

GUIDA OPERATIVA

# LE RETI D'IMPRESA NELLA FILIERA DELLE COSTRUZIONI

GIUGNO 2020



**ANCE** | ASSOCIAZIONE NAZIONALE  
COSTRUTTORI EDILI



in collaborazione con





**GUIDA OPERATIVA**

# **LE RETI D'IMPRESA NELLA FILIERA DELLE COSTRUZIONI**

**GIUGNO 2020**



# Open Platform



---

**FAI VIAGGIARE  
LE TUE IDEE  
IN RETE**

---

Il Marketplace di RetImpresa Registry sarà consultabile pubblicamente sul sito ed integrabile in ogni piattaforma tramite API



## **Connex & Terze Parti**

Le informazioni presenti all'interno del Marketplace potranno essere esposte all'interno di piattaforme di terze parti tramite un sistema di API (es. Connex)



## **Profilazione**

Qualunque sia l'origine del contatto tra imprese sarà necessario passare dalla procedura di accreditamento



## **Matching**

Anche il processo di matching sarà centralizzato su RetImpresa Registry



## **Qualità**

L'esperienza e la supervisione di RetImpresa rendono l'intero processo affidabile e qualificato

Tutti i contenuti sono coperti da ©Copyright. È proibita la riproduzione, anche parziale, in ogni forma o mezzo, senza espressa autorizzazione rilasciata da Ance e RetImpresa.

# SOMMARIO

<b>01. I CONTRATTI DI RETE NELLA FILIERA DELLE COSTRUZIONI</b>	<b>11</b>
1.1 Le reti d'impresa come fenomeno economico: tipologie e modelli	13
1.2 Definizione del contratto di rete e differenze rispetto alle altre forme di aggregazione	16
1.3 Come costruire il contratto di rete: elementi costitutivi	18
1.4 Il regime di responsabilità patrimoniale	32
1.5 Forma e pubblicità	33
1.6 La gestione del lavoro nelle Reti d'impresa	36
1.7 Aspetti operativi per l'attuazione del Contratto di rete	41
<b>02. FOCUS SUI DATI DELLA FILIERA DELLE COSTRUZIONI IN RETE</b>	<b>45</b>
2.1 Cenni introduttivi e metodologici	47
2.2 I principali aspetti dimensionali e quantitativi	49
2.3 I principali aspetti qualitativi emersi dal Rapporto 2019 dell'Osservatorio Nazionale	55
<b>03. I RAPPORTI CON LE BANCHE E L'ACCESSO AL CREDITO</b>	<b>79</b>
3.1 Il mercato del credito per le imprese di costruzioni	81
3.2 L'impatto di Basilea 3 sul mercato del credito e sul settore delle costruzioni	86
3.3 Accesso al credito per le reti della filiera delle costruzioni L'indagine dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'impresa	92
3.4 Conclusioni	101
<b>04. RETI E APPALTI PUBBLICI</b>	<b>109</b>
4.1 Cenni Introduttivi	111
4.2 Indicazioni generali sulla partecipazione alle gare delle Reti d'impresa	113
4.3 Rete d'impresa/ATI	115
4.4 Rete d'impresa/Consorzio stabile	117
4.5 Modalità di partecipazione delle Reti alle gare pubbliche	119
4.6 Esecuzione del contratto di appalto	123
4.7 Abilitazione al MEPA	124
4.8 Il distacco di manodopera	125
<b>APPENDICE - RACCOLTA DI BEST-PRACTICES DI RETI D'IMPRESA NEL SETTORE DELLE COSTRUZIONI</b>	<b>126</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>148</b>





---

# RINGRAZIAMENTI

---

*La Guida operativa “Le reti d’impresa nella filiera delle costruzioni” è stata realizzata da Ance - Associazione nazionale Costruttori Edili e da RetImpresa - Agenzia confederale per le aggregazioni e le reti di imprese.*

*Le elaborazioni dati sono state possibili grazie anche al contributo dell’Osservatorio Nazionale sulle Reti d’Impresa, costituito tra il Dipartimento di Management dell’Università Cà Foscari di Venezia, InfoCamere e RetImpresa. In particolare, il focus qualitativo sui dati riferiti alle reti operanti nella filiera delle costruzioni è stato realizzato rielaborando le risposte fornite alla Survey condotta dall’Osservatorio nel periodo giugno-luglio 2019.*

*La Guida è stata chiusa con le informazioni disponibili al 31 gennaio 2020.*

*Si ringrazia il gruppo di lavoro del progetto e di redazione del volume, coordinato da John Bertazzi (Comitato Presidenza Assimpredil Ance e Consigliere Generale di RetImpresa), Flavio Monosilio (Direttore Affari Economici e Centro Studi Ance) e Carlo La Rotonda (Direttore RetImpresa), e composto per Ance da Elena Colopardi, Francesca Fasano, Michela Mancini, Amalia Sabatini e Bruno Urbani; per RetImpresa da Lucia Pace, Tiziana Cardone e Arianna Lupo.*

*Per l’editing si ringrazia Beatrice Ranieri di Ance e per l’impaginazione grafica il team di Selda Informatica S.c.a r.l..*

*Un particolare ringraziamento va, infine, alle Reti d’impresa che hanno condiviso le proprie esperienze ai fini della pubblicazione della raccolta di best practice di rete nella filiera delle costruzioni, in Appendice alla Guida.*



# 01

## I CONTRATTI DI RETE NELLA FILIERA DELLE COSTRUZIONI<sup>1</sup>

---



---

## 1.1. LE RETI D'IMPRESA COME FENOMENO ECONOMICO: TIPOLOGIE E MODELLI

---

La competizione globale e le sfide dell'innovazione, sostenibilità, sicurezza e qualità che sta affrontando il nostro tessuto produttivo, spingono le aziende, in particolare modo le PMI del settore delle costruzioni, a modificare il loro modello competitivo, ad aprirsi alla collaborazione per ottenere, attraverso meccanismi di aggregazione di filiera a rete, massa critica, *know-how* e, più in generale, i benefici delle economie di scala e di scopo, similmente a quanto fatto dalle grandi imprese.

Per affrontare con successo la concorrenza internazionale e dei Paesi a basso costo, le imprese più virtuose hanno infatti dovuto diversificare le produzioni, capitalizzando le loro capacità distintive - spesso immateriali, relative all'ideazione, design, al marketing o alla qualità - e ricercando nuovi *partner* e competenze da chi già le possedeva, spesso oltre i confini locali e/o dei distretti, per trovare le soluzioni migliori e più innovative.

Poter accedere al *know-how* attraverso la collaborazione e condivisione che si realizza nel modello di rete, senza doverlo acquisire all'interno dell'azienda, consente infatti di diminuire sia i costi che il rischio e, soprattutto, il *time to market*.

Le reti di impresa nascono, quindi, prima di tutto come fenomeno economico spontaneo di aggregazione e rappresentano un nuovo modo con cui le imprese organizzano le loro attività collaborando e costruendo *network* stabili e organizzati di competenze, risorse, personale e mezzi, in grado di innalzare i livelli di competitività delle stesse, singolarmente e collettivamente.

Molte aggregazioni che si sono realizzate nel mondo delle costruzioni sono **reti verticali o di filiera**, ovvero costituite da imprese operanti nelle diverse fasi della filiera delle costruzioni o di filiere miste, ognuna con diverse tipologie di prodotti e servizi offerti, per esempio, nell'ambito della c.d. *supply chain* del Cliente/Committente e, quindi, tra aziende potenzialmente non in concorrenza tra loro, che operano con varie attività che vanno dall'approvvigionamento, alla progettazione, costruzione, all'impiantistica, al *marketing*, alle fasi di fornitura finale e distribuzione, fino anche a quelle di recupero e riciclo dei rifiuti, con l'obiettivo di creare una catena logistica integrata.

---

<sup>1</sup> Per approfondimenti sui diversi aspetti trattati in questo Capitolo si consenta di rinviare a RetImpresa "Guida alle Reti d'Impresa. Manuale operativo sul Contratto di Rete per Imprenditori, Professionisti ed Esperti", Febbraio 2018

Spesso in questo modello di rete si realizza una collaborazione, tra le aziende, più integrata e strutturata sul piano delle competenze, dei processi e delle attività, in alcuni casi rivolta anche a finalità di rilancio competitivo del territorio o della filiera/distretto di appartenenza, o a obiettivi di ricostruzione, rigenerazione urbana, efficientamento energetico, potendo la rete coinvolgere le diverse fasi del ciclo produttivo.

Le Reti inoltre possono essere **di tipo orizzontale**, composte cioè da imprese omogenee e talvolta anche in concorrenza tra loro (es. reti tra aziende di progettazione, immobiliari, di ingegneria, impiantistica, ecc.), che trovano convenienza ad aggregarsi per realizzare economie di scala e aumentare i volumi. Spesso sono reti leggere, prive di *governance* complessa, che perseguono finalità di acquisto/approvvvigionamento (*co-purchase*), di coordinamento logistico, di produzione (*co-production*), di commercializzazione e *marketing* (*co-market*), di sub-fornitura, di condivisione di servizi strumentali comuni, di magazzini e piattaforme tecnologiche, di formazione per certificazioni di prodotto/processo.

**Sono diffuse nelle costruzioni anche le reti miste** che contengono aspetti delle due tipologie precedenti e solitamente mirano alla condivisione di *know how* esistente o allo sviluppo di nuove conoscenze e competenze mediante attività di R&S o la messa in comune di fattori produttivi e investimenti.

Qualunque sia il tipo e l'obiettivo dell'aggregazione, **le Reti**, pur nelle diverse varianti, **operano secondo due tipi di schemi** ricorrenti. Possono infatti essere costruite tra **imprese in posizione partitaria**, tutte con lo stesso peso nell'organizzazione e gestione dell'attività secondo i ruoli e le competenze definite. In questo schema la partecipazione delle imprese alle decisioni della rete è allargata.

Altre volte le Reti risultano costruite attorno ad una o più **imprese "leader"** nei diversi ambiti e in funzione di specifiche attività. Queste ultime, in particolare, da un lato si rapportano direttamente con i soggetti terzi (committenti o fornitori) in qualità di mandatarie della rete, raccogliendone fabbisogni o indirizzi strategici di medio e breve periodo utili ad una pianificazione delle attività di rete; dall'altro, organizzano le attività della rete svolgendo funzioni manageriali e gestionali rispetto al *network* delle altre imprese, spesso più piccole, dotate magari di *skills* tecnici di alto livello, ma scarsamente organizzate sotto il profilo manageriale e finanziario.

Infine, la prassi di settore evidenzia che generalmente il Cliente/Committente non entra nel *network* di rete, ma svolge un ruolo propulsivo dell'aggregazione e condivide indirizzi strategici per una pianificazione efficace delle attività delle retiste. Solo nel caso in cui la rete viene costituita per creare un mercato interno preferenziale di beni e

servizi il Cliente talvolta trova convenienza a far parte della rete.

Attraverso i vari modelli illustrati (orizzontale/verticale/misto) la rete può dunque rappresentare una strategia vincente e sufficientemente flessibile per raggiungere i più diversi obiettivi.

Nella filiera delle costruzioni, in particolare, l'esperienza applicativa dimostra che il contratto di rete viene utilizzato più frequentemente per raggiungere i seguenti vantaggi:



## OBIETTIVI E VANTAGGI DELLE RETI NELLA FILIERA DELLE COSTRUZIONI

- Incremento dei volumi produttivi
- Coordinamento della partecipazione alle gare di appalto, fiere e bandi
- Gestione integrata, uniforme e coerente delle attività e dell'offerta finale rispetto al cliente (in particolare per la catena distributiva/logistica)
- Coordinamento di diverse fasi del ciclo produttivo integrando filiere e creando connessioni tra le *value chain*
- Stabilità delle relazioni tra i fornitori e trasparenza sulle informazioni strategiche condivise con la committenza (al fine di pianificare le attività nel medio-lungo periodo)
- Valorizzazione del *know how* specialistico e facilità di reperire nella rete competenze e personale
- Razionalizzazione di procedure di acquisto di servizi, mezzi e tecnologie
- Efficientamento dei processi produttivi e innalzamento della qualità (certificazioni)
- Incremento della capacità di investimento per grandi progetti di ricerca e sviluppo in tema di innovazione tecnologica, rigenerazione urbana, economia circolare ed efficienza energetica;
- Sviluppo delle attività di internazionalizzazione e di diffusione del *Made in Italy*
- Aumento della possibilità di accesso al credito
- Promozione dei Territori e delle eccellenze locali, del patrimonio storico-artistico e culturale del Paese

## 1.2. DEFINIZIONE DEL CONTRATTO DI RETE E DIFFERENZE RISPETTO ALLE ALTRE FORME DI AGGREGAZIONE

Oltre che un fenomeno economico, la rete di impresa è un modello giuridico tipico disciplinato normativamente nel nostro ordinamento per la prima volta nel 2009, con l'art. 3 comma 4-ter e ss. del Decreto Legge n. 5/2009, convertito con Legge n. 33/2009, e successive modifiche e integrazioni. Il contratto di rete è l'accordo con cui due o più imprenditori, per accrescere individualmente e collettivamente la propria competitività e la propria capacità innovativa, si obbligano sulla base di un programma comune a collaborare in forme e in ambiti predeterminati (attinenti all'esercizio delle proprie imprese) ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni (di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica) o ancora a esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Può presentare mera natura contrattuale (c.d. **rete-contratto**), oppure può dare vita ad un nuovo ente giuridico (c.d. **rete-soggetto**).

Il legislatore ha individuato una serie di elementi "minimi" che identificano la tipologia legale, rimettendo poi alla piena autonomia delle parti la definizione e la declinazione del contenuto di ciascun elemento costitutivo (v. *infra*, par. 4).

In questa sede è opportuno evidenziare le principali caratteristiche che differenziano il contratto di rete rispetto all'ampia categoria di modelli e soluzioni aggregative che sono diffuse nella filiera delle costruzioni, come ATI, Consorzi, subforniture ecc. con finalità di cooperazione e collaborazione inter-imprenditoriale, innanzitutto in ragione del suo scopo peculiare: accrescere e stimolare la capacità innovativa e competitiva delle singole imprese e della rete nel suo complesso.

**Le associazioni temporanee (ATI o RTI) sono forme aggregative occasionali e temporanee**, che vengono costituite in funzione della partecipazione ad una gara. Pertanto esaurita la gara, si estingue anche l'ATI.

Le reti, invece, sono forme aggregative di collaborazione con una prospettiva di medio-lungo periodo e che, potenzialmente, presentano ben più ampio respiro e spettro di obiettivi strategici, nonché, talvolta, un assetto organizzativo e decisionale flessibile e snello, dal momento che generalmente preesistono e permangono rispetto alla singola gara, non esaurendo necessariamente il proprio raggio d'azione nella sola partecipazione ad essa.



Il legame tra le retiste, quindi, non si cristallizza nella mera stipulazione del contratto bensì consiste nell'evolversi e progredire del rapporto in forme di crescita individuale (dei singoli partecipanti) e collettiva (della rete). Per queste caratteristiche il contratto di rete si differenzia anche rispetto ai **rapporti di franchising o subfornitura**, nei quali non è definito uno scopo del contratto e l'accrescimento della competitività è solo, nei fatti, un effetto non il fine della collaborazione, e del resto il fine dell'innovazione che caratterizza la rete non è contemplato nella normativa che regola le suddette tipologie collaborative (legge n. 129/2004 per il franchising e legge n. 192/1998 per i rapporti di subfornitura).

Le reti, inoltre, se costituite nella forma dotata di soggettività danno vita ad un autonomo ente titolare di rapporti giuridici sul lato attivo e passivo; se invece sono reti-contratto, il *network* di imprese, pur non avendo un'autonoma soggettività giuridica, viene riconosciuto verso i terzi grazie al sistema di pubblicità del contratto di rete e può compiere operazioni economiche e giuridiche, aprire un conto corrente, ottenere un codice fiscale, partecipare a bandi e gare proprio come qualunque altro operatore economico aggregato.

Tali elementi differenziano la rete-contratto anche rispetto al **consorzio** (2602 c.c. e ss.) che, in qualunque forma costituito, dà vita sempre ad un nuovo soggetto giuridico autonomo e distinto rispetto alle imprese consorziate. L'attività del consorzio è più circoscritta rispetto a quella della rete (che, invece, permette l'esercizio in comune di attività, di cui ciascuna impresa mantiene la titolarità), ed è strumentale all'attività dei consorziati, svolgendo essenzialmente una funzione mutualistica. Al consorzio, infatti, i soci demandano parte o fasi delle rispettive attività (produzione/commercializzazione/gestione), che divengono di spettanza dell'ente consorzio, il quale assume un ruolo centrale e agisce quale soggetto protagonista. Il consorzio si rapporta con i terzi, è dotato di una *governance* strutturata (spesso nelle forme societarie), ha una partita IVA ed è soggetto tributario sottoposto a tassazione, e la sua gestione comporta, inevitabilmente, maggiore aggravio in termini di oneri amministrativi, costi e tempi. Nelle reti-contratto, invece, le attività rimangono di competenza e spettanza delle imprese che mantengono ognuna la propria autonomia e identità organizzativa senza confondersi nella rete, e l'esercizio in comune può riguardare attività non solo strumentali, ma anche strategiche per lo sviluppo delle imprese retiste. Non essendo, quindi, la rete-contratto un autonomo soggetto imprenditoriale, non è soggetto tributario, non ha gli obblighi tipici della società di tenuta delle scritture contabili e di deposito di bilanci (tali obblighi sono invece previsti per le reti-soggetto) e può dotarsi di una *governance* flessibile e modulabile in funzione degli specifici interessi delle parti e dei progetti della rete.

## 1.3. COME COSTRUIRE IL CONTRATTO DI RETE: ELEMENTI COSTITUTIVI

La legge richiede che il contratto di rete presenti un set di elementi costitutivi: alcuni rivestono carattere obbligatorio, quindi devono essere presenti perché un contratto tra imprese possa sussumersi nella fattispecie legale del contratto di rete; altri elementi, invece, hanno carattere facoltativo/eventuale e la loro presenza, pur rilevante ai fini della architettura che assume la rete, non incide sulla qualificazione del contratto tra imprese quale contratto di rete.

La multiforme configurabilità degli elementi e la loro variabile modulabilità, come si avrà modo di osservare in seguito, conferiscono alla rete una particolare elasticità e duttilità.

**Gli elementi costitutivi necessari e caratterizzanti, previsti dal legislatore, sono:**

- 1** il **nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante** per originaria sottoscrizione del contratto o per adesione successiva;
- 2** la **denominazione e la sede** della rete, qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune;
- 3** l'indicazione degli **obiettivi strategici** di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate con gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi;
- 4** la definizione di un **programma di rete**, che contenga l'enunciazione dei **diritti** e degli **obblighi** assunti da ciascun partecipante e le modalità di realizzazione dello scopo comune;
- 5** la **durata** del contratto;
- 6** le modalità di **adesione** di altri imprenditori;
- 7** le **regole per l'assunzione delle decisioni** dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune che non rientri, quando è stato istituito un organo comune, nei poteri di gestione conferiti a tale organo, nonché, se il contratto

prevede la modificabilità a maggioranza del programma di rete, le regole relative alle modalità di assunzione delle decisioni di modifica del programma medesimo.

Il legislatore prevede poi che le parti possono **facoltativamente** prevedere:

- 8 l'istituzione di un **fondo patrimoniale comune**, la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo, nonché le regole di gestione del fondo medesimo. La norma prescrive in via obbligatoria l'istituzione del fondo patrimoniale comune nell'ipotesi in cui le parti intendano attribuire soggettività giuridica alla rete (cd. rete-soggetto);
- 9 l'istituzione, il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale del soggetto prescelto per svolgere l'ufficio di **organo comune** per l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi di esso, i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti a tale soggetto, nonché le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto;
- 10 le **cause facoltative di recesso** anticipato e le condizioni per l'esercizio del relativo diritto, ferma restando in ogni caso l'applicazione delle regole generali di legge in materia di scioglimento totale o parziale dei contratti plurilaterali con comunione di scopo.

Il fatto che tanto la declinazione del contenuto degli elementi caratterizzanti, quanto la scelta circa la presenza e definizione di quelli eventuali, siano rimesse alla libera determinazione negoziale comporta la possibilità per le parti di dare vita a molteplici e variegate soluzioni di regolamentazione. Questa estrema libertà è sicuramente un'opportunità molto interessante per le parti contraenti, ma nel contempo è un terreno sul quale è necessario grande attenzione per costruire il contratto "su misura" in funzione delle specifiche esigenze delle singole imprese e con modelli capaci di recepire anche l'evoluzione dell'assetto degli interessi, evitando schemi e formule contrattuali ripetitive e generiche, se non addirittura in violazione della legge.

Vediamo ora, con maggior dettaglio, ciascuno degli elementi costitutivi indicati dal legislatore.

## A) Elementi obbligatori del Contratto

### I soggetti stipulanti

I soggetti che stipulano il contratto devono avere natura **imprenditoriale** (deve trattarsi cioè di un imprenditore nel *sensu sostanziale* secondo la definizione di cui all'art. 2085 c.c., e la qualità di imprenditore deve risultare formalmente dal Registro delle Imprese) e devono essere una **pluralità di imprese** (almeno due, anche se in diverse leggi, regolamenti e bandi è spesso richiesto un minimo di tre imprese). Sono escluse, quindi, fondazioni, associazioni, centri di ricerca, PA.

Tutte le imprese, senza limitazioni di forma giuridica, dimensione, attività, luogo (sono ammesse aziende situate in diverse parti del territorio italiano e le filiali di società estere con sedi in Italia), possono stipulare il contratto di rete.

La Legge n. 81/2017 (c.d. Jobs Act Lavoro Autonomo), ha introdotto la previsione secondo cui *“Al fine di consentire la partecipazione ai bandi e concorrere all’assegnazione di incarichi e appalti privati, è riconosciuta ai soggetti che svolgono attività professionale, a prescindere dalla forma giuridica rivestita, la possibilità:*

di costituire reti di esercenti la professione e consentire agli stessi di partecipare alle reti di imprese, in forma di reti miste, di cui all’articolo 3, commi 4-ter e seguenti, del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33, con accesso alle relative provvidenze in materia”.

Alla luce di questa novità legislativa, ora anche i soggetti che non rivestono natura stricto sensu imprenditoriale, ossia i liberi professionisti, possono, quanto meno per le finalità della *“partecipazione ai bandi e concorrere all’assegnazione di incarichi e appalti privati”* partecipare alle reti di imprese di cui all’art. 3 co. 4-ter, in forma di c.d. reti miste, oltre alla possibilità di costituire reti di esercenti la professione. Va dato conto che, al momento, non sono state fornite indicazioni circa gli adempimenti pubblicitari da eseguirsi per la partecipazione alle reti c.d. miste da parte dei liberi professionisti, i quali, pur essendo operatori economici, mancano del cd. requisito formale (sul punto, v. *infra*).

Un’ultima annotazione concerne la possibilità che imprese straniere, non aventi sede in Italia possano aderire ad un contratto di rete: sulla specifica questione si v. *infra* il paragrafo relativo ai profili pubblicitari.

## La denominazione e la sede

Il nome e la sede della rete devono essere necessariamente indicati nel contratto, se la rete è dotata di fondo patrimoniale comune. Tuttavia, l'indicazione di tali elementi è quasi sempre presente nelle reti, anche a prescindere dalla presenza del fondo patrimoniale comune, perché assume spesso il significato di un indice di identificazione nel mercato e quindi rappresenta, in molti casi, un elemento utile ai fini delle attività di comunicazione e *marketing* che le imprese mirano a sviluppare con la rete.

Sul piano pratico è opportuno disciplinare se e quando la singola impresa possa utilizzare la denominazione della rete. La scelta della sede può inoltre assumere la valenza di elezione di domicilio rispetto ai terzi con conseguenti riflessi processuali.

## La durata del contratto

La norma prescrive che nel contratto sia indicato il termine di durata. Pur in mancanza di una specifica indicazione della legge, è evidente che una rete deve avere una durata minima compatibile con il perseguimento degli obiettivi indicati nel programma comune; quindi, la durata potrà essere breve, media o lunga a seconda del segmento temporale richiesto dalla natura degli obiettivi da perseguire e delle attività oggetto del programma comune. Nei contratti costruiti per la partecipazione a bandi e gare di appalto, la clausola della durata del contratto è bene che sia coerente alla durata di esecuzione delle prestazioni oggetto dell'appalto, pertanto molti contratti di rete contengono clausole di rinnovo tacito della durata e/o di proroga.

## Gli obiettivi strategici

Il contratto di rete è caratterizzato dallo scopo di conseguire l'accrescimento della capacità innovativa e della competitività sul mercato delle imprese stipulanti. Nel contratto le parti quindi devono indicare concretamente, e non in via meramente generica, gli specifici **obiettivi strategici** di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva perseguiti e le modalità concordate dalle retiste per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi. I criteri di misurazione e dell'avanzamento devono anch'essi presentare carattere di concretezza e precisione e possono concernere tanto il miglioramento individuale quanto quello collettivo.

La libertà delle parti circa la scelta degli obiettivi, dei criteri, dei parametri e la cadenza

temporale di tale analisi è massima. È evidente in ogni caso che la definizione di tali elementi nel contratto va declinata in maniera coerente con la durata dello stesso e con la definizione delle specifiche attività del programma comune di rete.

### *Il programma comune di rete. Diritti e obblighi*

Il programma comune rappresenta il nucleo attorno al quale si costruisce e si struttura ciascun contratto di rete. La legge contempla la possibilità che il contratto abbia ad oggetto tre distinte tipologie di attività (attività tra loro concorrenti o alternative), costituenti altrettanti macro modelli di programma, al cui interno è poi concesso ampio spazio all'autonomia delle parti, e precisamente:

- I. lo scambio di informazioni o prestazioni (questa è la forma “più leggera” di contratto di rete);
- II. la collaborazione in forme ed ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle imprese (una forma più intensa di contratto di rete);
- III. l'esercizio in comune di una o più attività rientranti nell'oggetto dell'impresa. Tale formula presenta affinità con quella societaria; tuttavia in dottrina si sostiene che la locuzione “esercizio in comune” possa assumere un'estensione maggiore di quella attribuita in ambito societario, ricomprendendo anche forme di coordinamento e svolgimento in comune di attività complementari, quali ad esempio la logistica.

Numerose e svariate possono essere le attività oggetto del programma della rete e la diffusione che i contratti di rete stanno avendo testimonia la trasversalità dello strumento che trova applicazione in ogni ambito e settore produttivo (si pensi ad esempio, da un lato, alle reti per il *welfare* o a quelle per la semplice partecipazione a fiere ed eventi e, dall'altro, alle reti per l'innovazione o per l'interconnessione di processi produttivi secondo le logiche dell'Industria 4.0).

Il contratto di rete, inoltre, può svolgere funzione lucrativa o mutualistica.

Si è osservato che i contratti di rete possono presentare un programma comune avente ad oggetto un unico progetto oppure il programma può presentarsi multi-progetto: in questa tipologia di contratti, si prevede espressamente che il programma di rete possa articolarsi in sotto-progetti, ai quali prenderanno parte, di volta in volta, le imprese retiste interessate alla specifica iniziativa (.cd. clausola a geometria variabile).

I driver più frequentemente ricorrenti nella filiera delle costruzioni anche tenendo conto delle *best practices* di rete rilevate (v. Appendice), comprendono programmi comuni che prevedono, a titolo esemplificativo, le seguenti attività:



## ESEMPI DI PROGRAMMA COMUNE RICORRENTI NELLA FILIERA DELLE COSTRUZIONI

- Condivisione delle procedure di acquisto/forniture, di tecnologie/servizi
- Investimenti condivisi e scambio di informazioni per R&S
- Realizzazione di progetti di Economia Circolare, Efficientamento energetico, Rigenerazione urbana
- Gestione condivisa della catena distributiva/logistica
- Creazione di un'offerta completa di prodotti/servizi di filiera a marchio congiunto (progettazione, impiantistica, assistenza, etc.)
- Sviluppo attività immobiliari verso nuovi clienti
- Scambio di mezzi, competenze e personale
- Scambio di informazioni commerciali su nuovi mercati
- Ricostruzione post terremoto
- Valorizzazione del patrimonio storico, artistico culturale dei Territori e delle eccellenze Italiane
- Partecipazione ad appalti, bandi e fiere internazionali

La libertà concessa all'autonomia privata dalla norma di legge, **in tema di obblighi e diritti**, permette una gamma diversificata di soluzioni: da quelle nelle quali gli obblighi sono limitati e l'integrazione raggiunta tra le imprese è, di conseguenza, modesta; a quelle nelle quali gli obblighi sono decisamente più estesi e penetranti e riguardano più aspetti della vita delle imprese stesse e, dunque, il loro coinvolgimento nella rete è particolarmente significativo.

Gli obblighi, cui si fa riferimento nella legge, sono obblighi che gli aderenti assumono l'uno verso gli altri e/o, eventualmente, verso alcuni di essi, anche alla luce di quell'idea di crescita individuale e collettiva che la rete persegue.

Detti obblighi possono avere contenuto sia positivo che negativo, di dare o di *facere*;

possono essere ad esecuzione istantanea o prolungata, sia continuativa che periodica; possono avere ad oggetto qualsiasi elemento suscettibile di valutazione economica (non solo in denaro, ma anche sotto il profilo dell'utilizzo di beni, mezzi di trasporto, tecnologie, impianti, segni distintivi, etc.). In ogni caso, il contenuto delle prestazioni deve essere lecito, possibile, determinato o almeno determinabile.

I diritti e gli obblighi, dipendendo dalla tipologia di attività dedotte nel programma comune, possono comprendere anche aspetti di regolamentazione della segretezza o riservatezza di dati nelle reti in cui avvenga uno scambio di informazioni particolarmente importanti; oppure obblighi di non concorrenza tra le imprese nelle reti c.d. orizzontali, o ancora obblighi di rispetto nell'uso del marchio di rete o degli altri segni distintivi o diritti di proprietà industriale. Altre previsioni ricorrenti attengono al vincolo di esclusività con la rete, ossia le parti talvolta si impegnano a non aderire ad altre reti (o forme aggregative) che svolgano attività dello stesso tipo di quelle oggetto del programma comune della rete.

### Le modalità di adesione di altri imprenditori

La legge configura il contratto di rete come contratto aperto (o per adesione) e prescrive che si debbano prevedere e disciplinare le modalità per la successiva adesione di altre parti. Non è escluso comunque che per volontà negoziale il contratto di rete sia chiuso rispetto a nuovi ingressi.

Le imprese retiste devono inoltre indicare le *modalità di eventuale adesione di altri imprenditori*, in un duplice senso: da un lato, è opportuno stabilire i requisiti per essere ammessi a far parte della rete, evitando di subordinare l'ingresso di nuovi membri al mero arbitrio dei contraenti originari per non incorrere nel rischio di nullità tipico delle clausole meramente potestative; dall'altro, è opportuno stabilire le modalità con cui le imprese retiste deliberano in ordine alla richiesta di adesione (per esempio, consenso unanime di tutti i partecipanti oppure a maggioranza semplice o qualificata).

Per l'adesione di nuove retiste, solo se prevista e regolamentata dal contratto di rete è sufficiente la comunicazione attraverso apposita procedura al Registro delle imprese da parte dell'impresa di riferimento della rete (ovvero l'impresa tenuta agli adempimenti pubblicitari, come indicata in contratto), senza necessità di ricorrere al Notaio (ovviamente ciò vale nelle ipotesi in cui il contratto sia stato originariamente stipulato con l'intervento del Notaio). Sarà poi l'Ufficio del Registro di riferimento a comunicare d'ufficio l'adesione della nuova impresa alle altre Camere di commercio interessate, per l'adeguamento della specifica posizione. La stessa procedura si può seguire per gli



altri eventi sopraggiunti rispetto al momento della stipula del contratto che comportano una modifica dello stesso, se tali eventi sono stati dedotti e disciplinati appunto in contratto (es. recesso di un retista) e purché non alterino in maniera sostanziale gli elementi necessari del contratto. Se l'adesione (o altro evento sopraggiunto) non è stata prevista in contratto, l'eventuale ingresso del nuovo retista comporterà invece una modifica sostanziale del contratto, che come tale dovrà essere realizzata nelle stesse forme con cui l'atto è stato stipulato (e, quindi, notarili se il contratto ha la forma dell'atto pubblico o della scrittura privata autenticata).

### Le regole di assunzione delle decisioni

Sulle materie o aspetti di interesse comune (che non rientrino nei poteri di gestione dell'Organo comune, quando istituito) il contratto di rete deve prevedere le **regole** per deliberare, nonché le regole relative alle modalità di assunzione delle decisioni di **modifica del programma** medesimo e degli altri elementi costitutivi del contratto. In particolare, occorre definire in contratto:

**A**  
l'applicabilità della modalità assembleare o altra diversa modalità;

**B**  
le modalità di convocazione dell'assemblea o di informazione preventiva dei partecipanti;

**C**  
le regole di funzionamento dell'eventuale assemblea (ad esempio, modalità telematiche di riunione, ammissibilità della delega);

**D**  
l'indicazione delle materie riservate e delle maggioranze con le quali sono adottate le decisioni;

**E**  
l'indicazione delle forme di pubblicità cui deve essere sottoposta la decisione (ad esempio, trascrizione in un apposito libro delle decisioni dei partecipanti);

**F**  
l'indicazione del momento dal quale la decisione deve ritenersi assunta ed efficace.

Ove la rete preveda un Organo comune, dovranno essere opportunamente fissate le competenze e le materie per le quali tale organo sia competente ad esprimersi. Ogni altra materia o competenza sarà demandata in via residuale alla decisione dell'insieme dei partecipanti.

## B) Elementi facoltativi del Contratto

Gli elementi che costituiscono **contenuto eventuale del contratto** sono:

### Il fondo patrimoniale comune

La costituzione del fondo mira a conferire risorse per lo svolgimento di attività dirette ad accrescere competitività e capacità innovativa, rendendo tale patrimonio inaggregabile e inespropriabile da parte dei creditori delle singole imprese retiste.

La legge rimette alla regolamentazione negoziale la modalità di costituzione e, in particolare, *“la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo, nonché le regole di gestione del fondo medesimo. Se consentito dal programma, l'esecuzione del conferimento può avvenire anche mediante l'apporto di un patrimonio destinato costituito ai sensi dell'art. 2447-bis 1° comma lett. a) c.c.”*

Il “conferimento” può essere inteso come versamento di una somma in denaro o in natura. Se le parti contraenti intendono far acquisire soggettività giuridica alla rete (dando vita, pertanto, a una rete-soggetto) il fondo patrimoniale deve essere necessariamente previsto in contratto, quale requisito necessario, diversamente che nella fattispecie della rete-contratto.

Il legislatore ha precisato che la sola presenza del fondo patrimoniale e dell'Organo comune non bastano, in quanto tali, a far attribuire la soggettività giuridica, giacché per l'attribuzione di soggettività è necessario un apposito adempimento pubblicitario (su cui v. *infra*, paragrafo relativo alla pubblicità).

Va inoltre tenuto presente che nella rete con soggettività giuridica la titolarità del fondo comune è della Rete quale ente; diversamente, invece, nel caso di rete contrattuale, il fondo patrimoniale comune va inteso come una comproprietà delle imprese aggregate in rete e propriamente una comproprietà separata dal patrimonio di ciascuna, dato il regime di responsabilità previsto dal legislatore (v. paragrafo *infra*).

Sono previste due modalità per costituire il fondo comune:

**A**

mediante i contributi delle imprese che fanno parte della rete;

**B**

qualora la rete sia costituita da società per azioni (o da una società cooperativa in forza del richiamo ex art. 2519 c.c.), l'esecuzione del conferimento può avvenire anche mediante apporto di un patrimonio destinato costituito ai sensi dell'articolo 2447-bis, primo comma, lettera a), del codice civile. Tale opzione risulta, al momento, di fatto inapplicata nella prassi.

La fattispecie assolutamente più frequente è quella in cui il fondo comune è costituito da beni mobili. Nel caso di denaro si utilizza un conto corrente che, nell'ipotesi di rete-contratto, sarà aperto utilizzando il codice fiscale attribuibile, a tal fine, al contratto di rete (v. Risoluzione AdE n°70/E del 30.06.2011).

Se nel fondo comune di una rete-contratto viene conferito un diritto reale immobiliare, la titolarità dei beni spetterà, pro quota, alle imprese in rete e a favore di queste andrà operata la trascrizione.

Tutt'altro tipo di soluzione deve prevedersi nel caso di rete-soggetto: essa, infatti, in quanto soggetto giuridico è centro autonomo di imputazione degli effetti giuridici, pertanto la titolarità del fondo patrimoniale spetta al soggetto-rete. Come anticipato, solo per l'ipotesi della rete dotata di soggettività<sup>2</sup>, la norma prescrive l'obbligo di redigere e depositare, annualmente, presso il Registro delle Imprese, la situazione patrimoniale della rete e si applica, in quanto compatibile, l'art. 2615 - bis 3°co., c.c.

Si registra, anche con riferimento al settore costruzioni, un'ampia casistica di soluzioni quanto alle modalità e ai criteri di contribuzione al fondo: contribuzioni improntate al criterio della parità delle quote, contribuzioni diversificate a seconda della dimensione dell'impresa retista, del ruolo che questa svolge nella rete; fino a criteri in cui la contribuzione al fondo varia a seconda della partecipazione, o meno, ad alcune iniziative/progettualità di rete (evenienza che può verificarsi nel caso di reti che ammettono tale possibilità).

<sup>2</sup> Nella precedente versione della norma, come novellata ex L. n.134/2012, l'obbligo di redazione e deposito della situazione patrimoniale (c.d. bilancio della rete) vigeva per tutte le reti dotate di Organo e di fondo, a prescindere dal fatto che si trattasse di reti-contatto o di reti-soggetto. Con la L.n.154/2016 è stato precisato che l'obbligo di redazione e deposito vale solo per le reti con soggettività giuridica.

È opportuno, in ogni caso, che tra le regole di gestione del fondo vengano definite nel contratto:

- ▶ le modalità per deliberare le eventuali contribuzioni successive (ordinarie, straordinarie);
- ▶ le regole per l'assegnazione del potere di gestire e operare sul fondo patrimoniale;
- ▶ nel momento dello scioglimento del contratto di rete, la regola se debba ritenersi applicabile o meno la presunzione di cui all'articolo 1101 del codice civile (quote paritarie). Le stesse attenzioni vanno prestate per il caso dello scioglimento del rapporto contrattuale limitatamente ad un contraente, sebbene il legislatore abbia previsto che trovino applicazione, in quanto compatibili, le norme di cui agli artt. 2614 e 2615, 2° comma c.c.

Tuttavia, si può anche prevedere la facoltà di dotare la rete di un fondo patrimoniale in un momento successivo, regolando però in maniera puntuale ed esauriente, fin dall'avvio del *network*, le modalità di costituzione dello stesso.

### L'Organo comune di gestione

La norma rimette alla decisione delle parti se istituire, o meno, un Organo comune al quale spetta l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi di esso e, quindi, il compito di dare attuazione al programma di rete.

Oltre ai "poteri di gestione" (riconosciuti ex DL n. 5/2009, art. 3, comma 4-ter, lett. e), le parti possono conferire poteri di rappresentanza di tutte o di parte delle retiste, inerti all'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi di esso.

Diverse sono le soluzioni adottate nelle reti in merito alla composizione:

**A** **Organo comune collegiale:**  
composto da una pluralità di soggetti, i quali possono essere tutti o parte degli aderenti o loro rappresentanti, oppure anche soggetti estranei rispetto alle imprese retiste;

**B** **Organo comune monocratico:**  
costituito da una sola persona fisica o da una sola persona giuridica (impresa); anche in questo caso può trattarsi di persona già interna alla compagine dei retisti oppure di un soggetto terzo investito del ruolo di Organo comune.

Nulla impedisce che il contratto preveda anche una sub-articolazione interna dello stesso Organo comune, stabilendo organi delegati o comitati esecutivi e disciplinandone composizione e modalità di funzionamento.

Se l'Organo comune presenta configurazione collegiale si ritiene opportuno che le parti definiscano nel contratto: i) le regole di organizzazione e funzionamento (formalità di convocazione, nomina di un presidente, luoghi e svolgimento riunioni, verbalizzazioni, messa in uso di libri, verbali, possibilità di videoconferenze, ecc.); ii) le procedure di definizione e attuazione delle decisioni, inclusa l'ampiezza dei poteri del mandato (con o senza rappresentanza, congiunto o disgiunto, etc.); iii) la durata dell'organo.

**Nella rete contratto**, istituendo l'Organo comune, le parti contraenti devono anche determinare le funzioni e i poteri che gli attribuiscono, tra i quali il **potere di rappresentanza**. La norma, a tal proposito, riconosce all'Organo comune di *default* la rappresentanza di c.d. fonte legale per quanto concerne una serie di attività specificatamente previste dal legislatore<sup>3</sup>. Al di fuori di queste ipotesi e di questi ambiti, il conferimento di poteri rappresentativi all'Organo comune dipende dalla determinazione negoziale dei contraenti. L'agire dell'Organo comune - per conto delle imprese retiste - **avviene in forza di un rapporto riconducibile allo schema del mandato**, pertanto l'Organo comune opera quale mandatario con o senza rappresentanza a seconda del conferimento, o meno, dei poteri rappresentativi da parte delle imprese: troveranno di conseguenza applicazione le norme di cui agli artt. 1703-1730 c.c., se non derogate dalle parti.

Si può prevedere che l'Organo comune operi a volte con rappresentanza, a volte senza rappresentanza, a volte con rappresentanza soltanto di alcune imprese.

È importante che siano ben chiarite le varie fattispecie: all'autonomia negoziale è dato un grande spazio, ma conseguentemente è necessaria una puntuale previsione contrattuale per evitare situazioni di *impasse* o corti circuiti in fase operativa che rischiano di pregiudicare il successo dell'iniziativa stessa di rete.

**Nella rete-soggetto**, sebbene la formulazione letterale della norma non lo prescriva espressamente, si ritiene debba essere istituito anche l'**Organo comune**, stante la necessità, affinché gli enti possano esprimere la propria volontà, della presenza di un

<sup>3</sup> All'art.3, comma 4-ter, lett.e) del D.L.n.5/2009 e s.m.i., è previsto: "[...]L'organo comune agisce in rappresentanza della rete, quando essa acquista soggettività giuridica e, in assenza della soggettività, degli imprenditori, anche individuali, partecipanti al contratto salvo che sia diversamente disposto nello stesso, nelle procedure di programmazione negoziata con le pubbliche amministrazioni, nelle procedure inerenti ad interventi di garanzia per l'accesso al credito e in quelle inerenti allo sviluppo del sistema imprenditoriale nei processi di internazionalizzazione e di innovazione previsti dall'ordinamento, nonché all'utilizzazione di strumenti di promozione e tutela dei prodotti e marchi di qualità o di cui sia adeguatamente garantita la genuinità della provenienza."

organo dotato di poteri di rappresentanza<sup>4</sup>. In questa ipotesi, l'Organo comune è, secondo l'interpretazione che si condivide<sup>5</sup>, elemento necessitato della rete e investito di **rappresentanza organica**.

A differenza della rete-contratto, la rete-soggetto implica dunque una strutturazione predeterminata, ossia il fondo patrimoniale comune e l'Organo comune, che secondo quanto detto innanzi sono elementi necessari. È evidente che la rete-soggetto sconta una minore flessibilità di soluzioni di *governance* e, al momento, alcune lacune in punto di disciplina civilistica. Ad oggi, infatti, la rete-soggetto ha ricevuto indicazioni solo in punto di disciplina fiscale (come si vedrà al par. 7), ma non altrettanto dal punto di vista civilistico e fallimentare, per cui restano aperte alcune questioni relative, ad esempio, alla possibilità di tali entità di essere sottoposte a procedure concorsuali, alla responsabilità amministrativa ex decreto n. 231/2001, etc.

## Il recesso e l'esclusione

Il legislatore ha previsto che le parti possano pattuire cause facoltative di recesso anticipato, nonché le condizioni per l'esercizio dello stesso, ferma restando in ogni caso la applicazione delle regole generali di legge in materia di scioglimento totale o parziale dei contratti plurilaterali con comunione di scopo. Anche in questo caso il legislatore ha rimesso alla volontà delle parti e dei tecnici chiamati ad assisterle nella redazione del contratto il compito di determinare aspetti molto delicati quali i termini e le modalità dell'esercizio del diritto di recesso. Oltre a stabilire in quali casi si possa recedere, occorre anche precisare quali siano le conseguenze di tale istituto, soprattutto in relazione al fondo patrimoniale e agli obblighi assunti in costanza della rete e, per maggiore completezza, anche gli aspetti attinenti a: eventuali obblighi di preavviso o di motivazione; termini e procedure collegati alla dichiarazione del recedente e alle eventuali dichiarazioni connesse o conseguenti da parte degli altri partecipanti o dell'Organo comune. Va prestata attenzione anche all'individuazione del soggetto (solitamente l'Organo comune, ove esistente) cui indirizzare la dichiarazione di recesso.

Si ritiene ammissibile la previsione di un recesso *ad nutum*, l'esercizio del quale, peraltro, anche secondo recente giurisprudenza, è da intendersi subordinato al rispetto dei principi di correttezza e di buona fede contrattuale, altrimenti sconfinando in un'ipotesi di abuso del diritto.

<sup>4</sup> Trattasi, nel caso della rete con soggettività, di una rappresentanza quanto meno processuale passiva ai fini della tutela dei terzi, principio di cui sono espressione gli artt. 36, 2o comma; 2297, 2o comma; 2613 c.c. e, a livello costituzionale, il diritto di cui all'art. 24 Cost.

<sup>5</sup> V. Cafaggi, Iamiceli, Mosco (a cura di) Quaderni di Giur. comm., Milano 2012.

Si è ritenuta ammissibile anche la previsione di un recesso collegato alla sopravvenienza di una situazione specificatamente determinata (recesso c.d. vincolato), così come il recesso collegato al verificarsi di un evento non predeterminato, ma individuabile attraverso un parametro di valutazione indicato in contratto (recesso per giusta causa).

Il recesso per giusta causa può essere legato alla perdita di determinati requisiti da parte di un partecipante o all'impossibilità di adempiere agli obblighi assunti in sede di contratto di rete secondo il programma dello stesso.

Nel trattare delle cause di scioglimento del rapporto contrattuale limitatamente al singolo partecipante al contratto di rete, seppure non previste dal legislatore, nulla osta alla espressa previsione di cause di "esclusione", accompagnata da adeguata disciplina in ordine ai presupposti, al procedimento e agli effetti. In molti contratti di rete, infatti, sono disciplinate cause di esclusione dal contratto, mutuando la disciplina dal Libro V e/o dal Libro I del Codice civile.

Un problema che il contratto di rete deve affrontare e al quale deve offrire soluzioni è quello della sorte dei contributi dei retisti e del fondo comune della rete nel caso del recesso o dell'esclusione dal contratto di rete.

Dalla disciplina in materia di consorzi di cui all'art. 2614 c.c., richiamata con clausola di compatibilità, discende che i consorziati (i.e. i retisti) non possono ripetere i contributi versati e non possono chiedere la divisione del fondo comune. Nell'incerto richiamo (dato il giudizio di compatibilità) all'art. 2614 c.c., è opportuno che il contratto disciplini tali aspetti, tenendo conto gli obiettivi strategici delle imprese in rete.

Infine, nel disciplinare pattiziamente le possibili cause di recesso/esclusione è doveroso e opportuno tener presente il disposto dell'art. 72, comma 6, L. Fall., in forza del quale le clausole negoziali che facciano dipendere la risoluzione del contratto dal fallimento di una parte sono affette da inefficacia.

È opportuno poi regolamentare quale debba essere l'atto da iscrivere al Registro delle Imprese per concretizzare la pubblicità del recesso (che, a seconda della volontà delle parti stabilita in contratto, potrà configurare una dichiarazione unilaterale oppure una presa d'atto da parte dell'Organo comune o dell'Assemblea).

Infine, in caso di previsione dello scioglimento anticipato della rete, è preferibile disciplinare in anticipo anche le modalità di individuazione del soggetto incaricato della liquidazione dell'eventuale fondo patrimoniale e i criteri con cui procedere alla liquidazione.

## 1.4 IL REGIME DI RESPONSABILITÀ PATRIMONIALE

Per quanto concerne il profilo della responsabilità patrimoniale, il legislatore, con la novella ex L. n.134/2012, ha introdotto una disciplina che trova applicazione tanto per l'ipotesi di rete contrattuale, quanto per l'ipotesi di rete con soggettività. La norma prevede, infatti, che quando nel contratto di rete vi sia la costituzione del fondo patrimoniale comune e l'istituzione dell'Organo comune (destinato a svolgere attività anche commerciale con i terzi), *“al fondo patrimoniale comune si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni di cui agli artt. 2614 e 2615, 2°comma c.c.; in ogni caso, per le obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al programma di rete, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune”*.

Nel dettare la disciplina della responsabilità il legislatore, da un lato, ha operato un rinvio, subordinato all'esito di un positivo scrutinio di compatibilità, alle norme sui fondi consortili, volendo in tal modo dare autonomia al fondo, impedire che esso possa essere distribuito prima delle scadenze del contratto di rete e al contempo che i creditori particolari dei retisti possano aggredirlo per far valere i loro diritti, richiamando le responsabilità per le obbligazioni contratte dall'Organo comune per conto dei singoli partecipanti; contestualmente, senza condizione alcuna (viene impiegata nella norma la locuzione “in ogni caso”), il legislatore ha stabilito una limitazione di responsabilità per le imprese retiste per le obbligazioni contratte dall'Organo comune in relazione al programma comune, di cui risponde solo il fondo patrimoniale e non il patrimonio delle singole imprese.

Il fondo patrimoniale assume, pertanto, natura autonoma e separata rispetto ai patrimoni delle imprese partecipanti alla rete.

Di particolare rilievo è il fatto che il legislatore delle reti, con la norma di cui al comma 4-ter dell'art. 3, D.L. n. 5/2009 - sopra richiamata - detta una disciplina concernente il profilo della responsabilità patrimoniale per le obbligazioni contratte dall'Organo comune in una rete dotata di fondo patrimoniale comune; invece, il profilo della responsabilità nelle reti prive di fondo patrimoniale necessita di essere ricostruito sulla base dei principi e delle regole che governano le obbligazioni plurisoggettive, giacché l'assunzione delle obbligazioni in una rete-contratto avrà come centri di imputazione le imprese retiste (che possono agire direttamente o per il tramite dell'Organo comune) e vedrà applicabile come regola generale la responsabilità patrimoniale del debitore.

Per quanto riguarda il regime di responsabilità delle reti d'impresa nell'ambito dell'esecuzione di appalti pubblici, si rinvia al Capitolo 4, par. 4.6.



## 1.5 FORMA E PUBBLICITÀ

La norma prescrive che, ai fini degli adempimenti pubblicitari, il contratto sia redatto per atto pubblico o scrittura privata autenticata, ovvero per atto firmato digitalmente a norma degli articoli 24 o 25 d.lgs. 82/2005 (Codice dell'Amministrazione Digitale) e s.m.i.<sup>6</sup>

Pertanto, il contratto di rete può essere stipulato ricorrendo alle forme notarili (scrittura privata autenticata, atto pubblico o atto firmato digitalmente e autenticato da Notaio ex art. 25 CAD) oppure senza l'intervento del notaio, mediante semplice sottoscrizione digitale ai sensi dell'art. 24 CAD, e il contratto deve essere trasmesso impiegando apposito modello standard tipizzato<sup>7</sup>.

Il contratto di rete è soggetto a **pubblicità legale**: ne deve essere curata l'iscrizione presso il Registro delle Imprese nella posizione in cui è iscritto ciascun partecipante al contratto<sup>8</sup>. La norma fa decorrere l'efficacia iniziale del contratto dal momento in cui è eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti i sottoscrittori originari<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> D. Lgs. 07.3.2005, n. 82, art. 24 "Firma digitale

1. La firma digitale deve riferirsi in maniera univoca ad un solo soggetto ed al documento o all'insieme di documenti cui è apposta o associata.
2. L'apposizione di firma digitale integra e sostituisce l'apposizione di sigilli, punzoni, timbri, contrasegni e marchi di qualsiasi genere ad ogni fine previsto dalla normativa vigente.
3. Per la generazione della firma digitale deve adoperarsi un certificato qualificato che, al momento della sottoscrizione, non risulti scaduto di validità ovvero non risulti revocato o sospeso.
4. Attraverso il certificato qualificato si devono rilevare, secondo le regole tecniche stabilite ai sensi dell'articolo 71, la validità del certificato stesso, nonché gli elementi identificativi del titolare e del certificatore e gli eventuali limiti d'uso."

### Art.25 "Firma autenticata

1. Si ha per riconosciuta, ai sensi dell'articolo 2703 del codice civile, la firma elettronica o qualsiasi altro tipo di firma avanzata autenticata dal notaio o da altro pubblico ufficiale a ciò autorizzato.
2. L'autenticazione della firma elettronica, anche mediante l'acquisizione digitale della sottoscrizione autografa, o di qualsiasi altro tipo di firma elettronica avanzata consiste nell'attestazione, da parte del pubblico ufficiale, che la firma è stata apposta in sua presenza dal titolare, previo accertamento della sua identità personale, della validità dell'eventuale certificato elettronico utilizzato e del fatto che il documento sottoscritto non è in contrasto con l'ordinamento giuridico.
3. L'apposizione della firma digitale da parte del pubblico ufficiale ha l'efficacia di cui all'articolo 24, comma 2.
4. Se al documento informatico autenticato deve essere allegato altro documento formato in originale su altro tipo di supporto, il pubblico ufficiale può allegare copia informatica autenticata dell'originale, secondo le disposizioni dell'articolo 23, comma 5."

<sup>7</sup> Si vedano il Decreto del Ministero della Giustizia 10 aprile 2014, n. 122, recante la tipizzazione del modello standard per la trasmissione del contratto di rete, e il Decreto direttoriale del Mise 7 gennaio 2015 "Iscrizione al registro delle imprese - Contratti di rete".

<sup>8</sup> Come anticipato, con la novella (L. n. 81/2017) che ammette la partecipazione dei liberi professionisti alle reti di imprese si pone una questione di compatibilità, quanto meno sotto il profilo pubblicitario, con la norma sul contratto di rete che prescrive l'iscrizione del contratto di rete al Registro delle Imprese - presso la posizione dei sottoscrittori - quale "condizione di efficacia" dello stesso. <sup>9</sup> Sulla natura della pubblicità della fattispecie meramente contrattuale non si registra unanimità di opinioni tra gli interpreti. Secondo taluni, l'efficacia tra le parti dell'accordo di cooperazione inter-imprenditoriale non potrebbe dipendere dall'esecuzione della formalità pubblicitaria; bensì da quest'ultima discenderebbe l'efficacia costitutiva della fattispecie legale rete di impresa con i conseguenti effetti *normativamente* ricollegati a tale qualificazione.

In occasione di uno dei diversi interventi legislativi sulla norma, è stata introdotta una semplificazione per le iscrizioni delle modifiche apportate al contratto di rete:

*“Le modifiche al contratto di rete sono redatte e depositate per l’iscrizione, a cura dell’impresa indicata nell’atto modificativo, presso la sezione del registro delle imprese presso cui è iscritta la stessa impresa. L’ufficio del registro delle imprese provvede alla comunicazione della avvenuta iscrizione delle modifiche al contratto di rete, a tutti gli altri uffici del registro delle imprese presso cui sono iscritte le altre partecipanti, che provvederanno alle relative annotazioni d’ufficio della modifica”.*

L’impresa indicata nell’atto modificativo è la cd. “Impresa di Riferimento” o “Impresa referente”, la cui individuazione ed elezione si rendono necessarie già in sede di trasmissione della pratica al Registro delle Imprese (attualmente il sistema utilizzato è Starweb) per la iscrizione del contratto di rete. Pertanto, è necessario che venga individuata fin dalla fase costitutiva della rete l’impresa che assume il ruolo di riferimento ai fini della pubblicità.

È inoltre opportuno indicare già in sede costitutiva le modalità di assunzione della volontà di modifica e la forma dell’atto con cui dare pubblicità alle dette modifiche presso il Registro delle Imprese.

Come anticipato, con la novella di cui alla L. n. 81/2017 (c.d. Jobs Act Lavoro autonomo) è stata ammessa anche la **partecipazione dei liberi professionisti alle reti di imprese**, sia nel caso di reti miste (professionisti e imprese) che di reti solo tra professionisti. La previsione, però, pone una questione di compatibilità, sotto il profilo pubblicitario, con la norma sul contratto di rete che prescrive l’iscrizione del contratto di rete al Registro delle Imprese - presso la posizione dei sottoscrittori - quale “condizione di efficacia” dello stesso. Dal momento che i liberi professionisti non sono iscritti al Registro Imprese (ma solo ai rispettivi Albi), fino ad oggi il Ministero per lo Sviluppo Economico, in risposta ai quesiti presentati da alcuni professionisti, ha espresso un orientamento restrittivo circa la possibilità dei professionisti di aderire alle reti di imprese: in particolare, il Ministero ha affermato che la pubblicità legale è, al momento, consentita alle sole reti miste dotate di soggettività giuridica (c.d. reti-soggetto), in quanto in tal caso la rete dispone di una autonoma iscrizione al Registro delle Imprese. Non invece alle reti tra soli professionisti, che pure possono essere costituite, ma senza ricevere gli effetti pubblicitari di legge, né alle reti miste tra professionisti e imprese prive di soggettività giuridica. Tuttavia, se i professionisti sono costituiti sotto forma di società tra professionisti, allora possono organizzarsi in reti contratto e darne iscrizione a margine della propria posizione nella sezione speciale del Registro delle Imprese.

Infine, per la fattispecie della **rete dotata di soggettività giuridica**, la legge prevede che

*“Se è prevista la costituzione del fondo comune, (nonché anche dell’organo comune) la rete può iscriversi nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede; con l’iscrizione nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede la rete acquista soggettività giuridica”<sup>10</sup>.*

In quest’ultima ipotesi, la pubblicità assume efficacia costitutiva dell’ente c.d. rete-soggetto, dà vita cioè ad un nuovo, autonomo ed ulteriore ente rispetto alle imprese retiste: il soggetto-rete. La norma precisa, inoltre, che per acquistare la soggettività giuridica il contratto deve essere stipulato per atto pubblico o per scrittura privata autenticata, ovvero per atto firmato digitalmente a norma dell’articolo 25 del CAD.

Si segnala, infine, una questione che è andata assumendo sempre maggiore rilevanza, ossia la possibilità - o meno - che imprese straniere senza unità produttive in Italia e, quindi, non iscritte nel Registro delle Imprese, partecipino alle reti di imprese. In attesa di chiarimenti legislativi in materia, si sono verificati casi in cui alcune imprese straniere non sono apparse tra i sottoscrittori originari del contratto, ma vi hanno aderito in un secondo momento; ciò al fine di superare l’ostacolo che deriva dalla seguente previsione normativa: “[...]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”<sup>11</sup>.

L’adesione invece contestuale alla costituzione della rete di enti e soggetti non iscritti al Registro delle Imprese (associazioni, fondazioni, professionisti, soggetti che non svolgono attività di impresa), potrebbe considerarsi nulla. Per le ragioni sopra esposte, la soluzione preferibile nella pratica è quella di far aderire tali soggetti successivamente al contratto di rete o di adottare accordi a *latere* del contratto di rete per consentire a tali soggetti di collaborare.

<sup>10</sup> Tale previsione è stata aggiunta con L. n.134/2012 (conversione con modifiche del D.L.n.83/2012).

<sup>11</sup> La soluzione seguita in questi casi ha tratto spunto dall’interpretazione offerta da AA.VV., *Linee Guida per i contratti di rete*, Comitato Interregionale dei Consigli Notarili delle Tre Venezie e RetImpresa (a cura di), 2012, in <http://www.notaitriveneto.it/download.php>, ed in [http://www.retimpresa.it/index.php/it/le-guide-di-retimpresa\\_](http://www.retimpresa.it/index.php/it/le-guide-di-retimpresa_).

## 1.6 LA GESTIONE DEL LAVORO NELLE RETI D'IMPRESA

La collaborazione che nasce e si sviluppa con le reti d'impresa comporta la condivisione e lo scambio non solo di informazioni, prestazioni, idee, mezzi, ma anche di risorse umane dedicate all'attuazione dei progetti condivisi.

La gestione del personale nelle reti è, quindi, un fattore determinante per rispondere alle esigenze/caratteristiche di flessibilità e di collaborazione tipiche della gestione condivisa di progetti e attività comuni.

Il legislatore<sup>12</sup> ha perciò riservato un particolare favor alle reti, prevedendo per le imprese "retiste" la possibilità di ricorrere a forme e modalità di impiego condiviso delle risorse umane, **attraverso gli istituti del distacco "semplificato" e della codatorialità**, attribuendo in particolare al contratto di rete il ruolo principale nella regolamentazione delle relazioni fra le retiste.

Inoltre, le imprese in rete possono utilizzare anche la **somministrazione e il lavoro autonomo**, applicando le regole lavoristiche generali dei suddetti istituti. In questo caso, sarà la singola impresa ad attivare il rapporto con l'agenzia di somministrazione o direttamente con il lavoratore autonomo. Queste soluzioni sono state spesso adottate nella prassi per l'assunzione di figure manageriali e per l'esecuzione di prestazioni di contenuto intellettuale.

### Il distacco dei dipendenti

L'ipotesi del distacco (art. 30, D. Lgs. 10 settembre 2003, n. 276) si configura quando un datore di lavoro, per soddisfare un proprio interesse, pone temporaneamente uno o più lavoratori a disposizione di altro soggetto per l'esecuzione di una determinata attività lavorativa. I requisiti essenziali per la legittimità del distacco sono, come evidenziato nel comma 1 dell'art. 30, D. Lgs. n. 276/2003:

- ▶ la temporaneità del distacco medesimo, nel senso di *non definitività*;

<sup>12</sup> Il legislatore è intervenuto con la Legge 9 agosto 2013, n. 99 (L. di conversione del D.L.n.76/2013), che ha novellato l'art. 30 comma 4-ter del D.Lgs. n. 276/2003 (cd. "Riforma Biagi").

- ▶ la sussistenza dell'interesse del distaccante, qualsiasi interesse produttivo, anche non economico, purché non coincida con la mera somministrazione di lavoro. Tale interesse, come precisato dal Ministero del Lavoro con circolare n. 28/2005, deve essere specifico, concreto, rilevante, persistente per tutta la durata del distacco e va accertato caso per caso, ma non può assolutamente coincidere con la mera esigenza di risparmiare sul costo del lavoro.

Rispetto a queste condizioni, richieste per il distacco c.d. ordinario, ossia il distacco che le imprese possono adottare quando non sono tra di esse aggregate in rete, diversa, almeno in parte, è la disciplina riservata al distacco tra imprese aggregate in rete e, per analogia, tra imprese facenti parte di gruppi societari<sup>13</sup>.

Il legislatore, intervenendo sull'art. 30 del D. Lgs. 276/2003 (Legge Biagi), al comma 4-ter ha previsto che *"qualora il distacco di personale avvenga tra aziende che abbiano sottoscritto un contratto di rete di impresa che abbia validità ai sensi del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33, l'interesse della parte distaccante sorge automaticamente in forza dell'operare della rete, fatte salve le norme in materia di mobilità dei lavoratori previste dall'articolo 2103 del codice civile.[..]"*

Pertanto, nell'ipotesi di distacco intra-rete l'interesse dev'essere considerato in re ipsa venendo, quindi, meno la necessità di dichiararlo e dimostrarlo, trattandosi di una presunzione assoluta. A tal proposito, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nella Circolare 29 agosto 2013, n. 35, scrive che *"ai fini della verifica dei presupposti di legittimità del distacco, il personale ispettivo si limiterà a verificare l'esistenza di un contratto di rete tra distaccante e distaccatario"*.

Pertanto, perché il distacco possa essere considerato valido è necessario che:

- ▶ sia stato sottoscritto un contratto di rete valido ai sensi del D.L. n. 5/2009;
- ▶ il distacco sia funzionale alla realizzazione del programma di rete, ossia il lavoratore distaccato venga impiegato per attività strumentali al raggiungimento degli obiettivi comuni delle imprese retiste, esplicitati nel contratto di rete.

Ciò dunque implica che non si può costituire una rete tra imprenditori al solo fine di

<sup>13</sup> Sul punto, con Interpello n. 1/2016 del 20 gennaio 2016, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha riconosciuto che, nel caso in cui il distacco dei lavoratori avvenga nell'ambito di un gruppo di imprese, sia possibile considerare il requisito dell'interesse del distaccante in termini pressoché analoghi a quanto espressamente dettato dal legislatore al comma 4-ter, dell'art. 30 D. Lgs. n. 276/2003 in relazione alle imprese aggregate in rete. Pertanto, la previsione del distacco c.d. "agevolato" che opera tra le imprese aggregate in rete ha trovato estensione anche nell'ambito del distacco infra-gruppo.

gestire o condividere risorse umane con il distacco, ma si possono gestire o condividere risorse umane con il distacco per consentire una migliore attuazione del progetto imprenditoriale comune stabilito con il contratto di rete.

Ferma la “semplificazione” in punto di sussistenza dell’interesse del distaccante, permane il rispetto dei requisiti e condizioni generali e, in particolare: il distacco deve comunque essere temporaneo, esso si deve riferire ad una determinata attività lavorativa (art. 30, co. 1); il responsabile del trattamento economico e normativo del lavoratore distaccato resta il datore di lavoro distaccante (art. 30, co. 2); in caso di mutamento di mansioni è necessario il consenso del lavoratore distaccato e, laddove comporti uno spostamento ad una unità produttiva sita a più di 50 Km da quella in cui il lavoratore è adibito, il distacco può avvenire solo per “*comprovate ragioni tecniche, organizzative, produttive o sostitutive*” (art. 30 co. 3).

Così come permangono gli obblighi valevoli per il distacco ordinario in tema di comunicazioni obbligatorie, annotazioni a libro unico ed obblighi in materia di sicurezza<sup>14</sup>.

Entro i 5 giorni successivi all’avvio del distacco, va effettuata da parte del datore di lavoro distaccante l’obbligatoria comunicazione telematica di “trasformazione del rapporto di lavoro”, ai sensi dell’art. 4-*bis*, comma 5, lett. e) *ter*, D. Lgs. 21 aprile 2000, n. 181<sup>15</sup>.

Il soggetto distaccatario, dal suo canto, dovrà registrare nel proprio libro unico del lavoro, di cui all’art. 39, D. L. 25 giugno 2008, n. 112 (convertito dalla L. 6 agosto 2008, n. 133) il lavoratore distaccato.<sup>16</sup>

Si segnala, inoltre, che lo scambio di personale tra le retiste mediante l’istituto del distacco semplificato dovrà essere oggetto di una specifica previsione di carattere generale all’interno del contratto di rete, cui dovranno seguire, per l’operatività dello strumento, le lettere di distacco delle singole aziende distaccanti alle altre distaccatarie e l’adempimento delle comunicazioni obbligatorie di legge agli Enti sopra descritte.

Per quanto concerne gli **obblighi in materia di sicurezza**, l’art. 3, comma 6, D. Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, prevede che “*nell’ipotesi di distacco del lavoratore di cui all’articolo 30 del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, e successive modificazioni, tutti gli obbli-*

<sup>14</sup>Vedi amplius Zappia A., Il distacco del lavoratore e la sua applicazione nelle reti di impresa, in Bullo L. (a cura), I contratti di rete e le nuove frontiere del contratto: modelli giuridici e strutture economiche a confronto, Cedam-Wolters Kluwer, 2017.

<sup>15</sup>Cfr. Nota del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale n. 440 del 4 gennaio 2007.

<sup>16</sup>Cfr. Circolare del Ministero del Lavoro, della Salute e delle politiche sociali n. 20 del 21 agosto 2008

*ghi di prevenzione e protezione sono a carico del distaccatario, fatto salvo l'obbligo a carico del distaccante di informare e formare il lavoratore sui rischi tipici generalmente connessi allo svolgimento delle mansioni per le quali egli viene distaccato”<sup>17</sup>.*

Tra gli obblighi di prevenzione e protezione che fanno capo al distaccatario vi sono, come recentemente chiarito, anche quelli in tema di sorveglianza sanitaria di cui all'art. 41, D. Lgs. n. 81/2008<sup>18</sup>

## Il regime di codatorialità

Un'ulteriore novità, introdotta con la Legge n. 99/2013, è rappresentata dalla codatorialità, vale a dire la possibilità, per le imprese retiste, di assumere e gestire il personale in un regime di datorialità comune e condivisa, secondo le regole che le imprese retiste stesse devono stabilire nel contratto di rete. Con la codatorialità si instaura un unico rapporto di lavoro, rapporto che vede, dal lato del lavoratore, un soggetto che eroga la prestazione lavorativa e, dal lato dei datori di lavori, una pluralità di soggetti (gli imprenditori retisti appunto).

Questa possibilità rappresenta una novità assoluta per il nostro ordinamento giuslavoristico, in cui i rapporti di lavoro sono tradizionalmente improntati al principio binario “un lavoratore-un datore di lavoro”.

Il legislatore ha espressamente previsto la codatorialità dei dipendenti “ingaggiati” con regole stabilite attraverso il contratto di rete, attribuendo “... *al contratto di rete il ruolo principale nella regolazione dei rapporti fra le imprese partecipanti e indirettamente nella configurazione dei rapporti di lavoro in codatorialità. È la soluzione più coerente con la logica della rete, in quanto le relazioni fra i partecipanti sono paritarie e quindi richiedono soluzioni consensuali senza troppi vincoli rigidi di carattere normativo*”<sup>19</sup>.

Tuttavia, la codatorialità, pur prevista normativamente da diversi anni, sconta ad oggi il limite di non avere ancora trovato indicazioni operative circa le modalità applicative, in particolare con riferimento alla gestione previdenziale e assicurativa del lavoratore condiviso in regime di codatorialità.

Tuttavia, sono in corso da parte di Confindustria e RetImpresa approfondimenti tecnici

<sup>17</sup> Cfr. interpello del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 8 del 12 maggio 2016.

<sup>18</sup> Cfr. interpello del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 8 del 12 maggio 2016.

<sup>19</sup> Treu T., (a cura), *Contratto di rete Trasformazione del lavoro e reti di imprese*, Ipsoa-Wolters Kluwer, 2015, cit. p.14 ss.

con gli Enti competenti per definire le prime linee guida operative volte a rendere operativa la codatorialità e a sperimentarne il modello. Tale istituto infatti può rappresentare uno strumento importante di valorizzazione del capitale umano, di riqualificazione e di sviluppo di nuove professionalità, grazie alla possibilità di offrire attraverso la rete un percorso formativo unico al quale potrebbero accedere in codatorialità i lavoratori e soprattutto i giovani, ma anche i manager per guidare il cambiamento verso modelli organizzativi di rete sempre più integrati e collaborativi tra le imprese.



---

## 1.7. ASPETTI OPERATIVI PER L'ATTUAZIONE DEL CONTRATTO DI RETE

---

### Pianificazione e ripartizione delle spese

Un aspetto importante per l'esecuzione del contratto sono le regole relative alla ripartizione delle spese, specie ove le imprese retiste non hanno creato il fondo comune ed effettuato conferimenti iniziali.

Fermo restando il principio generale sopra evidenziato, secondo cui ogni impresa retista risponde in funzione degli impegni assunti, è importante prevedere tra gli obblighi delle parti l'obbligo del retista di partecipare alle spese rispetto ai progetti di rete cui aderisce. In tal modo, l'adesione a ciascun progetto comporterà l'obbligo di partecipare alle spese pro quota o in funzione del proprio apporto e/o dei benefici derivanti alla rete, secondo le decisioni che saranno assunte dai retisti.

In questo senso, rispetto ai singoli progetti che l'Assemblea dei retisti o l'Organo comune di rete valuterà di attivare, è opportuno lasciare libero ciascun partecipante al *network* di scegliere se aderire o meno.

Sempre sul piano operativo, anche per evitare atteggiamenti ostruzionistici o di inerzia, è buona prassi che l'Organo di gestione presenti ogni anno (o semestralmente o alle scadenze prefissate) un piano delle attività e un *business plan* con la previsione di investimenti, spese e potenziali flussi di ricavi, le tempistiche di realizzazione delle attività e l'indicazione degli apporti che dovranno essere corrisposti dai singoli. La predisposizione di un piano annuale di spese consentirà, quindi, di avere piena trasparenza tra i retisti sul tipo di impegni che assumeranno.

La forma di questi adempimenti è libera nel caso di rete-contratto (senza soggettività giuridica), dal momento che quest'ultima non ha obblighi di adeguamento alle norme societarie o di deposito di bilancio, a differenza di quanto previsto dalla legge per le reti-soggetto.

### Modalità di fatturazione

Per quanto riguarda le modalità di fatturazione da parte delle reti d'impresa, occorre

distinguere a seconda della tipologia di rete:

- ▶ **rete con soggettività giuridica (rete-soggetto).** Le reti soggetto sono assoggettate ad IRES e rientrano tra gli enti commerciali o non commerciali “diversi dalle società” di cui alle lett. b) o dell’art. 73 del T.U.I.R., a seconda che svolgano o meno attività commerciale in via principale o esclusiva. Esse, infatti, per effetto dell’acquisto della soggettività giuridica, realizzano autonomamente il presupposto impositivo non essendo riconducibili a soggetti terzi. Le reti soggetto sono anche autonomi soggetti passivi IRAP e la distinzione tra “reti soggetto commerciali” e “reti soggetto non commerciali” è valida anche ai fini di questa imposta. Per le reti-soggetto vige inoltre l’obbligo di dotarsi di partita IVA, pertanto le fatture emesse potranno essere intestate alla rete e registrate nella contabilità della stessa.
- ▶ **rete senza soggettività giuridica (rete-contratto).** In questa tipologia di rete, la regola generale stabilisce che gli atti posti in essere in esecuzione del programma comune producono i loro effetti direttamente nelle sfere giuridiche soggettive dei partecipanti alla rete. L’adesione al contratto di rete non comporta l’estinzione, né la modificazione della soggettività tributaria delle imprese che aderiscono all’accordo, né l’attribuzione di soggettività tributaria alla rete risultante dal contratto stesso. Peraltro, ai fini fiscali, i costi e i ricavi derivanti dalla partecipazione a un contratto di rete saranno deducibili o imponibili dai singoli partecipanti secondo le regole impositive fissate dal D.P.R. 917/1986 ed andranno indicati nella dichiarazione degli stessi.

Più in dettaglio, le regole di fatturazione per la rete-contratto variano a seconda che l’Organo comune o l’azienda specificamente individuata dalle parti agisca in forza di un mandato con o senza rappresentanza.

Nel caso in cui sia previsto il mandato con rappresentanza (con spendita del nome dei singoli soggetti rappresentati da parte dell’Organo comune), il fornitore della rete dovrà emettere fatture intestate alle imprese retiste (mandanti) per importi proporzionati alle quote di partecipazione di ogni impresa all’attività posta in essere dall’Organo comune; viceversa, dal lato attivo, il cliente della rete riceverà una serie di fatture da ogni singola impresa partecipante alla rete. In tali circostanze, sarà il contratto (o un accordo ad esso collegato) a determinare l’importo che ciascuna impresa dovrà riportare nella fattura (per il bene o servizio fornito).

Se l’Organo comune agisce con un mandato senza rappresentanza (per conto ma non anche in nome delle imprese partecipanti alla rete) sulla base del potere di gestione conferito nel contratto di rete, gli effetti giuridici e tributari delle attività

poste in essere dall'Organo comune non si riflettono automaticamente nella sfera giuridica delle singole imprese, salvo il diritto di rivalsa verso le retiste. Pertanto, in questo caso la fattura del fornitore sarà intestata all'azienda retista che agisce come Organo comune, che ribalterà le fatture pro quota alle altre retiste, in funzione degli specifici apporti impegnati nell'affare; allo stesso modo, dal lato attivo il cliente della rete si vedrà intestare un'unica fattura dall'azienda capofila che agisce come Organo comune, la quale a sua volta riceverà tante fatture pro quota dalle diverse imprese che hanno partecipato all'attività del progetto (fornitura di beni o prestazione di servizi) in proporzione dei relativi apporti.



# 02

**FOCUS SUI DATI  
DELLA FILIERA  
DELLE COSTRUZIONI IN RETE**

---



## 2.1. CENNI INTRODUTTIVI E METODOLOGICI

Il focus sulle reti di imprese della filiera delle costruzioni è svolto utilizzando come fonte la banca dati InfoCamere sull'universo dei contratti di rete (sia reti-contratto sia reti-soggetto) iscritti presso il Registro delle Imprese delle Camere di Commercio al 3 gennaio 2020.

In base a tali dati si rileva che, a fine 2019, sono presenti sul territorio nazionale **34.911 imprese raggruppate in 5.900 contratti di rete**. Di queste, 5.040 assumono la forma di reti-contratto (l'85% del totale delle reti italiane), mentre le restanti 860 la forma delle reti dotate di soggettività giuridica propria.

A partire dal totale delle imprese in rete esistenti in Italia, sono state pertanto isolate le imprese appartenenti alla filiera delle costruzioni, identificata come segue.

### CLASSIFICAZIONE DELLA FILIERA DELLE COSTRUZIONI CON CODICI ATECO 2007

CODICE ATECO	DESCRIZIONE
C 16.21	Fabbricazione di fogli da impiallacciatura e di pannelli a base di legno
C 16.22	Fabbricazione di pavimenti in parquet assemblato
C 16.23	Fabbricazione di altri prodotti di carpenteria in legno e falegnameria per l'edilizia
C 22.23	Fabbricazione di articoli in plastica per l'edilizia
C 23	Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi
F 41	Costruzione di edifici
F 42	Ingegneria civile
F 43	Lavori di costruzione specializzati
L 68	Attività immobiliari
M 71.1	Attività degli studi di architettura, ingegneria ed altri studi tecnici

Fonte: Elaborazione Ance e RetImpresa

Sulla base di tale classificazione, è emerso che in Italia, a fine 2019, **l'universo delle aziende della filiera delle costruzioni che aderiscono a contratti di rete è composto da 4.154 imprese** (12% del totale): nel dettaglio, 3.138 imprese sono aggregate tramite reti-contratto, 1.016 tramite reti-soggetto. Anche nella filiera delle costruzioni, quindi, lo schema giuridico della rete-contratto si dimostra essere la formula preferita dagli imprenditori (76% delle imprese), sebbene in misura inferiore rispetto al totale dei settori.

Il focus si concentra quindi su quest'ultima tipologia di rete, presentando nei paragrafi successivi una *overview* del fenomeno attraverso l'elaborazione di alcuni dati quantitativi, in particolare di natura geografica e settoriale, e di una serie di dati qualitativi emersi dal primo Rapporto (2019) dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa (di seguito anche solo "Osservatorio"), costituito nel 2018 tra RetImpresa, il Dipartimento di Management dell'Università Cà Foscari di Venezia e InfoCamere.

Il Rapporto dell'Osservatorio si basa infatti sia sulle informazioni relative alla totalità dei contratti di rete del *dataset* di InfoCamere, sia sugli esiti della *survey* che nei mesi di giugno e luglio 2019 ha coinvolto un campione di 327 reti<sup>20</sup>, attraverso le risposte fornite dalle rispettive imprese capofila, indagando aspetti qualitativi connessi alla nascita, all'organizzazione e alle *performance* delle reti d'impresa, con specifico riferimento alla capacità di realizzare gli obiettivi prefissati di innovazione, di accesso al credito e di *marketing*.

Osservando il campione dell'indagine dell'Osservatorio, attraverso il ricorso alla classificazione dei codici Ateco condivisa da Ance e RetImpresa (v. tabella pag. precedente), è stato dunque possibile individuare 52 reti della filiera delle costruzioni (16% del campione), di cui una soltanto dotata di soggettività giuridica.

Alla luce di tali considerazioni - come anticipato - nei paragrafi successivi sono analizzate le sole imprese della filiera delle costruzioni aderenti a reti-contratto.

---

<sup>20</sup> Nel campione che ha risposto alla *survey* dell'Osservatorio, risultano 320 reti-contratto e 7 reti-soggetto.



## 2.2. I PRINCIPALI ASPETTI DIMENSIONALI E QUANTITATIVI

Sulla base dei dati di InfoCamere, alla fine del 2019 si contano in Italia **3.138 imprese della filiera delle costruzioni aggregate in 1.172 reti-contratto**<sup>21</sup>. A tali reti partecipano in totale 7.392 imprese italiane.



**3.138**

Imprese della filiera



**1.172**

Reti-contratto  
di filiera



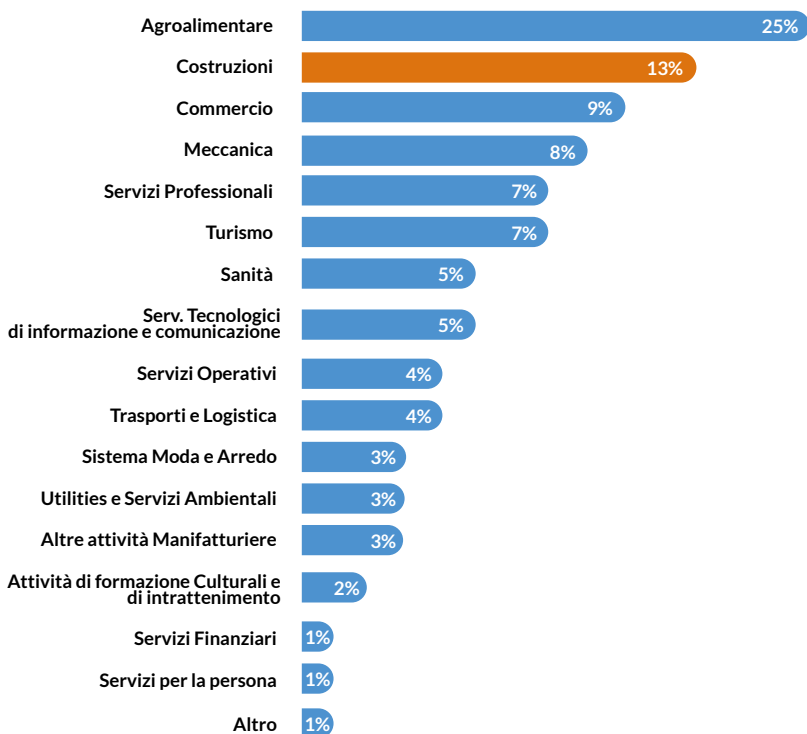
**7.392**

Totale imprese coinvolte  
in reti di filiera

Le imprese della filiera costituiscono, quindi, circa il 13% del totale delle imprese raggruppate in reti-contratto a livello nazionale (3.138 su 24.388 imprese).

<sup>21</sup> Sono invece 304 le reti di imprese con soggettività giuridica (il 35% del totale nazionale delle reti-soggetto) che aggregano le restanti 1.016 imprese della filiera delle costruzioni.

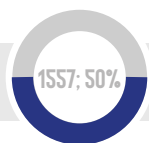
## DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE IN RETE IN RELAZIONE AI MACRO-AMBITI DI ATTIVITÀ



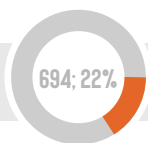
Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

Esaminando le imprese della filiera in base al settore di attività Ateco, emerge che il 50% è impegnato in *Lavori di costruzione specializzati*, il 22% in *Costruzione di edifici* e l'11% in *Attività immobiliari*. A seguire le imprese operanti nel campo della *Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione dei minerali non metalliferi* (6%) e dell'*Ingegneria civile* (5%). Infine, con il 3% ciascuna, le imprese della filiera impegnate in *Attività degli studi di architettura e d'ingegneria* e nella *Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero*; davvero minima (0,5%) la percentuale di imprese in rete impegnate in *Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche*.

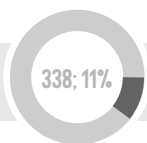
## DISTRIBUZIONE, IN VALORI ASSOLUTI E %, DELLE IMPRESE IN RETE DELLA FILIERA DELLE COSTRUZIONI PER SETTORI DI ATTIVITÀ (ATECO 2007)<sup>22</sup>



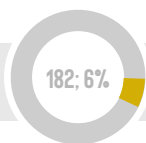
Lavori di costruzione specializzati



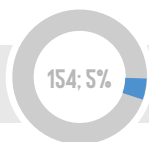
Costruzione di edifici



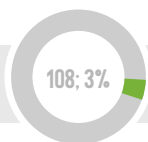
Attività Immobiliari



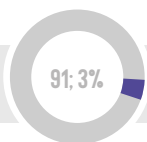
Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi



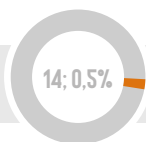
Ingegneria Civile



Attività degli studi di architettura e d'ingegneria



Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero



Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche

Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

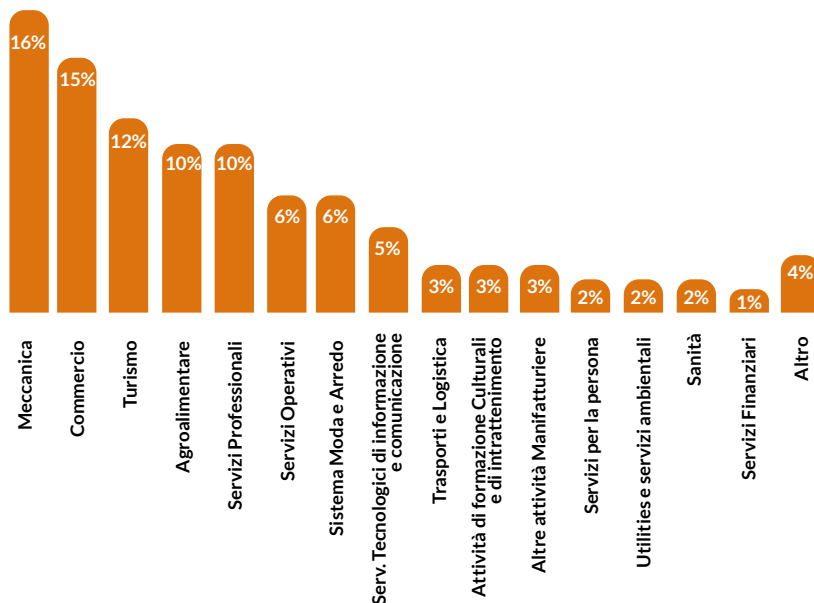
Sul piano dei rapporti di collaborazione e del livello di eterogeneità intersettoriale della filiera in esame, si è già evidenziato che le 1.172 reti-contratto a cui aderiscono le imprese della filiera delle costruzioni coinvolgono in totale 7.392 imprese, di cui 3.138 riconducibili al comparto costruzioni. Le restanti imprese (4.254) operano invece negli ambiti rappresentati nel grafico successivo.

Da ciò si evince la natura in prevalenza multisetoriale delle reti operanti nel settore delle costruzioni, sia rispetto alla propria filiera che nei rapporti di interdipendenza con imprese appartenenti ad altre filiere e catene del valore, nonché la tendenza a stringere stabili relazioni commerciali di rete in primo luogo con imprese della meccanica (16%) e del commercio (15%) e, a seguire, con imprese del turismo (12%), della filiera agroalimentare e dei servizi professionali (entrambe con il 10%), dei servizi operativi alle imprese e del sistema moda e arredo (entrambe con il 6%) e dei servizi ICT (5%).

<sup>22</sup> In riferimento alle sezioni di attività Ateco con dicitura "Attività degli studi di architettura e d'ingegneria" (M 71), "Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero" (C 16) e "Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche" (C22), si segnala che sono state prese in considerazione esclusivamente le imprese della filiera delle costruzioni rientranti in tali sezioni: 16.21, 16.22 e 16.23 per "Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero"; 22.23 per "Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche", 71.1 per "Attività degli studi di architettura e d'ingegneria".

Poco significative le percentuali riferite alle collaborazioni con imprese del settore dei trasporti e della logistica (3%) e con quelle dei servizi ambientali (2%), il che fa pensare anche ad un limitato sviluppo, ad oggi, delle reti di impresa nel campo delle costruzioni finalizzate a obiettivi di economia circolare e simbiosi industriale (sul punto, v. anche *infra*).

## SETTORI DI ATTIVITÀ (ATECO 2007) DELLE IMPRESE CON CUI LE IMPRESE DELLA FILIERA DELLE COSTRUZIONI COLLABORANO IN RETE

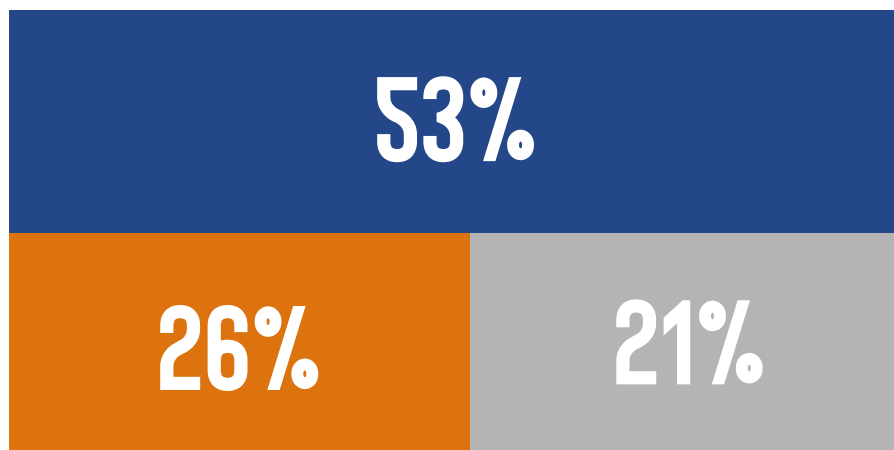


Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

Prendendo in considerazione le macro-aree geografiche nazionali, le reti della filiera risultano diffuse sull'intero territorio italiano, con un peso maggiormente rilevante delle imprese residenti al Nord, che rappresentano il 53% del totale delle imprese della filiera in rete. Al Centro e al Sud, invece, si distribuiscono rispettivamente il 26% e il 21% delle imprese della filiera.

Questo dato è pressoché in linea con la fotografia della distribuzione dell'universo delle reti di imprese registrate in Italia alla fine del 2019 (che fa segnare 46% al Nord, 25% al Centro e 29% al Sud e Isole).

## DISTRIBUZIONE IMPRESE DELLA FILIERA DELLE COSTRUZIONI PER MACRO-AREE ITALIA



■ Nord ■ Centro ■ Sud e Isole

Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

Anche guardando al livello regionale, in ogni area del Paese è possibile individuare imprese della filiera delle costruzioni in rete. La regione con il maggior numero di imprese del settore è la Lombardia (472 imprese), seguita dal Veneto (412). Leggermente distanziate, ma con oltre 200 imprese della filiera in rete, il Lazio (278), l'Emilia Romagna (255) e la Toscana (244).

Chiudono la classifica, con meno di 50 imprese in rete, la Sardegna (49), la Basilicata (32), la Valle D'Aosta (12) e il Molise (6).

## DISTRIBUZIONE IMPRESE DELLA FILIERA DELLE COSTRUZIONI PER REGIONI

Regione	Imprese in rete
Lombardia	472
Veneto	412
Lazio	278
Emilia Romagna	255
Toscana	244
Friuli Venezia Giulia	197
Piemonte	191
Puglia	177
Marche	176
Abruzzo	134
Sicilia	113
Umbria	108
Campania	108
Trentino Alto Adige	70
Liguria	54
Calabria	50
Sardegna	49
Basilicata	32
Valle D'Aosta	12
Molise	6
<b>Totale</b>	<b>3.138</b>

*Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere*

---

## 2.3 I PRINCIPALI ASPETTI QUALITATIVI EMERSI DAL RAPPORTO 2019 DELL'OSSERVATORIO NAZIONALE

---

Il lavoro svolto dall'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2019 ci consente altresì di ricavare alcune interessanti informazioni qualitative sulla natura, genesi e obiettivi, sugli assetti organizzativi e la *governance*, nonché sull'efficacia delle *performance* delle reti di impresa della filiera delle costruzioni, stante la loro rappresentatività all'interno dell'universo del campione indagato (52 reti di filiera, pari al 16% del totale delle 327 reti sottoposte alla survey).

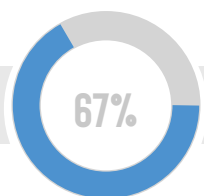
### 2.3.1. Natura, genesi e obiettivi delle reti nella filiera delle costruzioni

In primo luogo, rispetto alla classificazione strutturale delle reti in tre tipologie - verticali, orizzontali e miste - il campione delle reti del settore delle costruzioni risulta essere composto in larga parte da reti verticali (per il 67%) caratterizzate da aziende con diverse tipologie di prodotti e/o servizi offerti all'interno della stessa catena del valore o *supply chain* e, quindi, potenzialmente non in concorrenza tra loro. Questa evidenza empirica conferma la considerazione riguardante la natura multisettoriale delle reti appartenenti alla filiera delle costruzioni (v. *supra*, par. 2.2), le quali favoriscono appunto i meccanismi di collaborazione tra imprese del comparto con imprese di altri settori (in primis, meccanica e commercio) e l'integrazione tra le diverse *value chain* orientate ad obiettivi di efficienza energetica, internazionalizzazione, rigenerazione urbana, etc.

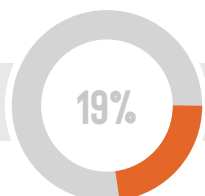
Con il 19% seguono le reti orizzontali, create tra aziende che operano nello stesso settore produttivo o in settori complementari per finalità di condivisione e/o di economie di scala (es. reti di acquisto di materie prime, per la ricostruzione, di aggregazione dei volumi di produzione, di coordinamento logistico, di condivisione di piattaforme, magazzini etc.).

Con il 14%, troviamo infine le reti miste, caratterizzate da elementi di entrambe le tipologie precedenti e con finalità solitamente di ricerca e innovazione, scambio di *know how* e competenze, messa in comune di fattori produttivi e investimenti.

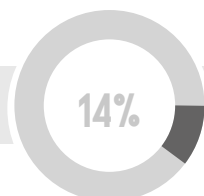
## DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA “DI CHE TIPOLOGIA DI RETE SI TRATTA?”



**RETE VERTICALE**



**RETE ORIZZONTALE**



**RETE MISTA**

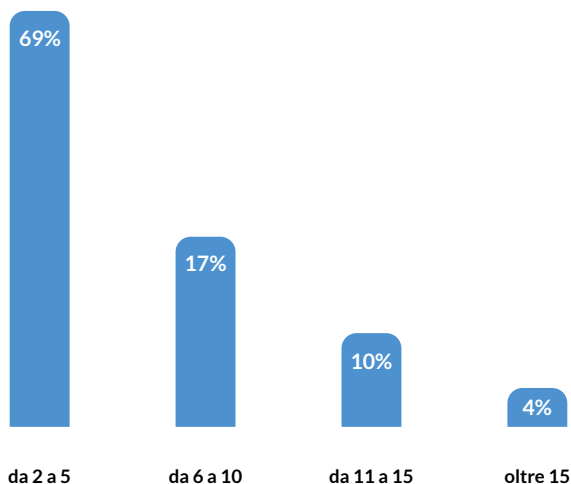
Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

In linea con il dato generale emerso dalla *survey* dell'Osservatorio, anche nel campione delle reti della filiera delle costruzioni emerge che la composizione prevalente della rete varia da 2 a 5 imprese (69%). Nel 17% dei casi partecipano alla rete da 6 a 10 imprese, mentre solo nel 14% dei casi le reti sono composte da oltre 10 imprese. Queste informazioni relative alla composizione riflettono l'assenza di soggettività giuridica delle reti esaminate, dal momento che anche a livello nazionale il valore medio delle imprese che partecipano alle reti è più che doppio nelle reti soggetto (12 imprese in media in ciascuna rete) rispetto alle reti-contratto (4-5 imprese per rete)<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Valori medi calcolati sulla base dell'universo delle imprese partecipanti a reti-contratto e a reti-soggetto al 31 dicembre 2019, su dati InfoCamere



## DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA “QUANTE IMPRESE PARTECIPANO ATTUALMENTE ALLE ATTIVITÀ DELLA RETE?”



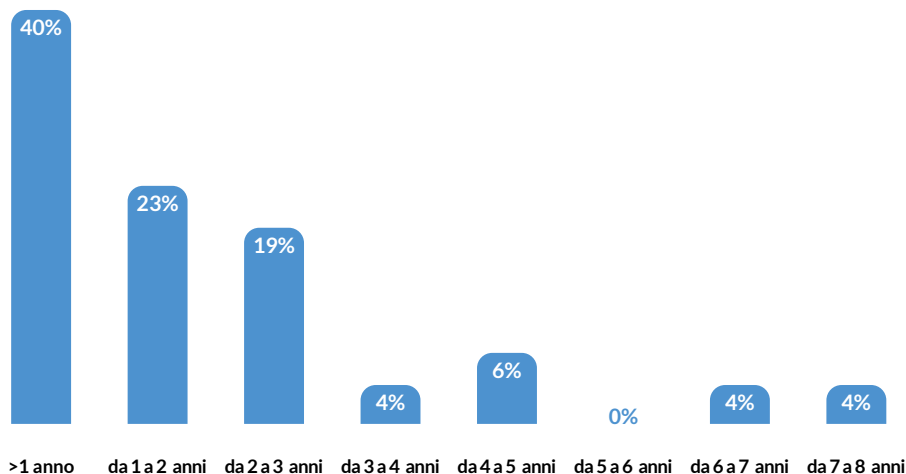
Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

Inoltre, le reti della filiera delle costruzioni si dimostrano essere un fenomeno relativamente giovane e dinamico, almeno sotto il profilo della loro effettiva operatività. L'82% del campione dichiara infatti di avere iniziato effettivamente le attività di rete solo negli ultimi 3 anni, in particolare nell'ultimo anno.

Questa considerazione può, da un lato, giustificare l'attuale carenza di dati storici riferiti alla rilevazione delle *performance* delle imprese di costruzione in rete, unitamente alla circostanza che lo strumento del contratto di rete è ancora poco conosciuto e diffuso tra gli operatori del settore; dall'altro lato, che le prime esperienze di rete nella filiera, non hanno sempre fornito risultati positivi, a dispetto di quanto avvenuto in altri comparti produttivi come la manifattura, il commercio e i servizi<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Per approfondimenti, si rinvia al Rapporto CSC Confindustria, Istat e RetImpresa "Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese", novembre 2017.

## DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA “DA QUANTI ANNI SONO INIZIATE EFFETTIVAMENTE LE ATTIVITÀ DI RETE?”



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

In linea generale, la totalità del campione delle reti della filiera delle costruzioni asserisce di aver definito in modo chiaro e condiviso, fin dall'inizio, sia il programma che gli obiettivi strategici di rete.

Guardando, in particolare, ai principali obiettivi che hanno motivato gli imprenditori del settore delle costruzioni a fare rete, dalle risposte fornite all'Osservatorio emergono l'esigenza di aumentare il proprio potere contrattuale nei confronti dei partner esterni (52%), lo sviluppo congiunto di progetti di innovazione (40%), la condivisione di acquisti, forniture e tecnologie (38%), la partecipazione a bandi di gara e appalti (35%) e lo svolgimento di attività di *marketing* congiunto (25%).

Va comunque considerato che i diversi obiettivi strategici segnalati dalle reti (v. grafico seguente) spesso coesistono all'interno dello stesso progetto di rete, dal momento che alle attività congiunte di *marketing* si ricollegano di sovente la creazione di un *brand* di rete (12%), progetti di internazionalizzazione/export (10%) e la promozione del ter-

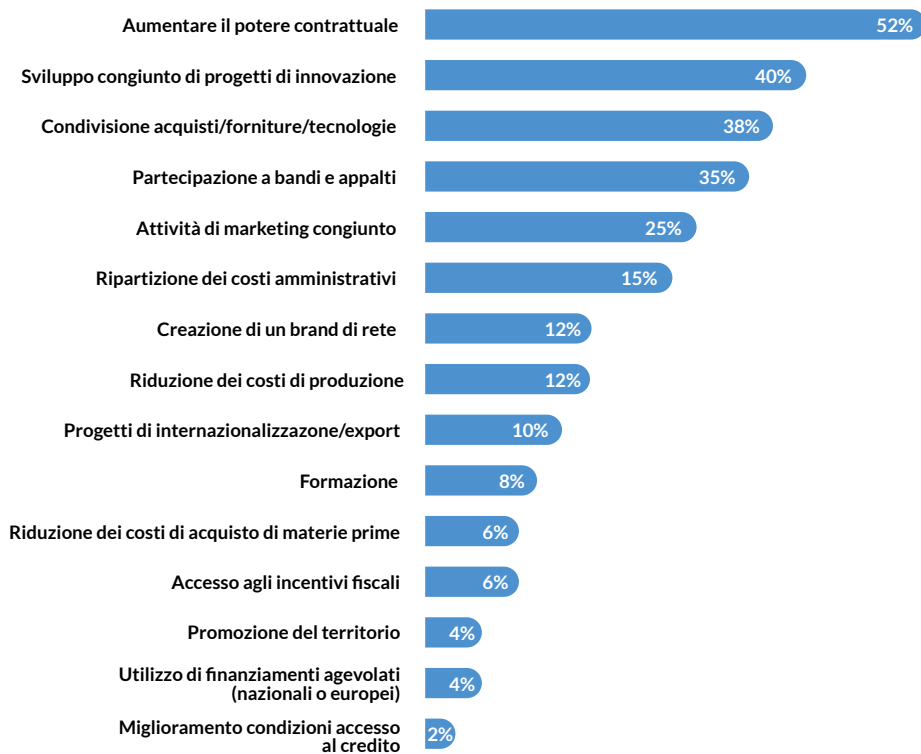
ritorio (4%), così come alla condivisione di acquisti e forniture è affine la ripartizione di costi amministrativi (15%), la riduzione dei costi di produzione (12%) e dei costi di acquisto di materie prime (12%)<sup>25</sup>. Poco significativo, invece, il ricorso allo strumento aggregativo per l'utilizzo di finanziamenti agevolati (4%) e per il miglioramento delle condizioni di accesso al credito (2%), in tale ultimo caso specie in ragione della scarsa attenzione che ancora oggi gli istituti di credito riservano alla valutazione qualitativa dei progetti imprenditoriali in rete.

Da rilevare, infine, che rispetto al pur esiguo valore (1%) espresso dall'universo del campione sottoposto alla *survey* dell'Osservatorio, nel caso della filiera delle costruzioni nessuna rete dichiara di perseguire obiettivi di *welfare* e di promozione e sviluppo dell'economia circolare. Un aspetto su cui occorre certamente lavorare nei prossimi tempi in termini di *policy* e di sostegno concreto agli imprenditori per supportare la loro competitività e la capacità stessa di mettere in connessione manifattura e servizi in funzione del raggiungimento di obiettivi di *circular economy*.

---

<sup>25</sup> Secondo l'Istat "Censimento permanente delle imprese 2019: Primi risultati", disponibile al link <https://www.istat.it/it/files//2020/02/Report-primi-risultati-censimento-imprese.pdf>, l'attivazione di relazioni fra imprese, in quasi tutti i macrosettori, è legata alla necessità di agevolare le possibilità di accesso a nuovi mercati o segmenti di mercato (per circa il 37% delle imprese di industria e commercio e il 31% di quelle di costruzioni e terziario), o a finalità di contenimento dei costi di produzione, in particolare per le unità industriali e delle costruzioni (con percentuali comprese tra circa il 30 e il 35%).

## DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA “QUAL È STATO L’OBIETTIVO PRINCIPALE CHE HA MOTIVATO L’AVVIO DELLA RETE?”



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

### 2.3.2. Gli assetti organizzativi e la governance

Particolare importanza ai fini dell'efficacia dei progetti gestiti in rete rivestono le caratteristiche strutturali e l'assetto organizzativo-gestionale di cui il *network* si dota fin dall'inizio: in altri termini, si fa riferimento alla capacità delle imprese della rete di darsi un'organizzazione stabile e coerente rispetto agli obiettivi da raggiungere, una disciplina chiara e trasparente dei ruoli e delle responsabilità dei retisti, nonché regole di funzionamento, decisione e controllo sia riguardo ai rapporti interni alla rete che nei confronti dei potenziali *partner* e degli *stakeholder* esterni.

In questo senso, una percentuale consistente delle reti della filiera delle costruzioni dichiara di essersi dotata già in fase di avvio di strutture organizzativo-decisionali congiunte, come l'Organo comune (nel 44% dei casi), il Presidente (38%) e l'Assemblea delle imprese partecipanti (38%), a fronte tuttavia di una percentuale quasi identica che invece non ha previsto tali forme organizzative.

Ancora bassa la percentuale di reti della filiera che fanno ricorso al *manager* di rete, poco più di un decimo del totale (12%), inferiore anche alla media rilevata nella *survey* dell'Osservatorio sull'intero campione delle reti intervistate ( $\frac{1}{4}$  del totale del campione). Da notare anche che il 19% delle reti della filiera delle costruzioni dichiara di utilizzare strumenti di flessibilità organizzativa del lavoro dedicati, come il distacco e la codatorialità<sup>26</sup>.

Le evidenze empiriche richiamate fanno pertanto ritenere urgente un percorso di managerializzazione delle reti di imprese, accompagnato dalla previsione di strumenti organizzativi e gestionali di natura finanziaria (es. *export credit*, *voucher temporary manager*, *plafond* dedicati), lavoristica (es. piena attuazione della codatorialità) e formativa (percorsi formativi specializzati che facciano crescere l'offerta di queste figure qualificate), senza i quali le reti rischiano spesso di rimanere solamente progetti "sulla carta".

<sup>26</sup> Riguardo alla codatorialità, introdotta nell'ordinamento nel 2013 con specifico riferimento ai contratti di rete (art. 30, co. 4-ter, d.lgs. n. 276/2003 n. 276), si ritiene opportuno segnalare che ad oggi tale istituto è di fatto inapplicabile in carenza delle necessarie istruzioni tecniche e operative ad opera degli Enti competenti (Inail, Inps, Ministero del Lavoro). Sul punto, Confindustria e RetImpresa stanno lavorando attraverso un gruppo tecnico allo scopo di emanare linee guida attuative della codatorialità sulla base di orientamenti interpretativi e applicativi condivisi con gli Enti competenti.

## DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA “LA RETE PREVEDEVA LE SEGUENTI STRUTTURE/FIGURE ORGANIZZATIVE/ FUNZIONALI/STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO?”

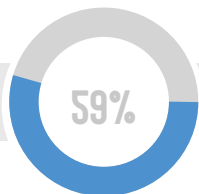
	Sì, creata ad-hoc/assunte per/da la rete	Sì, presente in una delle imprese retiste e messa a servizio della rete	No, non la prevedeva
Organo Comune	44%	21%	35%
Presidente	38%	23%	38%
Assemblea dei partecipanti	38%	13%	48%
Manager di rete	12%	17%	71%
Segreteria/Ufficio amministrativo	4%	27%	69%
Ufficio comunicazione	4%	12%	85%
Ufficio/Agente commerciale	0%	13%	87%
Responsabile della produzione	0%	12%	88%
Distacco/Codatorialità/Altri	19%	12%	69%

*Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019*

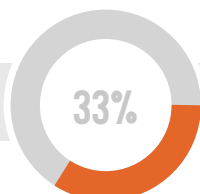
Con riferimento all'efficacia dei meccanismi di coordinamento interno e, in particolare, all'incidenza del contesto aggregato sulle tempistiche necessarie ad assumere decisioni e a raggiungere i risultati comuni programmati, se raffrontato con quanto avviene nel normale ambito aziendale, dall'indagine dell'Osservatorio prevale l'opinione (nel 60% dei casi) che nelle reti della filiera delle costruzioni si impieghi pressoché lo stesso tempo richiesto in azienda.

D'altra parte, se una percentuale minoritaria ma significativa (33%) di reti della filiera ritiene che la composizione aggregata comporti un maggior dispendio di tempo nell'adozione delle decisioni, in ragione spesso della complessità dei rapporti tra i *partner* e delle esigenze organizzative interne, una percentuale altrettanto interessante (29%) valorizza le *performance* raggiungibili in rete, affermando che in forma unitaria si ottengono in minor tempo i risultati previsti dai progetti comuni.

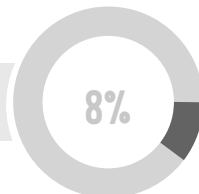
**DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA  
“RISPETTO ALLE DECISIONI PRESE NEL NORMALE CONTESTO AZIENDALE,  
LE DECISIONI RELATIVE ALLA RETE RICHIEDONO:”**



**LO STESSO TEMPO**



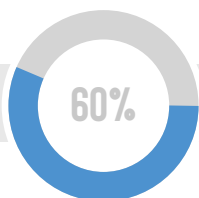
**PIÙ TEMPO**



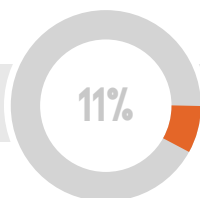
**MENO TEMPO**

*Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019*

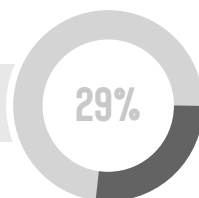
**DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA  
“RISPETTO AL NORMALE CONTESTO AZIENDALE, I RISULTATI DERIVANTI  
DA PROGETTI DI RETE RICHIEDONO:”**



**LO STESSO TEMPO**



**PIÙ TEMPO**



**MENO TEMPO**

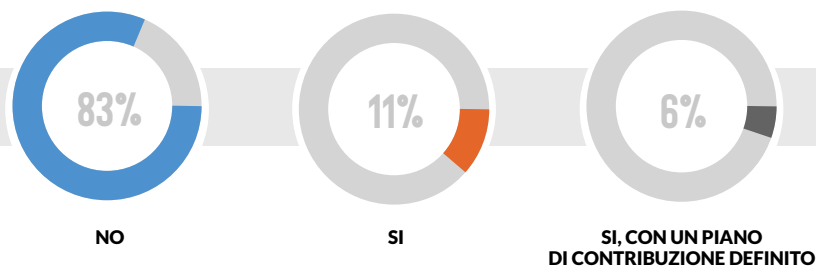
*Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019*

Passando all'assetto patrimoniale della rete, secondo l'indagine dell'Osservatorio 2019, l'83% del campione delle reti della filiera delle costruzioni risulta non essersi dotata di fondo patrimoniale comune<sup>27</sup>, optando per una organizzazione economico-finanziaria interna più leggera.

Tra le reti che invece fanno ricorso al fondo comune (17%), meno della metà (6%) dichiara di aver pianificato il regime di contribuzione al fondo, lasciando quindi massima flessibilità alla rete in funzione del verificarsi delle specifiche esigenze operative - e di spesa - della compagine aggregata.

Come già osservato nell'ambito del Rapporto 2019 dell'Osservatorio, la creazione di un fondo patrimoniale può tuttavia rappresentare un valore aggiunto per la rete, specie nei rapporti esterni con fornitori, committenti e istituti finanziari, laddove tale fondo sia coerente e adeguato (anche nell'ammontare) alle finalità del programma comune di rete.

### DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA “LA RETE SI È DOTATA DI UN FONDO PATRIMONIALE COMUNE?”



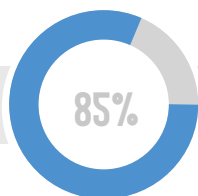
Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

Tuttavia, le reti del settore costruzioni ancora denotano un ridotto livello di maturità nella pianificazione e gestione economico-finanziaria delle attività di rete, dal momento che solo il 15% del campione intervistato prevede un *business plan* di rete e, tra queste, solo il 2% lo correda con un piano di sostenibilità degli investimenti.

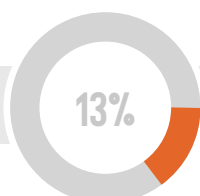
<sup>27</sup> Tale scelta è per legge obbligatoria solo nel caso delle reti con soggettività giuridica, unitamente in tali casi all'organo comune.



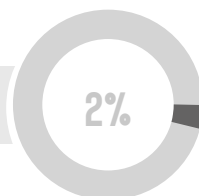
## DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA “È PREVISTA LA PREDISPOSIZIONE DI UN BUSINESS PLAN?”



**NO**



**SI**



**SI, CON UN PIANO DI  
SOSTENIBILITÀ DEGLI INVESTIMENTI**

Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

Sempre sul piano dell'organizzazione patrimoniale, in soli 2 casi le reti della filiera rispondenti alla *survey* dell'Osservatorio dichiarano di redigere il bilancio previsto per le reti-soggetto, mentre in un solo caso viene predisposto un bilancio aggregato che include i bilanci delle imprese retiste, al netto degli effetti e delle interrelazioni di natura patrimoniale e reddituale esistenti tra le unità della rete.

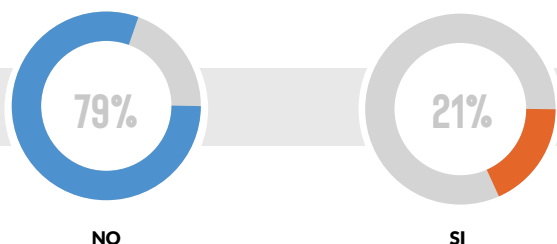
Solo il 21% delle reti della filiera delle costruzioni intervistate, inoltre, adotta altre forme di rendicontazione contabile dell'attività di rete, quali ad esempio un report economico-finanziario annuale.

Tale debolezza nella trasparenza finanziaria appare di particolare rilevanza dal momento che, per avere accesso alla liquidità necessaria per il sostegno dell'investimento, è imprescindibile la disponibilità di informazioni economico-finanziarie dettagliate, che consentano ai finanziatori di valutare al meglio la rete e il sottostante progetto di rete.

Per quanto riguarda la definizione delle regole di entrata e di uscita (volontaria e obbligatoria) dalla compagine aggregata, la maggior parte delle reti del campione dell'indagine ha disciplinato fin dall'avvio della rete specifici criteri funzionali a consentire l'ingresso di nuovi membri (54% delle risposte), quali ad esempio il possesso di requisiti dimensionali, settoriali, di certificazioni, etc., ai quali talvolta (21% dei casi) è stata affiancata anche la condizione del versamento iniziale di un contributo economico. Analoghe risultanze emergono con riferimento alla previsione di clausole di recesso ed esclusione dalla rete, che nel 75% dei casi sono state regolate fin dall'inizio del percorso

aggregativo. Nel 25% delle risposte, invece, le reti della filiera non hanno adottato alcuna previsione volta a disciplinare l'entrata o l'uscita dei membri dalla rete.

## DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA “È PREVISTA ALTRA FORMA DI RENDICONTAZIONE CONTABILE DELLE ATTIVITÀ DI RETE (ES. DOCUMENTI CONTABILI DIVERSI DAL BILANCIO)?”



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

## DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLE DOMANDE “LA RETE SI È DA SUBITO DOTATA DI REGOLE/CLAUSOLE PER L'ENTRATA E PER L'USCITA (ESCLUSIONE/RECESSO) DEI MEMBRI?”

La rete si è da subito dotata di regole/clausole per l'entrata dei membri?

Si, che prevedevano l'entrata di membri attraverso un contributo economico e il rispetto di criteri specifici (livelli qualitativi, 21% livelli dimensionali, categoria di attività, certificazioni, ecc.)

21%

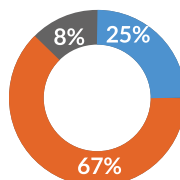
No, non si è dotata di alcun regolamento

25%

Si, che prevedeva esclusivamente il rispetto di criteri specifici (livelli qualitativi, livelli dimensionali, categoria di attività, certificazioni, ecc.)

54%

La rete si è da subito dotata di un regole/clausole per l'uscita (esclusione/recesso) dei membri dalla rete?

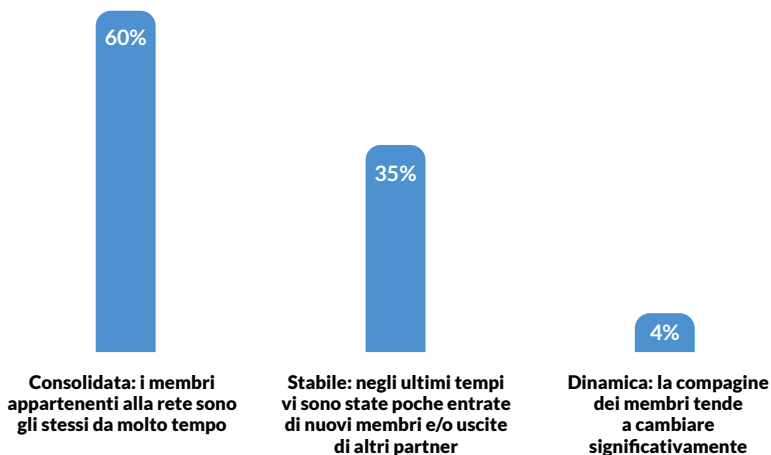


■ NO ■ SI ■ In parte (es. solo esclusione)

Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

Infine, in linea con i risultati emersi sul totale delle reti di impresa sottoposte alla survey dell'Osservatorio Nazionale, le reti del settore delle costruzioni si mostrano stabili nel tempo nei loro assetti partecipativi (nel 60% dei casi la compagine ha mantenuto la stessa composizione) o poco inclini ai cambiamenti (il 35% delle reti del campione ha fatto registrare poche modifiche in ingresso e uscita dalla rete).

### DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA “COME DEFINIREBBE L'ATTUALE COMPAGINE DEI MEMBRI DELLA RETE?”



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

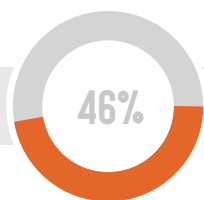
### 2.3.3. Le performance delle reti della filiera, in particolare rispetto agli obiettivi di innovazione, marketing e comunicazione

Allo scopo di monitorare le attività del programma comune e misurare il raggiungimento degli obiettivi strategici, così come richiesto dalla normativa sul contratto di rete, il 60% delle reti della filiera delle costruzioni dichiara di aver implementato un sistema di monitoraggio interno, che nel 46% risulta essere di natura informale, nel 14% formalizzato in un documento. La restante parte del campione (40%) non adotta invece alcun meccanismo di monitoraggio.

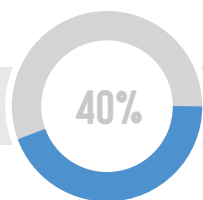
La significativa presenza di sistemi di monitoraggio delle *performance* nelle reti della filiera fa ben sperare in ordine alla capacità del contratto di rete di essere sempre più riconosciuto come affidabile modello di organizzazione, gestione e controllo del fare impresa in forma congiunta, non solo per le esigenze del *network* (in primis, ottimizzazione dei costi aziendali e/o aumento dei fatturati), ma anche rispetto alle sfide competitive dettate dal contesto esterno: ad esempio, in chiave di economia circolare e sostenibilità, laddove la misurazione delle *performance* è strettamente funzionale al raggiungimento stesso degli obiettivi (si pensi al tema dell'*end of waste*, al rispetto dei criteri ambientali minimi, ai vincoli imposti per la riduzione di sprechi ed emissioni, all'uso più efficiente delle risorse).

Tuttavia, è bassa la percentuale delle reti della filiera delle costruzioni che si sono dotate di regole per ripartire i benefici dell'attività di rete (29%), a fronte del prevalere di un atteggiamento orientato a mantenere informali e non organizzate le modalità con cui le imprese del *network* partecipano alla percezione dei vantaggi derivanti dall'attività congiunta. Così come è ancora limitata l'attenzione delle reti della filiera verso gli aspetti di pianificazione e gestione economico-finanziaria delle attività da svolgere in comune, sia a livello previsionale che di rendicontazione (v. *supra* par. 2.3.2).

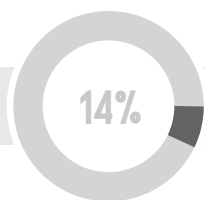
### DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA “LA RETE DISPONE DI UN SISTEMA DI MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ E DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI?”



**Si, di tipo  
informale**



**No, non dispone  
di un sistema  
di monitoraggio**

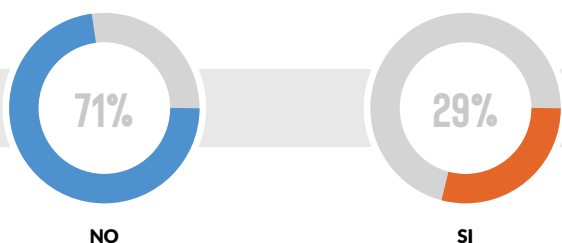


**Si, formalizzato  
in un documento**

Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

Queste carenze nei meccanismi di coordinamento dell'azione della rete andrebbero pertanto colmate, per assicurare alla rete un assetto complessivo efficace, coeso e allo stesso tempo flessibile, basato su strutture organizzative comuni ma snelle, sulla pianificazione periodica delle attività e degli aspetti economico-finanziari, su procedure - più o meno formali - di coordinamento e di scambio di conoscenza tra i partecipanti e su sistemi di monitoraggio delle *performance* coerenti con l'impianto e l'evoluzione dell'aggregazione.

### DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA “LA RETE SI È DA SUBITO DOTATA DI UN REGOLAMENTO PER LA RIPARTIZIONE DEI BENEFICI DELLE ATTIVITÀ DI RETE?”



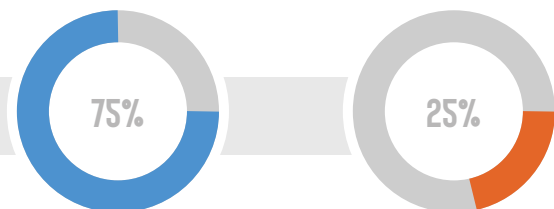
Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

Con riguardo poi alla capacità delle reti del settore costruzioni di raggiungere efficacemente gli obiettivi prefissati, specie quelli relativi all'incremento dell'innovazione e al *marketing* e comunicazione, l'Osservatorio Nazionale consente di ricavare interessanti indicazioni.

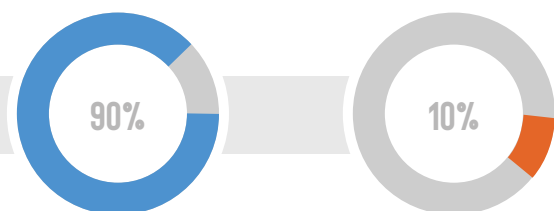
Con riferimento al primo aspetto, le reti del campione esaminato mostrano una scarsa attenzione agli investimenti in risorse umane e materiali finalizzate all'incremento del proprio livello di innovazione: solo il 10% di queste reti possiede personale specificamente dedicato ad attività di R&S e solo il 25% di esse ha investito economicamente in tali attività.

## DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLE DOMANDE “DAL MOMENTO IN CUI È NATA LA RETE QUANTO HA INVESTITO IN R&S?” E “LA RETE HA PERSONALE DEDICATO AD ATTIVITÀ DI R&S ESPRESSAMENTE ASSUNTO DALLE IMPRESE IN RETE?”

Dal momento in cui è nata la rete quanto ha investito in R&S?



La rete ha personale dedicato ad attività di R&S espressamente assunto dalle imprese in rete?



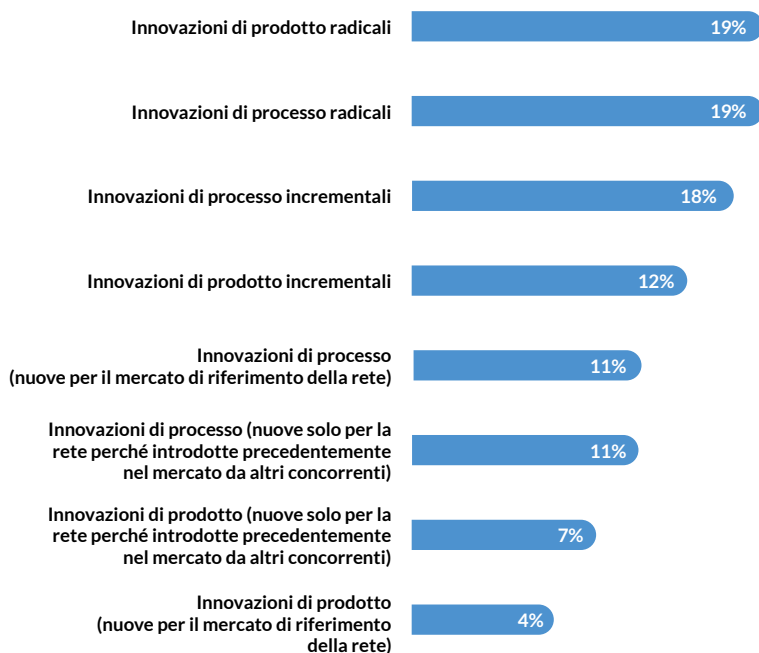
■ NO ■ SI

Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

Tuttavia, sul piano dei risultati dell'innovazione, nel triennio 2016-2018 risulta che il campione delle reti intervistato ha realizzato innovazioni radicali (vale a dire completamente nuove rispetto a precedenti soluzioni) sia di prodotto (19%) sia di processo (19%), seguite da innovazioni incrementali (cioè migliorative dello stato dell'arte esistente) di processo (18%) e di prodotto (12%). Le innovazioni di processo realizzate, in pari misura (11%), presentano inoltre carattere di novità assoluta per il mercato di riferimento della rete o sono nuove per la rete ma non per il mercato in quanto già introdotte da realtà concorrenti.

Sempre con riguardo agli investimenti, il campione di reti della filiera delle costruzioni dichiara di aver investito nel triennio 2016-2018 prevalentemente nell'attività di *marketing* di prodotti e servizi innovativi (33%) e nella progettazione e *design* (27%). Condividono la stessa percentuale (21%) gli investimenti in formazione sull'innovazione, l'acquisizione di beni materiali e immateriali (macchinari, *hardware* e *software*) impiegati in attività innovative e di beni e i servizi destinati ad attività di R&S; chiudono la classifica le reti che hanno sostenuto spese per attività di R&S sperimentale (17%) e per acquisire tecnologie e consulenze esterne (15%).

## DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA “NEL TRIENNIO 2016 - 2018, QUANTE DELLE SEGUENTI INNOVAZIONI SONO STATE INTRODOTTE DALLA RETE?”



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

## DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA “LA RETE HA INVESTITO IN UNA O PIÙ DELLE SEGUENTI ATTIVITÀ IN ALMENO UNO DEGLI ANNI DEL TRIENNIO 2016 - 2018?”



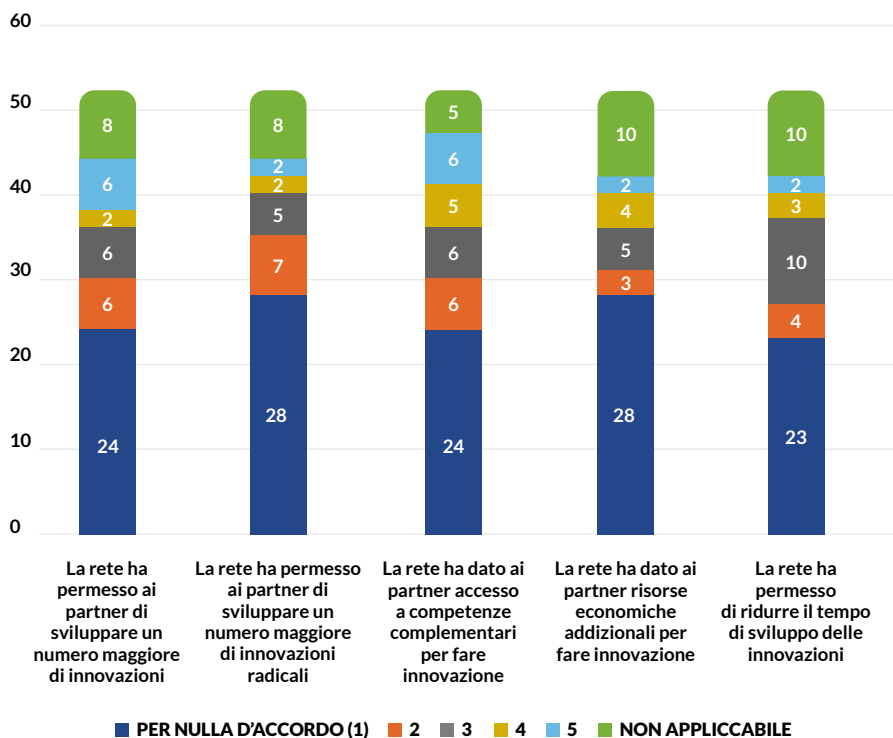
Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

Infine, guardando alla capacità di innovare, la maggioranza delle reti della filiera delle costruzioni partecipanti alla survey (in media oltre il 50%) dichiara che l'aggregazione non ha apportato benefici (valore 1=per nulla d'accordo su scala Likert 1-5) in termini di aumento del numero di innovazioni sviluppate, di riduzione dei tempi di sviluppo innovativo e di miglioramento dell'accesso a risorse economiche e competenze complementari.

Se si osservano invece le sole risposte positive (valori 4=d'accordo e 5=molto d'accordo) fornite dalle reti del settore, una parte minoritaria riconosce che la capacità innovativa del network ha migliorato l'accesso a competenze complementari utili a fare innovazione (23%), il numero di innovazioni sviluppate (18%), la disponibilità di risorse economiche (14%) e i tempi di sviluppo delle innovazioni (12%).



## DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA “RISPETTO ALLA CAPACITÀ D’INNOVARE DELLA RETE INDICHI QUANTO È D’ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI:”

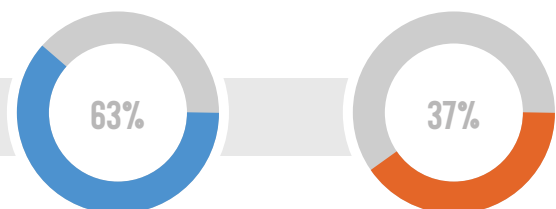


Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

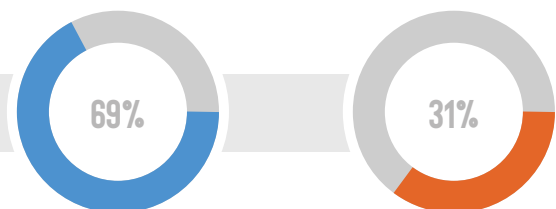
In merito alla capacità della rete di perseguire efficaci strategie e obiettivi di *marketing* e comunicazione, va anzitutto rilevato che (solo) nel 37% dei casi esaminati le reti del settore costruzioni hanno adottato un marchio o altro segno distintivo comune e che nel 31% dei casi dichiarano di dare visibilità esterna all'entità aggregata. Sembra pertanto prevalere la tendenza delle reti del settore costruzioni a sfruttare poco la leva della comunicazione per promuovere la compagine nel mercato come soggetto unitario.

## DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLE DOMANDE “LA RETE SI È DOTATA DI UN MARCHIO/ALTRO SEGNO DISTINTIVO?” E “È DATA VISIBILITÀ ESTERNA ALLA RETE?”

La rete si è dotata di un marchio/altro segno distintivo?



È data visibilità esterna alla rete?

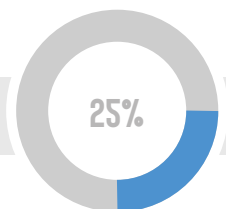


■ NO ■ SI

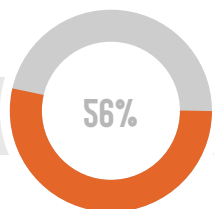
Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

D'altra parte, sono nettamente in maggioranza le reti della filiera (81%) che preferiscono utilizzare i marchi e loghi delle singole aziende per promuovere le attività svolte in forma aggregata, in modo da preservare nel mercato l'autonomia, l'identità e la storia imprenditoriale di ciascuna componente della rete.

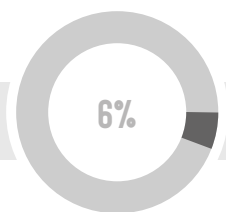
## DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA “I MARCHI/LOGHI DELLE SINGOLE IMPRESE VENGONO UTILIZZATI NELLE COMUNICAZIONI RELATIVE ALLA RETE?”



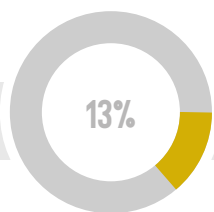
**SI SEMPRE**



**SPESSE**



**RARAMENTE**



**MAI**

Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

Queste risultanze trovano conferma nella percentuale di reti della filiera delle costruzioni che indica con quale frequenza utilizza strumenti di comunicazione social o tradizionali per dare visibilità all'esterno alla compagine. Solo il 6% delle reti del campione usa i siti internet (sia della rete sia della singola azienda) con cadenza almeno settimanale, mentre prevale il ricorso al proprio sito internet aziendale se si guarda a una prospettiva temporale più ampia (87% del campione). In generale, il 50% delle reti del campione utilizza il sito internet della rete e solo il 31% usa il *social network* di rete, a fronte di una percentuale maggiore (50%) di imprese della rete che preferiscono usare i propri *social network* aziendali con finalità di *marketing*.

Da notare come, rispetto ad uno scarso utilizzo anche di tutti gli altri strumenti di pubblicità e comunicazione, resista invece il ricorso ai mezzi tradizionali, come eventi e fiere, per promuovere la rete e le singole aziende che la compongono (complessivamente nel 50% dei casi).

## DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA “RISPETTO AGLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE UTILIZZATI PER RENDERE VISIBILE ALL’ESTERNO LA RETE, INDICHI CON QUALE FREQUENZA SONO UTILIZZATI”

	Più volte a settimana	Più volte al mese	Mensilmente	Più volte all'anno	Solo in occasioni particolari	Non utilizzato
Sito internet della rete	6%	6%	-	6%	31%	50%
Sito internet delle aziende della rete	6%	13%	-	25%	44%	13%
Social network di rete	-	13%	-	19%	-	69%
Social network delle aziende della rete	-	13%	-	13%	25%	50%
Pubblicità stampa/tv/affissioni	-	6%	6%	6%	13%	69%
Materiale promozionale su punto vendita	-	6%	6%	6%	13%	69%
Materiale di comunicazione per distributori/esportatori	-	13%	-	6%	-	81%
Conferenze stampa	-	-	-	6%	-	94%
Eventi/Fiere	-	6%	19%	-	25%	50%
Altre attività attraverso ufficio stampa	-	-	-	6%	13%	81%
Sponsorizzazioni	-	-	-	13%	6%	81%

Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019





# 03

## I RAPPORTI CON LE BANCHE E L'ACCESSO AL CREDITO

---





---

## 3.1. IL MERCATO DEL CREDITO PER LE IMPRESE DI COSTRUZIONI

---

La crisi economica dell'ultimo decennio ha causato per le imprese, soprattutto quelle delle costruzioni, forti difficoltà di accesso al credito, che si sono tradotte nell'impossibilità di avviare nuovi progetti di sviluppo. Tra il 2007 e il 2017 i finanziamenti erogati per nuovi investimenti in costruzioni sono diminuiti di circa il 70%, in maniera più accentuata nel comparto residenziale.

Il 2018 è stato l'anno in cui, per la prima volta da dieci anni, si è registrata una variazione positiva, +6,6% rispetto al precedente anno nel comparto residenziale e +15,8% per gli investimenti nel non residenziale.

I dati di Banca d'Italia per il 2019, però, non sembrano confermare questa inversione di tendenza. Nel secondo e terzo trimestre, infatti, le erogazioni per il comparto residenziale hanno registrato diminuzioni, rispettivamente del 2,2% e dell'1,8%, e le erogazioni di finanziamenti per il comparto non residenziale sono scese di oltre il 30% rispetto ai primi nove mesi del 2018.

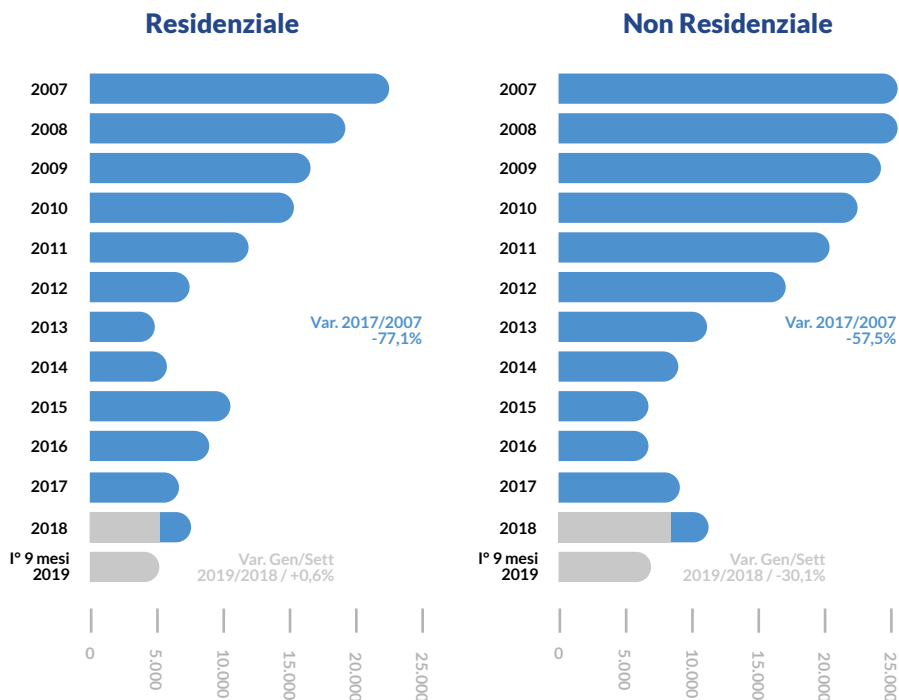
Questo rinnovato blocco delle erogazioni riguarda in particolar modo le costruzioni, come precisato dalla stessa Banca d'Italia nel report "L'economia delle regioni italiane" del dicembre 2019: *"il peggioramento delle condizioni nella prima parte del 2019 ha interessato in misura più evidente le aziende edili in tutte le macro-aree"*.

## FLUSSO DI NUOVI MUTUI EROGATI PER INVESTIMENTI IN EDILIZIA IN ITALIA MILIONI DI EURO

				VAR% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente		
	Residenziale	Non Residenziale	Totale	Residenziale	Non Residenziale	Totale
2007	31.427	21.091	52.518	17,2	4,9	12,0
2008	29.802	18.708	48.510	-5,2	-11,3	-7,6
2009	24.407	16.543	40.950	-18,1	-11,6	-15,6
2010	23.458	14.668	38.127	-3,9	-11,3	-6,9
2011	19.418	11.729	31.147	-17,2	-20,0	-18,3
2012	16.090	7.129	23.220	-17,1	-39,2	-25,5
2013	11.212	5.586	16.798	-30,3	-21,6	-27,7
2014	9.145	5.961	15.107	-18,4	6,7	-10,1
2015	8.172	9.972	18.144	-10,6	67,3	20,1
2016	8.169	8.528	16.697	0,0	-14,5	-8,0
2017	7.179	8.968	16.147	-12,1	5,2	-3,3
2018	7.654	10.387	18.041	6,6	15,8	11,7
I° trimestre 2019	1.664	1.935	3.599	6,9	-26,9	-14,4
II° trimestre 2019	1.983	2.004	3.988	-2,2	-35,5	-22,3
III° trimestre 2019	1.721	1.707	3.427	-1,8	-26,7	-16,0
Primi 9 mesi	5.368	5.646	11.014	0,6	-30,1	-17,9
2017/2007				-77,1	-57,5	-69,2

*Elaborazione Ance su dati Banca d'Italia*

## FLUSSO DI NUOVI MUTUI EROGATI PER INVESTIMENTI IN EDILIZIA IN ITALIA MILIONI DI EURO



Elaborazione Ance su dati Banca d'Italia

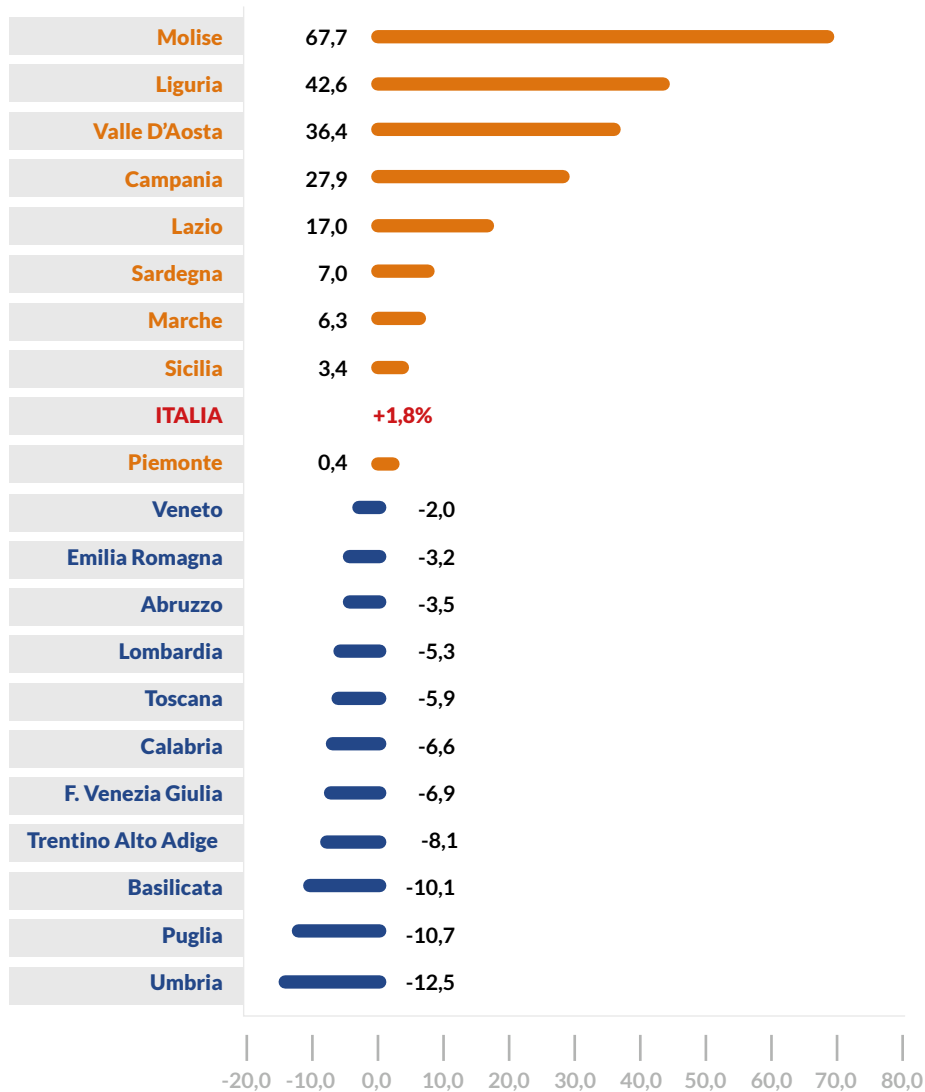
La contrazione dei finanziamenti osservata nel comparto non residenziale si riferisce a tutte le regioni italiane, con l'eccezione della Liguria dove, tra gennaio e settembre 2019, le erogazioni sono aumentate dell'11,4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Meno omogeneo, invece, il mercato del credito per investimenti residenziali, dove l'Italia sembra divisa in due, con regioni con incrementi che sfiorano il 70% e regioni dove la riduzione supera il 10% rispetto ai primi nove mesi del 2018.

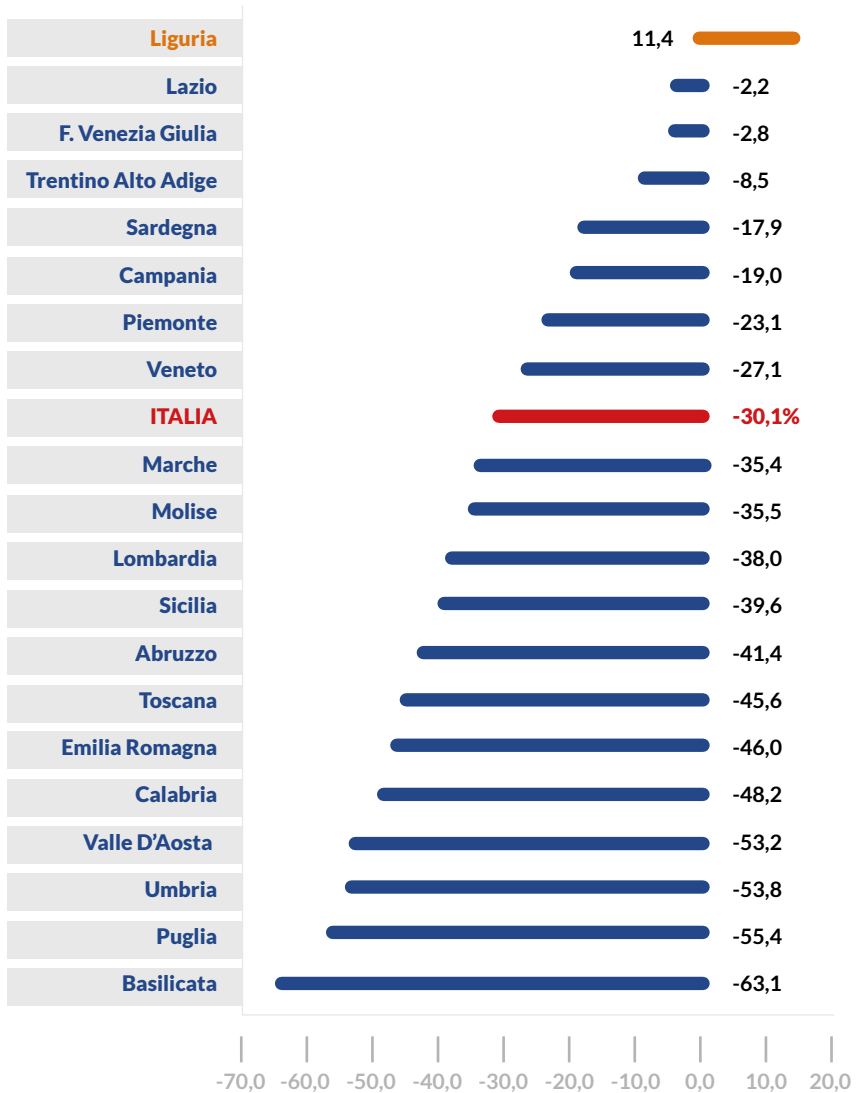
## FLUSSO DI NUOVI MUTUI PER INVESTIMENTI IN EDILIZIA

### VAR. % GEN.-SETT. 2019 / GEN.-SETT. 2018

#### Residenziale



## Non Residenziale



Elaborazione Ance su dati Banca d'Italia

---

## 3.2. L'IMPATTO DI BASILEA 3 SUL MERCATO DEL CREDITO E SUL SETTORE DELLE COSTRUZIONI

---

Le nuove regole contenute nell'Accordo di Basilea 3 avranno un notevole impatto sulla capacità degli istituti di credito di erogare nuovi finanziamenti alle imprese, soprattutto per quelle del settore delle costruzioni, comparto considerato rischioso per definizione.

L'aumento dei requisiti patrimoniali aumenterà il costo del credito, con un impatto negativo sulla domanda di credito e la conseguente riduzione delle attività e, quindi, dell'aumento di capitalizzazione richiesto.

Lo studio di Copenhagen Economics - *"EU Implementation Of The Final Basel III Framework - Impact on the banking market and the real economy"* - Novembre 2019, spiega chiaramente l'impatto che le nuove regole avranno sul settore bancario e sull'intera economia<sup>28</sup>.

Nel caso in cui le banche si adegueranno alle norme contenute nello Schema definitivo di Basilea III riducendo le attività (pur mantenendo gli attuali coefficienti patrimoniali), si stima una necessaria riduzione delle attività totali di circa 4.600 miliardi di euro. Considerando i prestiti alla clientela privata, si otterrebbe una riduzione del credito di 2.900 miliardi di euro.

I maggiori requisiti patrimoniali determineranno un aumento dei tassi d'interesse praticati alla clientela (il capitale proprio costa di più del debito, dal momento che è più rischioso perché in caso di insolvenza è subordinato, ossia viene rimborsato per ultimo). Tale aumento dei tassi d'interesse ridurrà la domanda di credito, frenando l'attività di investimento e causando un calo della produttività complessiva e, conseguentemente, del PIL.

Nel complesso, la maggiore patrimonializzazione dovrebbe far aumentare i costi annuali del capitale per le banche europee di circa 40-45 miliardi di euro, che saranno trasferiti ai clienti (imprese, PMI e mutui ipotecari retail) in termini di tassi d'interesse e commissioni più elevati.

Tutte le imprese subiranno effetti negativi da questa nuova regolamentazione, sia

---

<sup>28</sup> Vedi Osservatorio Congiunturale sull'industria delle costruzioni (Gennaio 2020) pag. 59.

quelle a basso rischio, sia quelle che hanno una rischiosità maggiore della media. Le più colpite saranno quelle senza rating, oggi maggiormente “tutelate” dai modelli di valutazione interni delle banche.

Proprio per aiutare le imprese, ma anche gli istituti di credito, a superare queste rigidità, l’Ance ha avviato il servizio “Ti accompagno in banca”, che fornisce alle imprese associate un rating elaborato da modefinance, una società di rating riconosciuta dall’E-SMA, che consente di raccontare alle banche, in maniera approfondita, la solidità economica e patrimoniale della società costruttrice, la credibilità tecnica e l’abilità del management nella gestione dei flussi di cassa, ma anche la validità degli investimenti per cui l’impresa richiede il finanziamento.

La necessità di intraprendere un percorso di maggiore trasparenza da parte delle imprese per riuscire a fornire al sistema bancario tutte le informazioni necessarie per l’erogazione di finanziamenti riguarda, ovviamente, anche le reti d’impresa. Le banche devono poter essere messe nella condizione di conoscere al meglio il soggetto e l’investimento che andranno a finanziare.



## BOX - IL NUOVO SERVIZIO ANCE NELLA FILIERA DELLE COSTRUZIONI

La severa restrizione dei finanziamenti alle imprese di costruzioni in atto da oltre dieci anni, connessa all'entrata in vigore delle nuove normative europee in materia di accantonamenti prudenziali, ha spinto l'Ance ad avviare un servizio di assistenza per le proprie imprese per riuscire ad ottenere, in maniera più agevole, i finanziamenti necessari per l'avvio di nuovi progetti di investimento.

Il mercato del credito in Italia, infatti, è incentrato sul canale bancario che rappresenta, ancora, la principale fonte di finanziamento per le imprese. Se, quindi, da un lato è sicuramente fondamentale capire quali siano le strade alternative per reperire nuovi capitali, dall'altro è **altrettanto importante fornire degli strumenti per facilitare il rapporto con gli istituti di credito.**

Per questa ragione l'Ance ha creato, insieme alla società di rating modelfinance, il servizio **"Ti accompagno in banca"**, ovvero un sistema di valutazione dell'impresa e del progetto da finanziare, che consenta agli Associati Ance di aumentare la qualità informativa della proposta progettuale, al fine di ottenere la garanzia pubblica del Fondo di Garanzia PMI e il credito delle banche.

Il servizio prevede tre fasi di analisi:

- 1** La prima fase prevede l'analisi dell'azienda e l'emissione del **rating corporate**. In questo caso, verrà valutata la solidità dell'azienda sulla base dei dati storici, come i dati di bilancio e la struttura societaria, tenendo in considerazione il contesto in cui opera l'azienda, ovvero il settore di appartenenza e la stabilità dei Paesi in cui opera. Si tratta, quindi, di un processo complesso, che tuttavia consente di ottenere un valore facilmente interpretabile sulla stabilità dell'azienda dal punto di vista economico-finanziario.
- 2** L'analisi dei dati di bilancio evidenzia se l'azienda sia dotata di una solidità sufficiente per poter affrontare nuovi progetti di sviluppo im-



mobiliare che necessitano, anch'essi, di essere analizzati per capire se sono in grado di generare flussi di cassa.

Per questo, accanto all'analisi corporate dell'impresa, il servizio "Ti compagno in banca" offre anche la possibilità di effettuare l'analisi di un investimento attraverso il **rating di progetto**.

Il "rating di progetto" è basato su 3 distinte analisi:

- ▶ **valutazione del Piano Economico Finanziario dell'iniziativa:** l'impresa presenta il PEF, elaborato attraverso il *software* messo a disposizione dall'Ance; per le imprese associate modefinance valuta la solidità delle ipotesi economiche e finanziarie e compie un'analisi della loro rispondenza rispetto alle medie del mercato locale;
- ▶ **valutazione del rischio amministrativo:** la società di rating valuta i rischi legati all'iter per l'ottenimento del permesso di costruire;
- ▶ **valutazione delle prevedite:** modefinance valuta la sostenibilità del piano delle vendite e la compatibilità delle prevedite effettuate con l'ottenimento del permesso di costruire.

L'obiettivo è quello di capire se il progetto sia sostenibile rispetto alle dimensioni dell'azienda proponente e se il flusso di cassa ipotizzato sia credibile e compatibile con il piano di vendita previsto nel PEF.

### Rating d'Impresa

*Viene applicato il modello modefinance per determinare il rating dell'impresa proponente*

L'analisi comprende

- ▶ Situazione economico-finanziaria
- ▶ Cash Flow
- ▶ Struttura societaria
- ▶ Dimensionale
- ▶ Settoriale
- ▶ Condizioni del settore
- ▶ Condizioni Macroeconomiche

modefinance

### Rating di Progetto

*Viene valutato il rischio di progetto*

L'analisi comprende

- ▶ Valutazione del Piano economico Finanziario dell'iniziativa
- ▶ Valutazione del rischio amministrativo dell'operazione
- ▶ Valutazione delle prevedite
- ▶ Stress test sull'iniziativa (sostenibilità)

ANCE ASSOCIAZIONE NAZIONALE COSTRUTTORI EDILI

**3** L'ultima fase del servizio prevede l'unione tra il rating corporate e il rating di progetto per emettere un rating finale che vada a sintetizzare la valutazione in merito alla sostenibilità complessiva dell'operazione, espresso con un "voto", simile a quelli emessi da tutte le altre società di rating, che si traduce in un vero e proprio semaforo:

- ▶ il semaforo verde indica che l'operazione è totalmente sostenibile e che l'impresa può contare su strumenti credibili per dialogare in maniera proficua nel miglior modo possibile con la banca;
- ▶ il semaforo giallo indica che l'iniziativa è parzialmente sostenibile e necessita di ulteriori approfondimenti/aggiustamenti;
- ▶ il semaforo rosso indica la non sostenibilità del progetto e, in alcuni casi, può indicare che i dati comunicati non rispecchiano la trasparenza necessaria per dialogare in maniera costruttiva con il settore bancario ed anche con i Confidi.

Rating d'Impresa	Rating di Progetto
<p><b>IN SALUTE</b></p>	<p>L'iniziativa immobiliare risulta sostenibile; il PEF presentato appare considerare i rischi relativi all'operazione e la società costruttrice risulta essere sufficientemente solida</p>
<p><b>IN EQUILIBRIO</b></p>	<p>L'iniziativa immobiliare risulta parzialmente sostenibile; il PEF presentato non appare considerare i rischi relativi all'operazione o la società costruttrice risulta essere non sufficientemente solida</p>
<p><b>RISCHIOSE</b></p>	<p>L'iniziativa immobiliare non risulta sostenibile; il PEF presentato non considera i rischi relativi all'operazione e la società costruttrice risulta essere debole rispetto al progetto</p>

È bene sottolineare che i casi di rating giallo e rosso non devono essere letti come una bocciatura del progetto di investimento, ma devono rappresentare un momento di riflessione sull'opportunità di costruire diversamente il PEF in modo da renderlo più credibile e sostenibile.

Dotarsi di un rating per un'azienda, oltre a rappresentare un'importante occasione di autovalutazione, consente di presentarsi sul mercato in maniera trasparente, parlando la stessa lingua dei finanziatori e degli investitori.

È un processo inevitabile per rimanere sul mercato e per limitare le problematiche connesse all'implementazione delle **stringenti regole della Vigilanza Europea** (Basilea 3, Eba, Bce).

---

### 3.3. ACCESSO AL CREDITO PER LE RETI DELLA FILIERA COSTRUZIONI. L'INDAGINE DELL'OSSERVATORIO NAZIONALE SULLE RETI D'IMPRESA

---

#### Introduzione

Le reti d'impresa rappresentano un fenomeno giuridico-economico in costante evoluzione e crescita nonché un innovativo e moderno strumento di politica industriale, date le loro caratteristiche di flessibilità e trasversalità.

Attraverso la rete le imprese, senza porre in discussione l'autonomia giuridica e operativa di ciascuna, possono mettere a sistema le competenze e le risorse necessarie per:

- ▶ realizzare investimenti che singolarmente non sarebbero in grado di sostenere con profitto;
- ▶ aumentare l'efficienza nei rispettivi processi produttivi;
- ▶ rafforzare la propria capacità contrattuale e migliorare l'offerta di beni e servizi nei mercati;
- ▶ potenziare le competenze specialistiche e manageriali e, più in generale, il capitale umano;
- ▶ accrescere la diversificazione delle fonti di finanziamento.

Con particolare riferimento alle **fonti di finanziamento**, avviare un modello di *business* di rete significa anzitutto effettuare una pianificazione delle attività comuni da svolgere e del correlato fabbisogno finanziario. Questa pianificazione è essa stessa valore aggiunto per la rete nel suo complesso e per le singole imprese che ne fanno parte, laddove troppo spesso nella maggioranza delle imprese, soprattutto micro e piccole, è carente proprio questa attività di analisi strutturale finalizzata alla valutazione dei rischi e delle opportunità dei canali di approvvigionamento finanziario disponibili e degli strumenti più adeguati ai reali fabbisogni.

---

<sup>29</sup> L'Osservatorio nazionale sulle Reti d'Impresa è nato a fine 2018, su iniziativa di RetImpresa, Università Cà Foscari e InfoCamere, come primo strumento di indagine empirica sulle reti, con l'obiettivo di mappare il fenomeno reti e le sue evoluzioni e di analizzare aspetti specifici e trend per orientare anche le scelte di policy a sostegno del fenomeno aggregativo e favorirne sviluppo ed espansione (v. Box infra).

Per questo motivo, la prima Survey dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa<sup>29</sup>, costituito da RetImpresa, Università Cà Foscari di Venezia e InfoCamere, contiene un focus specifico sui rapporti delle reti con le banche e sui profili legati all'accesso al credito da parte delle reti.

La Survey, sottoforma di questionario, è stata condotta da InfoCamere, con il supporto di RetImpresa e il coordinamento scientifico dell'Università Cà Foscari su caratteristiche, obiettivi e risultati dell'attività di rete nell'ambito dei contratti di rete presenti sul territorio nazionale. Il questionario è stato strutturato in 4 sezioni:

- 1 anagrafica;
- 2 la nascita della rete: genesi, obiettivi e struttura organizzativa iniziale;
- 3 la rete oggi: obiettivi, struttura organizzativa e coordinamento;
- 4 performance della rete, generale e rispetto a tre obiettivi specifici: innovazione, **rapporto con le banche** e attività di marketing.

L'analisi che segue riprende le risposte alla Survey dell'Osservatorio riferite ai rapporti delle sole reti della filiera costruzioni con le banche.



## OSSERVATORIO NAZIONALE SULLE RETI D'IMPRESA 2019

La costituzione dell'Osservatorio nazionale sulle Reti d'Impresa nasce dalla collaborazione tra RetImpresa, InfoCamere e Università Cà Foscari di Venezia.

L'Osservatorio sulle Reti intende rappresentare, a livello nazionale, il punto di riferimento per un'analisi approfondita e ragionata sulle reti di impresa, fenomeno in costante crescita e che sta interessando sempre più ambiti strategici per le imprese, tra i quali la trasformazione digitale 4.0 e l'innovazione, l'internazionalizzazione, la promozione territoriale e l'economia circolare.

L'Osservatorio ha l'obiettivo di rafforzare la conoscenza delle aggregazioni in rete, monitorare l'andamento e i nuovi trend del fenomeno attraverso una banca dati aggiornata ed elaborare un report annuale e specifiche indagini mirate, anche a supporto delle future azioni di policy finalizzate alla crescita organizzativa e dimensionale delle imprese, specie PMI.

L'Osservatorio, costituito a fine 2018 attraverso la firma di un protocollo d'Intesa, ha pubblicato il Primo Report 2019 e ne ha dato diffusione in occasione di un evento in Confindustria a dicembre 2019.

## Risultati della Survey sui Contratti di Rete nella Filiera delle Costruzioni

La Survey 2019 dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa ha raccolto 327 questionari – più del 5%, dell'universo di riferimento – con un tasso di risposta del 22,7% rispetto alle reti originariamente contattate<sup>30</sup>.

**Del campione complessivo di 327 reti, sono 52 le reti d'impresa appartenenti alla filiera delle costruzioni, quindi circa il 16%.** In proposito, si evidenzia come le reti nella filiera delle costruzioni costituiscano una parte importante del campione di riferimento, a dimostrazione del fatto che il modello di business aggregato sia utilizzato con frequenza dagli imprenditori del settore considerato.

In primo luogo, è emerso che **solo una rete, su quelle rispondenti, ha richiesto finanziamenti/servizi dedicati, ottenendoli.** Peraltro, va rilevato che in questi casi si è trattato di finanziamenti agevolati concessi da enti regionali, anziché di credito bancario.

Questo dato evidenzia dunque un problema della domanda, che dipende anche da una scarsa offerta del sistema bancario, limitata a pochi Istituti seppure di grandi dimensioni, come d'altra parte emerge, più in generale, dalle risposte fornite dal campione complessivo delle reti partecipanti alla Survey<sup>31</sup>.

Per questo motivo, è molto importante rafforzare la *partnership* con gli intermediari finanziari e costruire servizi *tailor made* per le reti.

Con riferimento al campione complessivo (327 reti), la percentuale di quelle che dichiarano di aver richiesto finanziamenti dedicati sale, pur rimanendo minoritaria (circa il 10%), e rimane elevata la percentuale di chi dichiara di averli ottenuti (circa l'80%). Anche in questo caso, tra i soggetti che hanno concesso il finanziamento prevalgono gli enti pubblici (nazionali e locali) sulle banche, confermando il dato settoriale visto prima.

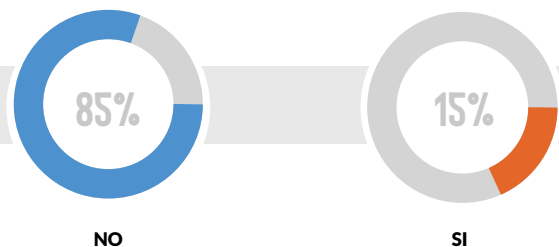
Le altre informazioni fornite dalle reti della filiera costruzioni in merito alla concessione del finanziamento agevolato riguardano la finalità del finanziamento, destinato prevalentemente a **investimenti per l'innovazione.**

Tali evidenze sono in linea con quelle fornite dal campione complessivo, secondo cui i finanziamenti per l'innovazione risultano tra quelli maggiormente richiesti, subito dopo i finanziamenti a medio-lungo termine (mutui, leasing).

<sup>30</sup> 30 Cfr. "Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2019", pag. 3.

<sup>31</sup> Cfr. "Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2019", pag. 110.

## DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA “LA PARTECIPAZIONE ALLA RETE HA MIGLIORATO L'ACCESSO AL CREDITO DELLE SINGOLE IMPRESE?”



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

Tra le reti appartenenti alla filiera delle costruzioni, **solo il 15% dichiara che la partecipazione alla rete ha migliorato l'accesso al credito delle singole imprese**. Lo stesso ordine di grandezza è emerso dall'Indagine sul Fabbisogno Finanziario delle Reti realizzata da RetImpresa nel 2018 (v. Box *infra*).



### INDAGINE SUL FABBISOGNO FINANZIARIO DELLE RETI

L'Indagine sul fabbisogno finanziario delle Reti è stata condotta da RetImpresa su 38 realtà aggregate, tra Reti di imprese e consorzi, per un totale di oltre 650 imprese rappresentate. Si tratta di realtà che in media aggregano da 6 a 10 imprese, hanno circa 4 anni di operatività, sono prevalentemente uni-regionali e appartengono ai settori abbigliamento/ tessile/pelletteria, agroalimentare, arredo, *auto-motive*, efficienza energetica, logistica e informatica e meccanica/metalmecanica (ottobre 2018).



### L'Indagine evidenzia:

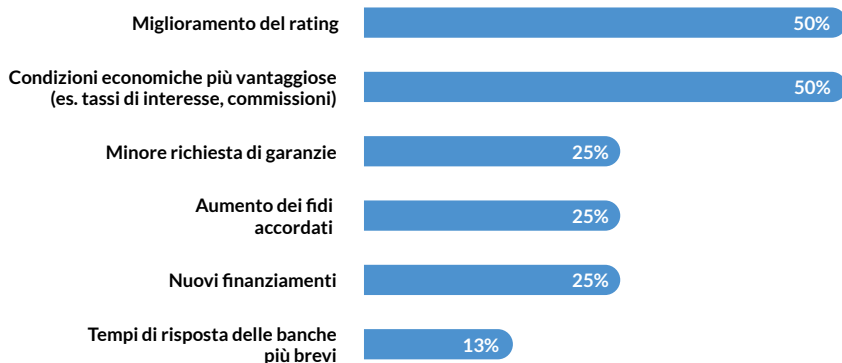
- ▶ un grande interesse delle imprese in rete a rafforzare l'attività attraverso un supporto finanziario mirato e prodotti *tailor-made*;
- ▶ la percezione che l'attuale livello di *partnership* con il comparto finanziario è insufficiente;
- ▶ gli ambiti di interesse più richiesti dalle reti, in *primis* l'internazionalizzazione, la ricerca e l'innovazione;
- ▶ gli interlocutori con cui promuovere strumenti a favore delle aggregazioni (tra cui, SACE/SIMEST per i servizi di internazionalizzazione, CDP con specifico riferimento al Plafond Reti e Filiere).

L'Indagine fornisce inoltre una lista di preferenze circa i prodotti/servizi finanziari che, dal punto di vista delle Reti, gli operatori del settore dovrebbero offrire a supporto della loro attività, tra cui, ad esempio, finanziamenti a medio-lungo termine, credito di filiera, prodotti a supporto di internazionalizzazione, ricerca e sviluppo, partecipazione a bandi di gara, "rating di rete".

Anche rispetto al campione complessivo sottoposto alla Survey, la percentuale di chi dichiara il miglioramento dell'accesso al credito è bassa (12,2% del campione)<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Tuttavia, in proposito, si rileva che tale percentuale "può non essere indicativa del dato reale, poiché i questionari sono stati compilati dalle imprese capofila e non è quindi possibile valutare l'eventuale miglioramento avvenuto nelle singole imprese aderenti". Cfr. "Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2019", pag. 108.

## DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA “QUALI SONO GLI ASPETTI NELL'ACCESSO AL CREDITO CHE SONO MIGLIORATI GRAZIE ALLA PARTECIPAZIONE ALLA RETE?”



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

Prendendo in esame le reti che hanno dichiarato un miglioramento dell'accesso al credito per le imprese retiste, si rileva che **tra i fattori di miglioramento spiccano condizioni economiche più vantaggiose e miglioramento del rating**, inteso come miglioramento del merito di credito (dichiarato per il 50% delle imprese).

Inoltre, l'appartenenza a una rete ha effetti positivi sul ricorso a nuovi finanziamenti, sull'aumento dei fidi accordati e sulla minore richiesta di garanzie (25% delle imprese). Infine, per il 12,5% delle imprese, anche i tempi di risposta delle banche sono risultati più brevi a seguito della partecipazione alla rete.

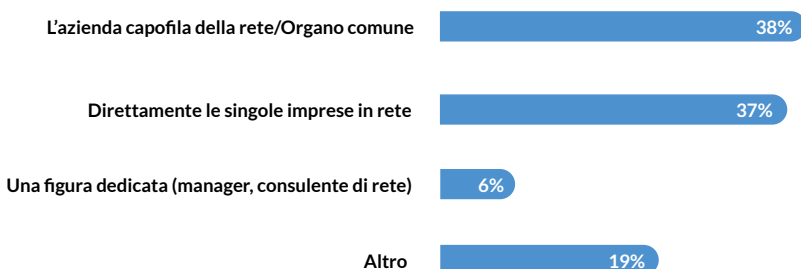
Anche per quanto riguarda il campione complessivo delle 327 reti rispondenti, si riscontra una prevalenza di risposte riferite alla maggiore disponibilità di credito, all'applicazione di condizioni economiche più convenienti e al miglioramento del *rating*.

Il dato riferito al miglioramento del *rating* presuppone, quindi, che l'appartenenza a una rete sia effettivamente riconosciuta dal comparto finanziario come un valore aggiunto. Questo dimostra che è assolutamente percorribile - nonostante sia ancora poco diffuso -

l'approccio di mettere a sistema questo valore aggiunto e valutare i rischi in maniera aggregata, arrivando così a calcolare il "rating di rete".

Con questo obiettivo è nato il servizio "Ti accompagno in banca", realizzato dall'Ance in collaborazione con la società di rating "Modefinance", che consentirà alle banche di prendere decisioni sulla base di *rating* elaborati con una metodologia di calcolo certificata dall'ESMA (cfr. Box – Il nuovo servizio Ance "Ti accompagno in banca").

## DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA "CHI GESTISCE I RAPPORTI CON LE BANCHE PER I FINANZIAMENTI E SERVIZI ALLA RETE?"



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

Con riferimento alla gestione dei rapporti con le banche per finalità connesse alla rete, il **38% delle reti della filiera delle costruzioni coinvolte dall'Osservatorio dichiara che è l'impresa capofila/Organo comune a curarne i rapporti**, mentre per il 37% la gestione dei rapporti con le banche è in capo a ogni singola impresa in rete. Più bassa, infine, è la percentuale delle imprese che dispongono di una figura dedicata alla gestione di tali rapporti (6%).

Rilevante la percentuale di reti che rispondono "altro" - 19% - di cui il 70% specifica che non vi sia nessuno a gestire i rapporti con le banche. Questo dato, che equivale a più del 13% delle 52 reti rispondenti, evidenzia come tra le imprese in rete nella filiera del-

le costruzioni sia necessario porre attenzione e, in prospettiva, rafforzare la funzione aziendale competente in materia di credito e rapporti con le banche e, più in generale, la capacità manageriale delle reti.

Per quanto riguarda il campione complessivo soggetto alla Survey, è addirittura la maggioranza delle reti a dichiarare di non avere una gestione comune, seguite da quelle che accentrano la gestione dei rapporti con le banche presso l'impresa capofila; ancora più bassa la percentuale che dichiara di disporre di una figura dedicata (4%); tuttavia, proprio in quest'ultima casistica si registra una maggiore percentuale di reti che dichiarano un miglioramento dell'accesso al credito<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Cfr. "Osservatorio Nazionale sulle Reti d'impresa 2019", pag. 112.

## 3.4. CONCLUSIONI

Il modello di *business* in rete va ideato, realizzato e gestito con una chiara e dettagliata pianificazione degli obiettivi da raggiungere e degli strumenti da utilizzare (es. risorse materiali e finanziarie, interne/esterne alla rete). Con specifico riferimento alle fonti di finanziamento e ai canali di approvvigionamento, è fondamentale che la rete sia in grado innanzitutto di auto-valutare le potenzialità del proprio progetto comune, i mezzi di cui dispone e quelli di cui ha bisogno, mappando i punti di forza e quelli di miglioramento (es. requisiti di accesso agli strumenti di agevolazione, merito di credito delle imprese retiste), nonché di far percepire il proprio valore aggiunto all'esterno.

In questo senso, quindi, occorre un impegno strutturato di pianificazione e valutazione:

- ▶ **quantitativa**, attraverso la definizione di prospetti economico-finanziari che permettano di misurare fattibilità e sostenibilità del progetto (v.box sul Business Plan di Rete);
- ▶ **qualitativa**, attraverso uno strumento concreto che consenta di far emergere il valore dei fattori cosiddetti intangibili di tipo organizzativo, manageriale e strategico, a beneficio dei partecipanti alla rete e dei diversi suoi *stakeholder*, pubblici e privati (es. PA, banche, fornitori e altri *partner* commerciali). Questo tipo di analisi è ancor più importante per reti "start-up", per cui è meno misurabile la redditività dell'attività aggregata.

Su entrambe le attività di valutazione sarebbe opportuno, quindi, sperimentare con uno o più partner finanziari gli strumenti/modelli applicabili all'intero *business network*, con l'obiettivo di favorire l'accesso delle imprese in rete a finanziamenti pubblici e privati e ad agevolazioni (per investimenti, tecnologie 4.0, attività di ricerca e sviluppo, tutela IPR, *export*, sostenibilità), nonché di migliorare i flussi informativi tra le reti e gli *stakeholder* esterni (finanziatori/soggetti istituzionali/altri soggetti in *partnership* con la rete).

Infatti, emerge chiaramente dalla Survey condotta dall'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa, sia a livello complessivo che con riferimento al campione rappresentativo della filiera delle costruzioni, nonché dall'Indagine sul fabbisogno finanziario realizzata da RetImpresa, che occorre fare uno sforzo maggiore per far evolvere l'attuale livello di *partnership* delle reti con il comparto finanziario e adattarlo alla crescita e alle potenzialità del fenomeno aggregativo. Da ciò discende l'esigenza di avere a disposi-

zione strumenti e servizi finanziari costruiti intorno agli specifici fabbisogni di rete e attraverso un confronto più strutturato tra la rete e i *partner* finanziari.

È noto, d'altra parte, come l'elemento chiave in fase di accesso al credito sia la valutazione del merito creditizio del prenditore, che nel caso di rete finanziata dovrebbe andare oltre quello della singola impresa partecipante alla rete per raggiungere uno stadio di "valutazione aggregata", che faccia emergere come la rete non sia la mera somma della partecipazione delle singole imprese, ma un modello di organizzazione e gestione congiunta di iniziative imprenditoriali capaci di generare valore aggiunto anche in termini di redditività. Questo approccio, come visto, risulta ancora poco diffuso in ambito bancario e finanziario.

A tal fine, occorre senza dubbio sperimentare e dotarsi di specifici strumenti e modelli che consentano di migliorare la comunicazione tra le reti e gli *stakeholder* esterni rendendo valutabile e, quindi, riconoscibile, la qualità del progetto condiviso. L'utilizzo di tali modelli di valutazione della qualità delle reti, specie nella filiera delle costruzioni, può favorire l'accesso a opportunità di *business*, finanziamenti e agevolazioni, incidendo positivamente su pianificazione, gestione e *performance* delle reti nonché sulle attività di analisi, progettazione e valutazione degli obiettivi strategici e del programma comune di rete, in particolare se si intende far competere le imprese del settore con le sfide della sostenibilità e dell'economia circolare.



## BUSINESS PLAN DI RETE

La valutazione economica della rete, ossia la sua capacità di generare reddito, deve essere effettuata tenendo in considerazione che a ciascuna voce di costo corrisponde una modalità attraverso la quale questa deve essere finanziata.

Pertanto, è necessario che la rete predisponga un prospetto finanziario, che misuri la sostenibilità del progetto di rete, tenendo conto sia del prospetto economico, con l'analisi costi/ricavi, sia di quello degli investimenti necessari al progetto. Il prospetto finanziario è, infatti, lo strumento che indica alle imprese partecipanti quando e in che modo dovranno essere sostenute le attività di rete dal punto di vista finanziario (analisi del *cash flow* di rete). In un'ottica bancaria, appare evidente che nelle fasi iniziali del ciclo di vita della rete non sarà raro imbattersi in flussi di cassa negativi poiché questa sarà maggiormente impegnata a sostenere i costi indicati nel prospetto economico. Al contrario, nelle fasi successive, lo stabilizzarsi delle eventuali entrate nonché la creazione di economie di scala consentiranno alla rete di migliorare i propri flussi di cassa fino a renderli positivi.

La fotografia di tali flussi, nel caso di reti-contratto (vale a dire, senza soggettività giuridica) non può che derivare dall'analisi delle singole voci di spesa e di entrata presenti nei bilanci delle imprese retiste, purché strettamente connesse all'attività realizzata in attuazione del programma comune. Ne consegue che per avere una rappresentazione attendibile dei flussi di cassa della rete all'interno del prospetto finanziario comune, occorre anzitutto ripartire e imputare correttamente nei documenti contabili delle singole imprese le voci riferite o derivanti (costi, investimenti, ricavi, ecc.) dall'attività di rete. Solo un approccio di questo tipo, basato su un modello comune di gestione della contabilità di rete applicabile a ciascuna azienda del *network*, potrà infatti consentire di rappresentare nel prospetto finanziario di rete previsioni attendibili di *cash flow*, monitorandone nel tempo l'andamento e i risultati anche in prospettiva di rendicontazione.

La pianificazione economico-finanziario è quindi una delle componenti chiave del Business Plan, documento che meglio può rappresentare, ad esempio agli occhi di un investitore/finanziatore esterno, il progetto di rete con relative potenzialità, strategie di attività nonché valutazione e gestione dei rischi.

La costruzione del Business Plan di rete segue quattro tappe cognitive fondamentali:

- 1** impostazione strategica della rete: definizione della strategia della rete e analisi del mercato potenziale finalizzate alla costruzione di un'offerta di rete che ne valorizzi appieno il potenziale;
- 2** costruzione del modello di rete: progettazione e definizione di funzionamento, organizzazione e coordinamento della rete in termini di obiettivi, tempi, risorse, attività e responsabilità;
- 3** pianificazione operativa: sviluppo di azioni efficaci e mirate per il conseguimento degli obiettivi strategici predefiniti;
- 4** sostenibilità dell'attività di rete: traduzione dei piani operativi in proiezioni economico/finanziarie della rete e delle singole aziende che la compongono.

La struttura del Business Plan può essere più o meno dettagliata in base alle necessità e alla tipologia del destinatario dell'informazione. Ad esempio, se viene redatto per una nuova iniziativa, avrà principalmente lo scopo di definire l'idea per presentarla agli enti creditizi o a eventuali partner, mentre se l'attività è già avviata potrà avere lo scopo di rafforzare la posizione di mercato della rete o far conoscere strategie future derivanti da nuovi investimenti.



## RIEPILOGO DEI RISULTATI DELLA SURVEY DELL'OSSERVATORIO NAZIONALE RETI D'IMPRESA 2019

DOMANDE	RISPOSTE	RISULTATI
<b>1</b> Dal momento in cui è nata la rete ha richiesto finanziamenti/servizi dedicati?	SI NO	2% 98%
<b>2</b> La rete ha ricevuto i finanziamenti/servizi richiesti?	SI NO	100% 0%
<b>2A</b> Da chi?	BANCHE ALTRO	0% 100%
<b>3</b> Qual è stata la principale finalità/destinazione del finanziamento?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investimenti per la realizzazione del programma comune di rete</li> <li>2. Investimenti per l'innovazione</li> <li>3. Investimenti per l'internazionalizzazione</li> <li>4. Altro</li> </ol>	0% 100% 0% 0%
<b>4</b> La banca, per concedere il finanziamento, ha assegnato un rating specifico (rating di rete)?	SI NO	0% 100%
<b>5</b> Indicare in una scala da 0 a 5 l'utilizzo dei finanziamenti e dei servizi dedicati alle reti offerti dalle banche	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Credito di filiera (es. anticipo fatture, factoring)</li> <li>2. Finanziamenti a medio-lungo termine (es. mutui, leasing)</li> <li>3. Finanziamenti per l'internazionalizzazione</li> <li>4. Finanziamenti per l'innovazione e la ricerca</li> <li>5. Conto corrente/di pagamento dedicato</li> <li>6. Garanzie/cauzioni</li> <li>7. Consulenza/altri servizi per l'internazionalizzazione</li> <li>8. Consulenza/altri servizi per l'innovazione e la ricerca</li> <li>9. Consulenza sul contratto di rete (es. legale, fiscale)</li> </ol>	0% 0% 0% 100% (livello 5) 0% 0% 0% 0% 100% (livello 5) 100% (livello 5)

Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

DOMANDE	RISPOSTE	RISULTATI
6 La partecipazione alla rete ha migliorato l'accesso al credito delle singole imprese?	SI NO	15% 85%
7 Quali sono gli aspetti nell'accesso al credito che sono migliorati grazie alla partecipazione alla rete? sono possibili più risposte.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condizioni economiche più vantaggiose (es. tassi di interesse, commissioni)</li> <li>2. Miglioramento del rating</li> <li>3. Nuovi finanziamenti</li> <li>4. Aumento dei fidi accordati</li> <li>5. Minore richiesta di garanzie</li> <li>6. Tempi di risposta delle banche più brevi</li> <li>7. Altro</li> </ol>	50% 50% 25% 25% 25% 13% 0%
8 Chi gestisce i rapporti con le banche per i finanziamenti e servizi alla rete?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'azienda capofila della rete/Organo comune</li> <li>2. Direttamente le singole imprese in rete</li> <li>3. Una figura dedicata (manager, consulente di rete)</li> <li>4. Altro</li> </ol>	38% 37% 6% 19%

Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019





# 04

## RETI E APPALTI PUBBLICI

---



---

## 4.1. CENNI INTRODUTTIVI

---

Le reti di impresa sono state regolamentate anche nell'ambito della disciplina pubblica concernente le procedure di gara per l'affidamento degli appalti pubblici.

In particolare, è con il Decreto Legge n. 179/2012, convertito con Legge 17 dicembre 2012 n. 221, che compare per la prima volta il riferimento alle reti di impresa all'interno del Codice dei Contratti.

Infatti, nel Codice "De Lise" all'epoca vigente (D.Lgs. n. 163/2006), "*le aggregazioni tra imprese aderenti ad un contratto di rete*" vengono espressamente menzionate tra i soggetti legittimati a partecipare alle gare dall'art. 34, co. 1, lett. *e-bis*, con applicazione della disciplina vigente in materia di Associazioni Temporanee e dei consorzi ordinari, in quanto compatibile, ai sensi dell'art. 37 co. 15-*bis*.

Le due previsioni sono state confermate anche all'interno del nuovo Codice Appalti, di cui al D. Lgs. 50/2016, negli articoli 45, co. 2, lett. f) e 48, co. 14.

Tuttavia, rispetto al contenuto del previgente Codice, il legislatore ha operato un'innovazione, prevedendo che, laddove le reti presentino i requisiti del consorzio stabile, di cui all'art. 45 co. 2 lett. c), sono ad esso equiparate ai fini della qualificazione SOA.

Infine, va ricordato che una dettagliata analisi della disciplina applicabile ai contratti di rete ai fini della partecipazione agli appalti pubblici è stata effettuata dall'ANAC con la Determinazione n. 3 del 23 aprile 2013<sup>34</sup>, nella quale sono state fornite agli operatori del settore prime indicazioni operative sulle concrete modalità di partecipazione delle reti alle procedure di gara.

Infatti, molti sono stati, inizialmente, i dubbi interpretativi ed applicativi derivanti dalle caratteristiche peculiari di tale contratto, e dal fatto che, dal punto di vista normativo, ai soli fini della disciplina degli appalti pubblici, esso è sostanzialmente sovrapponibile ad altre forme aggregative consolidate, quali le associazioni temporanee ed i consorzi stabili.

---

<sup>34</sup> La determinazione n. 3/2013 si riferisce alla disciplina del previgente Codice Appalti. Tuttavia, trattandosi di disposizioni confermate anche dal nuovo Codice, essa è tuttora valevole.

Inoltre, esse beneficiano di una specifica previsione derogatoria in materia di distacco del personale, che può renderle particolarmente appetibili per le imprese interessate all'esecuzione di lavori pubblici.



---

## 4.2. INDICAZIONI GENERALI SULLA PARTECIPAZIONE ALLE GARE DELLE RETI D'IMPRESA

---

Come sottolineato nella sopracitata determina dell'ANAC, affinché la rete possa partecipare alle procedure di gara, le parti contraenti devono aver espressamente previsto tale possibilità nel programma comune, inserendolo tra gli obiettivi strategici perseguiti, ed aver stabilito una durata del contratto commisurata ai tempi di realizzazione dell'appalto.

Il Codice dei contratti richiama per le reti di impresa, in quanto compatibile, la disciplina dei raggruppamenti temporanei di impresa e dei consorzi ordinari, ovvero quella dei consorzi stabili, ove ne presentino i requisiti (art. 48, co. 14). Da ciò deriva l'applicazione alle reti delle regole in tema di qualificazione previste per tali istituti.

In ordine alle modalità di partecipazione della rete alle gare, l'ANAC ha operato una distinzione a seconda del grado di strutturazione della rete, partendo dalla presenza o meno della soggettività giuridica e dalla presenza o meno di un Organo comune, con o senza potere di rappresentanza.

L'ANAC evidenzia, altresì, che la partecipazione alle gare da parte di una rete di imprese non implica necessariamente la presenza di tutte le imprese aderenti, potendo essere indicate, in sede di offerta, le imprese retiste interessate a concorrere alla procedura.

Pertanto, solo per le imprese effettivamente partecipanti sussiste il divieto di partecipare alla medesima gara, tanto individualmente quanto in altra formazione collettiva, per effetto di quanto previsto all'art. 48, comma 7, del D. Lgs. n. 50/2016.

Per questa ragione, di conseguenza, si ritiene che le imprese aderenti al contratto di rete che scelgono di non partecipare ad una specifica gara con la rete di appartenenza, non soggiacciono al divieto di partecipare alla medesima procedura, sia individualmente che in altra forma aggregata.

Con specifico riferimento al settore dei servizi di ingegneria, va ricordato che la normativa antecedente all'entrata in vigore della Legge 22 maggio 2017, n. 81 prevedeva la possibilità di utilizzare il contratto di rete solo nel caso in cui ad associarsi fossero imprese. Successivamente, con l'articolo 12, comma 3, lett. a) della legge citata, è stata

sancita la possibilità di utilizzare tale strumento anche per i professionisti, sia nella forma della rete mista (professionisti/impresе), sia in quella della rete di soli professionisti. Anche il MiSE ha riconosciuto tale possibilità, evidenziando, tuttavia, che al momento non esiste una norma che consenta l'iscrizione a fini pubblicitari nel Registro delle Impresе a reti "pure" tra professionisti, ma solo a reti miste (imprenditoriali/professionali) dotate di personalità giuridica (parere MiSE: AOO\_PIT. R.u. U.0023331.28-01-2020)<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Sul punto, si veda anche il Capitolo "I contratti di rete nella filiera delle costruzioni"; par. "Forma e pubblicità".

---

## 4.3. RETE DI IMPRESA/ATI

---

Per quanto riguarda le regole sulla qualificazione, alle quali deve conformarsi la rete per la partecipazione alle gare d'appalto, occorre fare riferimento alla disciplina prevista per le ATI.

Pertanto, i requisiti di ordine generale di cui all'articolo 80 del Codice dovranno essere posseduti da ciascuna delle imprese aderenti al contratto di rete, che intenda partecipare alla specifica gara.

Quanto ai requisiti di ordine speciale, laddove la rete non sia assimilabile ad un consorzio stabile, la qualificazione avverrà cumulando in gara le qualificazioni/requisiti posseduti dalle imprese retiste, con le modalità previste dalla normativa a seconda della tipologia di raggruppamento utilizzata dalla rete in fase di partecipazione (orizzontale, verticale o mista).

Si ricorda che, per le ATI nei servizi e nelle forniture, trova applicazione la regola generale, di cui all'articolo 83, comma 8, secondo la quale nel bando di gara sono indicate le eventuali misure in cui i requisiti devono essere posseduti dai singoli associati, fermo restando che la mandataria deve in ogni caso possedere ed eseguire le prestazioni in misura maggioritaria.

Viceversa, con specifico riferimento al comparto dei lavori, trovano applicazione le regole di cui all'articolo 48, comma 6, per le ATI verticali, e l'articolo 92 del D.P.R. n. 207/2010 - ancora transitoriamente in vigore, nell'attesa che venga adottato il nuovo Regolamento attuativo del Codice - per le ATI orizzontali.

Pertanto, in caso di rete/ATI verticale, la retista/mandataria dovrà possedere i requisiti di qualificazione commisurati alla categoria prevalente, mentre le retiste/mandanti in relazione alle categorie scorporabili dalle stesse assunti.

In caso di rete/ATI orizzontale, la retista /mandataria dovrà possedere i requisiti nella misura minima del 40%, e le retiste/mandanti nella misura minima del 10% della categoria di riferimento. In ogni caso, la retista/mandataria dovrà possedere, in sede di offerta, i requisiti in misura percentuale superiore rispetto a ciascuna delle retiste/mandanti, e ferma restando, come si dirà più avanti, la possibilità di modifica in fase esecutiva.

Per quanto riguarda la qualificazione delle reti che si instaurano tra soggetti operanti nell'ambito dei settori dell'ingegneria e dell'architettura, considerata l'avvenuta abrogazione dagli artt. 261 e 275 del DPR 207/2010, occorre far riferimento alle indicazioni contenute nelle Linee guida ANAC n. 1, sugli "Indirizzi generali sull'affidamento dei servizi attinenti all'architettura e all'ingegneria".

Quanto alla qualificazione tramite avalimento, il primo comma dell'articolo 89 del Codice richiama espressamente i soggetti elencati dall'articolo 45 tra quelli a cui è applicabile la disciplina di questo istituto, reti comprese.

Pertanto, un'impresa facente parte di una rete può soddisfare la richiesta dei requisiti speciali necessari per partecipare ad una procedura di gara, "avvalendosi" delle capacità di altri soggetti.

In assenza di indicazioni preclusive nelle norme, è da ritenersi che l'avalimento possa essere effettuato anche tra imprese retiste, purché l'ausiliaria non sia stata indicata tra i soggetti retisti partecipanti alla gara, e non intenda partecipare alla stessa in forma singola o all'interno di altre forme aggregative.

La sussistenza del contratto di rete non sembra possa esimere dalla necessità di stipulare un contratto di avalimento quando lo stesso intervenga fra imprese retiste, in quanto la normativa vigente non pone eccezioni sul punto.

## 4.4. RETE DI IMPRESA/CONSORZIO STABILE

Il Codice dei contratti, all'articolo 48, comma 14, prevede, che le reti di impresa, ove ne posseggano i requisiti, possano essere equiparate, ai fini della qualificazione SOA, ai consorzi stabili.

Ne consegue che la Rete, al fine di potersi qualificare come un consorzio stabile, dovrà essere costituita sotto il profilo sostanziale secondo un modello organizzativo del tutto coerente con tale forma aggregativa (cfr. Cons. St., Sez. III, 16 aprile 2019, n. 2493), dimostrando, in sede di qualificazione:

**A**

il requisito numerico, poiché tali consorzi sono formati da non meno di 3 consorziati;

**B**

temporale, stabilendo una durata del vincolo associativo non inferiore a 5 anni;

**C**

teleologico, essendo necessario aver indicato, nel contratto, la volontà di operare in modo congiunto nel settore dei contratti pubblici;

**D**

strutturale, istituendo a tal fine una comune struttura di impresa.

Tanto dimostrato, la rete, per i lavori pubblici, potrà qualificarsi autonomamente presso la SOA, attraverso la sommatoria dei requisiti e delle attestazioni posseduti dalle singole imprese partecipanti alla rete - e, in prospettiva, con i requisiti maturati in proprio - al pari di quanto affermato dalla più recente giurisprudenza sul c.d. "cumulo alla rinfusa"<sup>36</sup> per i consorzi stabili.

<sup>36</sup> Così Cons. Stato, Sez. V, 27 agosto 2018, n. 5057 e Cons. Stato, Sez. V, 16 gennaio 2019, n. 403.

Ciò posto, la normativa non chiarisce quale tipologia di rete sia maggiormente idonea a qualificarsi come un consorzio stabile.

Tuttavia, quella più confacente alle caratteristiche di tali soggetti sembra essere la “rete-soggetto”, ossia la rete munita di soggettività giuridica, dotata di un Organo comune con potere di rappresentanza.

In gara, si applicano le regole generali previste per i consorzi, pertanto, l’Organo comune, laddove la rete non intenda eseguire con la propria struttura di impresa, indicherà, in sede di offerta, le imprese retiste esecutrici. Queste ultime, come per i consorzi, non si configurano come subappaltatrici bensì come esecutrici, e rispondono solidalmente, insieme al consorzio, nei confronti della stazione appaltante (art. 47, comma 2 del Codice).

## 4.5. MODALITÀ DI PARTECIPAZIONE DELLE RETI ALLE GARE PUBBLICHE

L'Autorità ha evidenziato che, tanto la scelta di far acquisire soggettività giuridica alla rete, quanto quella di istituire l'Organo comune, sono rimesse all'autonoma valutazione delle parti.

Naturalmente, da tali scelte derivano conseguenze rispetto agli adempimenti da porre in essere per la partecipazione alle gare: esemplificativo è il fatto che solo per la rete-soggetto, dotata di soggettività giuridica, si può prescindere da un conferimento del mandato gara per gara, provvedendo allo stesso una sola volta, all'atto della costituzione della rete.

Nella Determina ANAC 3/2013 sono specificate le modalità di partecipazione delle reti di imprese alle gare pubbliche, a seconda del loro diverso grado di strutturazione.

### A. "Rete-contratto" priva di soggettività giuridica e dotata di Organo comune con potere di rappresentanza

Nel caso di rete dotata di Organo comune con potere di rappresentanza, ma priva di soggettività giuridica, l'Autorità riconosce la possibilità che l'Organo comune svolga il ruolo di impresa mandataria a condizione che:

**A** esso sia in possesso dei necessari requisiti di qualificazione;

**B** il contratto di rete rechi il mandato al medesimo a presentare le domande di partecipazione o offerta per le procedure di gara come scopo strategico della Rete.

Il mandato, contenuto nel contratto di rete, è condizione necessaria ma non sufficiente, in quanto, come specificato anche dalla determinazione dell'ANAC, la volontà di tutte o parte delle imprese retiste di avvalersi di una simile possibilità, per una specifica gara, deve essere confermata all'atto della partecipazione, mediante la sottoscrizione della domanda - in cui sono altresì elencate le imprese retiste partecipanti alla gara - e dell'offerta.

Tale atto formale, unitamente alla copia autentica del contratto di rete, che già reca il mandato, integra quindi un impegno giuridicamente vincolante nei confronti della stazione appaltante.

È altresì necessario che a monte il contratto di rete sia stato redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata o per atto firmato digitalmente a norma dell'art. 25 del D. Lgs. n. 82/2005 (Codice dell'Amministrazione Digitale, in breve CAD), al fine di fornire idonee garanzie alla stazione appaltante circa l'identità delle imprese retiste. Qualora, invece, il contratto di rete sia stato redatto con mera firma digitale ex art. 24 del CAD, pertanto non autenticata, è necessario conferire un nuovo mandato nella forma della scrittura privata autenticata (ex art. 48, co. 13, del Codice). L'Organo comune in presenza di tali presupposti stipulerà il contratto in nome e per conto dell'aggregazione di imprese retiste.

Nell'ipotesi in cui, invece, l'Organo comune non sia in possesso dei requisiti per assumere il ruolo di mandataria, la rete non può utilizzare questa modalità di partecipazione ma può partecipare ricorrendo alle modalità previste alla successiva lettera b) per la rete dotata di Organo comune privo di potere di rappresentanza o per le reti sprovviste di Organo comune, individuando un'impresa capogruppo nell'ambito dell'aggregazione tra le imprese aderenti al contratto di rete che intendono partecipare alla gara.

## **B. “Rete-contratto” dotata di Organo comune privo di potere di rappresentanza o sprovvista di Organo comune**

Questa modalità di partecipazione può essere utilizzata nel caso di:

**A** una rete dotata di Organo comune privo di potere di rappresentanza;

**B** rete sprovvista di Organo comune;

**C** rete con Organo comune con potere di rappresentanza, ma sprovvista dei requisiti di qualificazione richiesti per assumere la veste di mandataria.



In questi casi valgono le regole fissate per la partecipazione dei Raggruppamenti Temporanei di Imprese, costituendi o costituiti, salvo talune previsioni che risultano rendere meno onerosa la sottoscrizione del mandato.

Nel caso di raggruppamento costituendo devono, quindi, essere osservate le seguenti formalità:

- ▶ sottoscrizione dell'offerta o della domanda di partecipazione delle imprese retiste parte dell'aggregazione interessata all'appalto;
- ▶ sottoscrizione dell'impegno che, in caso di aggiudicazione dell'appalto, sarà conferito mandato collettivo speciale con rappresentanza ad una delle imprese retiste partecipanti alla gara, per la stipula del relativo contratto.

In alternativa, è sempre ammesso il conferimento del mandato prima della partecipazione alla gara, alla stessa stregua di un RTI costituito. Quanto alla forma del mandato, al fine di non gravare di oneri eccessivi le imprese che hanno già sottoscritto il contratto di rete, il mandato può avere, alternativamente, la forma di:

- 1 scrittura privata non autenticata sottoscritta, anche digitalmente, dagli operatori economici aderenti alla rete, purché il contratto di rete sia stato redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata o firmata digitalmente ai sensi dell'art. 25 del CAD. La scrittura non autenticata dovrà essere prodotta unitamente alla copia autentica del contratto di rete;
- 2 scrittura privata autenticata, nel caso di contratto di rete redatto in forme diverse da quelle sub 1).

## C. "Rete-soggetto" dotata di soggettività giuridica e di Organo comune

La rete con soggettività giuridica è quella dotata di un Organo comune, munito di poteri di agire in rappresentanza, e nel cui programma rientri la partecipazione congiunta a procedure di gara.

La Determina ANAC prevede al riguardo che l'aggregazione tra le imprese aderenti al contratto di rete partecipi, a mezzo dell'Organo comune, esso stesso parte della rete, qualora esso sia in possesso dei requisiti di qualificazione previsti per la mandataria, e il contratto di rete preveda un mandato - conferito *ab origine* - a presentare domande di

partecipazione o offerte per le gare pubbliche.

Conseguentemente, la domanda o l'offerta presentata dall'Organo comune, unitamente alla copia autentica del contratto di rete, costituiscono elementi idonei ad impegnare tutte le imprese partecipanti al contratto di rete, salvo diversa indicazione in sede di offerta.

Infatti, l'Autorità ha precisato che, analogamente a quanto previsto dall'allora art. 37, co. 7, ultimo periodo del D. Lgs. 163/2006, ora art. 48, co. 7 del Codice, l'Organo comune possa indicare, in sede di offerta, tra tutte le imprese aderenti al contratto di rete, quelle sole che partecipano alla specifica gara; diversamente; se non vi è specifica indicazione, l'Organo comune, con la sottoscrizione della domanda/offerta, impegna tutte le imprese retiste.

Alle imprese indicate è fatto divieto di partecipare, in qualsiasi altra forma, alla medesima gara.

Per quanto riguarda le formalità di partecipazione alla gara, si rammenta che per la rete dotata di soggettività giuridica è espressamente esclusa la possibilità di redigere il contratto di rete con mera firma digitale ai sensi dell'art. 24 del CAD (cfr. art. 3, comma 4-*quater*, ultimo periodo, D.L. n. 5/2009). Il contratto potrà, pertanto, essere stipulato mediante atto pubblico, scrittura privata autenticata ovvero atto firmato digitalmente a norma dell'art. 25 del CAD, vale a dire con firma elettronica o altro tipo di firma avanzata autenticata da notaio o altro pubblico ufficiale.

Tuttavia, come rilevato, il contratto di rete deve essere prodotto, in copia autentica, all'atto della partecipazione alla gara, in quanto da esso emergono i poteri dell'Organo comune a presentare l'offerta/domanda e a sottoscrivere il relativo contratto. Qualora le suesposte condizioni siano rispettate, l'Organo comune stipulerà il contratto in nome e per conto dell'aggregazione di imprese retiste.

## 4.6 ESECUZIONE DEL CONTRATTO DI APPALTO

Con riferimento ai profili attinenti all'esecuzione, si ricorda che, ai sensi dell'articolo 48, in fase di offerta, devono essere specificate le categorie di lavori o le parti del servizio o della fornitura che saranno eseguite dai singoli operatori economici riuniti o consorziati (art. 48, co.4).

Con specifico riferimento alle ATI nell'ambito dell'esecuzione di lavori, l'articolo 92 del Regolamento (sopra citato) consente la modifica delle quote di esecuzione in fase realizzativa, a condizione che la stazione appaltante, opportunamente informata, dia il suo assenso, condizionato alla verifica del possesso di idonea qualificazione.

Quanto, invece, al profilo della responsabilità per l'esecuzione degli appalti, l'ANAC ha chiarito che la disciplina dettata dall'art. 48, co. 5, costituendo norma speciale, prevale rispetto al regime di responsabilità patrimoniale prevista dall'art. 3, co. 4-ter, n. 2), D.L. n. 5/09 e s.m.i.

A seconda, quindi, della tipologia di raggruppamento che si è configurato tra le imprese retiste partecipanti alla gara d'appalto, si assisterà a differenti regimi di responsabilità.

Nello specifico, nel caso di:

- ▶ raggruppamenti orizzontali, responsabilità solidale nei confronti della stazione appaltante, nonché nei confronti del subappaltatore e dei fornitori;
- ▶ raggruppamenti verticali, responsabilità pro quota per gli assuntori di lavori scorporabili o prestazioni secondarie, ferma restando la responsabilità solidale della mandataria.

La responsabilità non è estesa, naturalmente, alle imprese retiste che non abbiano partecipato alla specifica gara.

Quanto, poi, all'ipotesi di un'eventuale modificazione della composizione della rete/raggruppamento concorrente alla gara, ai sensi dell'articolo 48, comma 19-ter, troveranno applicazione le previsioni di cui ai commi 17, 18 e 19, anche laddove le modifiche contemplate si verifichino in fase di gara.

## 4.7 ABILITAZIONE AL MEPA <sup>37</sup>

Ai sensi dell'art. 37, comma 2 del Codice, le stazioni procedono mediante utilizzo autonomo degli strumenti telematici di negoziazione - messi a disposizione dalle centrali di committenza qualificate - per gli acquisti di lavori di manutenzione ordinaria d'importo superiore a 150.000 euro e inferiore a 1 milione di euro.

A tale proposito, nella guida pubblicata sul portale "[www.acquistinretepa.it](http://www.acquistinretepa.it)" di Consip, sono fornite alle reti d'impresa specifiche modalità operative di registrazione e abilitazione al Mercato elettronico della P.A. per l'esecuzione dei suddetti lavori.

In particolare, è utile sottolineare che mentre inizialmente erano state ammesse a richiedere l'abilitazione al Mercato Elettronico solo le aggregazioni tra le imprese aderenti al contratto di rete dotate di personalità giuridica di cui all'art. 45, comma 2 lettera f) del Codice, di recente, a seguito di specifica richiesta di RetImpresa, Consip ha esplicitato la possibilità, anche per le reti-contratto, di accedere alle procedure telematiche di gara per l'approvvigionamento pubblico.

Sono state, pertanto, aggiornate le istruzioni operative per l'accesso al MEPA (v. Manuale d'uso "Risposta ad una Richiesta di Offerta - RDO"), equiparando in questa fase le reti contratto ai RTI ai fini della presentazione dei propri cataloghi di beni e servizi e delle relative offerte (v. par. 2.7 del Manuale d'uso)<sup>38</sup>.

Pertanto, le reti di imprese dotate o meno di personalità giuridica possono richiedere l'abilitazione per l'esecuzione di lavori di manutenzione e, in tal caso, la domanda dovrà contenere anche l'indicazione delle imprese retiste con cui la rete intende partecipare alle procedure di acquisto nell'ambito del Mercato Elettronico.

Inoltre la rete d'impresa dovrà inviare attraverso la procedura prevista sulla piattaforma tante Domande di Abilitazione quante sono le imprese consorziate con cui intende partecipare alle procedure di acquisto nell'ambito del Mercato Elettronico.

<sup>37</sup> Il MEPA è lo strumento di e-procurement pubblico - [www.acquistinretepa.it](http://www.acquistinretepa.it) - introdotto nel 2000 da Consip al fine di promuovere un nuovo modello per l'ottimizzazione degli approvvigionamenti pubblici, mediante procedure gestite interamente on-line tramite un portale dedicato.

<sup>38</sup> Cfr. Manuale d'uso "Risposta ad una Richiesta di Offerta - RDO", par. 2.7, disponibile al seguente link [https://www.acquistinretepa.it/opencms/export/sites/acquistinrete/documenti/airpa/guide/guide\\_impresa/MePA-Guida\\_risposta\\_impresa\\_alla\\_RDO3.pdf](https://www.acquistinretepa.it/opencms/export/sites/acquistinrete/documenti/airpa/guide/guide_impresa/MePA-Guida_risposta_impresa_alla_RDO3.pdf).

## 4.8 IL DISTACCO DI MANODOPERA

Il comma 4-ter dell'art. 30 del D. Lgs. n. 276/2003 chiarisce che *“qualora il distacco di personale avvenga tra aziende che abbiano sottoscritto un contratto di rete di impresa che abbia validità ai sensi del decreto legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33, l'interesse della parte distaccante sorge automaticamente in forza dell'operare della rete, fatte salve le norme in materia di mobilità dei lavoratori previste dall'articolo 2103 del codice civile. Inoltre per le stesse imprese è ammessa la codatorialità dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso”*.

Va quindi rilevato che, a differenza della regola generale, prevista al primo comma dell'art. 30 – secondo la quale, per la legittimità dell'utilizzo di tale istituto, è necessario riscontrare l'interesse e la temporaneità del distacco – nel caso delle reti di imprese l'interesse del distaccante consegue *“automaticamente”* alla costituzione della rete stessa.

Sul punto, sono stati anche forniti chiarimenti da parte del Ministero del Lavoro, con la Circolare n. 35/2013. Per approfondimenti, si rinvia al Capitolo *“I contratti di rete nella filiera delle costruzioni”*, par. *“La gestione del lavoro nelle Reti d'impresa”*.

# APPENDICE



---

# RACCOLTA DI BEST-PRACTICES DI RETI D'IMPRESA NEL SETTORE DELLE COSTRUZIONI

---

- ▶ **EDILNET**  
NETWORK DELL'EDILIZIA ETICA E SOSTENIBILI RETE DI IMPRESE
- ▶ **RETE DI IMPRESE - RETE FIDEC**
- ▶ **RETE IRENE**  
IMPRESE PER LA RIQUALIFICAZIONE ENERGETICA DEGLI EDIFICI
- ▶ **LIBRA RETE DI IMPRESE**
- ▶ **RENOVO RETE COSTRUTTORI SISMA CENTRO ITALIA**
- ▶ **RESTAURAMARCHE**
- ▶ **RETE COSTRUTTORI BOLOGNA**
- ▶ **RETESAND:**  
SOSTENIBILITÀ, AMBIENTE, NATURA, DIVERTIMENTO E IN INGLESE SABBIA

# EDILNET

## NETWORK DELL'EDILIZIA ETICA E SOSTENIBILI RETE DI IMPRESE

### Dati identificativi della Rete d'impresa

EDILNET - NETWORK DELL'EDILIZIA ETICA  
E SOSTENIBILI RETE DI IMPRESE  
Sito web: [www.edilnet.org](http://www.edilnet.org)



### Contatti

Nome: Antonino Tropea (manager di rete)  
Indirizzo email: [info@edilnet.org](mailto:info@edilnet.org); [manager@edilnet.org](mailto:manager@edilnet.org)  
Contatto telefonico: 0965 892042/347 0346755

### Ambito di attività della Rete - Indicare l'ambito principale di attività contrassegnandolo con una "x"

- ⊗ *Condivisione acquisti/forniture/tecnologie/servizi*
- ⊗ *Economia circolare*
- ⊗ *Efficienza energetica*
- ⊗ *Promozione e sviluppo della filiera*
- ⊗ *Ricerca e Sviluppo*
- ⊗ *Rigenerazione urbana*

### Breve descrizione della rete

Edilnet - Network dell'Edilizia Etica e Sostenibile Rete di imprese è stata **costituita, con soggettività giuridica**, a novembre 2015 da 18 imprese retiste. Attualmente le imprese aderenti sono 12 ed operano principalmente a livello regionale e nazionale.

La Rete ha registrato un marchio individuale, per contraddistinguere le proprie attività, e un marchio collettivo - Edilnet: Edilizia Etica e Sostenibile - da concedere in licenza d'uso alle imprese aderenti ed eventualmente a terzi, che aderiscono al codice etico comportamentale della Rete finalizzato a valorizzare il raggiungimento di standard etici e di sostenibilità superiori.

### Mission

Accrescere la competitività individuale e collettiva delle imprese partecipanti programmando e realizzando interventi a favore dello sviluppo del comparto edile e del territorio della regione Calabria, attraverso una serie di azioni progettuali integrate per la creazione del Meta-Distretto Produttivo della Bioedilizia calabrese.



Tali azioni prevedono la promozione del mercato dell'edilizia sostenibile, dell'eco-innovazione, delle *smart cities* e della prestazione di servizi, anche nell'ambito del terziario avanzato.

Promuovere e diffondere il modello di rete e di distrettualità, contribuendo al riposizionamento sia in termini di immagine che di mercato del comparto edile calabrese ed all'acquisizione di nuove e maggiori quote e commesse di mercato.

## Attività

Nel 2016 Edilnet, attraverso il suo Piano di Sviluppo, ha concorso ed è stata ammessa al finanziamento previsto nell'ambito dei Contratti di Investimento promossi dalla Regione Calabria.

Nel 2017 è stata redatta una prima versione del Business Plan della Rete, incentrato sulle opportunità derivanti dagli incentivi per la messa in sicurezza sismica e la riqualificazione energetica del patrimonio esistente, più volte aggiornato in relazione ai budget e all'evoluzione del modello organizzativo e di *partnership*.

Nel corso degli anni la Rete ha consentito di sviluppare economie di rete, di scala e di sistema e la condivisione di servizi strategici (centrale acquisti, R&S, Innovazione, *Project Design*, *marketing* distrettuale e di rete, ecc.), nonché la valorizzazione delle complementarità tra le imprese, aggregando, qualificando e valorizzando anche da un punto di vista ambientale il sistema di offerta integrata in un'ottica competitiva di mercato.

Sono stati, inoltre, avviati processi di mitigazione dell'impatto ambientale del processo edilizio, programmando un sistema di offerta integrata con caratteristiche di innovazione e competitività di mercato.

## Governance

La Rete è governata dall'Organo comune affiancato da un *manager* di rete, con veste consultiva ed esecutiva, ed è dotata di un fondo patrimoniale comune.

## Prospettive per il futuro

In una prospettiva di breve e medio periodo, la Rete è impegnata nella gestione di un contratto di investimento per l'eco-innovazione delle imprese aderenti, finanziato dalla Regione Calabria con fondi POR Calabria FESR-FSE 2014-2020 e Fondi PAC.

Contestualmente prosegue la sua attività, avviata nell'ultimo biennio, di sviluppo di un centro di competenze e di servizi per la promozione e la implementazione degli interventi di rigenerazione urbana sul territorio regionale e nazionale attraverso l'utilizzo di Eco e Sisma Bonus oggetto; nonché di un documento interno di programmazione e pianificazione denominato "La Rete di Imprese EDILNET e le opportunità degli incentivi per la messa in sicurezza sismica e la riqualificazione energetica del patrimonio immobiliare esistente (Business Plan 2017-2022 - Executive Summary), aggiornato a più riprese attraverso la definizione di piani e budget su base semestrale.

# RETE DI IMPRESE - RETE FIDEC

## Dati identificativi della Rete d'impresa

RETE DI IMPRESE - RETE FIDEC

Sito web: [www.fidec.info](http://www.fidec.info)



## Contatti

Nome: Juri Franzosi

Indirizzo email: [jurifranzosi@fidec.info](mailto:jurifranzosi@fidec.info)

Contatto telefonico: 0332 830030

**Ambito di attività della Rete** - Indicare l'ambito principale di attività contrassegnandolo con una "X"

*Promozione e sviluppo della filiera*

## Breve descrizione della rete

Contratto di rete **soggetto**, costituzione 10 maggio 2019, area geografica territorio nazionale.

Imprese aderenti: Edilstampa srl, Coledil Varese srl, Agorà activities srl, Geotecnica srl, STP certification srl

## Mission

Fidec - Forum italiano delle costruzioni - è un'iniziativa promossa da Ance, in collaborazione con altre associazioni e ordini professionali per connettere i diversi attori della filiera delle costruzioni. È interesse delle società partecipanti alla rete incrementare la propria clientela, aumentare la capacità innovativa e rafforzare la competitività dell'intera filiera delle costruzioni, attraverso iniziative ed eventi promossi sotto il marchio Fidec

## Attività

Il programma della Rete consiste nel promuovere iniziative ed eventi che hanno come scopo principalmente:

- creare e innovare modelli produttivi al fine di recuperare capacità innovativa, stimolare con incontri e approfondimenti una cultura delle costruzioni che ponga al centro l'uomo e la sostenibilità ambientale, promuovere modelli di economia circolare e *sharing economy*.

- promuovere e organizzare con cadenza annuale l'evento annuale Fidec e Fidec in tour. Fidec è infatti la manifestazione dedicata all'intera filiera produttiva delle costruzioni, che valorizzi progetti innovativi e che sia occasione per promuovere eventi tecnico formativi in materia di produzione di edilizia, habitat e ambiente, collaborazioni e connessioni di filiera, innovazione di processo e di prodotto, cultura industriale di taglio sia imprenditoriale che tecnico.

#### *Risultati conseguiti:*

1700 operatori di filiera partecipanti, 250 tra relatori, conduttori e influencer, 44 slot di comunicazione per più di 24 ore di comunicazione e 35 aziende partner sono il bilancio dei risultati conseguiti. In due parole, coinvolgimento e partecipazione. Si sono apprezzate le novità e da esse in tanti hanno potuto valutarne il ritorno d'investimento.

È la constatazione che l'imprenditoria edile e tutta la filiera nutrono un forte interesse. Questo evento ha rappresentato la tappa finale, nel corso del 2019, di un viaggio con tappe in 22 città, in buona parte condivise con l'Edilportale Tour, dove si sono respirate novità, conoscenze e innovazione, scaturite a partire dalle realtà territoriali di settore di tutta Italia.

### **Governance**

Creazione e attivazione di un Fondo Comune, Organo Comune e Comitato di Gestione.

### **Prospettive per il futuro**

Per dare continuità e prospettive, vi è sicuramente la necessità di aprirsi a una concreta struttura gestionale e organizzativa, non ultimo, ma forse la più incisiva, quella di allargare il capitale azionario, coinvolgendo l'imprenditoria che ha dato un segno di forte interesse.

Organizzazione, gestione commerciale, comunicazione e marketing, partnership strategici, sono i punti da cui ripartire, senza i quali, pur restando un evento fiore all'occhiello di Ance, si limiterebbe ad un'azione e gestione non strutturata e, perderebbe col tempo un patrimonio (da non sciupare e disperdere) che sicuramente in queste due edizioni Ance con Fidec si è costruito attraverso un grande lavoro di relazioni e collaborazioni già in essere. e le opportunità degli incentivi per la messa in sicurezza sismica e la riqualificazione energetica del patrimonio immobiliare esistente (Business Plan 2017-2022 – Executive Summary), aggiornato a più riprese attraverso la definizione di piani e budget su base semestrale.

# RETE IRENE

## IMPRESE PER LA RIQUALIFICAZIONE ENERGETICA DEGLI EDIFICI

### Dati identificativi della Rete d'impresa

RETE IRENE

Imprese per la Riqualificazione Energetica degli Edifici

Sito web: [www.reteirene.it](http://www.reteirene.it)



### Contatti

Nome: Manuel Castoldi (Presidente) - Maurizio Mora (Responsabile Commerciale e Marketing)

Indirizzo email: [irene@reteirene.it](mailto:irene@reteirene.it)

Contatto telefonico: 800 134 720

### Ambito di attività della Rete - Indicare l'ambito principale di attività contrassegnandolo con una "x"

- ⊗ *Condivisione acquisti/forniture/tecnologie/servizi*
- ⊗ *Economia circolare*
- ⊗ *Efficienza energetica*
- ⊗ *Impiantistica*
- ⊗ *Partecipazione appalti pubblici e bandi*
- ⊗ *Promozione e sviluppo della filiera*
- ⊗ *Ricerca e Sviluppo*
- ⊗ *Rigenerazione urbana*
- ⊗ *Altro: attività sul territorio per la sensibilizzazione, l'informazione e la formazione sull'riqualificazione energetica degli edifici (convegni, seminari, corsi formativi in accordo con gli ordini professionali)*

### Breve descrizione della rete

Rete IRENE è una start-up innovativa, costituita come **Rete contratto** nell'Aprile 2013 da un gruppo di imprese lombarde per realizzare interventi di riqualificazione energetica degli edifici esistenti, coordinati sul sistema edificio-impianto. Forte dell'esperienza maturata, delle azioni intraprese e degli obiettivi raggiunti, nel febbraio 2019 è stata trasformata in **Rete-Soggetto** che opera nell'Italia Nord Ovest. Il numero di Soci e Partner di Rete è oggi di una ventina di Aziende con un fatturato complessivo di oltre 100 milioni di Euro.

### Mission

- Creare ed immettere sul mercato un servizio innovativo di verificata e garantita efficacia, di elevato standard qualitativo, per la riqualificazione energetica degli edifici esistenti, corredato di strumenti finanziari, contrattuali e assicurativi adeguati;

- creare una vasta e qualificata informazione che susciti la richiesta di questo servizio ed agire in modo coordinato per sensibilizzare i consumatori finali verso soluzioni e tecnologie ad alta efficienza e sostenibilità ambientale;
- potenziare la capacità contrattuale di ciascun partecipante alla Rete nei confronti dell'accesso al credito e a bandi di finanziamento;
- sviluppare una maggiore capacità contrattuale verso i fornitori;
- sviluppare una capacità coordinata di partecipazione a gare d'appalto pubbliche e private;
- promuovere e commercializzare servizi e *know how* svolti dalla Rete con i suoi Partner.

## Attività

Rete Irene propone un servizio integrato di Riqualficazione Energetica degli edifici esistenti che interessa sia l'involucro, sia gli impianti, che oltre alle opere in cantiere prevede:

- Supporto tecnico al professionista e all'amministratore;
- Piano economico dell'intervento;
- Servizi di finanziamento al condòmino e al condominio;
- Acquisizione del credito fiscale derivante da Ecobonus e Sismabonus;
- Gestione impianti termici con risparmio garantito e condiviso (contratto validato da Altroconsumo);
- Certificazione di qualità dei lavori eseguiti attraverso un protocollo di certificazione sviluppato con CasaClima Alto Adige.

Attraverso questi strumenti sono stati realizzate decine di interventi di riqualificazione del patrimonio edilizio esistente.

## Governance

L'organo sovrano della Rete è l'Assemblea dei Soci, che definisce politiche di indirizzo e obiettivi strategici in accordo con il Contratto di Rete e il Codice Etico. L'amministrazione della Rete e l'attuazione del programma sono affidati a un Comitato di Gestione, che nomina 1 Presidente, 2 Vice Presidenti, 1 Direttore *Marketing* e Commerciale.

Rete IRENE dispone di un Comitato tecnico Scientifico e di uno staff operativo. Per far fronte alle spese di funzionamento e di gestione della Rete è costituito un Fondo Patrimoniale per il quale viene predisposto il rendiconto annuale consuntivo dell'attività compiuta e il *budget* annuale per l'esercizio successivo con gli eventuali aggiornamenti in corso d'anno. La Rete è aperta all'ingresso di nuovi Soci e Partners industriali che eleggono un loro rappresentante nell'Assemblea.

### **OBIETTIVI 2020-2021:**

- Ampliamento della Rete in tutto il Nord Italia con estensione delle attività commerciali sia per il target progettisti che per il target amministratori di condominio;
- Sviluppo delle azioni di marketing e comunicazione della rete in linea con l'espansione territoriale;
- Consolidamento e sviluppo dei rapporti istituzionali con associazioni e ordini professionali;
- Consolidamento dei rapporti con Istituzioni locali, Regionali e Governative;
- Rafforzamento dei servizi forniti alle imprese aderenti alla rete sia dal punto di vista commerciale che tramite servizi finanziari dedicati;
- Organizzazione di seminari formativi con gli ordini professionali e associazioni di categoria sulle provincie di sviluppo;
- Ampliamento dell'attività di comunicazione su stampa specializzata e campagne di promozione su web.

# LIBRA

## RETE DI IMPRESE

### Dati identificativi della Rete d'impresa

LIBRA RETE DI IMPRESE

Sito web: [www.libraretedimprese.com](http://www.libraretedimprese.com)



### Contatti

Nome: arch. DANIELA STUCCHI

Indirizzo email: [stucchimpresa@gmail.com](mailto:stucchimpresa@gmail.com)

Contatto telefonico: 0362/593753

Nome: dr.ssa LILIANA BASSETTO

Indirizzo email: [liliana.bassetto@bassettosrl.it](mailto:liliana.bassetto@bassettosrl.it)

Contatto telefonico: 039/617315

### Ambito di attività della Rete - Indicare l'ambito principale di attività contrassegnandolo con una "x"

- Condivisione acquisti/forniture/tecnologie/servizi*
- Partecipazione appalti pubblici e bandi*
- Promozione e sviluppo della filiera*

### Breve descrizione della rete

Imprese aderenti:

1. RONZONI SRL – SEVESO (MB): realizzazione e manutenzione di infrastrutture stradali e sotto-servizi;
2. BASSETTO SRL – ARCORE (MB): realizzazione e manutenzione di infrastrutture stradali con prestazioni di servizi sulle reti stradali provinciali e tangenziali;
3. EUROCONDOTTE SRL – NOVA M. (MB): realizzazione e manutenzione di sotto-servizi acquedotti e gasdotti;
4. GUZZONATO SNC – SULBIATE (MB): realizzazione e manutenzione di infrastrutture stradali e sotto-servizi anche in presenza di falde acquifere;
5. STUCCHI & C SRL - BOVISIO M.(MB): realizzazione e manutenzione di infrastrutture stradali e sotto-servizi anche in presenza di falde acquifere;
6. MOLTENI & C. SRL – GIUSSANO (MB): realizzazione e manutenzione opere edili specializzata in restauri.

Tipo di contratto: **rete-contratto** con assegnazione di codice fiscale/senza personalità giuridica.

Anno di costituzione della Rete: 10/01/2012

Area geografica: sedi imprese Monza e Brianza/operatività Lombardia.

## Mission

L'obiettivo è di accrescere la capacità di acquisire commesse nel comparto delle costruzioni e manutenzioni, sia di infrastrutture stradali che del patrimonio immobiliare, cogliendo le opportunità offerte dal mercato in evoluzione e che richiede alle imprese di governare l'intero processo.

La rete vuole offrire un servizio "chiavi in mano".

Il *target* di riferimento è rappresentato sia dal settore pubblico che da quello privato. Il programma della rete consiste nella messa a sistema di risorse, competenze e specializzazioni di più imprese, promuovendo la cooperazione al fine di ampliare il proprio mercato di riferimento.

La rete si pone l'obiettivo di:

- proporre iniziative di carattere promozionale tese a valorizzare l'immagine, l'attività e la professionalità delle imprese facenti parte della Rete;
- definire linee comuni di *marketing*;
- definire e attuare un programma comune di formazione e informazione dei propri addetti nel rispetto della normativa per la Tutela e la Sicurezza, oltre che predisporre una formazione propria e specifica del settore.

## Attività

La Rete ha acquisito tramite RTI alcune significative commesse tra le quali:

- Cap Holding spa Accordo Quadro anni 2012/2014 Importo € 10.000.000,00;
- Cap Holding spa Accordo Quadro 2015/2017 Importo € 15.500.000,00.

La Rete ha poi acquisito commesse pubbliche mediante RTI tra i membri secondo interessi specifici riferiti a gare specifiche.

Queste acquisizioni hanno consentito un incremento di fatturato e di addetti nel corso di anni particolarmente critici per il settore.

La Rete ha complessivamente circa 200 addetti con un fatturato medio degli ultimi tre anni di circa € 27.000.000,00 con un notevole patrimonio di mezzi ed attrezzature.

## Governance

L'attuazione del programma di Rete è affidata a un Comitato di Gestione costituito da tanti membri quante sono le imprese. Vengono nominati dal Comitato un Presidente ed un Vicepresidente che si alternano/confermano con cadenza semestrale.

La Rete ha un marchio "TM" depositato presso la Camera di Commercio di Milano.



La Rete, per scelta, ha preferito non costituire un fondo patrimoniale, ma di costituire un fondo comune secondo le necessità di spesa.

### **Prospettive per il futuro**

Proseguire nelle attività di sinergia tra le imprese della Rete.

Continuare le proposte e gli approcci anche sul mercato privato, anche se i contatti con il mercato Privato fino ad ora non hanno dato riscontri positivi, in quanto forse manca una conoscenza del soggetto "Rete".

# RENOVO

## RETE COSTRUTTORI SISMA CENTRO ITALIA

### Dati identificativi della Rete d'impresa

RENOVO RETE COSTRUTTORI SISMA CENTRO ITALIA

Sito web: <https://renovoretecostruttori.com/>



### Contatti

Nome: DOTT. GIANLUCA NATALE e ARCH. PAOLO CAPRIOTTI

Indirizzo email: [renovoproject@gmail.com](mailto:renovoproject@gmail.com) e [gianlucastudio.natale@gmail.com](mailto:gianlucastudio.natale@gmail.com)

Contatto telefonico: 3470825180 e 3471443641

### Ambito di attività della Rete - Indicare l'ambito principale di attività contrassegnandolo con una "x"

- Condivisione acquisti/forniture/tecnologie/servizi
- Economia circolare
- Immobiliaristica
- Impiantistica
- Internazionalizzazione
- Partecipazione appalti pubblici e bandi
- Promozione e sviluppo della filiera
- Ricostruzione post terremoto
- Altro: Attività commerciale lavori privati

### Breve descrizione della rete

Renovo è una **rete-contratto**, costituitasi con atto pubblico nel novembre 2017, modificato più volte negli anni, conta 100 imprese di costruzione con sede in prevalenza nella regione Marche e, in parte residuale, nelle regioni limitrofe.

### Mission

- Partecipare congiuntamente alle gare di appalto pubbliche e private;
- Coordinare la gestione delle gare, favorendo la ripartizione dei compiti tra le varie imprese partecipanti e la divisione dei rischi tra le stesse;
- Ricercare e acquisire commesse da assegnare direttamente alle imprese retiste;

- Favorire l'accesso alle procedure di partecipazione alle gare d'appalto private e pubbliche;
- Progettare e realizzare gli strumenti adeguati per l'acquisizione di commesse e acquisire eventuali servizi di assistenza tecnica necessari al raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- Coordinare la filiera produttiva quando siano coinvolte più imprese retiste tra mandatarî, mandanti e subappaltatori;
- Ricercare un gruppo fornitori privilegiato che supporti le imprese aderenti nelle attività di costruzione;
- Condividere e mettere a disposizione gli strumenti, le attrezzature ed i macchinari secondo modalità e criteri stabiliti dall'Organo comune;
- Semplificare la partecipazione alle gare di appalto.

### Attività

La rete di imprese ha un pacchetto di lavori in acquisizione, per l'anno 2020, di circa 20 milioni di euro, tra commesse pubbliche aggiudicate e commesse private in stipula di contratto, con un incremento annuale stimato del 50% per gli anni successivi. Da un punto di vista dell'occupazione lavorano nell'organizzazione di rete cinque soggetti.

### Governance

La rete è dotata di Organo comune e fondo patrimoniale, non ha soggettività giuridica. I responsabili dell'organo comune sono l'Arch. Paolo Capriotti e il Dott. Gianluca Natale

### Prospettive per il futuro

Per il prossimo futuro si sta pensando di portare avanti le seguenti attività:

- progetto per il recupero delle macerie provenienti dalle demolizioni con riutilizzo per manufatti in cemento contenente inerte riciclato;
- organizzare un processo per lo sfruttamento dei potenziali bonus edilizi (sisma, eco, facciate) con partner finanziatori di rilievo, servizi di supporto, garanzie al buon esito;
- portare l'organizzazione a operare anche in altri scenari di ricostruzioni post sisma, Albania in primis;
- diventare soggetto qualificato a promuovere interventi di trasformazione urbana e realizzazione di opere anche complesse in ottica di PPP andando a coinvolgere la finanza;
- promuovere tra le aziende della rete un'organizzazione produttiva che si basi sulle logiche di *project management 2.0* e BIM.

# RESTAURAMARCHE

## Dati identificativi della Rete d'impresa

RESTAURAMARCHE  
FILIERA DELLE IMPRESE DI ANCE E CONFINDUSTRIA  
MACERATA PER LA RICOSTRUZIONE  
o in forma abbreviata "RESTAURAMARCHE"  
Sito web: <http://www.restauramarche.it/>



## Contatti

Nome: Arch. Enrico Crucianelli (Presidente della Rete)  
Indirizzo email: [enrico.crucianelli@restedile.it](mailto:enrico.crucianelli@restedile.it)  
Contatto telefonico: 335/5420909

## Ambito di attività della Rete - Indicare l'ambito principale di attività contrassegnandolo con una "X"

- ⊗ *Partecipazione appalti pubblici e bandi*
- ⊗ *Promozione e sviluppo della filiera*
- ⊗ *Ricostruzione post terremoto*
- ⊗ *Rigenerazione urbana*

## Breve descrizione della rete

Si tratta di una **rete-contratto** costituita da 15 imprese del territorio maceratese ed aderenti al sistema Confindustria ed Ance Macerata. Il contratto è stato sottoscritto il 9.08.2018.

La rete è stata contrattualizzata tra imprese aderenti al comparto delle costruzioni di Confindustria Macerata ed Ance Macerata al fine di dare una risposta di sistema per la ricostruzione dei territori colpiti dal sisma. Le finalità della rete sono state da subito infatti legate alla volontà del sistema associativo di promuovere l'imprenditoria locale e contestualmente di raggiungere in maniera più organica la committenza privata e pubblica.

## Mission

- promozione delle imprese aderenti ad Ance e Confindustria Macerata, proponendosi come filiera locale delle costruzioni, in grado di garantire la realizzazione di interventi, anche complessi, con particolare riferimento a quelli di ricostruzione Post Sisma Centro Italia 2016;

- partecipazione congiunta alle procedure di gara, mediante la forma dei raggruppamenti orizzontali, verticali e misti previsti dalla normativa in materia di contratti pubblici;
- rafforzamento della collaborazione tra le imprese qualificate per l'esecuzione di lavori e la filiera dei fornitori;
- incremento del numero di imprese aderenti, attraverso il coinvolgimento di imprese del sistema regionale Ance e Confindustria, del sistema di imprese artigiane provinciali e regionali e del sistema delle imprese aderenti ad associazioni di categoria del cratere, al fine di rispondere con ulteriore efficacia all'esigenza della Committenza rispetto alla ricostruzione;
- accesso a finanziamenti e contributi a fondo perduto per acquisto di macchinari, per la formazione nonché per avviare processi di digitalizzazione;
- godimento di agevolazioni fiscali;
- impiego di distacco del personale tra le imprese della rete;
- assunzione in regime di codatorialità del personale dipendente.

## Attività

Molte le attività avviate nel primo periodo di vita della rete che, pur non avendo ancora dato frutti in termini di acquisizione di lavori, hanno creato le condizioni per consentire alla rete di svolgere un ruolo importante nella ricostruzione in rappresentanza della filiera locale delle costruzioni.

Relativamente alla comunicazione è stato creato un portale web [www.restauramarche.it](http://www.restauramarche.it), contenente le informazioni minime della struttura e dell'organizzazione.

La rete è stata, inoltre, promossa attraverso una conferenza stampa che ha esploso l'informazione attraverso i media tradizionali e alla rete *social*.

Attualmente è in corso di stampa una *brochure* finalizzata a descrivere le qualità delle singole imprese retiste attraverso le principali referenze in termini di costruzione e recupero.

L'"Organo Tecnico", costituito da un professionista, architetto, appartenente alla nostra realtà territoriale, ha inoltre raggiunto amministratori di condominio, professionisti e proprietari di immobili lesionati.

Infine, la rete ha partecipato a un progetto di filiera finalizzato alla partecipazione al bando POR MARCHE: supporto alla competitività del Made in Italy ai fini della rivalizzazione delle filiere produttive colpite dal terremoto" - Bando 2018, per una ricostruzione *smart* dei borghi storici, procedure innovative per la qualità della vita nelle aree interne.

Il progetto è stato approvato dalla Regione Marche, la quale ha altresì emesso il decreto finalizzato all'erogazione del contributo.

## Governance

La *Governance* è attribuita ad un Organo comune collegiale, costituito da 6 imprese della rete. Due imprese sono quelle operanti più attivamente nel comparto della ristrutturazione edile e del restauro.

Gli altri 4 componenti sono i Presidenti delle sezioni della filiera delle costruzioni di Confindustria Macerata (sezione Ance Macerata, sezione Impianti e Montaggi industriali, sezione attività Estrattive, sezione Materiali da Costruzione).

La rete è inoltre dotata di un fondo patrimoniale, alimentato da un contributo annuale versato da tutte le imprese aderenti, nonché da un contributo *una tantum* versato dalle locali associazioni di categoria (Confindustria Macerata ed Ance Macerata).

La rete si è, infine, dotata di un Organo tecnico che si occupa principalmente della promozione della rete nei confronti della committenza.

## Prospettive per il futuro

Le prospettive per il futuro afferiscono al potenziamento della rete in termini di imprese ad essa aderenti, nonché ad una più forte penetrazione del mercato della ricostruzione privata.

# RETE COSTRUTTORI BOLOGNA

## Dati identificativi della Rete d'impresa

RETE COSTRUTTORI BOLOGNA - Sito web: [www.retecostrutturibologna.it](http://www.retecostrutturibologna.it)



## Contatti

Nome: ANDREA BARBIERI - MILENA PAVONI

Indirizzo email: [info@retecostrutturibologna.it](mailto:info@retecostrutturibologna.it) Contatto telefonico: 0510452712

## Ambito di attività della Rete - Indicare l'ambito principale di attività contrassegnandolo con una "x"

Partecipazione appalti pubblici e bandi

## Breve descrizione della rete

È una **Rete-Soggetto**, nata dalla lungimiranza della Presidenza di ANCE BOLOGNA che, pensando all'opportunità di promuovere la nascita di una forma associativa/Consortile delle proprie Imprese, ha scelto di proporre la costituzione di una Rete. L'idea ha trovato partecipi 15 Imprenditori all'atto della Costituzione nel Giugno 2017, oggi gli aderenti sono 23.

## Mission

L'obiettivo delle aderenti alla Rete, tra gli altri, è quello di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività delle imprese contraenti e di espandere la propria attività su tutto il territorio nazionale.

## Attività

Partecipazione ad appalti pubblici e privati, anche per la realizzazione di opere complesse ed articolate.

## Governance

È una Rete Soggetto, dotata di Organo Comune e Fondo Patrimoniale.  
La Rete ha individuato un Manager di Rete.

## Prospettive per il futuro

- Sviluppare la capacità di penetrazione sul mercato delle costruzioni a 360 gradi della Rete.
- Proseguire l'attività collegiale con incontri propedeutici, atti a migliorare la capacità delle Imprese di interagire tra loro e a migliorare la loro competitività grazie all'esperienza del gruppo.

# RETE SAND

SOSTENIBILITÀ, AMBIENTE, NATURA, DIVERTIMENTO (E IN INGLESE SABBIA)

## Dati identificativi della Rete d'impresa

RETESAND: Sostenibilità, Ambiente, Natura, Divertimento (e in inglese Sabbia)

Sito web: [www.retesand.it](http://www.retesand.it)



## Contatti

Nome: Pietro Merlini / Chiara Parazzini

Indirizzo email: [info@retesand.it](mailto:info@retesand.it) e [avvpietromerlini@gmail.com](mailto:avvpietromerlini@gmail.com)

Contatto telefonico: 3396011491

## Ambito di attività della Rete - Indicare l'ambito principale di attività contrassegnandolo con una "X"

- ⊗ *Condivisione acquisti/forniture/tecnologie/servizi*
- ⊗ *Economia circolare*
- ⊗ *Internazionalizzazione*
- ⊗ *Partecipazione appalti pubblici e bandi*
- ⊗ *Promozione e sviluppo della filiera*
- ⊗ *Ricerca e Sviluppo*
- ⊗ *Altro: Ottimizzazione dei processi in una logica lean thinking*

## Breve descrizione della rete

Rete Sand è una **rete-contratto** a composizione mista.

SAND racchiude una buona parte della filiera dell'edilizia: si parte dalle cave che estraggono le materie prime e dagli impianti che producono inerti artificiali da riciclo e aggregati riciclati da C&D, per passare dagli impianti che producono conglomerati bituminosi e cementizi ed arrivare alle imprese che realizzano i manufatti edilizi.

In una logica di sostenibilità, SAND comprende anche un'associazione sportiva ed una società immobiliare; soggetti questi che consentono il collegamento alla filiera del sociale ed in futuro anche in una logica di rigenerazione urbana.

Le imprese aderenti sono: Cave Merlni, Cava Visconta, La ginestra, Zerocento, Betonrossi, Milano Bitumi, ICG, Gini, il Gelso immobiliare, Estra Team, Costa del Loco. E tre professionisti: Pietro Merlini, Chiara Parazzini, Guido Roderi.

Lavoriamo prettamente in Lombardia e Veneto, abbiamo sottoscritto un primo contratto di rete a metà 2018, ora in fase di aggiornamento e implementazione.

La nostra *vision* è: "Essere la prima rete italiana che attraverso innovative metodologie di economia circolare e di collaborazione fra soggetti operanti anche in settori diversi, crei valore per i propri clienti, perseguendo nel contempo il principio della sostenibilità e generando benessere per la collettività".



La nostra proposta di valore è incentrata su:

- **CONFRONTO:** realtà diverse che dialogano tra loro per trovare sinergie;
- **OPPORTUNITÀ:** non fermarsi ma guardare oltre, e lavorare con tutti gli stakeholders in ottica sistemica;
- **CRESCITA:** sviluppo sostenibile in termini economici, ambientali e sociali.

Crediamo ed agiamo secondo i valori dell'etica, della trasparenza, della condivisione, dello sviluppo sostenibile e della responsabilità sociale.

Gli obiettivi sono:

- **Internazionalizzazione:** lavoriamo per cercare sinergie con società ed enti pubblici esteri, tenendo sempre come riferimento il *driver* dell'economia circolare, del *lean thinking* e della innovazione in ottica sostenibile;
- **Ottimizzazione dei processi:** tenendo sempre come punto di riferimento il cliente, RETE SAND si propone di ottimizzare i processi gestionali, produttivi e di erogazione dei servizi di ciascun partner. Per fare questo adottiamo il *lean thinking*, partendo quindi dal valore per il cliente e dalla eliminazione di tutto ciò che può essere definito spreco. Con la prospettiva del miglioramento continuo si individuano le sinergie produttive/commerciali tra i partner;
- **Economia Circolare:** secondo la definizione della Ellen MacArthur Foundation economia circolare «è un termine generico per definire un'economia pensata per potersi rigenerare da sola.»

Il nostro obiettivo è quindi di utilizzare le cave come hub in modo da creare una simbiosi industriale che consenta di progettare i materiali in modo da poterli riutilizzare in successivi cicli produttivi, riducendo al massimo gli sprechi, proponendo nel contempo servizi di ritiro a fine vita. Il tutto in una logica di riduzione dei materiali naturali estratti accompagnata da una valorizzazione degli stessi per gli usi più nobili.

Crediamo fortemente alla necessità della transizione dal modello lineare a quello circolare, che consideri tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto/servizio: - dalla progettazione, alla produzione, al consumo, fino alla destinazione a fine vita - in un'ottica di "dalla culla alla culla". Di fondamentale importanza è la visione sistemica che SAND intende perseguire onde coinvolgere attivamente le pubbliche amministrazioni e la popolazione locale sulle tematiche dell'economia circolare e più in generale della sostenibilità.

- **Innovazione:** tenendo presente la specificità di ciascun partner, RETE SAND lavora insieme per fare ricerca e sviluppo di nuovi prodotti e/o servizi e per migliorare quelli già esistenti, seguendo il principio dell'*open innovation*.

## Attività

Lavoriamo in piccoli gruppi interaziendali ed interfunzionali per favorire la contaminazione e lo scambio di idee. Siamo attenti al contesto e ai cambiamenti e ci muoviamo tenendo come punto di riferimento il contesto, consapevoli che oggi il pensiero strategico e la flessibilità sono i *driver* del successo.

Abbiamo partecipato nel 2019 al progetto RIECCO della CCIAA di Milano Lodi Monza e Brianza; abbiamo ottenuto nel dicembre 2018 la certificazione di prodotto REMADE in ITALY per alcune tipologie di conglomerati bituminosi; abbiamo partecipato nel luglio 2019 (attraverso due cordate di imprese partecipanti a SAND) al Bando Economia Circolare della Regione Lombardia ottenendo il primo ed il settimo posto; abbiamo avviato nel 2018 un progetto di simbiosi industriale; abbiamo attivato nel 2019 un percorso di formazione Lean con l'Istituto *lean management*; abbiamo condiviso già dalla fine del 2018 alcuni fornitori per fare economie di scala; abbiamo partecipato nel novembre 2019 al FIDEC e parlato in diversi convegni sui temi dell'economia Circolare, portando la nostra esperienza di Rete: convegno del 23/11/2018 convegno ReMade Fise Unicircolare e Regione Lombardia (misurare e comunicare economia circolare); 10/04/2019 convegno Roma Fise Unicircular e ReMade (economia circolare e GPP percorso di accompagnamento alle aziende); 28/06/2019 Milano Assemblea generale Anepla, presentazione progetto rete SAND alla Commissione RTIA Ance Lombardia del 23/07/2019; convegno del 27/11/2019 Milano Assimpredil Ance (economia circolare nel settore delle costruzioni).

## Governance

Per ora la *governance* è molto leggera essendo una Rete Contratto. Teniamo una riunione semestrale plenaria con i decisori aziendali in cui si identificano le linee guida da seguire per il semestre successivo e si valuta il lavoro del semestre precedente.

C'è un coordinatore dei lavori che cura anche la comunicazione e monitora l'andamento dei progetti ed un manager di rete che sovrintende e gestisce le eventuali spese.

Il principio guida per le nostre attività sono alcuni degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'AGENDA ONU 2030 (SdGs: 9 - Industria, Innovazione e Infrastrutture; 11 - Città e Comunità sostenibili; 12 - Consumo e Produzione responsabili; 17 - Partnership per gli obiettivi).

## Prospettive per il futuro

Continuare la ricerca e sviluppo in ottica di economia circolare e di *open innovation*, aprirsi a cittadinanza e scuole con visite guidate degli impianti, avviare un progetto lean specifico di ottimizzazione dei processi e riduzione degli sprechi, per poi diffonderlo all'interno della rete, continuare nella ricerca della simbiosi industriale, rafforzare connessioni con altre reti anche di altre filiere ed avviare progetti di rigenerazione urbana.

Proseguire nelle attività di R&S di materiali ibridi circolari impiegabili ai fini CAM e *rating system* in una logica *cradle to cradle* e di *product as a service*.

Partecipare alla terza fase del Bando Economia Circolare Regione Lombardia con il coinvolgimento della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, dell'Istituto di Lean Management, dell'Università degli Studi di Brescia dipartimento DICATAM e del professor Ghiringhelli (Università Liuc) di ARS Ambiente.

Stringere contatti con imprese e/o reti estere ed associazioni estere attive nel settore dell'economia circolare per aumentare la condivisione delle conoscenze.



# BIBLIOGRAFIA



AA.VV., *Linee Guida per i contratti di rete*, Comitato Interregionale dei Consigli Notarili delle Tre Venezie e RetImpresa (a cura di), 2012, in <http://www.notaitriveneto.it/download.php>

Agenzia delle Entrate, Risoluzione n. 70/E del 30 giugno 2011, "Modalità di iscrizione all'Anagrafe tributaria delle reti di imprese"

Anac, Determinazione n. 3 del 23 aprile 2013, "Partecipazione delle reti di impresa alle procedure di gara per l'aggiudicazione di contratti pubblici ai sensi degli articoli 34 e 37 del d.lgs. 12 aprile 2006, n. 163", disponibile sul sito [www.anticorruzione.it](http://www.anticorruzione.it)

Ance, "Osservatorio Congiunturale sull'industria delle costruzioni - gennaio 2020"

Banca d'Italia, "L'economia delle regioni italiane", dicembre 2019

Cabigiosu A., Moretti A. (a cura di) *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*, Pearson Italia, 2019

Cafaggi, Iamceli, Mosco (a cura di) *Quaderni di Giur. comm.*, Milano 2012

CSC Confindustria, Istat, RetImpresa "Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese", novembre 2017

Copenhagen Economics – "EU Implementation Of The Final Basel III Framework - Impact on the banking market and the real economy", novembre 2019

Istat, "Censimento permanente delle imprese 2019: Primi risultati", disponibile al link <https://www.istat.it/it/files//2020/02/Report-primi-risultati-censimento-imprese.pdf>

RetImpresa "Guida alle Reti d'Impresa. Manuale operativo sul Contratto di Rete per Imprenditori, Professionisti ed Esperti", febbraio 2018

RetImpresa, "Indagine sul fabbisogno finanziario della Rete. Report dei risultati", ottobre 2018

Treu T., (a cura), *Contratto di rete Trasformazione del lavoro e reti di imprese*, Ipsoa-Wolters Kluwer, 2015, cit. p.14 ss.

Zappia A., *Il distacco del lavoratore e la sua applicazione nelle reti di impresa*, in Bullo L. (a cura), *I contratti di rete e le nuove frontiere del contratto: modelli giuridici e strutture economiche a confronto*, Cedam-Wolters Kluwer, 2017





**ANCE** | ASSOCIAZIONE NAZIONALE  
COSTRUTTORI EDILI

