: appunti di metodo	» 34
6.1 Le attenzioni economiche	» 34
6.2 Le attenzioni giuridiche	» 36
7. Verso un “vademecum”: spunti da un’esperienza	» 39
7.1 Un “vademecum” per le imprese	» 39
7.1.1 <i>Le domande economico-organizzative</i>	» 40
7.1.2 <i>Le domande giuridico-amministrative</i>	» 41
7.2 Orientare le politiche	» 44
7.3 Relazioni di vicinato e contrasto alle delocalizzazioni	» 46
Box	
Box 1 – Alla ricerca dell’effetto contratto di rete	» 15
Box 2 – Zone a Burocrazia Zero	» 49
Executive Summary	» 47

Presentazione

Il Progetto PI.LO.TI è nato, come annunzia il titolo “Piemonte Lombardia, Ticino *in rete*”, con l’obiettivo di promuovere una maggiore cooperazione fra gli attori economici del Ticino e della province di Varese e Verbano Cusio Ossola, per accrescerne la competitività sui mercati internazionali e favorire una maggiore integrazione e sviluppo delle economie di frontiera.

L’obiettivo, lo riconosciamo, era estremamente ambizioso. Al termine di una delle azioni più significative, della quale il presente rapporto traccia una sintesi e possibili sviluppi futuri, quali risultati emergono?

Fare rete fa bene alle imprese: fa bene alle imprese in salute e che vogliono crescere. Le pagine che seguono sono su questo chiarissime.

Fare rete non è però semplice: la fase iniziale è delicata, sia perché ci sono ostacoli culturali – semplificando: ciascuno teme di perdere la propria autonomia – sia perché le fasi successive di avvio e sviluppo della rete hanno più probabilità di successo se le premesse sono ben poste. L’intervento pubblico, di sensibilizzazione, supporto e tutoraggio – o che faciliti l’accesso a servizi di supporto e tutoraggio – è quindi auspicabile: ruolo questo che le Camere di Commercio sono preparate a giocare.

Un secondo, importante, aspetto, riguarda la cooperazione transfrontaliera. PI.LO.TI. si è sviluppato in un momento non facile per le relazioni italo-elvetiche. Porta un esempio positivo di come fra imprese e lavoro sia possibile trovare un linguaggio comune e un’equa distribuzione dei vantaggi. Di come le differenze – giuridiche, culturali, di approccio – siano occasioni di riflessione e di reciproca conoscenza, anziché ostacoli. Le reti analizzate nel report fanno leva sulla complementarietà. Mettere insieme i punti di forza, individuare un programma, evitare interventi nelle aree in cui si è in competizione sono tre semplici esempi di condizioni che consentono la collaborazione fra imprese di confine e che possono essere di stimolo anche alle Istituzioni.

Tra i risultati di PI.LO.TI. vi è quello di avere individuato una modalità tecnica, giuridica, per sottoscrivere contratti di rete transfrontaliera e un bel capitale di conoscenza, che mettiamo a disposizione di tutti con questo rapporto.

Un ringraziamento sentito va al Prof. Alberto Bramanti e alle Avvocato Vanna Bernasconi Pianca e Giulia Vecchiato per il supporto al gruppo di lavoro e alle imprese.

Cesare Goggio

Presidente C.C.I.A.A. VCO – capofila di parte italiana

Introduzione

Il presente documento nasce a conclusione del Progetto INTERREG PI.LO.TI. (Piemonte Lombardia Ticino in rete) portato a compimento dai tre soggetti pubblici che hanno progettato e attuato tale percorso di interazione transfrontaliera: la CCIAA di Verbania, la SUPSI di Manno e la CCIAA di Varese, a fianco delle imprese protagoniste di percorsi di collaborazione di rete a cavallo della frontiera.

Il Progetto PI.LO.TI. ha come obiettivo l'aiutare le imprese, dai due lati della frontiera, a sviluppare sinergie, a identificare complementarità, a rafforzare le forme della collaborazione.

È certamente prematuro valutare la portata del Progetto in termini di risultati per le imprese che vi hanno partecipato (dal momento che sono proprio all'inizio della loro comune avventura imprenditoriale), appare però interessante la strada identificata – quella della collaborazione transfrontaliera di rete – che segna un ulteriore passaggio in direzione dell'inveramento di un modo di guardare alla frontiera quale “spazio di contatto”, di sinergie e di feconda ibridazione reciproca, rispetto ai più vecchi paradigmi di una “frontiera filtro” o addirittura “barriera”, alimentati dalle polemiche di una convivenza di vicinato non sempre facile (Bramanti e Ratti, 2014)¹.

La declinazione che il Progetto ha fatto propria sviluppandola è quella della “forma rete” nella collaborazione di impresa e, nello specifico, il *contratto di rete*. La dimensione innovativa del Progetto è stata quella di aprire tale forma collaborativa alla partecipazione congiunta di imprese italiane e svizzere, di ragionare con, e di accompagnare alcune imprese insubriche (piemontesi, lombarde, ticinesi e dei Grigioni) a collaborare tra loro, assistendole nel processo di ideazione, progettazione e sottoscrizione di un contratto di rete.

Le considerazioni sviluppate durante l'intero percorso, e qui sinteticamente riassunte per poter essere ulteriormente diffuse (per farne cioè *dissemination*, come si usa dire nel linguaggio comunitario di INTERREG che ha finanziato il progetto), sono organizzate in tre punti tra loro fortemente interrelati.

¹Bramanti A. e Ratti R. (2014), «La ‘Regio Insubrica’: nuove idee per la cooperazione transfrontaliera». *EyesReg, Giornale di Scienze Regionali*, Vol. 4, n. 4, pp. 114-120.

Il **primo** è relativo ad una riflessione sulle modalità del fare rete tra imprese, anche di piccola dimensione. Nonostante una forte retorica sulla cooperazione non sempre sono chiari – né alle singole imprese, né agli attori collettivi che affiancano e accompagnano le imprese in questi loro tentativi – motivazioni e pre-requisiti per, e vantaggi e difficoltà nel, dar vita alle reti tra imprese. I primi due capitoli di questo Report finale offrono una riflessione pragmatica sul senso e il significato delle aggregazioni tra imprese (cfr. Cap. 1) e sui vantaggi misurabili del far rete e su quei prerequisiti che ne aumentano la probabilità *ex-ante* di successo (cfr. Cap. 2).

Il **secondo** punto tocca la dimensione giuridica del problema che il Progetto PI.LO.TI. ha dovuto affrontare e risolvere e che rappresenta anche un aspetto di novità e specificità del Rapporto. Si trattava infatti di “mettere in dialogo” due sistemi giuridici differenti – quello italiano e quello svizzero – per cogliere, per così dire, gli spazi di manovra offerti per approssimarsi a un “contratto di rete transfrontaliero” che, ad oggi, non esiste quale figura giuridica riconosciuta ed innestata in entrambi i sistemi giuridici nazionali. I capitoli 3 e 4 aprono alle difficoltà di un contratto di rete internazionale (cfr. Cap. 3) e, sia pure per rapidi cenni, alle opzioni offerte negli impianti giuridici nazionali qui a confronto per attivare reti di collaborazione tra imprese (cfr. Cap. 4).

Il **terzo** punto guarda e valorizza l’esperienza concreta del Progetto utilizzando le tre reti aziendali che hanno partecipato a PI.LO.TI. quale terreno di sperimentazione e di verifica dei principi più generali sviluppati nei due precedenti punti e articolati nei primi quattro capitoli del presente Rapporto. I capitoli 5 e 6 partono dunque da una sintetica presentazione delle tre reti settoriali, e delle imprese che vi appartengono, evidenziando quegli aspetti di complementarità nel business e di sinergia che hanno fatto guardare alla rete come a una modalità possibile e praticabile di collaborazione tra imprese sui due lati della frontiera (cfr. Cap. 5). La riflessione prosegue provando a raccontare i percorsi che hanno portato dall’idea alla rete, con specifica sottolineatura degli aspetti di metodo e quindi della generalizzabilità dei tre specifici esempi e del ruolo di “apripista” da essi giocato nei confronti di ulteriori potenziali reti transfrontaliere tra imprese (cfr. Cap. 6).

Il capitolo conclusivo (cfr. Cap. 7) è costruito con un taglio più prescrittivo per articolare insegnamenti e apprendimento da esperienza ricavati nello svolgimento del Progetto lungo tre direzioni specifiche.

1. Una sorta di “vademecum” per le imprese che vorranno mettersi in rete nella forma di una *check list* che accompagni e aiuti il primo *screening* di fattibilità che ogni impresa deve fare al suo interno prima di intraprendere un percorso di confronto e verifica con altri partner potenziali (§ 7.1).
2. Alcuni suggerimenti/attenzioni per il policy maker su quali politiche potrebbero risultare più appropriate per diffondere, incentivare, sostenere percorsi di rete sui propri territori (§ 7.2).
3. Infine, una riflessione preliminare sulle condizioni alle quali un contratto di rete transfrontaliero potrebbe divenire anche uno strumento di contrasto/contenimento del fenomeno delle delocalizzazioni produttive dalle province del Nord-Ovest verso il confinante Canton Ticino (§ 7.3).

Una nota finale di ringraziamenti e di scuse preventive si rende necessaria. Il programma tratteggiato in questa Introduzione è senz'altro ambizioso, ne siamo ben consapevoli, ben oltre le energie e le risorse che sono state dedicate dal Progetto alla riflessione e sistematizzazione di queste ampie tematiche. Da un lato, però, si tratta di un percorso aperto che deve poter proseguire, magari con un successivo Progetto INTERREG a valere sulla nuova programmazione 2014-2020. Interrompere qui riflessioni e sperimentazioni sulle reti di imprese transfrontaliere sarebbe una colpevole mancanza di continuità e comporterebbe il venir meno dell'approfondimento di un intervento appena iniziato che deve ancora restituire i suoi dividendi. Dall'altro, ci affidiamo alla collaborazione dei lettori – imprenditori, consulenti, Enti e Istituzioni dei territori implicati – che potranno prendere il positivo che troveranno in questo Report, contribuire ad arricchirlo con riflessioni ed esperienze, offrire risposte più compiute alle interessanti questioni sollevate. Di tutto questo li ringraziamo in anticipo così come ringraziamo tutti i funzionari dei tre partner di Progetto che ci hanno accompagnato efficacemente nel lavoro in questi mesi.

AB, VBP, GV

1. Il perché delle aggregazioni di imprese

L'aggregazione delle micro e piccole imprese (MPMI) è un tema di grande interesse sia per imprenditori, sia per policy makers. I percorsi di crescita per “vie esterne” esercitano infatti sulle imprese un'attrazione non disgiunta da timori, ritrosie e perplessità che spesso le frenano nell'attuarli. Far rete, mettersi insieme, cooperare competendo è peraltro una sfida ben presente nella storia e nelle strategie delle MPMI italiane e certamente in quelle del Nord-Ovest.

La micro impresa ha una tradizione aggregativa “nobile”. Oltre a un'ampia diffusione dell'associazionismo, essa ha da sempre utilizzato lo strumento dei *ConSORZI volontari*, una formula profondamente radicata nel comparto sebbene ormai da tempo attraversi una fase di ripensamento. Interrogarsi sulle forme aggregative tra piccole imprese, sui loro vantaggi e sui prerequisiti necessari, equivale a chiedersi quali nuovi strumenti siano praticabili per rispondere alle esigenze delle imprese che competono in contesti turbolenti.

L'impresa minore non può infatti accontentarsi di “resistere” nella concorrenza globale, deve piuttosto individuare percorsi di sviluppo sostenibili, in una prospettiva di medio–lungo periodo: ad esempio, un'internazionalizzazione più spinta pare la risposta più appropriata per chiunque competa su mercati globali.

Tra le varie forme aggregative – dato l'obiettivo del presente Progetto – specifica attenzione viene offerta all'analisi del contratto di rete² che, dal punto di vista delle dinamiche organizzative, può inquadrarsi nel filone di analisi della *coopetition*. La *coopetition* (*cooperation–competition*) può essere letta come una strategia che fa deliberato uso di cooperazione e competizione per raggiungere un gioco a somma positiva e una migliore performance per i partner che vi partecipano³.

Mentre il paradigma competitivo si focalizza sul concetto di rivalità tra imprese che si fronteggiano sul mercato, il paradigma cooperativo, all'opposto, enfatizza l'alleanza strategica, la capacità dell'impresa di gestire relazioni stabili che offrono l'accesso ad altre risorse preziose e creano un vantaggio relazionale.

La metafora cooperativa si fonda in particolare su tre pilastri:

- la fonte della creazione di valore economico e le radici di una performance aziendale superiore sono radicati nella struttura delle interdipendenze aziendali;
- le interdipendenze aziendali si fondano su un gioco a somma positiva. Più un partner ha successo, maggiori sono i benefici per gli altri partner e viceversa (la creazione di valore congiunto crea una struttura di gioco mutualmente dipendente);

²Il contratto di rete ha una evoluzione almeno decennale ma si precisa nell'attuale strutturazione con la legge 33/2009 “Misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi”, successivamente modificata ed integrata, che riconosce l'aggregazione di più imprenditori che perseguono lo scopo di accrescere, individualmente o collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato.

³Un recente lavoro che inquadra il tema e ragiona su casi applicativi è il seguente: Dagnino G.B., Rocco E. (2009), Eds., *Coopetition Strategy. Theory, Experiments and Cases*. Routledge, London.

— in un mondo che enfatizza la dipendenza reciproca tra le imprese e il valore economico della cooperazione l'interdipendenza del business si fonda su funzioni di interesse delle imprese fortemente convergenti.

L'impresa ha però bisogno di entrambe le tipologie di vantaggi (cooperazione e competizione) e questa potenziale dualità e contrapposizione deve trovare risposte che sono per loro natura dinamiche e mai date una volta per tutte. Un'eccessiva sottolineatura degli aspetti cooperativi finisce infatti per non spiegare come il valore congiuntamente prodotto si traduca in effettivi benefici a livello della singola impresa, così come uno sbilanciamento sulla competizione costringe a dedicare troppe energie a una guerra di trincea che logora, in particolare, la piccola impresa.

Data la complessità delle dinamiche di *coopetition* all'interno dei network di attori, i risultati di tali strategie difficilmente saranno equidistribuiti tra i partecipanti.

Particolarmente interessanti divengono allora le dinamiche di apprendimento all'interno delle strategie di *coopetition*, dal momento che interessi parzialmente divergenti devono essere gestiti simultaneamente. Diviene così possibile raggiungere vantaggi strategici attraverso apprendimento reciproco.

Dalle nuove sfide competitive alle esigenze di riposizionamento e di sviluppo delle MPMI, dal riposizionamento allo strumento delle reti, dall'implementazione delle reti al bilanciamento dinamico di cooperazione e competizione, dalla *coopetition* al ruolo del capitale sociale e della fiducia che favorisce forme di apprendimento, per passaggi successivi il *focus* dell'attenzione viene riportato sul capitale relazionale che continua a svolgere un ruolo fondamentale nello sviluppo delle MPMI. Si coopera per creare valore, ma si compete per ottenere una quota dei ritorni su tale valore creato e la formalizzazione della rete serve anche per avere un intermediario che stabilisca le regole del gioco.

Le reti tra imprese, che si vanno diffondendo a tassi crescenti⁴, sono una limpida testimonianza della presenza e del ruolo di un capitale relazionale nell'origine stessa e nel positivo funzionamento delle aggregazioni di imprese. Tali reti non sono interessanti in quanto meri contatti ma piuttosto perché implicano, quasi per definizione, obbligazioni reciproche. E tanto più la reciprocità è generalizzata, tanto più è preziosa.

Lo snodo delle obbligazioni reciproche, dentro il contratto di rete, è certamente decisivo e l'aspetto forse più interessante è che la dimensione di *enforcement* non è data (solo) dal contratto e dalle (flessibili, in verità) protezioni legali che esso offre nei confronti di eventuali comportamenti deviati ma, piuttosto, dall'evidenza che le singole imprese hanno di leggere il proprio successo strettamente dipendente dal successo della rete e quindi di contribuire al successo della rete.

⁴«Il fenomeno delle reti d'impresa ha mostrato una continua e rapida crescita nei pochi anni trascorsi dal suo avvio: sulla base degli ultimi dati mensili messi a disposizione da Infocamere e basati sulle informazioni desunte direttamente dal Registro delle imprese, al 1° marzo 2015 risultano 2.012 contratti di rete, sottoscritti da 10.099 soggetti.» (Unioncamere, Audizione informale sulla risoluzione in Commissione n. 7/00574 in tema di reti di impresa. X Commissione "Attività produttive, commercio e turismo", Camera dei Deputati Roma, 22 aprile 2015).

Una percezione in positivo delle obbligazioni reciproche è così il miglior antidoto rispetto a comportamenti opportunistici e rappresenta un equilibrio virtuoso nel gioco di *coopetition*.

1.1 La scelta delle forme aggregative e gli obiettivi perseguiti

La scelta delle forme aggregative è basata sui vantaggi che le imprese perseguono e a ciascun tipo di accordo corrisponde un diverso grado di coinvolgimento da parte delle imprese: nel proprio processo decisionale le imprese terranno conto non solo degli obiettivi da raggiungere, ma anche della propria propensione ad un maggiore grado di coinvolgimento, cui corrisponde una più forte limitazione alla propria autonomia (cfr. più oltre Figura 1.2).

Da questo punto di vista è possibile classificare le imprese sulla base della loro propensione all'aggregazione e di individuare una "scala dell'aggregazione" sulla quale posizionare gli attori, identificando così i diversi target possibili di un eventuale intervento pubblico.

I vantaggi che le imprese ricercano nell'aggregazione possono essere:

- di costo, derivanti dallo sfruttamento di eventuali economie di scala;
- di gamma, derivanti da economie di scopo;
- di apprendimento, derivanti dall'interazione tra attori in presenza di *spill-over* informativi.

Le *economie di costo* si hanno quando l'accordo permette di abbattere alcuni costi da parte della singola impresa, conseguentemente al raggiungimento di economie di scala, di maggiore efficienza e/o dell'incremento del proprio potere contrattuale. È il caso dei consorzi di acquisto (ad esempio, i consorzi per l'acquisto di energia): l'elevato numero di consorziati estende anche alla piccola impresa il potere contrattuale di un grande operatore collettivo in grado di contrattare da una posizione di forza l'acquisto di energia.

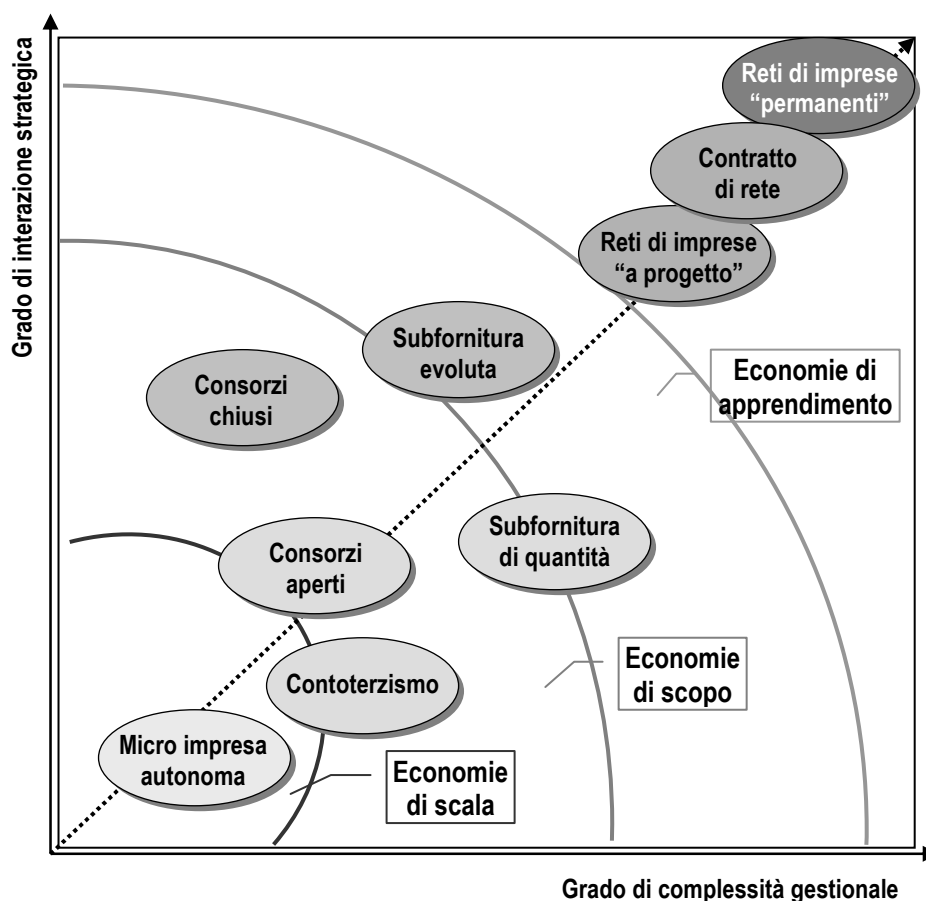
Analogamente rientrano in questa categoria gli accordi finalizzati all'erogazione di determinati servizi ai soci, che ottengono così un minore costo rispetto all'acquisto sul mercato del medesimo servizio (consorzi fidi in campo credito).

In questo caso l'impresa gode del massimo di autonomia possibile e anche l'acquisto del bene o servizio dal consorzio è un atto, ogni volta, di libera scelta.

I vantaggi derivanti dalle *economie di gamma* (o di scopo) non discendono tanto da una diminuzione dei costi quanto dall'incremento del potenziale commerciale di ciascun associato: le imprese si aggregano per rivolgersi in modo nuovo al cliente, o per rivolgersi a nuovi clienti. È il caso, ad esempio, delle imprese edili che si consorziano per accedere ai mercati del *global service*, nei quali un solo grande soggetto, il consorzio, si presenta al committente e gli garantisce il prodotto e il servizio richiesti, operazione impossibile per la singola piccola impresa. L'impresa è costretta a rinunciare ad una parte della propria autonomia strategica per potersi coordinare con gli altri soci.

Il terzo tipo di vantaggio ricercato dalle imprese è quello dinamico derivante dalle *economie di apprendimento*. In questo caso le imprese si aggregano, per esempio, per valorizzare il reciproco know-how, studiando e progettando nuovi prodotti, o realizzando un prodotto complesso. Gli accordi possono evolvere fino alla creazione di joint-venture o alla fusione delle imprese in un unico soggetto. L'impresa può abbandonare completamente, in questo caso, la propria autonomia strategica.

La Figura 1.1 evidenzia la differente collocazione logica di forme aggregative a crescente livello di interazione strategica e complessità gestionale. Si va dall'assenza di interazione – nel caso della singola imprese artigiana con esclusivi rapporti di mercato – alla situazione opposta di massima interazione strategica per le reti di imprese permanenti che possono persino preludere a forme di integrazione equity.



Fonte: Bramanti A. (2012), *Fare squadra per competere. L'esperienza delle reti d'impresa nel contesto italiano e lombardo*. Aracne Editore, Roma, p. 38.

Figura 1.1 – Differenti forme aggregative nello spazio della complessità e dell'interazione strategica

È possibile approssimare il percorso di aggregazione con cui le imprese si confrontano con una scala divisa in cinque gradini (cfr. Figura 1.2). Sul primo si posizionano le imprese che non sono disposte a perdere, sia anche solo parzialmente, la propria autonomia e che quindi non sono intenzionate ad aggregarsi per nessuna ragione.

Sul secondo gradino stanno le imprese ancora poco propense a perdere autonomia, ma disponibili ad un livello minimo di aggregazione, finalizzato al perseguimento dei vantaggi di costo.

Sul successivo terzo gradino si trovano le imprese propense a limitare parzialmente la propria autonomia per cogliere nuove opportunità di mercato o incrementare/stabilizzare il proprio fatturato.

Sul quarto gradino stanno le imprese disposte a rinunciare a quote crescenti della propria autonomia per accordi molto stringenti con altre imprese; mentre nell'ultimo gradino (quinto) stanno le imprese che hanno definitivamente rinunciato ad ogni forma di autonomia per fondersi ed integrarsi completamente con altre imprese.



Fonte: Bramanti A. (2012), *Fare squadra per competere. L'esperienza delle reti d'impresa nel contesto italiano e lombardo*. Aracne Editore, Roma, p. 39.

Figura 1.2 – La “scala” della disponibilità all'integrazione strategica

La disponibilità a salire la scala dipenderà da diversi aspetti, alcuni strettamente economici – valutazione delle potenzialità del mercato e delle proprie risorse, costi e rischi, ecc. – altri più psicologici ed individuali (rinuncia all'autonomia, disponibilità a delegare poteri, ecc.).

Compito dell'operatore pubblico sarà quello di stimolare la salita della scala collaborativa, condizionando gli aspetti più psicologici e promuovendo comportamenti virtuosi, ed eventualmente modificando gli incentivi relativi agli aspetti più strettamente economici, sia pur evitando pericolose forzature.

2. Le modalità di aggregazione e i vantaggi di rete

Tra le imprese che si collocano verso la cima della scala delle disponibilità all'interazione strategica (cfr. Figura 1.2), il numero di imprese che mostrano un alto gradimento dello strumento "contratto di rete" sta rapidamente crescendo. Tale contratto si presenta oggi come un cantiere aperto, in cui le imprese sono un soggetto pro-attivo che esprime forte motivazione e interesse, non disgiunte da puntuali richieste di cambiamento.

La nascita numerosa di nuovi contratti di rete rappresenta una modalità interessante del "fare squadra per competere". Una piccola parte di merito in questo l'hanno avuta anche le politiche regionali (di differenti regioni del Nord) in grado di stimolare e valutare i progetti di rete da sostenere, connotati da: *i*) effettiva complementarietà dei ruoli delle imprese partecipanti alla rete; *ii*) disegno integrato; *iii*) intersezione e sinergia tra le competenze messe in campo; *iv*) buone prospettive di stabilità dell'aggregazione nel tempo.

Vi è comunque più di un motivo per ritenere che questi progetti di rete lasceranno un segno positivo nelle imprese che vi partecipano, un'esperienza da cui in futuro potranno originarsi nuove e più solide alleanze.

Quando finiranno gli incentivi (compresi quelli fiscali previsti a livello nazionale) permarranno le reti e le imprese che avranno imparato a lavorare insieme, in modo differente dal passato, coordinando le proprie condotte future, e che avranno fatto scuola di *coopetition*.

Da questa consapevolezza discende che la rete è percepita quale volontà di aggregazione su progetti specifici e non come "rete ombrello" da riempire con qualsiasi contenuto.

La *ratio legis* del contratto di rete è quella di promuovere l'innovazione e la competitività internazionale attraverso la stabile collaborazione tra imprese, mantenendone l'indipendenza giuridica e, in larga misura, anche quella economica. In base al contratto di rete si costituiscono dunque delle reti d'impresa che danno vita a collaborazioni tecnologiche e commerciali di varia natura e che, per il momento, accedono anche ad alcune agevolazioni amministrative e fiscali, che contribuiscono significativamente ad aumentare l'attrattiva del contratto. Una conclusione interessante che vale la pena di sottolineare è che la rete nasce per valorizzare competenze e know-how e dunque unire punti di forza e non debolezze.

2.1 Le imprese in rete performano meglio?

Una domanda, sopra le altre, risulta particolarmente stimolante: le imprese in rete godono di performance migliori? Così come dopo un lungo percorso di ricerca si è riusciti a misurare un positivo "effetto distretto" risulta oggi significativo chiedersi se esista e sia isolabile un "effetto rete". L'evidenza raccolta a livello italiano sembra segnalare un effetto positivo (cfr. BOX 1).

Box 1 — Alla ricerca dell'effetto contratto di rete

L'analisi qui riportata prende le mosse dalla popolazione delle PMI attive in Italia tra il 2006 e il 2010 — comprese tra 2 e 50 milioni di euro di fatturato — e quantificate, secondo la banca dati AIDA, in 66.194. La scelta dei vincoli dimensionali esclude dal campo di osservazione le micro imprese che incontrano qualche difficoltà in più a intraprendere percorsi di crescita per via esterna e le grandi imprese che più frequentemente danno origine a gruppi societari e/o joint venture.

Dalla popolazione di PMI così definita è stato estratto un campione di 139 imprese che a fine 2011 avevano stipulato un contratto di rete (partecipando a 82 differenti reti), spesso con ruoli di leadership all'interno delle stesse.

Dalle restanti 66.055 imprese non in rete sono state selezionate quelle che avevano lo stesso codice Ateco 2007 e la stessa provincia di localizzazione di quelle in rete, generando un secondo campione di 1.415 imprese (campione di controllo), comparabile con il primo dal punto di vista della dimensione, del territorio e del settore.

Un'analisi preliminare dei dati di bilancio ha suggerito di estrarre diverse variabili ausiliarie:

- il ROE medio dal 2006 al 2010;
- il tasso medio di variazione annua dell'utile sul fatturato dal 2006 al 2010;
- il tasso medio di variazione annua dell'utile per addetto dal 2006 al 2010;
- il numero di dipendenti;
- il rapporto debito-equity nel 2010;
- i debiti verso le banche quale percentuale del fatturato nel 2010;
- il totale delle immobilizzazioni immateriali in percentuale sul totale delle immobilizzazioni nel 2010.

La scelta delle variabili è stata studiata per avere un quadro sia della competitività a livello economico e finanziario delle imprese, sia della loro propensione all'innovazione, letta – in modo indiretto – attraverso la variabile riguardante l'attivo immateriale.

Una prima analisi paragona, sulla base degli indicatori selezionati, i due gruppi di imprese – le 139 PMI in rete con le 1.415 PMI non in rete, appartenenti al campione di controllo – e verificare l'esistenza di eventuali differenze sistematiche in termini di indicatori. In particolare, le imprese in rete:

- hanno sperimentato un ROE medio, nel quadriennio 2006-2010, significativamente superiore (di 2,5 punti percentuali) a quello registrato nel campione di controllo (le 1.415 PMI senza contratto di rete);
- hanno registrato una crescita annua degli utili su fatturato (sia pur debole) contro una decrescita delle imprese non in rete;
- hanno registrato una crescita annua del fatturato per addetto significativa contro una sostanziale costanza (intorno allo zero) delle imprese non in rete.

È possibile sostenere, almeno limitatamente al campione studiato, che le imprese che stipulano un contratto di rete sono tra quelle che performano al di sopra della media dei propri competitor (controllando per omogeneità dimensionale, settoriale e territoriale). Si può inoltre inferire, con un buon livello di significatività, che la probabilità di stringere un contratto di rete aumenta al migliorare di alcune determinanti delle richiamate condizioni di performance.

Estratto da: Bramanti A. (2012), *Fare squadra per competere. L'esperienza delle reti d'impresa nel contesto italiano e lombardo*. Aracne Editore, Roma (Cap. V).

L'oggetto valutato, il contratto di rete, è molto/troppo recente per aver già esercitato i suoi effetti in modo strutturale e per lasciare tracce durature – ma cer-

tamente è possibile concludere che esiste più di un indizio che il contratto di rete faccia bene alle imprese che vi partecipano.

Il dato è certamente interessante ai fini di policy. Le imprese più sane sono normalmente le imprese più lungimiranti e quelle che, prima di altre, intravedono le potenzialità dell'aggregazione e di un'innovazione che sfrutti l'ibridizzazione dei settori, delle competenze e delle tecnologie. Inoltre, le imprese finanziariamente più solide sono anche quelle che hanno la maggior disponibilità di risorse da destinare al fondo comune della rete e, conseguentemente, trarre maggiori vantaggi dal beneficio fiscale che questo comporta.

2.2 Differenti tipologie di rete

L'idea che la specificità dei contratti di rete sia caratterizzante apre il campo all'utilizzo dello strumento aggregativo per innumerevoli declinazioni di una politica per le reti. La prima declinazione è ovviamente quella delle reti industriali-produttive. Nel segmento dell'industria e dell'artigianato di produzione molteplici sono le relazioni di fornitura, le complementarità di differenti imprese nella realizzazione di prodotti complessi, l'allineamento lungo una catena del valore. Queste reti, numerose e diffuse, sono prioritariamente finalizzate all'innovazione e all'internazionalizzazione delle imprese che vi partecipano.

In aggiunta a questa tipologia di rete, a titolo esemplificativo, se ne possono citare almeno altre cinque, tutte ben rappresentate nel Nord Italia.

- a) Reti *commerciali*. Vi è motivo di ritenere che il comparto commerciale presenti opportunità di grande interesse e significato per le reti di imprese, sia quelle corte di territorio che insistono su uno specifico contesto urbano, sia quelle a più ampio raggio che, sotto un *brand* comune, moltiplicano i propri punti di vendita, li ristrutturano e li riorganizzano. Per entrambe è forte l'esigenza di coordinare di più e meglio queste politiche di rete con la politica dei distretti del commercio.
- b) Reti nel comparto *agroalimentare* per le quali il concetto di filiera tende ad assumere una valenza strategica. Le imprese che operano nel settore agroalimentare rappresentano un 8% di quelle che hanno sottoscritto un contratto di rete e sono certamente destinate a crescere. Quelle esistenti ad oggi operano prevalentemente su tre dimensioni specifiche: *i*) miglioramento della qualità dei prodotti fino alla loro certificazione; *ii*) innovazione tecnologica di prodotto e di processo; *iii*) miglioramento delle attività di commercializzazione e penetrazione dei mercati esteri.
- c) Reti nelle *public utilities* – tra le prime nate e con un'ampia diffusione (intorno al 10% del totale dei contratti di rete) – rappresentano probabilmente un passaggio intermedio per la messa a punto di servizi integrati, verso forme più impegnative di fusioni societarie.
- d) Reti *green* per la eco sostenibilità rispetto a cui è certo che il futuro riserverà spazi decisamente più ampi a questo comparto, che è in continua espansione.
- e) Reti *non profit* per la fornitura di servizi sociali in campo socio-assistenziale, in campo formativo, per il contrasto a situazioni di emarginazione e di ab-

bandono.

Ognuno di questi potenziali campi di applicazione risponde spesso a contesti di *policy* differenti che attingono a capitoli di risorse regionali differenziati.

Sulla scia delle prime esperienze di finanziamento offerte alle imprese nelle politiche regionali di rete, si apre oggi una riflessione su quanto sia appropriato finanziare solo la rete e non il business.

3. Le complessità di una rete internazionale

La Carta europea per le piccole imprese, *Small Business Act*⁵, è il punto di arrivo di un lungo percorso che ha inteso innalzare l'attenzione verso le PMI riconoscendone la loro fondamentale funzione economico-sociale. Esse costituiscono infatti una fonte primaria di posti di lavoro e un settore in cui fioriscono le idee commerciali, specificando che «*gli sforzi compiuti in Europa per introdurre la nuova economia saranno coronati dal successo solo se alle piccole imprese sarà attribuita la massima priorità*».

A Lisbona, l'Unione Europea si è prefissata di diventare l'economia, basata sulla conoscenza, più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale.

A tal fine i Paesi dell'Unione Europea si sono impegnati a:

- rafforzare lo spirito innovativo e imprenditoriale che consenta alle imprese europee di far fronte alle sfide che le attendono;
- creare un quadro normativo, fiscale e amministrativo favorevole all'attività imprenditoriale e a migliorare lo status degli imprenditori;
- assicurare l'accesso ai mercati sulla base delle condizioni meno onerose coerenti con gli obiettivi prioritari di ordine pubblico;
- facilitare l'accesso alla ricerca e alla tecnologia di qualità;
- migliorare l'accesso ai finanziamenti durante tutto il ciclo di vita dell'impresa;
- migliorare costantemente le performance delle Istituzioni europee, affinché le piccole imprese trovino nell'Unione Europea il contesto più idoneo a livello mondiale;
- essere attenti alle esigenze delle piccole imprese;
- promuovere il sostegno alle piccole imprese più brillanti.

Gli obiettivi espressi dalle Istituzioni europee mirano a dare una risposta alla crescente esigenza di politiche di sostegno alla crescita e allo sviluppo delle PMI, creando sinergie tra imprenditori che possano innescare effetti virtuosi in termini di efficienza e di produttività, in un contesto economico globalizzato nel quale è richiesta flessibilità ed alta specializzazione. Si riscontrano ancora oggi, tuttavia, forti complessità e mancanza di coordinamento in ordine alla promozione di reti tra imprenditori soprattutto con riferimento ad un quadro giuridico unico che possa valere per tutti gli Stati.

In Europa, infatti le forme di collaborazione tra imprese appartenenti a Stati diversi esistono ma molte sono puramente informali e, trattandosi in legami me-

⁵L'Italia è stato uno dei primi Paesi in Europa a recepire il provvedimento con una direttiva del Presidente del Consiglio del 4 maggio 2010 e dunque l'introduzione della normativa del contratto di rete si pone in sintonia con le linee prioritarie di intervento fissate dalla Commissione Europea per garantire l'applicazione dei principi dello *Small Business Act*.

ramente sociali, non trovano riflesso in alcuno strumento giuridicamente rilevante e riconoscibile per il diritto.

Altre forme sono essenzialmente di tipo contrattuale bilaterale che, per distinguersi dalle relazioni cosiddette di mercato, si definiscono strategiche per la loro tendenziale stabilità unita ad un consistente livello di investimenti specifici, all'impiego di pratiche di co-determinazione e/o all'esclusività delle relazioni per la soddisfazione di un determinato bisogno.

Esempi principali, a livello europeo, di collaborazioni tra imprese di tipo contrattuale e in forma coordinata sono: *i)* le reti subfornitura; *ii)* il franchising; *iii)* le reti per l'istituzione e la gestione di laboratori di ricerca e sperimentazione; *iv)* le joint venture, contrattuali ed organizzative.

In diversi casi, l'integrazione è perseguita e realizzata mediante l'acquisizione del controllo (per lo più proprietario) a monte e/o a valle della catena e, dunque, mediante la formazione di veri e propri gruppi societari.

Tale fenomeno emerge sia avendo riguardo alle acquisizioni dei produttori finali sia ai distributori, le cui dinamiche di concentrazione riflettono un'espansione che non è solo di tipo orizzontale ma anche di tipo verticale⁶.

Tutte le forme testé indicate tuttavia rappresentano forme di coordinamento che sono ancorate alla legislazione di uno degli stati che governa il contratto così come la risoluzione delle eventuali controversie.

Una nota a parte rispetto alle forme di collaborazione "classiche" sopra evidenziate merita il *Gruppo Europeo di Interesse Economico* (GEIE), uno strumento giuridico riconosciuto dalla disciplina comunitaria (regolamento 2137/1985) che si caratterizza per la sua flessibilità ed è finalizzato alla cooperazione internazionale tra le aziende dei diversi Paesi europei.

Il GEIE rappresenta un autonomo centro di imputazione di rapporti giuridici in quanto è dotato di personalità, ovvero, ai fini d'impresa, della piena capacità di obbligarsi verso i terzi concludendo contratti in nome proprio. La caratteristica fondamentale del GEIE risiede però nel suo scopo; questo, infatti, non è rappresentato, come ci si aspetterebbe, dai profitti per sé stesso, bensì dal favorire tutti e solo i suoi membri nel conseguirli. Costituito da società ed altri soggetti di diritto pubblico o privato di diversi Paesi europei, ha per obiettivo quello di facilitare o sviluppare le attività economiche dei suoi membri, mettendo in comune risorse, attività ed esperienze, e consentendo il raggiungimento di migliori risultati rispetto a quelli perseguibili dai singoli partecipanti.

Particolare è anche la responsabilità verso i terzi che, per i membri del GEIE, è solidale e illimitata; ciò in realtà è il frutto di un'altra peculiarità, ovvero l'assenza di un capitale sociale minimo o di un fondo comune che garantisca le obbligazioni del gruppo.

Proprio tale fatto però è probabilmente alla base del sostanziale insuccesso del GEIE in ambito comunitario e della mancata diffusione di questo strumento che

⁶Cafaggi F., Iamiceli P. (2010), "Interfirm Network in the European Wine Industry". *European University Institute Working Paper*.
http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/15654/LAW_201019c.pdf?sequence=3

resta comunque la figura internazionale più interessante ai fini aggregativi e da cui si possono trarre spunti ed esperienze interessanti.

In generale, dunque, con riferimento all'istituzionalizzazione delle "reti" tra imprenditori, le principali difficoltà sono sostanzialmente rappresentate, da un lato, dalla disomogeneità tra i Paesi in quanto le legislazioni nazionali o non hanno una definizione giuridica di rete oppure hanno nozioni diverse e talvolta confliggenti, dall'altro dall'attuale mancanza di un sistema di mutuo riconoscimento tra figure giuridiche di rete omogenee già presenti nei Paesi membri.

Sulla scorta dell'esperienza del GEIE, sarebbe interessante e utile che le istituzioni europee proseguissero il percorso già iniziato con il GEIE attraverso, ad esempio, l'introduzione di un modello contrattuale di rete coordinato con le norme europee di diritto privato e processuale ovvero con il "Regolamento Roma I"⁷ in materia di diritto contrattuale, anche attraverso l'adozione e diffusione di principi comuni persino nella forma della "soft law", ovvero della predisposizione di linee guida da parte della Commissione che costituiscano punto di riferimento sia nella legislazione europea sia nella legislazione dei singoli Stati.

Con particolare riferimento al Progetto PI.LO.TI., e dunque nel quadro della collaborazione "in rete" tra imprese svizzere e italiane, pare opportuno evidenziare che un ulteriore fattore di complessità è dato dal fatto che la Svizzera non è Paese membro dell'Unione europea, per cui non recepisce e non applica automaticamente le normative europee. L'innegabile opportunità – soprattutto per le imprese della regione insubrica – di poter creare tra loro collaborazioni snelle, efficaci e formalizzate in una veste giuridica solida e riconosciuta dentro e fuori i confini nazionali, costituisce un valido motivo per aprire discussioni sul tema all'interno dei e tra i due Paesi al fine di studiare soluzioni che siano condivise e conformi alle rispettive legislazioni, nonché di sensibilizzare al riguardo gli attori politici chiamati ad attuarle.

⁷Si tratta del REGOLAMENTO (CE) N. 593/2008 del Parlamento europeo e del Consiglio del 17 giugno 2008 sulla legge applicabile alle obbligazioni contrattuali (Roma I).

4. La normativa di riferimento: brevi cenni

Per dotarsi di una struttura giuridica entro cui operare in rete, le imprese svizzere e italiane devono oggi far riferimento al diritto di uno Stato (che può essere anche terzo rispetto a quello italiano o elvetico) e regolare i loro rapporti di collaborazione sulla base degli strumenti attualmente messi a disposizione dalle normative vigenti.

Riportiamo qui sotto alcuni brevi cenni agli strumenti giuridici a disposizione nel contesto italiano e svizzero. Come emerso nei tre casi di rete PI.LO.TI., di cui *infra*, si possono identificare la scelta tra molteplici le soluzioni possibili offerte dai due ordinamenti e le conseguenze di tale scelta per i soggetti coinvolti sono strettamente legate alla realtà specifica e obiettivi di ciascun progetto di aggregazione a rete, punto determinante per ogni valutazione.

4.1 Il contesto italiano

Accanto alle tradizionali forme aggregative già note nell'ordinamento giuridico italiano (Associazione Temporanea di Imprese, consorzi, joint venture contrattuali e societarie), il legislatore ha introdotto la figura del contratto di rete, definendolo come l'«*accordo con il quale più imprenditori si impegnano a collaborare al fine di accrescere, sia individualmente (cioè la propria impresa) che collettivamente (cioè le imprese che fanno parte della rete), la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato*»⁸.

Dal punto di vista giuridico, il contratto di rete è caratterizzato dalla comunione di scopo tra i contraenti, plurilaterale, motivo per cui il legislatore richiama espressamente la disciplina del contratto plurilaterale con comunione di scopo, alla quale si collega il principio generale di conservazione dello stesso a salvaguardia della sua stabilità. Cosicché, nel caso in cui una delle parti del contratto venga meno (per esempio per recesso di una delle imprese) il contratto di rete resterà valido ed efficace per le altre parti.

La caratteristica fondamentale dell'attività della rete è rappresentata dalla presenza necessaria di uno scopo comune tra i membri della stessa: tale scopo è finalizzato al conseguimento, attraverso la determinazione di un programma comune, di obiettivi strategici condivisi che permettano, sia alla singola impresa, sia collettivamente all'insieme dei partecipanti alla rete: *i*) la crescita della capacità innovativa e *ii*) la crescita della competitività (non vi sono motivi per ritenere che tali obiettivi strategici debbano sussistere solo congiuntamente ed è quindi sufficiente che anche uno soltanto di essi sia posto a fondamento del programma di rete).

⁸Articolo 3 del D.L. 10 febbraio 2009 n. 5, convertito nella Legge 9 aprile 2009 n. 33, modificata ed integrata con la Legge 23 luglio 2009 n. 99 e con Legge 30 luglio 2010 numero 122, che ha convertito il D.L. 78/2010 e successive modifiche.

Su come questi obiettivi possano essere conseguiti, la norma non dice nulla – spetta quindi alle aziende, caso per caso, individuare le modalità concrete, ossia le attività specifiche che possono consentire il raggiungimento di tali obiettivi.

Queste modalità, ovvero le attività programmate, devono essere esplicitate nel contratto di rete di imprese, in quanto assumono una valenza fondamentale, ed un riferimento necessario per l'avvio e lo svolgimento dell'attività della rete stessa: esempi di queste modalità possono essere tutte quelle attività che per le singole imprese potrebbero risultare eccessivamente onerose, o semplicemente difficili da eseguire da sole. Questo è il caso probabilmente delle attività di ricerca, di marketing, di commercializzazione dei prodotti in mercati esteri, ma potrebbe essere pure il caso di servizi professionali, quali quelli contabili e fiscali, legali, oppure di gestione finanziaria.

L'attuale contesto normativo offre agli imprenditori che intendono costituire una rete di imprese, l'alternativa fra due diverse forme giuridiche: la creazione di un nuovo soggetto giuridico (c.d. “rete-soggetto”) (§ 4.1.1), oppure l'adozione di un modello contrattuale “puro” (c.d. “rete-contratto”) con o senza soggetto esecutore (§ 4.1.2).

4.1.1 — La rete soggetto

Per creare una Rete con soggettività giuridica, occorre il rispetto di alcune condizioni:

1. la presenza di un fondo patrimoniale;
2. l'indicazione di una sede (e di una denominazione) della Rete;
3. l'individuazione di un soggetto esecutore (o organo comune);
4. la volontà delle imprese aderenti di far acquisire la soggettività giuridica alla Rete.

Per quanto riguarda il soggetto esecutore è bene ricordare che nell'esperienza operativa, può essere uno dei seguenti soggetti: *a)* un'impresa della Rete (c.d. azienda leader); *b)* un professionista; *c)* una società esterna già esistente; *d)* una società creata ad hoc dalle imprese partecipanti.

Il soggetto a cui è attribuito il compito di attuare le attività di rete, agisce necessariamente in nome e per conto della Rete, come esplicitamente ricordato dalla lettera *e)* del comma 4 ter, svolgendo quindi una funzione sostanzialmente analoga a quella dell'amministratore di una società. In questo caso pertanto, nessuna impresa aderente alla Rete, che non sia il soggetto esecutore, può compiere atti a nome e per conto della Rete.

Per quanto concerne le c.d. *reti-soggetto*, la circolare n. 20/E/2013 dell'Agenzia delle Entrate chiarisce che – a seguito dell'iscrizione nel registro delle imprese – la Rete diviene un nuovo soggetto con autonoma rilevanza nei confronti del Fisco ai fini dell'imposizione IRES, IRAP e IVA. In particolare, viene precisato che le reti in questione potranno qualificarsi come enti commerciali o come enti non commerciali a seconda che svolgano o meno attività commerciali in via prevalente o esclusiva.

Riguardo alla soggettività passiva ai fini IVA, la circolare stabilisce le modalità operative per l'attribuzione del numero di partita IVA da parte delle suddette

reti, le quali in sede di dichiarazione di inizio attività (modello AA7/10), dovranno indicare l'apposito codice "59 – Rete di imprese".

Viene rappresentato, inoltre, che la *rete-soggetto*, rientrando tra i soggetti di cui all'art. 13, D.P.R. n. 600/1973, è obbligata alla tenuta delle scritture contabili.

Per quanto concerne i rapporti tra le imprese partecipanti e la rete, invece, la circolare chiarisce che essi debbano essere considerati rapporti di natura partecipativa analoghi a quelli esistenti tra soci e società.

Ai fini degli adempimenti pubblicitari previsti, il contratto di *rete-soggetto* deve essere redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata e gode di cd. "iscrizione autonoma" nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede della rete, ovvero con tale iscrizione la rete acquisisce soggettività giuridica.

4.1.2 — *La rete contratto*

Nella *rete-contratto*, invece, la titolarità di beni, diritti, obblighi ed atti è riferibile, quota parte, alle singole imprese partecipanti; in generale, la titolarità delle situazioni giuridiche rimane individuale dei singoli partecipanti, sebbene l'organo comune possa esercitare una rappresentanza unitaria nei confronti dei terzi.

L'assenza di un'autonoma soggettività giuridica e, conseguentemente, fiscale delle reti di impresa comporta che gli atti posti in essere in esecuzione del programma di rete producano i loro effetti direttamente nelle sfere giuridico-soggettive dei partecipanti alla rete.

In tale rete priva di soggettività giuridica, il fondo comune, ove esista, costituisce un complesso di beni e diritti destinato alla realizzazione del programma comune di rete.

Come precedente indicato, la *rete-contratto* può avere o meno un soggetto esecutore che ha la rappresentanza della rete.

Ove si opti per la prima scelta, basandosi su un soggetto esecutore che ha la rappresentanza delle imprese aderenti (ma non della Rete, non avendo questa soggettività giuridica), occorre che vi sia una specifica clausola che attribuisca al soggetto esecutore questa rappresentanza.

Per quanto concerne la forma di attribuzione della rappresentanza da parte delle imprese aderenti, la dottrina maggioritaria fa riferimento al contratto di mandato, che è disciplinato dagli 1703–1730 c.c., in cui il soggetto esecutore ha il ruolo di mandatario e le imprese aderenti quello di mandanti. Il vantaggio di questa impostazione è che il codice civile costituisce un'utile guida per definire i poteri e doveri del soggetto esecutore, nella sua veste di mandatario, anche con riferimento alle cause di revoca dell'incarico al soggetto esecutore, fermo restando la libertà delle parti di stabilirne di ulteriori o di diverse. Anche se la legge non prevede l'applicazione dello schema del mandato, al tempo stesso non lo vieta, e quindi nulla impedisce di fare ricorso a questa impostazione.

Qualora le imprese optino per una *rete-contratto* con soggetto esecutore che non ha la rappresentanza, tale soggetto può operare a favore della rete con due modalità: *i) con la rappresentanza* che, di volta in volta viene specificatamente attribuita delle imprese aderenti, e quindi agendo a nome e per conto di esse; *ii)*

senza la rappresentanza delle imprese aderenti, e quindi agendo a nome proprio, ma per conto delle imprese aderenti.

In entrambi i casi il soggetto esecutore può assumere obbligazioni e, ad esempio, firmare contratti, con una differenza: nel primo caso le obbligazioni sorgono in capo direttamente alle imprese della rete, nel secondo caso sono in capo al soggetto esecutore, privo di rappresentanza, che deve “trasferirle” alle imprese aderenti, secondo le regole stabilite nel contratto di rete. La scelta tra un modello (con rappresentanza) e l’altro (senza rappresentanza) richiede la valutazione di diverse circostanze ovvero l’affidabilità del soggetto esecutore o il tipo di attività da svolgere.

Ai fini degli adempimenti pubblicitari previsti, il contratto di rete, nel caso della *rete-contratto*, deve essere redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata, ovvero per atto firmato digitalmente a norma degli articoli 24 o 25 del codice di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, e successive modificazioni, da ciascun imprenditore o legale rappresentante delle imprese aderenti, trasmesso ai competenti uffici del registro delle imprese attraverso il modello standard tipizzato con decreto del Ministro della giustizia, di concerto con il Ministro dell’economia e delle finanze e con il Ministro dello sviluppo economico. Il contratto è soggetto ad iscrizione nella sezione del registro imprese presso cui è iscritto ciascun partecipante. L’efficacia del contratto inizia a decorrere da quando è stata eseguita l’ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti coloro che ne sono stati sottoscrittori originari.

4.1.3 — Il Contratto di Rete tra imprese italiane con società straniere comunitarie ed extracomunitarie.

Il testo normativo non limita la partecipazione alle reti di impresa in base alla nazionalità dei partecipanti e, dunque, i soggetti stranieri – comunitari e non – che vogliono aderire ad un contratto di rete devono rispettare unicamente il requisito sostanziale “attività di impresa” ovvero essere imprenditori. Per quanto concerne il requisito formale, nell’ambito del Progetto PI.LO.TI. ci si è chiesto se per l’esecuzione della formalità pubblicitaria (iscrizione della rete-contratto presso il Registro Imprese di ciascuna impresa partecipante), sia necessario, o meno, che l’impresa straniera apra in territorio italiano almeno una sede secondaria e che di tale apertura sia notiziato il competente Registro delle Imprese con apposita iscrizione. In tal caso, tutte le necessarie formalità pubblicitarie quanto all’impresa straniera partecipante alla rete, ed in particolare l’iscrizione iniziale, saranno eseguite presso il Registro delle Imprese ove risulta iscritta la sede secondaria.

Si è avuto modo di rilevare che l’apertura di una sede secondaria da parte di un’impresa straniera appare forse eccessivo o comunque troppo oneroso.

Dal momento che ad oggi non vi sono chiarimenti legislativi in tal senso, si è scelta una soluzione decisamente più snella adottata con riferimento specifico ad una *rete-contratto* tra imprese italiane e imprese svizzere (prive di sede secondaria in Italia e come tali non iscritte al relativo Registro Imprese). In un primo momento il contratto di rete è stato sottoscritto dalle imprese italiane. In un secondo momento vi hanno aderito le imprese elvetiche, e ciò al fine di superare l’ostacolo che deriva dalla previsione normativa che fa decorrere l’efficacia del

contratto da quando è stata eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti coloro che ne sono stati *sottoscrittori originari*.

Per quanto concerne, invece, il diverso caso della *rete-soggetto*, non è stato affrontato nello specifico; ciò nonostante, si può ipotizzare che non vi siano particolari limiti alla partecipazione di imprese straniere da un punto di vista sostanziale, per i motivi sopra evidenziati, e neanche da un punto di vista formale, avendo la *rete-soggetto* iscrizione autonoma.

4.2 Il contesto svizzero

Nell'ambito del Progetto P.I.L.O.T.I. è stata approfondita l'attuabilità di una collaborazione transfrontaliera tra imprese italiane e svizzere dell'area insubrica nel quadro giuridico del *contratto di rete* codificato secondo il diritto italiano. I tre progetti seguiti si sono infatti da subito indirizzati verso questa soluzione e in tale contesto si stanno sviluppando, anche perché le imprese coinvolte sono in grande maggioranza italiane (cfr. Cap. 5).

Nel corso dei lavori ci si è dunque interrogati essenzialmente sulla fattibilità di una partecipazione di soggetti svizzeri al contratto di rete italiano e sulle ripercussioni legali e fiscali che tale partecipazione comporta per loro dal profilo della legislazione svizzera. È appena il caso di segnalare come esista una grande varietà di possibili collaborazioni transfrontaliere in rete e la specificità (per settore, oggetto, prodotto, finalità) di ciascun contratto di rete non permette di dare indicazioni applicabili a tutti i casi. Rimane infatti l'obbligo di verificare di volta in volta le implicazioni legali e fiscali di ciascuna collaborazione transfrontaliera con particolare riguardo al rispetto delle eventuali norme applicabili a professioni e rami d'attività specifici (quali, ad esempio, il settore bancario e finanziario, l'edilizia, la sanità, i servizi legali e fiduciari, ecc.). Cionondimeno, entro i limiti di analisi appena sollevati, si è giunti alla conclusione che tali collaborazioni sono senza'altro possibili e, nei casi esaminati, non implicano in Svizzera conseguenze particolari – né giuridiche né fiscali – per i soggetti svizzeri coinvolti (si rinvia alle specifiche osservazioni esposte sopra, cfr. § 4.1.3). La strada è dunque aperta.

Nel procedere del Progetto si è comunque aperta una riflessione sulla possibile attuazione di un *contratto di rete* secondo il diritto svizzero e le valutazioni avanzate a riguardo sono qui oggetto di sintetica argomentazione.

4.2.1 — Una via svizzera al “contratto di rete”

In Svizzera non esiste una figura giuridica di *contratto di rete* analoga a quella disciplinata in Italia, descritta in precedenza (cfr. § 4.1), che possa beneficiare dell'iscrizione nel Registro di commercio svizzero. Una collaborazione tra imprese svizzere ed estere analoga a quella risolta dal contratto di rete italiano si potrebbe formalizzare in Svizzera essenzialmente per due vie: tramite *i*) un *contratto di società semplice* oppure, solo in alcuni casi, tramite *ii*) la creazione di un'associazione. Una volta consolidato il rapporto tra i partner e constatato il successo della collaborazione, si potrà considerare, in alcuni casi, di proseguire l'attività comune mediante creazione di una nuova persona giuridica, in particola-

re nella forma della società a garanzia limitata o della società anonima, mediante detenzione di partecipazioni da parte dei partner di rete.

La *società semplice* di diritto svizzero è un contratto con il quale due o più persone, fisiche e/o giuridiche, si riuniscono per conseguire con forze o mezzi comuni uno scopo comune. Un'unione di persone costituisce una società semplice quando non presenta i requisiti speciali di un'altra società prevista dalla legge. Gli articoli 530 e seguenti del Codice delle obbligazioni svizzero (CO), che regolano la società semplice, si applicano dunque all'unione di persone che non si configura in una delle forme societarie disciplinate in modo esaustivo dalla legge (*numerus clausus* delle società svizzere). Il contratto di società semplice non necessita di una forma specifica: può essere scritto, orale o anche nascere da atti concludenti, per il solo fatto di trovarsi in circostanze tali da rientrare nella definizione data dalla legge.

Alcuni esempi, che ben illustrano l'ampia e variegata casistica delle società semplici sono la condivisione di un bene, il concubinato, la collaborazione per un progetto, la gestione di uno studio di professionisti in comune, i consorzi d'impresе in ogni ambito (per esempio, consorzi nell'edilizia), ecc.

La *società semplice* non ha personalità giuridica né può essere iscritta a Registro di commercio; non ha una ragione sociale (ditta) protetta né una sede legale. I suoi attivi e i beni appartengono in proprietà comune ai soci, i quali ne possono disporre solo congiuntamente. I soci hanno una responsabilità personale, illimitata (con tutto il loro patrimonio) e solidale per i debiti della società. Tutti i soci amministrano la società e deliberano all'unanimità. Tramite contratto di società semplice i soci possono disciplinare diversamente le regole applicabili al rapporto societario, con particolare riguardo agli apporti, alla ripartizione di utili e perdite e all'amministrazione e rappresentanza.

Per la sua grande flessibilità e la libertà contrattuale, il contratto di società semplice ben si presta a disciplinare i rapporti di collaborazione transfrontaliera tra imprese, soprattutto nella loro fase iniziale. Mostra invece i suoi limiti laddove le parti necessitano di agire verso l'esterno quale soggetto giuridico distinto oppure di separare l'attività o il patrimonio di rete dalla loro attività e patrimonio personale, ciò che può senz'altro avvenire a seguito dello sviluppo e del consolidamento dell'attività in rete in fasi più avanzate del progetto (ad esempio nei rapporti contrattuali con i clienti, per l'acquisizione di beni e diritti, per evitare la responsabilità illimitata e solidale). In tal caso l'acquisizione della soggettività giuridica della rete può avvenire solo tramite la creazione di una società in una delle forme previste dalla legislazione svizzera.

L'*associazione* di diritto svizzero – regolata dagli art. 60 e seguenti del Codice civile svizzero (CC) – potrebbe adattarsi al caso della collaborazione tra imprese che vogliono mantenere rapporti commerciali autonomi con i clienti (contratti bilaterali impresa-cliente), ma aumentare la propria visibilità e forza commerciale sul mercato quale membro di una rete estesa sul territorio, che permette loro di offrire maggiori o migliori prestazioni e di accrescere la clientela.

L'associazione non ha uno scopo commerciale; la tutela e la promozione degli interessi dei suoi soci è il suo fine, dal quale deriva un effetto economico benefico di crescita. Il caso del network della logistica potrebbe essere un esempio; un al-

tro caso è la rete di professionisti nel settore della consulenza. L'appartenenza all'associazione rafforza l'immagine e la posizione dell'impresa (non più sola, bensì parte di un gruppo), che a sua volta ha interesse a consolidare l'immagine dell'associazione a cui appartiene, e indirettamente quella degli altri soci, mantenendo alto il livello delle proprie prestazioni. L'associazione ha la personalità giuridica, non ha di per sé un fine economico, ma può esercitare un'attività commerciale per perseguire il suo scopo. Può essere iscritta a Registro di commercio (deve, se esercita un'impresa in forma commerciale). Disciplina nel proprio statuto l'organizzazione dell'attività, le modalità di deliberazione, gli obblighi dei suoi soci di collaborazione reciproca e i criteri da rispettare per essere socio.

Per sua natura e struttura non si adatta ad una rete di pochi partner, che non necessita di disporre di una struttura operativa e decisionale tramite organi (direzione, comitato, assemblea dei soci) e che non vuole aprirsi a un numero indeterminato di soci; nemmeno si adatta a reti con scopo essenzialmente commerciale (finalizzate alla produzione o commercio di un prodotto).

La costituzione di una società a garanzia limitata (SAGL, art. 772 ss. CO) o di una società anonima (SA, art. 620 ss. CO) di diritto svizzero (assimilabili rispettivamente alla società a responsabilità limitata e alla società per azioni di diritto italiano), detenuta dai partner di rete, può essere il risultato di una collaborazione tra imprese che si è rivelata essere positiva e duratura nel tempo, il cui prodotto può continuare ad essere offerto sul mercato da una nuova persona giuridica indipendente e definitivamente separata dalle singole attività dei soci. Con un capitale sociale minimo di soli CHF 20.000 e la struttura giuridica analoga a quella di una società anonima (ripartizione del capitale in quote societarie, nessuna responsabilità dei soci oltre al versamento del capitale), la società a garanzia limitata offre in più la possibilità di adattare lo statuto alle specifiche necessità personali dei suoi soci, introducendo per esempio limiti alla libera cessione a terzi delle quote, diritti di prelazione, divieti di concorrenza, ecc., strumenti atti a preservare gli aspetti personali dei rapporti tra soci che nell'ambito della società anonima non possono essere liberamente disciplinati nello statuto, ma sono spesso regolati in un separato patto parasociale tra azionisti.

Rispetto all'associazione, alla SA e alla SAGL, le altre società commerciali di diritto svizzero appaiono meno adatte alle esigenze di una collaborazione d'impresa transfrontaliera con personalità giuridica, perché non permettono di escludere la responsabilità illimitata di tutti i soci (società in nome collettivo, che è per sole persone fisiche, società in accomandita o in accomandita per azioni) o perché implicano una struttura meno flessibile (società cooperativa).

In conclusione, nel diritto svizzero esistono opzioni differenti che consentono di collaborare con uno scopo specifico mentre manca una figura – come il contratto di rete – che consenta di mantenere l'autonomia delle imprese proteggendole però dai vincoli di responsabilità illimitata verso i terzi (società semplice) come pure di acquisire la soggettività giuridica senza costringerle ad un passo più impegnativo quale quello implicato dalla partecipazione a una società a garanzia limitata.

5. Le tre reti del Progetto PI.LO.TI.

Il Progetto PI.LO.TI. ha identificato tre declinazioni settoriali su cui concentrare le proprie attenzioni per accompagnare le imprese verso lo strumento del *contratto di rete*. Alla data di chiusura del presente Rapporto i percorsi erano ormai avviati a conclusione, costituita formalmente una rete e alla firma il contratto di rete di un'altra delle tre aggregazioni, con un totale di 7 imprese firmatarie, di cui 5 italiane e 2 svizzere.

Un aspetto interessante delle tre reti costituende è anche quello che nel loro evolversi hanno rappresentato differenti livelli di maturazione delle scelte di cooperare. Sin dall'inizio del percorso, ad esempio, è apparso chiaro che il network delle imprese della plastica era più avanti degli altri due quanto a determinazione verso, e motivazione per, la formalizzazione del rapporto di rete; questo network è stato seguito dalle imprese della logistica e da ultimo da quelle del “sistema bagno”⁹. Così, nella fase finale del percorso del Progetto quest'ultima rete si è trovata più avanti – quanto a focalizzazione dell'idea e chiarezza degli obiettivi – della rete logistica, probabilmente anche in forza di una maggiore facilità di rapporti dato dal minor numero di partner coinvolti e il più alto affiatamento raggiunto.

Nei tre paragrafi che seguono vengono sinteticamente presentate le tre reti di imprese che hanno partecipato al Progetto PI.LO.TI.

5.1 Il network materie plastiche

Il network delle materie plastiche si è dato una scadenza ravvicinata e importante per testare la risposta del mercato a un'idea di cui le imprese sono già convinte: la partecipazione congiunta alla fiera Midest a Parigi, occasione nella quale il network materie plastiche debutterà con il nome di rete PLAST NETWORK. Prima ancora della formalizzazione della rete (sottoscrizione del contratto di rete) era già stato identificato il nome con il quale presentarsi congiuntamente sui mercati.

La rete PLAST NETWORK ha come scopo quello di proporre all'estero, in modo unitario i servizi che le singole aziende già propongono sul mercato italiano. Particolare attenzione verrà data ai Paesi Europei – con un raggio d'azione di circa 2.500 km – e in modo specifico quelli di lingua tedesca (Germania, Austria, Svizzera).

Lo scopo dichiarato dal network è quello di offrire al cliente finale (B2B) un *global service* nell'ambito dei manufatti plastici. La complementarietà delle differenti imprese partecipanti è infatti in grado di assicurare diverse tecnologie di trasformazione e di presidiare l'intero ciclo che dalla progettazione passa alla proto-

⁹Imprese, queste ultime, che fino a dopo l'estate avevano chiaramente dichiarato di non pensare a una sottoscrizione del contratto di rete, cambiando poi orientamento in modo meditato.

tipazione, alla realizzazione stampi e attrezzature, alla produzione dei manufatti, sino ad alcune tipologie di servizi finali quali l'eventuale serigrafia dei prodotti, gli assemblaggi e gli imballi. In sintesi la rete offre un *global service* – sostanzialmente “made in Italy” – che sollevi il cliente finale da ogni problematica nella realizzazione di manufatti plastici: “dall’idea al prodotto finito”.

I soci del Progetto possono vantare una ultraventennale esperienza nel mondo della plastica e della trasformazione della stessa che consente loro di impegnarsi in un *problem solving* customizzato per i differenti clienti.

Le società che partecipano al progetto sono quattro¹⁰: Idea Plast srl di Rho (MI), Fratelli Cane srl di Verbania Fondotoce (VB), AmalPlast srl di Morazzone (VA) e Etra Synergy di Gordola (Locarno). Ogni azienda è complementare alle altre per qualche aspetto tecnico (complessivamente considerate dominano la molteplicità dei processi di lavorazione della plastica: iniezione, soffiaggio, termoformatura, ecc.) potendo così offrire un servizio completo nel mondo della sub fornitura di manufatti plastici.

Si tratta dunque di una tipica *rete di complementarità* in cui si perseguono economie di scopo e di gamma con l’idea iniziale di fornire al cliente estero un servizio “chiavi in mano” e di spingere su una componente di servizio. Se le competenze delle imprese risulteranno sufficientemente distanziate, così da minimizzare la componente di concorrenza orizzontale tra di esse, il coordinamento di rete saprà certamente assicurare impatti positivi.

Rimane più difficile, a questo stadio iniziale, immaginare innovazioni di prodotto della rete, cioè la messa a punto di nuovi materiali o di nuovi processi produttivi specifici, ma questo passo non è escluso dall’orizzonte di medio-lungo periodo se ci sarà in futuro un investimento dedicato della rete anche in R&S.

Si tratta dunque di un caso da manuale, con forti complementarità e poche ridondanze, in cui ciò che si somma con la rete è un sapere tecnologico-produttivo che è di più e altro rispetto a quello posseduto dalle singole aziende isolatamente considerate. Anche la scelta di rivolgersi ai mercati esteri e nuovi per le imprese – l’Europa di lingua tedesca – è una scelta appropriata. Significa limitare la concorrenza orizzontale su mercati già frequentati dalle singole imprese, ma anche fare un salto di offerta (qui il *global service* nel B2B delle lavorazioni plastiche) che travalica le possibilità delle singole aziende e che risulta probabilmente la carta vincente per aggredire questi nuovi mercati.

¹⁰Vengono qui riportati i siti aziendali dei partecipanti, da cui si possono evincere alcune caratteristiche tecnico-produttive delle aziende della rete:

- Idea Plast srl di Rho (MI), <http://www.ideaplast.com>
- Fratelli Cane srl di Verbania Fondotoce (VB), <http://www.fratellicane.com/index.asp>
- AmalPlast srl di Morazzone (VA), <http://www.grupporosati.com/index.aspx>
- Etra Synergy di Gordola (Locarno), <http://www.etrasynergy.com>.

5.2 Il network della logistica

Il network della logistica ha registrato un significativo progresso nel corso del Progetto stesso. Nella seconda parte del 2014, dopo il primo incontro del gruppo (ottobre, Baveno), si era evidenziato un primo allargamento della collaborazione tra il nucleo di imprese dell'area Malpensa con la ditta Piffaretti & Olivieri di Chiasso e con l'impresa Parodi di Genova, grazie a precedenti rapporti di collaborazione tra alcune di loro. Nel corso dei primi mesi del 2015 vi è stato il coinvolgimento di tre ulteriori piccole imprese del VCO e, contestualmente, questo nucleo di operatori del comparto logistico ha iniziato un percorso di vera e propria strutturazione del network.

Le imprese hanno così potuto approfondire la conoscenza reciproca, scambiarsi informazioni di dettaglio circa le proprie specializzazioni e caratteristiche operative, e far maturare, per questa via, la decisione di strutturare maggiormente la rete.

Una delle opportunità percepite era quella di organizzare un servizio comune di traffico sud-nord e nord-sud tra la Svizzera interna e l'area Piemonte, Lombardia, Ticino. La domanda potenziale di mercato è infatti considerata elevata: si tratta della più importante area produttiva della Svizzera messa in collegamento con l'ampia area industriale che gravita attorno ai due poli logistici strategici di Malpensa e Genova.

Questo processo ha avuto una forte accelerazione grazie all'incontro con l'impresa Gerber¹¹ di Wallisellen, nella Svizzera interna, e alla decisione della rete logistica di farne il partner privilegiato per il mercato a nord della Alpi. Con questa decisione le imprese del network logistico hanno compiuto un salto di scala che le fa uscire dall'ambito di mercati circoscritti da una prossimità geografica verso mercati internazionali. La dimensione di rete le trasforma in un polo logistico di media dimensione, in grado di diventare un interessante interlocutore del mercato.

Si tratta ancora di un'intuizione, la sua implementazione segnerà il percorso comune di crescita e formalizzazione della rete della logistica. Tale percorso, certamente delicato, richiederà di venire seguito con grande attenzione per riuscire a trasformare le potenzialità emerse in questi mesi nella nascita di una vera e propria rete transfrontaliera di imprese della logistica.

Questa nuova fase collaborativa dovrà essere perseguita con metodo: lo scambio di informazioni e di esperienze tra le diverse imprese dovrà essere costante e la ricerca di un *modus operandi* comune accompagnerà l'affermazione commerciale della rete. Molto dipenderà dal rapporto che le imprese saranno capaci di stabilire tra di loro e dal ricondurre a unità le individualità delle imprese del network. In questa fase assume dunque un peso rilevante la messa a punto di alcune regole di comportamento reciproco che stiano alla base del rapporto tra le diverse aziende del network.

Per questo le imprese del network logistico hanno deciso di sottoscrivere comunque un accordo di collaborazione con alcune regole minime.

¹¹Sito dell'impresa Gerber di Wallisellen, <http://www.gerber-transporte.ch/page/de/energie/heizoel/>

Rispetto alle altre due reti questa è un'aggregazione tutta "in potenza", è una scommessa di mercato che è prematuro dire se potrà essere vinta o meno. Il successo della rete dipenderà largamente dalla risposta di mercato (la rete per crescere deve poter lavorare insieme) perciò una delle primissime azioni che andranno sviluppate sarà la promozione di una vasta azione di informazione a sostegno del network. Proprio in questa direzione è stato previsto un momento di presentazione della rete, nell'area di Zurigo. Un'analogia azione di divulgazione della rete logistica verrà svolta a sud delle Alpi coinvolgendo sia le aziende dei territori nei quali operano le due CCIAA partner del Progetto PI.LO.TI., sia le CCIAA delle province vicine.

Il Network della logistica è composto da due imprese svizzere¹², del Canton Ticino, Piffaretti & Olivieri di Chiasso e Sankara SA di Balerna e otto imprese italiane¹³, tre del VCO (Autotrasporti Leoni di Croppo, Autotrasporti Sacchi di Casale Corte Cerro e Malattera di Baveno), un'impresa legata al polo logistico di Genova, Parodi Forwarding Srl di Genova e le restanti quattro imprese, gravitanti attorno al polo di Malpensa (Maimex SpA di Pioltello; Autotrasporti Giobbio in Brianza; Agenzia Doganale Calò di Gallarate; Cermesoni Group di Busto Arsizio).

Il giudizio sintetico su questa rete è che il disegno strategico non sembra particolarmente a fuoco, né la solidità dei rapporti tra tutti i partecipanti al network complice sicuramente la mancata conoscenza reciproca prima dell'avvio del Progetto. Non che non sia chiara, anche in questo caso, la dimensione di complementarietà tra i differenti partner nel montare una offerta potenziale di *global service* nel campo logistico, ma i legami orizzontali sembrano più deboli, la sostituibilità delle imprese nella rete più elevata, la percezione di indipendenza dei singoli operatori spiccata.

Anche l'area di confine tra acquisizioni di commesse di una singola impresa (che per evaderle si avvale poi della fornitura di servizi di altre imprese partner) o della rete, appare più sfumata e indefinita. La scommessa, dunque, non può che essere nell'apertura di nuovi mercati in forza di azioni di marketing unitarie e, nel tempo, percorsi di maggiore specializzazione funzionale per alcuni partner del progetto.

¹²Vengono qui riportati i siti aziendali dei partecipanti, da cui si possono evincere alcune caratteristiche tecnico-produttive delle aziende della rete:

Piffaretti & Olivieri di Chiasso, <http://www.piffaretti-olivieri.ch/>

Sankara SA di Balerna, <http://sankara.ch/home.html>

¹³Siti delle imprese italiane:

▪ Autotrasporti Leoni di Croppo, <http://www.autotrasportileoni.it>

▪ Malattera di Baveno, <http://www.trasporti.it/MALATERRA-GIAMPIERO-TRASPORTI-28831.html>

▪ Parodi Forwarding Srl di Genova, <http://www.parodifw.it>

▪ MaimexSpA di Pioltello, <http://www.maimex.it>

▪ Autotrasporti Giobbio (MB), <http://www.autotrasportigiobbio.it>

▪ Agenzia Doganale Calò di Gallarate, <http://www.agcalomalpensa.com>

▪ Cermesoni Group di Busto Arsizio, <http://www.cermesonigroup.com>.

5.3 Il network "sistema bagno"

Quest'ultimo network – che chiameremo del "sistema bagno" – nasce dalla conoscenza reciproca delle tre imprese maturata in occasione di fiere del settore.

Constatata la singolare e stimolante complementarità dei propri prodotti, sollecitate dall'avvio del progetto PI.LO.TI., hanno avviato un serio percorso di approfondimento delle possibilità di collaborazione reciproca, in particolare nell'approccio al mercato. Proprio su questo terreno hanno già giocato un'opportunità importante, quella di presentarsi insieme ad un'importante fiera del settore a Londra, già con un'immagine unitaria, quella del possibile raggruppamento d'impresе.

Si è trattato di un passo significativo e dal momento che l'esito della fiera è stato decisamente soddisfacente, ne è scaturita una importante conferma della validità della scelta compiuta e la decisione di andare più a fondo dell'ipotesi di stabile collaborazione tra di esse.

L'idea è proseguita partendo da una riflessione sul mercato. Il "sistema bagno" – a parte i componenti di arredo in senso stretto (mobili, specchi, illuminazione) – è fatto da tre componenti centrali: i sanitari, l'impianto idrico-sanitario e la rubinetteria, i sistemi doccia. Nella maggioranza dei casi queste componenti viaggiano, per così dire, in parallelo ed è raro trovare figure professionali che mettano insieme le tre componenti in un *concept* unitario.

Le tre aziende del network hanno deciso di aggregarsi per creare una massa critica tecnico-commerciale in grado di aggredire un mercato dove sono già, singolarmente e sporadicamente, presenti: il mercato dei bagni per la nautica da diporto, nel segmento cabinati e yacht di lusso. Proprio questa conoscenza dall'"interno" del mercato consente loro di valutare che saranno in grado di fornire un elevato valore aggiunto, puntando sui rispettivi plus tecnologici che si integrano con grande facilità. Si apre pertanto la prospettiva di acquisire una quota di mercato potenzialmente significativa in una nicchia ben definita.

Le tre aziende¹⁴ sono Aqua Elite, sistemi doccia, di Gavirate, Antonio Frattini, rubinetterie, di Omegna e Dulver, *solid surface*, di Grono (Grigioni). L'idea della rete nasce dalla consapevolezza dell'opportunità di dedicarsi ad un prodotto specifico – il sistema bagno per la nautica – che richiede esattamente le competenze congiunte delle tre imprese.

Da diversi punti di vista questa rete è, tra le tre, quella strategicamente più a fuoco. Ha un'ipotesi di mercato identificato, ha le competenze *core* per dominarlo. Le imprese, singolarmente prese, hanno già avuto in passato commesse in questo tipo di mercato mettendo anche a punto soluzioni tecniche dedicate. Un successo in questo mercato, un segmento del lusso, può avere ricadute positive

¹⁴Vengono qui riportati i siti aziendali dei partecipanti, da cui si possono evincere alcune caratteristiche tecnico-produttive delle aziende della rete:

- Aqua Elite, sistemi doccia, di Gavirate, <http://www.aquaelite.it>
- Antonio Frattini, rubinetterie, di Omegna <http://www.antoniofrattini.it>
- Dulver, *solid surface*, di Grono, <http://www.dulver.com/it>.

anche su altri mercati potenzialmente interessanti: quelli dell'*interior design* per ambienti bagno al fianco di grandi architetti; quelli del *segmento wellness* (nella parte direttamente connessa all'acqua).

In questo caso esiste un potenziale innovativo solido (un prodotto), con elementi di unicità e riconoscibilità sostenuti anche da brevetti detenuti dalle imprese. Il problema semmai potrà essere l'investimento iniziale per produrre uno o più "ambienti bagno" anche precedentemente all'acquisizione della prima commessa di rete. A ciò si aggiunge la scelta, oggi aperta, di posizionamento della rete tra un "su misura" chiavi in mano e la produzione di piccola serie e/o il concetto di modularità. Sarà ancora una volta il mercato ad orientare la rete verso la risposta più appropriata.

6. Dall'idea alla rete: appunti di metodo

I tre network settoriali coinvolti nel Progetto PI.LO.TI. arrivano all'ipotesi di rete da storie e percorsi molto differenti. La molla che fa scattare l'idea della rete, o meglio l'idea di approfondirne l'ipotesi, è quella di una complementarità percepita per andare verso un mercato potenziale differente da quello servito dalle singole imprese.

Complementarità e mercato sono dunque, in questo come in molti casi, due leve standard che consentono alle imprese di pensarsi insieme ad altre, di fare il primo salto che consente di immaginare di uscire dallo splendido isolamento in cui molte PMI vivono, per progettare un'offerta comune. Il passaggio è rilevante, non va né sottovalutato né sminuito, anche laddove non portasse alla realizzazione di una rete operativa è un modo interessante di stare oggi nella competizione, è una preziosa ginnastica per l'impresa che impara a confrontarsi sia con il mercato, sia con altri potenziali partner, per cogliere ciò di cui ha bisogno, ciò che le manca, gli elementi distintivi che la connotano, il suo sentirsi protagonista di un progetto più ampio.

Nel ripercorrere velocemente il processo di maturazione dell'idea di rete, a partire dalle esperienze seguite nel Progetto PI.LO.TI. e non solo, si provano ad estrarre alcuni punti fermi – appunti di metodo – che potranno servire anche per nuove reti e future esperienze di collaborazione. Le osservazioni che seguono sono, solo per semplicità espositiva, suddivise tra un primo gruppo di attenzioni economiche (§ 6.1) e un secondo gruppo più focalizzate su alcuni snodi giuridici (§ 6.2).

6.1 Le attenzioni economiche

L'espressione di una "intenzionalità collaborativa" – che precede e sostiene il percorso del mettersi in rete – va letto come un elemento prezioso e ancora raro, e quindi un *asset* su cui investire convintamente anche da parte del pubblico che spesso scommette su questa intenzionalità nel supportare con politiche variamente articolate questi network di imprese.

«La realtà comunica una sostanziale refrattarietà da parte degli imprenditori alla stipula di tali accordi fintantoché se ne può fare a meno. Più la collaborazione è strutturalmente stringente, e dunque tra poche aziende, con finalità fortemente gestionali e con ampio coinvolgimento organizzativo, meno si registrano naturali disponibilità a tali accordi tra imprese competitive.» (Preti, 2011: 53)¹⁵.

Proprio in forza di questa rilevante difficoltà, in percorso di gestazione di una rete può essere lungo e articolato e il soggetto attuatore non deve essere determinato dalla fretta. Nella fase di valutazione delle esigenze di rete occorre tenere

¹⁵Preti Paolo (2011), *Il meglio del piccolo. L'Italia delle PMI: un modello originale di sviluppo del Paese*. Egea. Milano.

nella massima considerazione alcuni punti considerati critici:

- la proposta progettuale deve essere sorretta da una rete ben strutturata e con una *governance* convincente;
- all'interno della proposta deve essere possibile individuare chiaramente il contributo specifico di ogni singolo partecipante in termini di competenze e di ruolo apportato al raggiungimento degli obiettivi del progetto;
- deve essere esplicitato il differenziale di competitività che può discendere dalla modalità di lavoro in rete rispetto a modalità di lavoro autonome.

Dall'analisi di molteplici politiche di rete – sviluppate e implementate negli anni recenti sia in regione Piemonte che in regione Lombardia – appaiono chiari alcuni elementi di forte interesse rintracciabili nelle costituenti reti di imprese riguardano quattro pre-requisiti (atteggiamenti nei potenziali partner della costituenda rete) che segnano positivamente le esperienze di successo.

Un *primo* elemento, assolutamente fondamentale, conferma una intuizione di buon senso che è molto facile identificare a posteriori: le reti si formano tra imprese che vanno bene. Ciò che le imprese preferiscono condividere sono le eccellenze piuttosto che le debolezze. Il progetto di aggregazione a rete è un percorso sfidante, che assorbe energie, che esige pianificazione strategica, che impone alle imprese di guardare lontano. Se è vero, come è vero, che la crisi ha fatto cadere molte barriere da “eccessivo individualismo” è anche vero che le prime imprese che si mettono in gioco (provando a fare rete) sono le imprese classificabili nella fascia alta della solidità, della creatività, del dinamismo. Le imprese che si mettono in rete possono anche essere piccole, ma certamente sono solide e non fanno il passo più lungo della gamba.

Un *secondo* elemento emerso diffusamente segnala che le reti potenzialmente più efficaci sono quelle in cui la formalizzazione e l'approfondimento di una storia di collaborazione pregressa, di rapporti già esistenti e già testati. Vi è un'ampia riflessione sul tema della scelta dei partner aziendali, della delicatezza e della rilevanza della stessa per garantire la sostenibilità della rete. L'esperienza mostra frequentemente che anche cooperazioni all'inizio apparentemente armoniose, possono risolversi negativamente o prematuramente in seguito a difetti di comunicazione, di comportamento, di adempimento agli obblighi contrattuali. Le cooperazioni, nella maggior parte dei casi, si sviluppano per gradi, spesso da forme occasionali fino ad assumere nel tempo gradi di collaborazione più intensiva. Pragmaticamente, la risposta delle imprese è stata quella di aggregarsi con partner già conosciuti e fidati. Il tema non è indifferente: nonostante un certo livello di dettaglio richiesto dal “programma di rete” si tratta largamente di un contratto incompleto. Poiché nasce per sperimentare innovazione e interazioni creative, la rete non può che funzionare necessariamente su una buona intesa tra i partecipanti. Si possono immaginare decine di fattispecie in cui il contratto può “incagliarsi” dando vita a controversie di difficile soluzione legale; occorre piuttosto garantirsi buoni meccanismi di *governance* che consentano di affrontare e risolvere per vie brevi qualsiasi controversia dovesse sorgere nell'implementazione del programma di rete. Ecco che alcuni requisiti personali — dell'imprenditore e/o del gruppo dirigente — divengono fondamentali: la sostanziale disponibilità a collaborare, la capacità a coinvolgersi in termini di disponibilità di tempo e di risorse da investi-

re nella realizzazione della cooperazione, un atteggiamento conciliante e volto al bene comune in caso di conflitto.

Un *terzo* elemento decisivo attiene alla dimensione relazionale tra le persone nella rete, sempre fondamentale dal momento che conoscenza e fiducia pregresse sono decisive per un positivo sviluppo della rete stessa. Il punto potrebbe risultare quasi scontato ma diviene rilevante nell'emergere delle leadership nella rete; in ogni collettivo c'è un *pivot* che tira più di altri, che ha una *vision* più chiara di dove andare, che detiene un vantaggio competitivo in termini di relazioni con l'esterno e/o con il mercato. Una rete funziona quando questa leadership riesce a esprimere autorevolezza e non autoritarismo; in diversi frangenti, inoltre, decisiva risulta anche la capacità di valorizzare e la pazienza di convincere i partner che si mostrano più recalcitranti rispetto alle scelte comuni. Il bagaglio iniziale diviene così un *asset* prezioso che può fare la differenza tra reti in momenti di possibile tensione. L'insieme delle regole generali per la collaborazione, le modalità di decisione e la comunicazione tra partner definiscono così il modello di *governance* attivato dalla rete.

Un *quarto* e ultimo elemento da considerare è che una maggiore robustezza relazionale facilita anche l'apprendimento interno alla rete perché gli imprenditori sono disposti ad imparare solo da chi reputano professionalmente capace. Si può inoltre aggiungere che le reti si nutrono di successi, se l'implementazione del programma di rete mostra di avere successo la rete si rinsalda, distribuisce da subito dividendi di fiducia, fondamentali per l'ulteriore costruzione. Anche per questo è importante darsi sempre obiettivi realistici e abituarsi a guardare anche a eventuali scostamenti in chiave positiva: cosa si poteva fare di più e di meglio, cosa è risultato al di fuori del controllo della rete, cosa invece richiede modificazioni, affinamenti e reinterpretazioni dei ruoli e degli obiettivi. Nelle reti analizzate anche nel Progetto PI.LO.TI. particolare attenzione è dedicata al marketing perché è chiaro a tutte le imprese, che senza vendite niente successo della rete e senza marketing strutturato niente successo per le vendite. Non si tratta solo di vendita e distribuzione delle prestazioni della cooperazione ma di orientamento e atteggiamento indirizzato al cliente necessariamente presente lungo tutta la catena di creazione del valore.

6.2 Le attenzioni giuridiche

Per quanto concerne l'elaborazione del testo contrattuale, il legislatore nulla disciplina di specifico, motivo per cui alle imprese è data ampia libertà sulle "regole" che governeranno il loro rapporto: è dunque molto importante e fortemente consigliato che le imprese adottino un contratto di rete che sia il più possibile completo.

Se non è possibile fornire un modello, per così dire "standard" che si possa adattare a qualsiasi tipologia di rete, in quanto il testo varia a seconda delle specificità e degli obiettivi che le imprese decidono di perseguire (ad esempio, le clausole di una rete a vocazione commerciale non possono essere le stesse di quelle che disciplinano un contratto di rete avente obiettivi di produzione comune di beni o erogazione di servizi o ancora una rete di ricerca e sviluppo), tutta-

via è comunque possibile identificare una serie di clausole, “comuni” che pare appropriato inserire. Raggrupperemo queste clausole in quattro gruppi che riguardano: i confini della rete; la ripartizione di profitti e costi; le clausole amministrative e un gruppo finale di altre clausole.

Un *primo* gruppo riguarda l’ingresso di nuovi partecipanti e fuoriuscita (recesso o esclusione). Le parti possono liberamente determinare requisiti e modalità di ingresso di nuovi partecipanti, possono prevedere clausole di gradimento, predeterminare alcune condizioni per la partecipazione, determinare un numero massimo di partecipanti. Allo stesso modo, nell’ambito di una loro libera valutazione dell’assetto concreto di interessi, e della rilevanza della partecipazione di ogni singola impresa al programma, deve ritenersi coerente anche la clausola di recesso *ad nutum*.

Nell’ottica della corretta esecuzione del rapporto e della tutela degli altri partecipanti appare inoltre utile prevedere un obbligo di preavviso e la cessazione del rapporto differita almeno per quanto attiene all’adempimento degli obblighi assunti dal recedente. Nella medesima prospettiva è, inoltre, possibile la facoltà di recesso per giusta causa, che può ricorrere, per esempio, in caso di modifica degli elementi essenziali del contratto a maggioranza, se ammissibile, o in caso di violazione del principio di correttezza nell’esecuzione del contratto da parte dell’organo incaricato di eseguire il contratto.

Si devono altresì ritenere compatibili regole sanzionatorie dell’inadempimento agli obblighi assunti da parte di un aderente, a cominciare (come *antici-pato*) dall’esclusione o dalla risoluzione del contratto rispetto al singolo, in applicazione di quanto previsto per i contratti plurilaterali nell’art. 1459 c.c., fino alla previsione di penali o alla sospensione dal diritto di godere dei benefici derivanti dalla partecipazione alla rete.

Un *secondo* gruppo di clausole è relativo alla ripartizione dei profitti e dei costi. Le modalità di distribuzione degli eventuali profitti derivanti dall’esercizio in comune devono essere stabiliti per accordo delle parti. Non è peraltro esclusa l’ipotesi che per alcuni partecipanti non si realizzi alcun profitto; per tal motivo sarebbe importante definire preventivamente meccanismi che garantiscano la trasparenza e l’equità distributiva. Simmetrico il discorso relativo ai costi. Anche in questo caso la ripartizione è necessaria ed è opportuno evitare conflitti di interesse che penalizzino alcuni partecipanti, attribuendo loro il peso di costi in misura non proporzionale al rischio assunto. Peraltro vanno tenuti distinti gli accordi interni per la ripartizione dei costi dalla rilevanza verso l’esterno della responsabilità patrimoniale.

Un *terzo* gruppo riguarda il tema dell’amministrazione, della rappresentanza e del fondo comune. Perché il contratto possa dar luogo ad una rete “riconosciuta” (per le finalità della legge) non è necessaria la previsione di una figura organizzativa (ufficio, o, meno propriamente, organo) comune incaricata di dare esecuzione al contratto stesso (ad esempio, *rete-contratto*). Qualora tuttavia una tal figura sia contemplata, si chiarisce che il rapporto tra preposto all’ufficio (inteso, genericamente, come complesso di competenze) e imprese preponenti è dell’ordine del mandato, come si evince dalla previsione espressa per la quale l’ufficio agisce come “mandatario comune”. Infatti, si autorizza la nomina di un “organo comune” incaricato «*di gestire, in nome e per conto dei partecipanti*

l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso». Il mandato può avere un oggetto più o meno ampio, poiché al gestore i partecipanti possono commettere l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi di esso. Allo stesso modo, andranno disciplinate le modalità con cui le imprese partecipano e adottano le decisioni di "rete" (modalità di convocazione dell'assemblea delle imprese aderenti, maggioranze, eventuali diritti di veto, ecc.).

Per quanto attiene al fondo patrimoniale comune, la legge non ne considera la previsione come dato rilevante per identificare una rete fra imprese. Qualora tuttavia un fondo sia previsto, la norma rinvia agli artt. 2614 e 2615 c.c., se ed in quanto compatibili. In ogni caso, sarà necessario disciplinare nel programma di rete le modalità di gestione del fondo, prevedendo, ad esempio, la possibilità di contributi integrativi.

Infine, esiste un *quarto* gruppo di clausole che possono riguardare, ad esempio, un codice etico, l'esistenza di un marchio di rete e la disciplina dei diritti di proprietà intellettuale. I partecipanti possono decidere di adottare, oltre gli obblighi già previsti nel contratto di rete, un codice etico che regoli i rapporti a livello di principi di correttezza nelle relazioni. Detto codice potrà essere allegato al contratto come parte integrante dello stesso.

Le parti possono inoltre concordare che sia ideato e depositato presso i competenti uffici un marchio di rete, ovvero regolamentare con una licenza di uso, l'utilizzo da parte della rete del marchio di uno dei partecipanti. Infine, nel caso in cui il progetto di rete riguardi un'attività di ricerca e sviluppo, dovranno essere indicate le modalità di ripartizione dei relativi diritti di proprietà intellettuale, anche in questo caso eventualmente mediante rinvio ad allegati contrattuali.

7. Verso un “vademecum”: spunti da un’esperienza

A conclusione del lavoro, e in chiusura del Report, vi è spazio per avanzare alcune considerazioni “operative”, che derivano anche dall’esperienza del Progetto PI.LO.TI. ed offrire qualche suggerimento – ci auguriamo utile – ai diversi attori implicati nei percorsi collaborativi di rete:

1. le imprese che devono poter valutare il proprio interesse per un percorso di rete e l’appropriatezza dello stesso rispetto ai bisogni espressi (§ 7.1);
2. gli Enti e le Istituzioni del territorio che sono un anello di congiunzione prezioso e ineliminabile tra le imprese stesse e il policy maker di livello superiore – sia esso la Regione, lo Stato o addirittura l’Europa – che intervengono a vario titolo sulle strategie di collaborazione tra imprese e sul *contratto di rete* quale modalità specifica di implementazione delle stesse (§ 7.2);
3. infine, come anticipato nell’Introduzione vi è spazio anche per una provocazione intellettuale che si interroga circa un’applicazione sperimentale di un “contratto di rete rafforzato transfrontaliero” che rappresenti anche una risposta ai processi di delocalizzazione competitiva di tante imprese del Nord-Ovest italiano verso i confinanti Cantoni svizzeri (§ 7.3).

Queste note finali si muovono nella logica della “prosecuzione” del Progetto – nella prospettiva di trovare nuove modalità per agevolare e accelerare la nascita di contratti di rete transfrontalieri anche nel prossimo periodo di programmazione Interreg 2014-2020 – e sono pertanto punti aperti, materiale di discussione, suggerimenti o ipotesi di lavoro che richiedono il vaglio di solidi progetti di sperimentazione, a cui – ne siamo certi – gli attori protagonisti del Progetto PI.LO.TI. non si sottrarranno.

7.1 Un “vademecum” per le imprese

Il “vademecum” per le imprese prende la forma di una *check list* utile per un primo *screening* che l’impresa si autosomministra per cogliere il suo livello di preparazione e l’opportunità o meno del proseguire in un percorso di rete. Due osservazioni preliminari sono riassunte in due semplici slogan: “*per molte, ma non per tutte*” e “*nei giusti tempi*”.

Il primo – *per molte, ma non per tutte* – segnala che non esiste obbligatorietà alcuna nel fare rete, non ci si mette in rete perché è di moda, perché altri imprenditori che conosco l’hanno già fatto, perché la Camera di Commercio mi sollecita a farlo, perché esistono dei finanziamenti pubblici che rendono meno costoso il farlo. Ci si mette in rete perché è la risposta strategicamente corretta per la mia impresa rispetto agli obiettivi di crescita che mi sono dato, perché da tale passo trarrò benefici certi e quantificabili (anche se non sempre *ex-ante*), perché il lavoro in rete migliorerà le mie performance, mi consoliderà sui mercati, mi aprirà nuove aree di business, ecc.

Il secondo – *nei giusti tempi* – segnala invece che ogni impresa, ogni rete ha dei suoi tempi di maturazione che vanno rispettati: attivare una rete non è una corsa a cronometro in cui vince chi arriva primo. I tempi di “incubazione” della rete possono essere lunghi a piacere. L’esperienza insegna che in quasi tutte le reti di successo i partner si conoscevano preventivamente e spesso avevano una storia passata di collaborazione, avevano già provato a fare delle cose insieme, avevano accumulato un capitale di fiducia reciproco che ha consentito loro di formalizzare un *contratto di rete* senza né azzardi, né forzature.

Quali valutazioni iniziali, dunque? A quali domande un’impresa che si accinge a valutare il proprio percorso di rete deve rispondere? Ne segnaliamo dieci, non esaustive ma senz’altro rilevanti, distinte in due blocchi logici: sei domande economico-organizzative (§ 7.1.1), e quattro domande giuridico-amministrative (§ 7.1.2).

7.1.1 — *Le domande economico-organizzative*

1. Sono disposto a rinunciare a una parte della mia autonomia decisionale? Qualsiasi forma di cooperazione, e il contratto di rete più di altre, impone un coordinamento delle condotte future. L’impresa che vi partecipa sa che sposterà una parte della sua autonomia decisionale sulla rete, in forme e modi condivisi perché è esattamente da questo coordinamento che si attende un *plus* di successo (comunque lo si voglia misurare). Se la risposta è NO (non voglio rinunciare a quote di autonomia decisionale), la rete non fa per me.
2. Quando penso alla rete, ho in mente il prodotto/servizio che andremo a proporre al mercato? Qual è l’obiettivo specifico¹⁶ di rete? Di solito è vero che l’unione fa la forza, ma pensare che basti mettersi insieme per essere in grado di aggredire mercati lontani o più difficili può essere velleitario. Una solida *business idea* precede il lavorare per attuarla. Se la risposta è NO (non ho chiaro lo specifico obiettivo), non sono pronto per la rete, devo prima capire qual è il progetto distintivo, l’elemento di unicità che mi farà avere successo.
3. Una buona *business idea* non basta, occorre anche un solido piano industriale. Quando penso al progetto di rete ho in mente che esso richiede anche un *business plan* e uno studio di mercato? Si tratta di due cose che costano (tempo e risorse), se il primo è necessariamente prodotto dagli imprenditori che si coinvolgono (e quindi sono disposto/preparato a predisporlo) per il secondo può essere necessario un supporto esterno. Nel programma di rete questi “oggetti” sono i primi prodotti che devono essere realizzati se non già disponibili. Se la risposta è NO (non ho intenzione di investire per verificare se la *business idea* regge al mercato), non sono pronto per la rete.
4. Quando penso alla rete, penso subito alle altre 2, 3, enne imprese con cui posso e voglio collaborare? Il capitale di fiducia è essenziale, certamente verrà alimentato e rafforzato da una rete che opera positivamente, ma occorre comunque uno stock iniziale minimo sufficientemente solido e già sperimentato. Diffidate delle reti in cui i partner non si conoscevano fino a un attimo prima.

¹⁶Qui è l’aggettivo “specifico” ad essere determinante. Posso pensare a far rete per penetrare mercati esteri lontani, o per partecipare a gare a cui non avrei accesso da solo, ma si tratta ancora di obiettivi generici, che vanno declinati e specificati.

Se la risposta è NO, non è detto che la rete non faccia per me ma non sono pronto, devo prima costruire legami di fiducia e qualche collaborazione è il modo migliore per farlo.

5. Quando penso alle altre 2, 3, enne imprese con cui voglio collaborare è evidente la complementarietà di ruoli, funzioni e competenze tecniche? Se siamo troppo sovrapposti ci faremo concorrenza orizzontale, sarà più difficile coordinare il business di rete con il mio business aziendale, potrà persino risultare difficile distinguerlo: quest'ultima commessa acquisita è una commessa di rete o mia personale? Se la risposta è NO (non c'è evidente complementarietà), la rete non fa per me.
6. Sono disposto ad accettare un manager di rete condiviso con le altre imprese? Sono preparato a farmi aiutare da una figura terza nell'organizzazione del business di rete e dei suoi percorsi di crescita? Questa declinazione specifica è un buon test della disponibilità già richiesta con la prima domanda. L'esperienza insegna che spesso un manager di rete fa la differenza, consente di mandare a regime il business della rete in tempi molto più stretti con un guadagno evidente di costi, di risultati, di fiducia che il buon esito dell'operazione alimenta. Se la risposta è NO (non voglio neanche considerare un manager esterno), forse non sono pronto alla rete.

Alla fine di questa *check-list* potrebbe nascere spontanea la domanda: ma se fare rete comporta un livello di coinvolgimento così impegnativo perché mai dovrei accettarlo? Quale impresa potrà essere all'altezza di una rete? Questa reazione è quella corretta, significa proprio che la *check-list* ha raggiunto il suo scopo! L'obiettivo è mettersi in crisi, farsi interrogare a fondo, destrutturare e ricostruire l'idea di rete che mi ero fatto per raggiungere il convincimento pieno della bontà della strada (formalizzazione di una rete) che si vuole intraprendere. Le domande sono volutamente costruite in modo *tranchant* (ma questo è l'espedito narrativo), le risposte sono bianco o nero mentre la realtà delle imprese è certamente più sfumata. Però l'esercizio è senz'altro utile, i percorsi di accompagnamento delle imprese verso il contratto di rete – il Progetto P.I.L.O.T.I. in questo specifico caso – hanno proprio questo significato: purificare la volontà delle imprese così che la rete nasca con le migliori prospettive di successo. E non è ancora finita: occorre rispondere a quattro ulteriori blocchi di domande.

7.1.2 — *Le domande giuridico-amministrative*

Se le domande economico-amministrative hanno permesso all'impresa di cacciarsi nel ruolo di partner di rete, interrogandosi sull'opportunità di scegliere questa via per raggiungere gli obiettivi prefissati, e se le risposte date hanno confermato che il percorso di rete è la via giusta da intraprendere per realizzare le proprie aspettative, sarà utile all'impresa confrontarsi da subito anche con alcuni aspetti giuridico-amministrativi del progetto, che le permetteranno di verificare se sono date *in concreto* le condizioni che stanno alla base del successo del progetto di rete (presenza del capitale di fiducia, individuazione dell'obiettivo/prodotto specifico, impostazione dei ruoli e verifica della loro complementarietà, definizione dei limiti all'autonomia, organizzazione della rete con regole atte a garan-

tirne la stabilità e la flessibilità necessarie per durare nel tempo, anche in caso di mutate circostanze).

La buona impostazione giuridica di un progetto impone sempre di considerare da subito, per così dire “in tempo di pace”, i possibili ostacoli e gli eventuali rischi di conflitti futuri; un esercizio che tuttavia non deve scoraggiare: al contrario, l’aperto confronto tra i potenziali partner sulle modalità concrete di messa in atto del progetto di rete e sulle sue possibili problematiche è un’ottima palestra per conoscersi, per testare il reciproco grado di fiducia e di spirito collaborativo, per definire d’anticipo le regole del gioco (patti chiari, amicizia lunga) e per dotarsi delle soluzioni giuridiche più adatte all’unicità del loro specifico caso.

Ecco allora la necessità di immaginarsi alcuni possibili scenari futuri, focalizzare i punti critici sui quali le posizioni e le aspettative dei singoli soggetti non coincidono, individuare i probabili sviluppi del progetto che, se non preventivamente regolati, potrebbero addirittura comprometterne la riuscita. Confrontarsi preliminarmente tra partner su queste questioni permetterà ai “futuri retisti” di prendere coscienza di cosa in concreto li aspetta e di quali implicazioni il loro *stare in rete* avrà sulla loro attività autonoma: questo per poter formalizzare un buon contratto, la cui forza si fonderà su regole accettate e condivise da tutti i suoi sottoscrittori.

Possiamo riunire in quattro gruppi le domande giuridico-amministrative che ciascuna impresa, prima individualmente e poi confrontandosi con i suoi futuri partner di rete, avrà interesse a porsi: 1) i rapporti tra i soggetti di rete; 2) i rapporti con la rete; 3) i rapporti con i clienti della rete; e 4) i rapporti con soggetti terzi e lo Stato. Lungi dal voler e poter proporre una lista esaustiva di domande, riteniamo che gettare uno sguardo sul progetto da questi quattro punti di vista permetterà all’impresa di individuare da sola, a dipendenza della tipologia di rete e della specificità dei soggetti coinvolti, quali sono nel suo caso le domande e i punti critici da affrontare, per poi cercare la soluzione specifica più adeguata.

1. *I rapporti tra i soggetti di rete.* I partner vogliono essere soggetti paritari nella rete oppure esiste un diverso grado di coinvolgimento tra loro? in tal caso, quale criterio determina la differenza (competenze tecniche, “paternità” sul prodotto, forza sul mercato, capacità finanziaria, grado di coinvolgimento nell’attività della rete, ecc.)? in cosa si dovrà concretizzare tale differenza (nel potere decisionale, nella partecipazione finanziaria alla rete, nell’assunzione di compiti e/o di responsabilità, nella partecipazione agli utili e/o ai costi, nel ruolo di partner contrattuale con i clienti)? quale valore dare ai singoli apporti dei partner se sono di diversa natura (prodotto, know-how, clientela, denaro, diritti immateriali, tempo da dedicare allo sviluppo dell’attività di rete, ecc.)? quali le conseguenze nella rete in caso di diverso valore degli apporti (sul potere decisionale, sulla ripartizione di: costi, utili, compiti, responsabilità)? ci sono rischi di conflitti specifici tra due o più partner che possono nuocere alla rete (partner concorrenti nell’ambito dell’attività autonoma non in rete, conflitti tra i controllanti – azionisti, gruppi – dei partner/persone giuridiche, ecc.)?
2. *I rapporti con la rete.* Alcune domande si ricollegano alle precedenti: si tratta di interrogarsi sulle regole di funzionamento della rete e, se del caso, dei suoi organi. Come si struttura la rete (i partner decidono insieme, un partner o il

- manager di rete dirige e decide, creazione di un Comitato e ripartizione delle competenze con l'assemblea dei partner, obbligo di riferire ai non-dirigenti, loro diritto di veto)?
3. *I rapporti con i clienti della rete.* Chi sarà il partner contrattuale del cliente di rete (contratti autonomi e diretti tra il cliente e un singolo partner; contratti tra il cliente e un partner/capo contratto con relativi contratti subordinati tra quest'ultimo e gli altri partner; contratti tra il cliente e tutti i partner con vincolo solidale)? Chi cerca e chi tratta con il cliente? chi si assume i costi in caso di mancata conclusione del contratto? chi produce, chi fornisce il prodotto o servizio? chi risponde dei difetti, presta le garanzie e si assume le responsabilità contrattuali? chi incassa il corrispettivo e si assume il rischio del mancato pagamento? è necessario distinguere il cliente di rete dal cliente privato di un singolo partner e regolamentare l'acquisizione duratura del cliente (per eventuali contratti futuri in o fuori rete o contratti di durata)?
 4. *I rapporti con soggetti terzi e lo Stato.* Per implementare la propria attività la rete necessita di concludere a proprio nome contratti con soggetti terzi (contratti di mandato per consulenze, ricerche di mercato, ecc.; contratti d'agenzia; contratti d'appalto; contratti di lavoro con dipendenti per mansioni direttive o di segretariato; contratti di locazione per uffici o spazi destinati alla produzione; contratti di compravendita di beni mobili o immobili)? Come regolare la fornitura da parte di un partner di tali prestazioni di terzi (ripartizione dei costi e assunzione di responsabilità per messa a disposizione di personale, di spazi locati, di beni mobili acquistati ad hoc, ecc.)? Quali obblighi verso lo Stato o tributi pubblici nascono dall'attività in rete? Quale il diritto applicabile e quale autorità giudicante in caso di controversia nell'ambito del contratto di rete (a dipendenza del tipo di vertenza e delle parti coinvolte, tribunali ordinari o arbitrali; scelta del foro competente; laddove possibile, scelta del diritto applicabile)?

Come già segnalato a conclusione della parte economica della *check-list* (§ 7.1.1) occorre ribadire una volta di più che i più o meno numerosi punti critici che da questa analisi sono emersi non devono essere motivo per desistere dal progetto di rete, bensì occasione per pianificarlo al meglio, dotandosi degli strumenti più adatti a realizzarlo.

A conclusione dunque di questa duplice e impegnativa disamina i potenziali partner di rete si saranno sottoposti a un esercizio di umiltà e di saggezza. L'idea di rete non potrà che uscirne rafforzata e precisata, mettendo gli imprenditori nella migliore condizione di utilizzo di uno strumento potente e fragile al tempo stesso, che esige essere utilizzato e diffuso per migliorarlo ulteriormente: nella sua dimensione strategica, nella prassi realizzativa e nella giurisprudenza che ad esso si applica.

7.2 Orientare le politiche

Non tutte le imprese, specialmente di piccola dimensione, sono però pronte a investire per attivare una rete. L'intervento pubblico può essere finalizzato a coprire una parte dei costi necessari per studiare la fattibilità del progetto, sviluppare il *business plan*, per i costi amministrativi iniziali e per quelli relativi al manager di rete; questi ultimi è opportuno che siano finanziati su più annualità, con una modularità magari decrescente nel tempo, riducendone l'entità via via che i proventi del business copriranno lo sforzo finanziario alle imprese partecipanti. Questo renderà più credibile l'esperienza dell'aggregazione agli occhi degli altri imprenditori e la riproducibilità della stessa anche in assenza di finanziamento pubblico.

Un intervento pubblico completo per la promozione delle aggregazioni tra imprese potrebbe, in sintesi, comprendere cinque stadi.

- *Animazione*: il finanziamento del networking quale azione rivolta ad attori intermedi affinché si adoperino sul territorio, aiutando l'emersione di progetti di aggregazione già in nuce e ne sostengano la formalizzazione.
- *Progettazione*: è la fase in cui, individuata la *business idea*, si comincia a lavorare sul progetto, dettagliandolo nei particolari, studiando la fattibilità e promuovendolo presso le imprese.
- *Avviamento*: è la fase di maggiore difficoltà, la più costosa (soprattutto in termini di energie e di tempi), e per la quale si richiede ai soci uno sforzo immediato, che potrebbe essere rivolto soprattutto allo sviluppo della propria azienda, a fronte di ritorni dilazionati nel tempo.
- *Mantenimento e sviluppo*: nella fase di sviluppo della rete si rendono talvolta necessari degli investimenti, per i quali, nuovamente, i singoli soci possono non essere in grado di intervenire con la dovuta tempestività.
- *Diffusione*: la diffusione sul territorio delle *best practice*, trasmettendo agli imprenditori le esperienze condotte, per indurre processi di imitazione e stimolare per questa via l'aggregazione tra altre imprese (la *dissemination* dell'approccio europeo).

Mentre sul terzo e quarto momento (avviamento, mantenimento e sviluppo) è opportuno che l'operatore pubblico non intervenga con finanziamenti diretti, lasciando la responsabilità dell'investimento alle imprese che partecipano alla rete, sulle prima e seconda fase – animazione e progettazione – al contrario, un finanziamento pubblico diretto, con un contributo anche a fondo perduto, può aiutare in modo significativo l'attività di promozione dell'aggregazione di imprese, con costi contenuti per l'ente pubblico e minori rischi di comportamenti opportunistici da parte dei richiedenti.

Le esperienze di aggregazione conosciute, e i numerosi tentativi in via di realizzazione da parte delle associazioni di categoria nell'aggregare MPMI, hanno permesso di individuare tre condizioni necessarie per promuovere l'aggregazione con successo.

La *prima* è la presenza di una *business idea* forte: l'idea imprenditoriale vincente, l'individuazione, per esempio, di un mercato potenziale, aggredibile da un insieme di imprese ben coordinate tra loro ma inavvicinabile dalla singola impre-

sa, è fondamentale. Le imprese devono essere convinte che solo aggregandosi possono ridurre i costi o accrescere il fatturato e i margini e che tale crescita giustifica il sacrificio eventualmente necessario in termini di autonomia gestionale e strategica.

La *seconda* condizione è la presenza di un progetto industriale robusto, che definisca con chiarezza il mercato potenziale, gli investimenti necessari, i tempi di rientro dell'investimento, l'organizzazione, ecc; sottostante a questo progetto devono essere realizzati uno studio di fattibilità e uno del mercato di riferimento che non lascino dubbi sulla profittabilità o meno del progetto.

La *terza* condizione è la presenza di un imprenditore leader che trascini nell'avventura gli altri imprenditori. In un percorso imprenditoriale collettivo è sempre necessaria la presenza di qualcuno che traini, che rimotivi, che si spenda in prima persona mostrando di credere a fondo nel progetto. Il leader aiuta inoltre a superare i problemi relazionali tra gli imprenditori e a trovare le soluzioni più adeguate per i problemi relativi alla distribuzione dei risultati, del lavoro e degli utili.

Ma come insegnano le teorie organizzative la leadership richiede autorevolezza, il leader emerge naturalmente ed è riconosciuto tale dagli altri partecipanti. Le reti che esprimono una leadership definita hanno una marcia in più e funzionano meglio, con meno attriti e meno dispendio di energie. A volte, però, questa leadership manca, o stenta ad emergere e può essere in parte surrogata da un buon manager di rete.

Le piccole imprese non dispongono generalmente di risorse umane interne da dedicare al lavoro di coordinamento di un'eventuale aggregazione; la figura più adatta all'interno della singola impresa è senz'altro l'imprenditore che è però normalmente assorbito dalla gestione ordinaria della propria azienda per potere dedicare tempo ed energie anche a quella della rete. Una soluzione interessante è quella di individuare un manager (temporaneo) da dedicare all'attività di coordinamento iniziale. I costi per la remunerazione del manager dovrebbero essere a carico dei partecipanti, ma è qui che può intervenire la politica, facendosi carico di una parte di tali costi (ad esempio, offrendo un certo numero di giornate garantite per avviare il progetto).

L'utilizzo di un manager esterno alle imprese in rete offre alcuni potenziali vantaggi. Innanzitutto il *temporary manager* può dedicarsi esclusivamente al progetto di rete, raggiungendo rapidamente un elevato livello di specializzazione e focalizzando tutte le sue energie nello sviluppo di quello specifico progetto. Inoltre la sua stessa remunerazione (o almeno una parte di essa) può essere legata al risultato del progetto offrendo dunque forti incentivi per un suo impegno pieno e creativo. Il manager esterno, infine, riveste nei confronti degli imprenditori partecipanti al progetto di rete una posizione di terzietà ed equidistanza: non ha interesse a favorire un'impresa invece che un'altra, ma solo a sviluppare il progetto nel migliore dei modi possibili, a rendere fluido il rapporto con ogni impresa e a coordinare l'aggregazione secondo le modalità più efficienti; assume dunque un ruolo che non è solo di coordinamento, ma anche di intermediazione tra i diversi interessi, puntando a massimizzare i risultati della rete.

Un ulteriore punto va toccato parlando di politiche di rete. È bene che una volta identificato uno schema di intervento – le misure specifiche a supporto delle

imprese che vogliono fare rete – questo schema venga messo a disposizione delle potenziali reti senza vincoli temporali specifici. Dunque uno schema a “sportello” – quando sono in possesso dei requisiti presento domanda e se la domanda viene approvata ricevo il supporto – piuttosto che uno schema a “bando chiuso”, dove esiste cioè una data ultima entro la quale presentare domanda. Questa modalità di intervento risponde al problema sollevato dei “giusti tempi”, il processo di maturazione che porta le imprese ad essere pronte per fare il salto della formalizzazione della rete non può essere infatti programmato dalla legge.

Infine – *last but not least* – la valutazione delle politiche di rete è assolutamente indispensabile. Occorre monitorare le reti, una volta create e verificare, misurandoli, i benefici che producono nelle imprese partecipanti e le difficoltà che incontrano. Le politiche di rete sono delle *learning policies*, devono poter imparare dall’esperienza e migliorarsi nel tempo.

7.3 Relazioni di vicinato e contrasto alle delocalizzazioni

Quest’ultima provocazione lancia un sasso nelle acque invero già agitate dei rapporti transfrontalieri. La realtà è nota, sono ormai decine le imprese italiane che hanno delocalizzato nel vicino Canton Ticino spinte dalla crisi e attratte da politiche localizzative accattivanti del confinante Cantone¹⁷.

Al di là dell’attenzione mediatica data al fenomeno, poco si è indagato sulle ragioni profonde che spingono a rilocalizzazioni anche costose e alle eventuali misure di contrasto. In particolare, la “teoria” sulle delocalizzazioni non risulta di particolare aiuto in questo caso. Le riflessioni condotte sui fenomeni delocalizzativi insegnano che l’obiettivo che l’impresa persegue è in genere l’“efficienza economica”, per la quale elementi chiave sono la competizione, la divisione del lavoro e la specializzazione.

Un’impresa decide di delocalizzare un ramo o l’intera sua struttura per:

- minor costo del lavoro, in particolare nel caso di produzione ad alta intensità di lavoro e nel caso di produzione di beni/servizi maturi e/o facilmente imitabili;
- nuove quote di mercato in aree di forte sviluppo socioeconomico;
- disponibilità di materie prime;
- superamento di eventuali barriere commerciali;
- aree edificabili con costo del suolo e rendita economicamente vantaggiosi;
- partnership vantaggiose con operatori locali.

Apparentemente nessuna di queste motivazioni valgono per il caso ticinese: maggiori costi del lavoro, scarso interesse commerciale per il mercato ticinese, assenza di materie prime, inesistenza di particolari barriere doganali, aree edificabili a caro prezzo e sempre più contingentate, partnership realizzabili anche rima-

¹⁷Nel 2014 la delocalizzazione verso il Canton Ticino ha contribuito significativamente all’aumento del 18,7% delle aziende iscritte al registro commerciale cantonale (in totale ne sono state create 2.797) rispetto all’andamento dell’intero territorio elvetico che nello stesso anno ha registrato un calo del -0,75%. Il flusso è stato sostenuto negli anni recenti anche da iniziative pubbliche. L’Ufficio per lo Sviluppo Economico del Cantone Ticino ha sviluppato l’iniziativa *Copernico* che ha avuto per obiettivo quello di migliorare la visibilità del Cantone all’estero aumentando la conoscenza delle diverse opportunità di investimento e di insediamento a livello locale.

nendo al di qua del confine! E infatti le imprese intervistate a riguardo motivano la loro volontà di lasciare i territori del Nord Italia e trasferirsi oltre confine per:

- un minore carico fiscale (diretto e indiretto): il *total tax rate*¹⁸, calcolato dalla Banca Mondiale, è in media del 35,4% in Svizzera e del 65,4% in Italia
- tempi certi nei procedimenti amministrativi;
- maggiore snellezza della burocrazia e servizi pubblici efficienti;
- possibilità di mediazione e di risoluzione delle dispute commerciali più rapide ed efficienti¹⁹.

Non sono “vantaggi competitivi” di poco conto, né che si riguadagnano facilmente, occorre dunque lavorare contemporaneamente su tutte le differenti leve che premiano oggi una localizzazione svizzera.

In Italia, a livello nazionale, è entrata in vigore una legge che tenta di frenare l'esodo delocalizzativo. Mattia Fantinati, capogruppo del Movimento 5 Stelle in commissione Attività Produttive della Camera e stato primo firmatario dell'emendamento alla Legge di Stabilità, diventata norma (Legge Stabilità, comma 60, articolo unico, L. 147/2013). Dal 2014, la delocalizzazione di attività d'impresa in paesi extra-UE fa perdere il diritto ai contributi pubblici in conto capitale ricevuti. per salvaguardare il mercato del lavoro e la produzione locale. Alle aziende che delocalizzano le attività produttive apportando una riduzione del personale pari al 50% vengono tolti gli incentivi statali concessi.

In dettaglio, la nuova norma prevede che i contributi pubblici in conto capitale eventualmente erogati a partire dal primo gennaio 2014 decadano se l'impresa delocalizza la produzione in uno Stato non appartenente all'Unione Europea entro tre anni dalla concessione degli stessi. L'azienda dovrà anche restituire i contributi a fondo perduto ricevuti.

La Lombardia ha scelto la via dell'incentivo invece di quella repressiva (che pure, essendo legge dello Stato vale anche per le imprese lombarde). Recentemente Regione Lombardia ha approvato una legge (LR n. 11/2014) “*Impresa Lombardia: per la libertà d'impresa il lavoro e la competitività*” per cercare di rendere la vita un po' più facile alle imprese lombarde. I tre pilastri su cui si basa sono uno snellimento burocratico, la fiscalità di vantaggio e facilitazioni nell'accesso al credito.

Tra le novità principali l'accordo di localizzazione produttiva, finalizzato a promuovere l'attrazione di nuovi investimenti su base territoriale, attraverso la stipula di un accordo sostitutivo di tutti i procedimenti amministrativi necessari all'avvio della nuova impresa. L'accordo stabilisce anche reciproci obblighi tra realtà imprenditoriali e autorità amministrative. «*Si crea in concreto* – sono le parole dell'Assessore Melazzini alle Attività Produttive – *il contesto per l'avvio e la*

¹⁸Il *total tax rate* (in % sui profitti commerciali) misura l'ammontare della tassazione e dei contributi obbligatori pagati dalle imprese dopo aver detratto tutte le deduzioni di legge e le esenzioni come quota dei profitti commerciali. Sono escluse dal conteggio le tasse per cui l'impresa è sostituito d'imposta (le trattenute IRPEF dei dipendenti) o quelle raccolte e rimesse all'autorità fiscale (tipicamente l'IVA). È calcolato annualmente dalla Banca Mondiale e consente comparazioni su circa 190 Paesi sovrani. (<http://data.worldbank.org/indicator/IC.TAX.TOTL.CP.ZS>).

¹⁹Non stupisce che per il quinto anno consecutivo la Confederazione si sia confermata come la nazione più competitiva al mondo tra i 144 Stati presenti nella classifica stilata dal *World Economic Forum*. (http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf).

sperimentazione di zone a burocrazia zero a geometria variabile per tutte le nuove imprese che aderiscono agli accordi» (cfr. BOX 2).

Un'altra novità è la fiscalità di vantaggio, per cui nell'ambito degli accordi negoziali si stabilisce, anche in accordo coi comuni, il minor carico fiscale per le nuove imprese, a valere sulle imposte regionale e comunali. Sono probabilmente piccoli passi ma vanno nella direzione giusta.

BOX 2 — Zone a Burocrazia Zero

Il legislatore ci ha provato almeno quattro volte, ma di zone a burocrazia zero non ne è ancora nata una. È la storia di una semplificazione mai fatta, che merita essere conosciuta.

Primo tentativo nel 2010

Si parte con l'articolo 43 del dl 78 del 2010. Le nuove iniziative produttive che nascono in zone a burocrazia zero (zbz) devono godere dei seguenti vantaggi: i provvedimenti conclusivi dei procedimenti amministrativi di qualsiasi natura avviati su istanza di parte (esclusi quelli di natura tributaria, di pubblica sicurezza e di incolumità pubblica) vengono adottati in via esclusiva da un Commissario di Governo; decorsi trenta giorni dall'avvio del procedimento, in caso di mancata adozione del provvedimento espresso, scatta il silenzio assenso. Le zbz dovevano essere istituite con un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (...). Nel 2011 la Consulta dichiara però illegittima la norma sulle zbz (sent. n. 232) nella parte in cui prevede la sua applicazione anche ai procedimenti amministrativi che riguardano materie di competenza regionale concorrente e residuale.

Secondo tentativo nel 2011

Si riparte con la legge di stabilità 2012 (n. 183/2011): si sostituisce il Commissario di Governo con l'Ufficio locale del Governo, istituito in ciascun capoluogo di Provincia, su richiesta della Regione, d'intesa con gli enti interessati e su proposta del ministro dell'Interno, con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri. L'Ufficio locale del Governo è presieduto dal prefetto e composto da un rappresentante della Regione, da un rappresentante della Provincia, da un rappresentante della Città metropolitana (se c'è) e da un rappresentante del Comune interessato. Le nuove zbz sono ripensate in chiave sperimentale, fino al 31 dicembre 2013, su tutto il territorio. Ma i provvedimenti attuativi non arriveranno mai e si cancella tutto con il dl 179 del 2012, decreto che prevede ora la possibilità di individuare zbz nell'ambito della sperimentazione avviate sulla base di apposite convenzioni previste dal decreto "Semplifica Italia".

Dal Semplifica Italia al dl del "fare"

Che cosa dicono queste convenzioni? Che Regioni, Camere di Commercio, Comuni e le loro associazioni, le agenzie per le imprese, le amministrazioni competenti e le organizzazioni e le associazioni di categoria interessate, possono attivare percorsi sperimentali di semplificazione amministrativa per gli impianti produttivi e le imprese in ambiti delimitati. Queste convenzioni avrebbero potuto individuare zbz in aree non soggette a vincolo paesaggistico-territoriale o del patrimonio storico-artistico. I procedimenti amministrativi semplificati sarebbero passati dal Suap (sportello unico attività produttive) o conclusi via conferenza di servizi telematica. Anche qui era previsto il silenzio assenso dopo 30 giorni dall'avvio delle richieste aziendali sempre esclusi i procedimenti tributari, di ps e di incolumità pubblica. Di convenzioni non se ne vedono e in compenso il dl "fare" prevede l'estensione delle attività di sperimentazione a tutto il territorio nazionale e l'adozione di un Piano Nazionale delle zbz. Ma il Piano non è ancora partito. Perché? Forse perché è difficile individuare aree «non soggette a vincolo paesaggistico-territoriale o del patrimonio storico-artistico»? O forse perché le procedure semplificate nelle eventuali zbz non potrebbero comunque riguardare fisco, tributi, ps e/o pubblica incolumità? Ma se si lasciano fuori queste materie, su cui si appuntano le richieste di semplificazione di imprese e cittadini, le zbz che vantaggio darebbero?

Liberamente tratto da: *Il Sole 24Ore*, 21 febbraio 2014.

<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2014-02-21/la-vera-storia-zone-burocrazia-zero-mai-nate-095903.shtml?uuid=ABZNW7x>

Dentro questo impianto, si potrebbe immaginare anche un “accordo di rete transfrontaliero rafforzato”, che goda di alcune facilitazioni burocratiche, che abbia pieno accesso alla fiscalità di vantaggio, che possa fruire di un accesso al credito privilegiato, che benefici di un pacchetto di “servizi reali” di accompagnamento definiti nei contenuti sulla base dell’esperienza del progetto PI.LO.TI.

Si potrebbe così immaginare una fioritura di contratti di rete transfrontalieri in cui imprese svizzere guadagnano un più facile accesso sul mercato italiano e le imprese italiane si posizionano in una rete, a partecipazione svizzera, che può presentarsi sui mercati internazionali in modo più solido e strutturato, godendo anche di alcuni vantaggi in termini di qualità dei servizi e di reputazione. La rete inoltre può rappresentare un passaggio intermedio verso modalità di formalizzazione anche più definitive nel coinvolgimento strutturato e reciproco delle imprese.

Un irrobustimento e una moltiplicazione dei contratti di rete transfrontalieri darebbe un ulteriore contributo alla competitività delle PMI e svolgerebbe un ruolo di volano di sviluppo, fondamentale in questa fase di reale ma ancora timida ripresa.

Executive Summary

Il presente Rapporto giunge a conclusione del Progetto PI.LO.TI. e – in modo specifico – di quella fase del progetto dedicata alla costruzione di reti transfrontaliere di imprese. Nonostante una forte retorica sulla cooperazione non sono sempre chiare – né alle imprese, né agli attori collettivi che le accompagnano – le motivazioni e i presupposti per dar vita a reti tra imprese con elevate probabilità *ex-ante* di successo. Questo Report intende offrire un contributo nel far chiarezza su questi snodi fondamentali.

- 1.** L'aggregazione delle imprese nella forma della rete combina elementi di cooperazione con elementi di competizione (*coopetition*). Un elemento fondamentale di cui le reti necessitano per consolidarsi e crescere è il capitale relazionale: ogni rete infatti implica obbligazioni specifiche, ma la tenuta delle reti dipende dalla consapevolezza che il mio successo (singola impresa) dipende strettamente dal successo della rete.
- 2.** Dal momento che le imprese mettono in comune i propri punti di forza (e non certo le debolezze), reti adeguatamente guidate nel percorso iniziale nascono forti e performano bene. Essere in rete fa bene al fatturato delle imprese, al loro export, ai profitti e, in alcuni casi, anche all'occupazione. Promuovere solide aggregazioni tra imprese è pertanto una delle modalità vincenti quando gli obiettivi strategici riguardano: migliorare la competitività e irrobustire la dimensione internazionale delle imprese.
- 3.** Le reti trans-nazionali non sono ancora particolarmente sviluppate a motivo di alcune perduranti difficoltà che discendono dalla mancanza di un unico modello contrattuale di rete, coordinato alla scala sopra nazionale, e persino dalla mancanza, ad oggi, di una *soft law* che potrebbe essere promossa dalla Commissione europea. Cionondimeno esistono margini interessanti per imprese estere nel partecipare ad un contratto di rete italiano. In particolare, dal punto di vista delle imprese svizzere, non sussistono impedimenti di sorta né controindicazioni giuridiche o fiscali.
- 4.** Tre sono i network di imprese seguiti dal Progetto PI.LO.TI., due di questi giungeranno alla firma del contratto di rete mentre il terzo ha sottoscritto una lettera d'intenti (un possibile primo step verso il risultato finale). Sono reti *di complementarità* con differenti livelli di focalizzazione strategica.

Si muovono per guadagnarsi nuovi spazi di mercato facendo leva su un'offerta aggregata più integrata. Se il mercato le premierà potranno superare facilmente alcuni punti di debolezza ben evidenti, in caso contrario avranno vita breve.

5. Dall'esperienza del Progetto – e da un più ampio giro d'orizzonte su altre esperienze di rete nord italiane – appare chiaro come la rete sia più solida quando rappresenta un passaggio di approfondimento e stabilizzazione di conoscenze pregresse, spesso di una storia di collaborazione già avviata. Le relazioni, il clima di fiducia, l'intesa personale permangono quali elementi decisivi e ineliminabili del buon esito di un percorso di rete. Quando questa sintonia è presente facilita anche i percorsi di apprendimento della rete (e delle singole imprese che vi partecipano) dal momento che si impara da chi si reputa professionalmente capace.
6. In termini di attenzioni giuridiche da avere nel Report vengono segnalate alcuni punti su cui non sono consigliabili distrazioni, essi sono raggruppati in quattro macro aree.
 - Occuparsi di definire i “confini” della rete e dunque le cause e le modalità di recesso così come l'apertura della rete stessa a nuovi ingressi;
 - occuparsi di definire semplici regole di condivisione e ripartizione di oneri e onori, di benefici e di costi;
 - occuparsi di pensare i contorni e i limiti della rappresentanza (chi parla a nome della rete) e l'eventuale fondo patrimoniale comune;
 - occuparsi di definire un “codice etico”, cioè regole di reciproca convivenza che, di volta in volta, si dettaglieranno su differenti fronti avendo sempre un occhio di riguardo alla gestione del marchio comune, di eventuali licenze, di proprietà intellettuali e/o industriali e dei relativi diritti.
7. Lo sforzo di generalizzazione del percorso osservato e l'obiettivo di *dissemination* perseguito suggeriscono di condensare le attenzioni per attivare nuove reti di imprese in un “vademecum” pensato per gli imprenditori. La forma specifica – ritenuta di maggiore impatto e utilità pratica per altri “futuri retisti” – è quella della *check-list*. Dieci domande articolate a cui ogni singolo imprenditore deve dare risposta prima di confrontarsi con altri potenziali partner e fare passi di costruzione della rete.

Due questioni preliminari, che interrogano anche i policy maker, sono sintetizzabili in due slogan: “*per molte, ma non per tutte*” e “*nei giusti tempi*”.

- Il primo segnala la non “ineluttabilità” della rete. È certamente uno strumento prezioso ad ampio spettro di potenziale applicabilità, ma ciò non significa né che sia la panacea di ogni problema, né che risulti adeguato in modo indistinto a tutte le imprese;
 - Il secondo segnala invece che il timing nelle dinamiche di rete è essenziale. Il processo giunge a maturazione in un preciso momento che è differente per ogni singola rete: occorre dunque rispettare ed assecondare questi percorsi di maturazione.
- 8.** Con queste premesse ci si introduce alla vera *check-list*, organizzata in sei domande economico-organizzative e quattro giuridico-amministrative; dieci domande poste in modo sufficientemente diretto per non essere facilmente eluse. Un imprenditore che rispondesse con lealtà a tutti i punti avrebbe assolutamente chiaro il proprio livello di predisposizione e preparazione all’attivazione di un percorso di rete, così come le attenzioni operative da avere e i nodi da sciogliere preliminarmente per assicurarsi la migliore partenza possibile per il percorso di rete.

Le domande economiche puntano a destrutturare e ricostruire, su più solide basi, la volontà del potenziale partner nel dar vita a una collaborazione di rete: presenza del capitale di fiducia, individuazione dell’obiettivo/prodotto specifico, impostazione dei ruoli e verifica della loro complementarietà, definizione dei limiti all’autonomia, organizzazione della rete con regole atte a garantirne la stabilità e la flessibilità necessarie per durare nel tempo, anche in caso di mutate circostanze.

- 9.** Le domande giuridiche puntano in modo complementare a strutturare la migliore impostazione giuridica del contratto da subito, in “tempo di pace”. Quattro sono gli snodi sollevati: i rapporti tra i soggetti di rete; i rapporti con la rete; i rapporti con i clienti della rete; e i rapporti con soggetti terzi e lo Stato.
- 10.** Anche il policy maker viene stimolato a riflettere sui connotati e i contenuti di interventi pubblici volti a promuovere aggregazioni tra imprese: animazione, progettazione, avviamento, mantenimento e sviluppo, diffusione, sono le cinque fasi di una politica “completa”.

Tre le condizioni necessarie per il successo: 1) presenza di una *business idea* forte; 2) presenza di un progetto industriale robusto; 3) presenza di un imprenditore leader che sia di riferimento e trascini gli altri partner verso la formalizzazione della rete.

Tre anche le attenzioni ulteriori che una policy deve sempre avere; 1) offrire alle imprese servizi reali di accompagnamento quali, ad esempio, un manager di rete offerto in *temporary management* alle imprese che ne fanno richiesta; 2) creare bandi aperti – invece che bandi a finestra definita, con orizzonti temporali dati – che sono quelli più rispettosi dei tempi di maturazione della rete (“*nei giusti tempi*”); 3) valutare le politiche di rete attuate, esse sono infatti delle *learning policies* e devono poter imparare dall’esperienza (e quindi anche dagli errori).

- 11.** Il Report si chiude con un cenno ad un’ipotesi di “accordo di rete transfrontaliero rafforzato” quale strumento di potenziale contrasto alla delocalizzazione di PMI nord italiane verso la Svizzera, problema particolarmente sentito in una fase “agitata” dei rapporti di vicinato.

