

Avv. Simona Piccioni

**SPECIALIZZAZIONE
CONTRATTUALISTICA NAZIONALE ED
INTERNAZIONALE
DIRITTO COMUNITARIO
CONSULENZA AZIENDALE E FORMAZIONE
MANAGERIALE**

**" Il Contratto di Rete"
Uniti per andare.....Lontano!!!
18 Novembre 2011
ENEA**



Cosa analizzeremo....?

- Premessa. Le Fonti della disciplina Reti***
- Cos'è il Contratto di Rete? Suoi Obiettivi***
- Quali i tratti -pilastri caratterizzanti?***

- Il Contratto di Rete come abito d' "Alta Sartoria".***

- La Case history del Settore Alta Moda***

- Alcuni esempi di clausole chiave***



Premessa

Alla disciplina del Contratto di Rete si è giunti all' **esito di un lungo dibattito**



Articolato A MAGLIE LARGHE

La legge ha dato risposta solo ad alcuni dei molti quesiti sollevati, **lasciando SCOPERTE diverse problematiche.**

Definizione

Modello di cooperazione tra più imprenditori

- *relazione organizzata* di imprese che si basa sulla loro *complementarità* e si prefigge il fine di raggiungere **Obiettivi COMUNI.**

E' quindi un accordo , un contratto



Lacuna nel ns codice

-Manca un disciplina generale nel ns codice civile

-Rimando al disposto del **contratto bilaterale (insuffic a raccogliere le **tante interdipendenze** cui dà vita un rapporto tra aggregate)**

Fonti normative: Legge 33/2009 poi la L.99/2009; Legge 122/2010



Diverse Fonti



Regolamentazione in cui si **intrecciano** diritto europeo e diritto nazionale, **diritto generale e diritto speciale**, *lex mercatoria* e prassi dei contratti.



Fasi Prodromiche

FATTISPECIE A FORMAZIONE PROGRESSIVA

Quasi sempre la **formalizzazione** del rapporto giunge all'esito di un ***iter di reciproco "annusamento"*** delle imprese, conoscenza che ha generato ***rapporti di fiducia*** e magari già ***CREATO SINERGIE, complementarità***





Da dove partire.....?

La Rete ***non costituisce*** un nuovo modello societario , né tanto meno un'organizzazione dotata di ***personalità giuridica***

Lo scopo

Lo scopo comune che gli imprenditori
contraenti condividono



Crescita/incremento della
*capacità
innovativa*

crescita della
*competitività
sul mercato*



Organizzarsi, produrre e
vendere mettendo in
campo idee nuove

Creare un vantaggio
competitivo nei
confronti dei concorrenti

Modalità

- Il contratto deve indicare le specifiche **MODALITA'** attraverso le quali le imprese *intendono dar contenuto e realizzare* gli obiettivi di comp. ed innovazione
-



Forma del Contratto di Rete..?

2 possibilità:

- forma della redazione **dell'atto pubblico** dinanzi al notaio (come per gli atti costitutivi delle soc. di capitali)

- **scrittura privata** autenticata dinanzi ad un notaio

-Iscrizione del contr nel **Registro delle imprese** ad opera di ciascun aggregato alla Rete

Disciplina Nuova

- Sezione nel R.imp presso cui è iscritto ciascun partecipante

 - L' **efficacia** del contratto decorre dal momento in cui viene effettuata l' **ultima delle iscrizioni** previste per i sottoscrittori originali
-

I contenuti del contratto (Obbl.)

- l'identità dei partecipanti
- l'indicazione degli **obiettivi strategici** di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le **modalità' concordate per misurare** l'avanzamento verso tali obiettivi
- la definizione di un **programma di rete**
- la durata
- le **modalità di adesione** di altri imprenditori
- le regole per **l'assunzione delle decisioni** dei partecipanti su materia di interesse comune o sulla modifica del programma di rete (ove prevista la modificabilità a maggioranza)

L'oggetto (impegno x le imprese)

Le imprese della rete



Per raggiungere gli scopi del contratto

Si obbligano

sulla base di un programma comune di rete

a collaborare in forme e in ambiti predeterminati **attinenti all'esercizio delle proprie** imprese

a **scambiarsi informazioni** o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica

ad **esercitare in comune** una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa

I contenuti del contratto (*Fac.*)

- l'istituzione di un *fondo patrimoniale* comune
- l'istituzione di un **organo comune** per l'esecuzione del contratto e l'indicazione dei relativi *poteri gestori e di rappresentanza* come mandatario comune
- la previsione di cause facoltative di **recesso anticipato** dal contratto



Quale consiglio...?

****Farcire il contenuto contrattuale** di elementi (articoli) che possano porre in primo piano e **valorizzare** la **trasparenza** dell'impalcatura della Rete;

valorizzando il **ruolo della collaborazione** tra i partecipanti nella **prevenzione** di situazioni di dissesto.



Rete non Pianificata

- ✓ ***La costituzione di una rete non può essere frutto di una “scelta alla moda” o fortuita: iniziative solo tese a sfruttare opportunità contingenti.***
- ✓ ***E’ un percorso che va attentamente PIANIFICATO.***



Necessità di PIANIFICARE

Occorre invece attuare una **PIANIFICAZIONE MIRATA** che sia in grado di definire la “**missione**”, gli **obiettivi** da perseguire nelle diverse fasi di sviluppo dell’aggregazione, di **tracciare una strategia**.

-**RISORSE** da impiegare

-le **RESPONSABILITA’** in capo a ciascuna Parte



Quali condizioni determinano il **SUCCESSO**....?

-Ancorare l'alleanza intorno alle **competenze**

RUOLO DEGLI INTANGIBLE

-Riconoscere alle caratteristiche “**soft**” del partner aggregato (sistema dei **valori, storia, cultura** manageriale ...) lo **stesso grado di rilevanza** attribuito agli skills di più immediato impatto per gli obiettivi dell'accordo (*risorse e competenze disponibili, governance...*)



Operazione “Sartoriale”

Rifiuto delle soluzioni “*alla moda*”:

Capire come nessun tempo sia più importante di quello dedicato alla pianificazione, che deve seguire un percorso **necessariamente**

individuale

❖ **Strategia** Operativa
“Sartoriale” per l’impresa, mai uguale

FASI della costituzione di una Rete

- ❑ analisi del livello di **comp. aziendale** e degli strumenti che potrebbero favorire il miglioramento
 - ❑ Fattori di **evoluzione comuni** anche alle altre aggregate (fattori in grado di far crescere la comp di tutti)
 - ❑ Presa di contatto con altre interessate
 - ❑ Definizione **obiettivi comuni** e **strategia** da adottare per la costituzione della Rete
 - ❑ Redazione del **Programma di rete**
 - ❑ Redazione di una prima bozza di **Contratto**
 - ❑ **Firma** del Contratto e succ **iscrizione nel registro delle imprese (competente per territorio)**
 - ❑ Verifica della **corretta modalità di adesione** di tutte le imprese alla Rete
-



Fattori che determinano la Competitività di una Rete

- Rapporto di **fiducia tra i partner**

- **Scambio “alla pari” di informaz.ni e Competenze, messa in comune di skills e know-how**

N.B: La realizzazione di un sistema in cui i partner devono **poter accedere alle stesse informazioni e poter FRUIRE** delle stesse conoscenze, attraverso adeguati sistemi informativi



Vantaggi perseguibili

L'ampliamento della **gamma di beni e servizi** prodotti

L'aumento **del livello di competitività** delle imprese

La possibilità di **accesso a nuovi mercati**

La **riduzione dei costi** di produzione; abbattimento dei costi per l'organizzazione e partecipazione ad eventi fieristici esteri

Agevolazioni fiscali e più snello e veloce accesso al capitale

L'acquisizione di elementi in grado di accrescere la competitività delle imprese coinvolte

L'attivazione di nuovi circuiti di natura commerciale, tecnica, industriale

Lo **Sviluppo delle Risorse umane**; incremento dell'innovazione

L'acquisizione di una **maggior visibilità**

L'acquisizione, grazie alla sinergia, di **certificazioni di qualità** e gestione di marchi commerciali

L'aumento del grado di stabilità del fatturato



Comitato di Programmazione

Le Parti potranno istituire attraverso il contratto un apposito **COMITATO DI PROGRAMMAZIONE** cui affidare il compito di “aggiustare il tiro”, operare la **ridefinizione degli Obiettivi Strategici**.

Il Governo della Rete

*La Rete presenta una **struttura organizzativa di base**, poco definita dal legislatore.*

*Art 1322 c.c. richiede la presenza di un **Organo Comune** cui le Parti delegano il compito di dar esecuzione al Contratto di Rete.*

Il Governo della Rete

Sono le parti stesse a doverne definire **struttura, composizione, poteri di rappresentanza, funzionamento, stabilendo le MODALITA' di PARTECIPAZIONE all' organo di tutti gli aderenti.**

.....Come opera?....

- 1. L' Organo avrà in genere una struttura tendenzialmente **COLLEGIALE** e agisce **per conto dei partecipanti**;*
- 2. Potrebbe anche essergli attribuito un ruolo di **MEDIAZIONE** degli **eventuali conflitti** che dovessero insorgere tra i partecipanti alla Rete.*

Novità dal marzo di quest' anno



Possibilità di inserire nel Contratto una clausola che permette di adire un **Organismo di Mediazione** o una clausola compromissoria in caso di eventuali controversie tra gli aggregati

Sistema veloce e snello di **A.D.R.** ➡ **4 mesi** ,
1/4 dei costi

Fondo Patrimoniale

*E' uno degli elementi **accessori** del contratto di rete.*

-legislatore ha inteso **ammettere** anche *forme "soft"* di reti attinenti a **semplici collaborazioni** o a scambi di informazioni

Far Rete con imprese estere



SE E' UN CONTRATTO INTERNAZIONALE...?

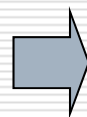
Principali profili problematici

Sarà necessario introdurre una
clausola contrattuale

“Language of the Contract”

che

stabilisca una volta per
tutte ***quale sia la versione
linguistica ufficiale e quale
prevarrà rispetto
all'altra***

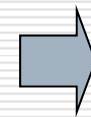


Far Rete con imprese estere



“This agreement is drafted in Italian and English. In case of discrepancies between the Italian and the English version of this agreement, the Italian one ***shall take precedence***”.

“This Agreement shall be executed in 4 copies, 2 in English language and 2 in Italian language, each of which shall be deemed to be an original and each of which shall constitute one and the same Agreement”.



Case history

Polo **Alta Moda dell'Area Vestina**

Si colloca in un **momento molto delicato del mercato**

Case history

Polo *Alta Moda dell'Area Vestina*

- *Raggruppa 7 PMI del settore sartoria e 2 Fondazioni*
- ***Problematiche:***
- *_scarsa competitività e visibilità sui mercati nazionali ed internazionali*
- ***Assenza di una rete commerciale***
(problemi connessi ai costi elevati di accesso, alla mancanza di un marchio riconoscibile, etc..)
- ***Difficoltà a reperire personale qualificato nel lavoro sartoriale***

Case history

- ***Difficoltà all'accesso a fonti di finanziamento pubbliche e private***
- ***Presenza di più aziende per lo più terziste e mono- cliente***
- ***Assenza di Management /Aziende a conduzione familiare***

Punti di Forza-Idee Motrici

- Tradizione e competenze artigianali** di lavorazione, unite alla **qualità dei materiali, alla cura dei dettagli, alla creatività** e alla ricerca stilistica sono i principali punti di forza del Polo Alta Moda.
- Valore comune: volontà di rilancio del Top di gamma, Prodotto 100% “Made in Italy”, internazionalizzazione**

Punti di Debolezza

1. **Difficoltà ad *INNOVARSI*** dal punto di vista tecnologico;
 2. Il forte legame tra imprese terziste e case madri ***non accresce le competenze strategiche delle prime*** a causa del rapporto di verticalizzazione in cui l'azienda leader si organizza.
- spesso i terzisti risultano ***relegati al ruolo di produzione perché non hanno saputo sviluppare proprie competenze***

Punti di Debolezza

3. *Incapacità ad attivare sinergie con altri settori* che potrebbero fornire degli *elementi nuovi* per rilanciare la competitività del settore, grazie all'utilizzo di *materiali nuovi* o nuove metodologie produttive.

Metodologia di lavoro utilizzata

- Analisi ***quantitativa e qualitativa*** del mercato e delle singole aziende;
- ***Analisi economico-finanziaria*** delle aziende partecipanti alla Rete;
- ***Strutturazione del modello organizzativo e di Governance;***
- ***Strutturazione di un Programma di Rete***
- ***Redazione del Contratto***

Comitato di Ispezione e Vigilanza

-Inserimento di un **Comitato di Ispezione e Vigilanza** (l' unico contratto su 18 che lo prevede!!) organo che interviene nella procedura di **certificazione qualitativa** e sulla base di verifiche **senza preavviso** ha **competenza esclusiva** nell'assegnazione di veri e propri **bollini "di merito**.

Abstract del Contratto di Rete

Dal punto di vista dei contenuti, la scelta sul **come** ***“impostare” il Contratto di Rete*** ha tenuto conto di ***alcune priorità***, in modo tale da:

- a) *diffondere***- per far sì che poi venissero **condivisi**-quali ***veri e propri “pilastri portanti”*** dell'intera architettura contrattuale - ***concetti*** quali:
- b) qualità del prodotto**, della ***Formazione; la necessità di sposare principi di Responsabilità sociale*** di impresa (SCR) anche all'interno della Rete;
- c) la ***condivisione*** intesa come ***valorizzazione, ciascuno dei propri skills tecnico-produttivi*** di settore.....

Abstract del Contratto di Rete

...ma anche l'importanza ***del Know-how***; ed ancora la ***promozione territoriale*** e di prodotto del nostro "Made in Italy";

Top di gamma unico sull'intero territorio nazionale, l'importanza del concetto di ***assistenza tecnica*** e il ***lavoro di team*** per la riduzione dei costi ed il raggiungimento di obiettivi comuni;

b) definire nel medio e lungo periodo gli ***obiettivi strategici e le attività comuni*** da svolgere;

Abstract del Contratto di Rete

- c) definire il “***Programma di Rete***”(ossia la specifica **dei diritti e obblighi** che ciascuna parte andava ad assumersi);
- d) delineare in maniera compiuta le ***modalità di realizzazione dello scopo comune*** (attraverso la previsione e l’istituzione di un Fondo patrimoniale comune) individuando in via preventiva i ***criteri*** da fissarsi per i conferimenti da versarsi all’atto della costituzione;
- e) definire la ***scelta in merito alla modalità di adesione*** di eventuali altre imprese (si è pensato a tal fine di prevedere una formula “***flessibile***” ed ***aperta***, in grado di consentire un ingresso progressivo e graduale dei soci, ***eventualmente anche con modalità differita nel tempo***)
- f) definire le ***ipotesi di recesso***;

Abstract del Contratto di Rete

g) prediligere una ***scelta innovativa*** in relazione alla ***durata*** del rapporto tra le Reti: contratto concepito quale ***“Open-ended Agreement”***, sull’esempio dei contratti anglosassoni e americani, ossia non ***prevedendo una vera e propria data di conclusione*** come qui di seguito :

“..... la validità del negozio giuridico continuerà a spiegare i suoi effetti nella misura in cui le ***condizioni individuate*** nel testo contrattuale ed in particolare quelle di cui all’art....., ***continuino a sussistere***”.

Abstract del Contratto di Rete

PREMESSA AL CONTRATTO DI RETE

Premesso che :

- a) la società Alfa opera nel **settore dell'Alta Moda e svolge attività di produzione e commercializzazione** in tutto il mondo di abiti di alta sartoria..... ;
- b) la società "Beta" opera nel settore della moda e svolge attività di.....sul territorio di..... ;

Abstract del Contratto di Rete

c) che, al fine di ***favorire la dimensione aggregata*** dell'investimento e dell'innovazione, ***accrescere la competitività*** di tali imprese sul mercato nell'esercizio dell'attività che contraddistingue il settore della Moda e dell'Alta Moda..... .., ed in particolare la capacità di ***affermare ed accrescere le proprie rispettive potenzialità professionali*** sul mercato, gli odierni componenti convengono che sia necessario caratterizzare le attività svolte e i servizi resi per ***l'elevato standard qualitativo*** e per la riconosciuta serietà e il rigoroso rispetto dei termini contrattuali che le caratterizzano, pubblicizzati e resi riconoscibili presso i clienti e i potenziali clienti sotto un ***unico, comune marchio distintivo....;***

Abstract del Contratto di Rete

Art. 1 OGGETTO DEL CONTRATTO

Le società Alfa, Beta, Gamma, etc
tutte come sopra rappresentate,
convengono di stipulare un Contratto di
Rete **e pertanto si obbligano** ad
organizzarsi in filiera, mettendo a
disposizione reciproca le proprie
conoscenze, **Know-how, skills tecnico-**
operativi e i propri mezzi produttivi,
nonché impegnandosi a svolgere attività e
servizi sotto il comune marchio
"Rete.....", il tutto in piena conformità a
specifici standard disciplinari e
regolamenti di seguito individuati
all'art.....

Abstract del Contratto di Rete

....*Nei rapporti con i terzi* la rete fra imprese così costituite potrà essere ***presentata e identificata*** con il logo e la denominazione ***“Polo dell’ alta Moda dell’ Area Vestina”***.

Art. 2 OBIETTIVI STRATEGICI

Le parti perseguono l'obiettivo di ***accrescere la propria capacità di penetrazione*** sul ***mercato nazionale e internazionale*** mediante un'adeguata comunicazione delle suddette qualità.

Abstract del Contratto di Rete

.....Resta pertanto inteso che ogni singola Società, Fondazione ed Istituzione aderente al presente Contratto di Rete **è libera di definire autonomamente ogni politica di mercato** relativa al proprio marchio, purchè **non in contrasto con i principi** fondamentali richiamati nel presente atto.

Abstract del Contratto di Rete

ART. 7 COMITATO DI GESTIONE

Ad un apposito Comitato di Gestione, costituito da ***un rappresentante di ogni impresa partecipante, fino ad un massimo di 4 rappresentanti*** delle società aderenti con l'aggiunta di ***un componente nominato di comune*** accordo dalle due Fondazioni aderenti, ***viene deferita l'attuazione*** del “Programma di rete”.

Contratto di Rete Partner for Value

Partners for Value”è il **secondo contratto di Rete stipulato in Abruzzo** tra aziende operanti nei Servizi ad alto valore aggiunto alle imprese.

Sua mission è prefiggersi di offrire un servizio integrato capace di individuare e **offrire soluzioni specifiche per le singole imprese** che non vadano a gravare sui flussi di cassa aziendali.

A cura dell' Avv. Simona Piccioni

Contratto di Rete Partner for Value

Il valore aggiunto: i partner si prefiggono di offrire un ***unico interlocutore*** in grado di coordinare professionalità ed expertise diverse offrendo una visione completa sia delle problematiche che delle soluzioni proposte tra cui anche gli strumenti finanziari con cui sostenersi

A cura dell' Avv. Simona Piccioni



***“Fissare obiettivi è il primo passo
necessario per trasformare l’invisibile
in visibile”***