



VALUTAZIONE PARTECIPATA DI OPPORTUNITÀ PER LA COSTITUZIONE DI UNA RETE DI IMPRESA

Premessa

Per rete di imprese s'intende un accordo di collaborazione tra imprese formalizzato in un "contratto di rete": un valido strumento per permettere anche alle micro, piccole e medie imprese di salvaguardare la propria individualità raggiungendo, nello stesso tempo, una massa critica che permetterebbe loro di essere più competitive, creando valore per la stessa azienda e sviluppo per il territorio in cui opera.

La disciplina, oggi vigente, è il risultato di una lunga evoluzione legislativa (introdotta dal DL del 2009) che, a seconda del tipo di governance, distingue distinti modelli di rete: l'adozione di un modello contrattuale puro, la c.d. "rete contratto", con il quale regolare una collaborazione con altre imprese, salvaguardando al contempo la loro autonomia giuridica; oppure l'adozione di un modello contrattuale volto alla costituzione di un nuovo soggetto di diritto, la c.d. "rete soggetto" e quindi può esercitare a tutti gli effetti attività d'impresa.



Figura 1 Schema in quattro elementi primari, fortemente interconnessi e correlati, quali punti di partenza per il processo di aggregazione tra imprese

Il contratto di rete e, più in generale, le reti d'impresa sono uno strumento potenzialmente utile a costruire un modello di sviluppo della Casa delle sementi in Veneto, su cui FIRAB sta svolgendo uno studio per verificare la percorribilità della costituzione di una rete di imprese. Obiettivi comuni sono l'incremento della capacità innovativa e della competitività aziendale per esteso: promozione delle produzioni, commercializzazione e la razionalizzazione dei costi tramite una gestione comune dei mezzi tecnici, tra gli esempi. Dal punto di vista giuridico, il Contratto di rete è caratterizzato da una comunione di scopo tra una pluralità di contraenti, e se una delle parti del contratto viene meno (ad esempio per il recesso di una delle imprese) il Contratto di rete resterà valido ed efficace per le altre parti.

POTENZIALI VANTAGGI

- Incremento delle vendite e del fatturato
- responsabilità limitata al fondo patrimoniale comune per le obbligazioni assunte nei confronti dei terzi in nome e per conto della rete
- accesso al credito tramite appositi modelli di Rating predisposti dai principali istituti bancari
- aumento delle possibilità di espansione in mercati internazionali
- riduzione dei rischi operativi
- possibilità di partecipazione a bandi e gare di appalto; priorità nei Psr

- sviluppo delle risorse umane, di nuove competenze e/o nuovi prodotti
- riduzione dei costi di produzione, dei costi di gestione
- riduzione dei tempi di approvvigionamento
- eventuali agevolazioni fiscali

VINCOLI

- La presenza di uno scopo comune tra i suoi membri: nel contratto deve essere chiaro l'obiettivo comune di rete ("programma comune di rete") e l'importante valenza partecipativa
- stipula nella forma dell'atto pubblico (o della scrittura privata autenticata)

IL CONTRATTO DI RETE DEVE INDICARE OBBLIGATORIAMENTE:

1. Il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante (dati identificativi delle imprese aderenti)
2. L'indicazione degli **OBIETTIVI STRATEGICI DI INNOVAZIONE e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità** concordate tra gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi.
3. La definizione di un **PROGRAMMA DI RETE** che contenga i diritti e gli obblighi di ciascun partecipante, e le modalità di realizzazione dello scopo comune. Esso serve a regolamentare le imprese sia nell'attività di rete sia durante le attività effettuate singolarmente dalle stesse. Attività quali l'utilizzo del marchio comune, la diffusione delle conoscenze maturate all'interno della rete, la creazione di momenti di formazione, sono alcuni degli elementi/obiettivi specifici che vanno regolamentati nel contratto di rete.
4. La durata del contratto.
5. Le modalità di adesione di altri imprenditori.
6. Le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune.

Il Contratto di rete può anche prevedere:

- L'istituzione di un fondo patrimoniale comune.
- La nomina di Organo comune incaricato di gestire l'esecuzione del contratto.

Per la predisposizione del contratto il legislatore ha previsto l'atto pubblico o la scrittura privata autentica o - ancora - l'atto informatico sottoscritto digitalmente. Infatti, in maniera esclusiva per il settore agricolo, è stata prevista un'ulteriore modalità di natura informatica (senza l'intervento notarile) con sottoscrizione digitale delle parti contraenti e l'eventuale assistenza alla sottoscrizione da parte di un'associazione di categoria.

GOVERNANCE E CONFLITTI

La rete sorge per rispondere ad esigenze che le singole imprese difficilmente potrebbero soddisfare individualmente: si cerca con questa formula contrattuale di far emergere un interesse collettivo che spesso trascende quello dei singoli partecipanti.

A fronte di talune criticità (diffidenza pregiudiziale delle aziende, interessi da allineare, gestione delle aspettative) è **consigliata una figura di coaching e/o facilitatore**, ossia individuare un soggetto (interno o esterno) che svolga una funzione di supporto e coordinamento dell'iniziativa.

PER LA RETE D'IMPRESA LA COMPILAZIONE DEL PROGRAMMA DI RETE RAPPRESENTA IL FULCRO DELL'INTERO CONTRATTO

La legge prevede espressamente che con il contratto di rete le parti "si obbligano, sulla base di un **programma comune di rete**, a collaborare ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni ... ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività".

Nello schema normativo, quindi, è previsto che le parti prima predispongano un programma di rete, ossia un piano generale d'azione e che poi diano esecuzione concreta alle attività ivi previste che possono essere:

- 1) collaborazione tra le parti in ambiti attinenti all'esercizio delle proprie imprese;
- 2) scambio tra le parti di informazioni o di prestazioni praticamente di qualsiasi natura (industriale, commerciale, tecnica e tecnologica);
- 3) esercizio in comune tra le parti di una o più attività rientranti nell'oggetto delle rispettive imprese.

RETE AGRICOLA

Per completezza, con l'art.1-bis, c3, D.L. n. 91/2014, convertito in L. 116/2014, è stata introdotta nel **settore agricolo** una disciplina ad hoc: **la rete agricola**.

Pur inserendosi nell'alveo della disciplina generale delle reti d'impresa, la rete agricola **differisce dalle reti di impresa**: perché la collaborazione tra le imprese (contratti agrari) è finalizzata a procurare ed organizzare i fattori di produzione, e rende inapplicabili molte norme che invece sono previste per il contratto di rete (che al contrario al fine di accrescere un'attività economico-produttiva già esistente).

Sotto il profilo soggettivo, **il contratto di rete agricola deve essere costituito da sole imprese agricole**.

Sotto il profilo oggettivo le imprese agricole, nello svolgimento della loro attività, **mettono in comune i fattori della produzione** (attrezzature, mezzi tecnici, macchine, know how, risorse umane, ecc.) per il raggiungimento dello scopo, **condiviso in un programma finalizzato alla produzione e ad ottenere l'effetto della ripartizione** a titolo originario dei prodotti agricoli derivanti dall'esercizio in comune dell'attività di rete (distinguendosi così dal programma di rete d'impresa).

LA VERA CARATTERISTICA INNOVATIVA DELLE RETI DI IMPRESA È L'APPROCCIO GRADUALE E SCALABILE CHE ESSE OFFRONO ALLA CONTROVERSA PROBLEMATICHE DELL'AGGREGAZIONE TRA IMPRESE

È quindi molto importante che ogni imprenditore abbia chiari i propri interessi particolari, giacché la buona riuscita di una "rete" richiede che lo "strumento" adottato dovrà essere capace di saper ben rappresentare **il frutto della coesistenza tra gli interessi individuali delle singole imprese e l'interesse collettivo** (obiettivo di crescita della rete) **che accomuna tutte quante**.

Importante che le motivazioni alla base della nascita delle reti che coinvolgono aziende agricole, non siano per ragioni legate all'ottenimento di incentivi e agevolazioni pubbliche: laddove ciò è avvenuto, si individua una percezione fallimentare o deludente dell'esperienza. Fallisce anche quando non sia chiara la consapevolezza delle stesse su quali siano realmente le proprie esigenze.

È PERCIÒ SIGNIFICATIVO POTER DISPORRE DI UN **APPROCCIO GRADUALE E SCALABILE**

Prima fase (Rete Contratto leggera)

Viene creata una rete di imprese di tipo "leggero" che svolge un'attività solo interna, ossia senza coinvolgere nelle attività soggetti diversi dai retisti; no fondo comune e facoltativo l'organo comune. Un modo per perseguire un progetto comune e testarsi reciprocamente, senza compromettere la propria autonomia o investire ingenti capitali.

Basso rischio connesso alla responsabilità patrimoniale illimitata e solidale dei retisti: si svolgono solo attività interne alla rete.

Seconda fase (Reti contratto pesanti con fondo patrimoniale comune e la contabilizzazione dei conferimenti)

Da "leggera" diventa "pesante", creando un fondo patrimoniale comune per sostenere maggiori investimenti, dotandosi di una struttura dedicata alla gestione del programma di rete.

Terza fase (Rete soggetto, ovvero aventi soggettività giuridica)

La rete soggetto permette agli imprenditori di svolgere attività esterna comune in modo efficiente e stabile, per esempio vendendo i prodotti progettati o realizzati insieme o svolgendo delle azioni commerciali o di marketing coordinate sui mercati esteri.



Figura 2 Sviluppo contrattuale della rete. Fonte: Di Marco et al 2011

Verso la costituzione di una Rete, valutando le opportunità offerte dal nuovo strumento di "Comunità del cibo e della biodiversità di interesse agricolo e alimentare", messo a disposizione dalla Regione Veneto.

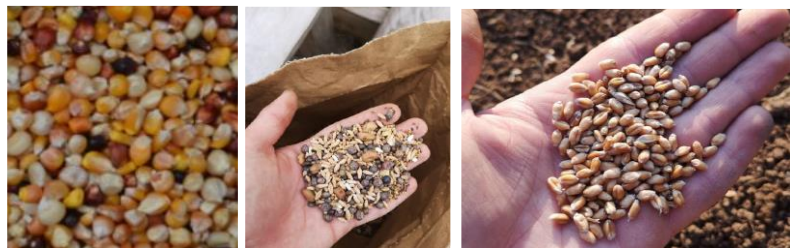
Recentemente la Regione Veneto, in attuazione della Legge 194/2015, ai sensi del DPGR n. 98/2021 e DGR n. 668/2021, ha dato il via alle manifestazioni d'interesse per costituire nuove "Comunità del cibo e della biodiversità di interesse agricolo e alimentare", non solo a tutela dell'agri-biodiversità ma anche per "ridurre, il gap relazionale attualmente presente tra le attività dei centri pubblici di conservazione e le realtà aziendali composte da agricoltori e allevatori custodi" : a tale manifestazione hanno partecipato anche partner CONSEMI e sono stati inseriti nel succitato elenco.

In questo senso, il progetto CONSEMI, ponendosi come incubatore di processi proattivi che favoriscano aggregazione tra imprese e mettano a disposizione lo scambio di competenze tecniche, know how, innovazione e creatività, nel preparare il terreno per la costituzione di una Rete d'impresa, potrebbe, nel momento di partecipazione pubblica, valutare anche le opportunità offerte dal nuovo strumento di "Comunità del cibo e della biodiversità di interesse agricolo e alimentare", messo a disposizione dalla Regione Veneto.

In ogni caso, l'individuazione di finalità comuni è un punto chiave sia per la costituzione di rete di imprese sia per una Comunità:

- rafforzare la cultura sull'agrobiodiversità locale attraverso la rete territoriale (la presenza nel territorio di reti già esistenti può aiutare),
- l'agricoltura che diventa centrale e sinergica con le attività della trasformazione agroalimentare, del turismo, della ristorazione, dell'educazione alimentare per promuovere un modello di sviluppo con ricadute positive sulla 'costituenda' Comunità locali;
- o ancora, creare opportunità di mercato per prodotti locali, "agro-biodiversi" e di qualità.

Per il progetto CONSEMI, FIRAB ha svolto lo 'Studio-modello per lo sviluppo della Casa delle sementi verso la costituzione di una Rete di imprese', redatto nel Report: 'Studio sulla sostenibilità socioeconomica della Casa delle sementi e sviluppo di azioni di coordinamento e condivisione con le filiere' e nello 'Studio dello strumento Reti d'impresa' (presto disponibili sul sito: <https://consemi.it/>). Dai risultati è stata confermata l'importanza di un approccio partecipativo per poter andare a "modello".



CONSEMI CREDE MOLTO IN QUESTO MOMENTO DI PARTECIPAZIONE ATTIVA PER LO SVILUPPO DELLA CASA DELLE SEMENTI DEL VENETO VERSO LA COSTITUZIONE DI UNA RETE DI IMPRESE (FAVORENDO LO SVILUPPO DI RELAZIONI INTER-ORGANIZZATIVE E INTERPROFESSIONALI TRA AZIENDE), SENZA SOTTOVALUTARE IL SUPPORTO INTER-RELAZIONALE DI UNA COMUNITÀ DEL CIBO, MAGGIORMENTE VOCATA PER ANIMARE UNA FILIERA INNOVATIVA, LOCALE, A TUTELA DELLA BIODIVERSITÀ E QUINDI MAGGIORMENTE SOSTENIBILE

VALUTAZIONE PARTECIPATA: SCENARI E PERCORSI DI TRANSIZIONE VERSO LA COSTITUZIONE DI RETI DI IMPRESA

Dallo 'Studio-modello per lo sviluppo della Casa delle sementi verso la costituzione di una Rete di imprese' svolto da FIRAB sono emerse alcune proposte che favoriscono aggregazione tra imprese e mettono a disposizione lo scambio di competenze tecniche, know how, innovazione e creatività, per la costituzione di una Rete d'impresa; proposte che offrono un momento di confronto nell'evento di partecipazione attiva non solo per possibili Reti di imprese ma anche per le opportunità offerte dal nuovo strumento di "Comunità del cibo e della biodiversità di interesse agricolo e alimentare", della Regione Veneto.

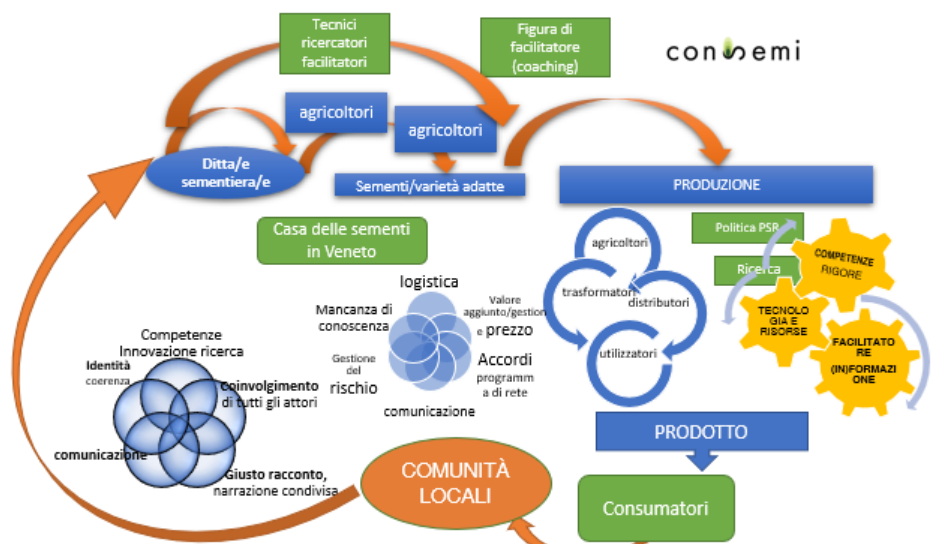


Figura 8 CONSEMI e la mappa di relazioni. Survey Firab

DI SEGUITO GLI SCENARI PROPOSTI, EVENTUALMENTE SCALABILI, E PERCORSI DI TRANSIZIONE VERSO UNA COMUNITÀ DEL CIBO.

- 1. CASA DELLE SEMENTI E, IN SECONDO TEMPO, UNA DITTA SEMENTIERA CHE S'INTENDE PROMUOVERE, TRAMITE CONTRATTO DI RETE (VD SOTTO), COME CUORE E AL CENTRO DI UN SISTEMA PARTECIPATO DI PRODUZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE DI PRODOTTI OTTENUTI DALLA GESTIONE DINAMICA DI VARIETÀ E POPOLAZIONI DI CEREALI; LA CASA DELLE SEMENTI QUALI PRESIDIO PER LA BIODIVERSITÀ, MA – NELLO STESSO TEMPO - LA POSSIBILITÀ DI AVER DATO VITA A UNA RETE RELAZIONALE MOLTO SIGNIFICATIVA; RAPPORTI DI COOPERAZIONE CON CONSUMATORI (NEL PROGRAMMA COMUNE ANCHE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE PER OPERATORI DELLA TRASFORMAZIONE E UTILIZZATORI FINALI SU COME GESTIRE LA FARINA DA MATERIALE ETEROGENEO, SPESSO DIVERSO DA CAMPO A CAMPO E PER ANNATA).**
- 2. RETE CONTRATTO TRA 2/3 PICCOLE REALTÀ CHE GIÀ GESTISCONO LE PROPRIE SEMENTI ANCHE DA MATERIALE ETEROGENEO E CHE DIVENTINO UNA DITTA SEMENTIERA PER ESSERE ANCHE FORNITORI DI SERVIZIO AD UNA MIRIADI DI AGRICOLTORI CHE FANNO SEME; OPPURE COSTITUIRE UNA DITTA SEMENTIERA 'SEMOVENTE' (DLGS 20/2021 PER MACCHINE SEMOVENTI, MOBILI, CHE VANNO DAI CONTADINI E FANNO PULIZIA DEI SEMI: CIÒ RICHIEDE L'ISCRIZIONE A RUOLO DI OPERATORI PROFESSIONALI); SI PUÒ PENSARE AD UNA REALTÀ SINGOLA O PIÙ OPERATORI PROFESSIONALI IN RETE CONTRATTO;**
- 3. DALLA RETE CONTRATTO COMINCIARE A FARE PASSI IN AVANTI VERSO L'AVVIO DI UNA COMUNITÀ. SI PUÒ PENSARE INIZIALMENTE A 3 O 4 SOGGETTI (2/3 AGRICOLI E 1 PANIFICIO ARTIGIANALE), MENTRE MACINAZIONE, PANE E ALTRI PRODOTTI VENGONO PORTATE AVANTI CON CONVENZIONI AD HOC DI COOPERAZIONE. LA LOGICA DEL PREZZO MINIMO GARANTITO SULLE VARIETÀ PRODOTTE È FONDAMENTALE (ACCORDI DI FILIERA TRA AZIENDE DELLA FILIERA: PRODUTTORI, STOCCAGGIO, MOLINI, PANIFICI). UNA FILIERA CHE SIA UN MODELLO SOCIO ECONOMICO DI SOSTENIBILITÀ CHE METTA AL CENTRO IL TERRITORIO DI RIFERIMENTO, INCLUDENDO LA RETE TERRITORIALE DAI CAMPI ALLA TAVOLA, PERCHÉ IL CONSUMATORE QUANDO MANGIA UN CIBO PRODOTTO CON MATERIA PRIMA LOCALE DEVE ESSERE CONSAPEVOLE CHE STA METTENDO IN MOTO L'ECONOMIA DEL PROPRIO TERRITORIO.**
- 4. LA FORTE IDENTITÀ PRODUTTIVA E CULTURALE CONNESSA AI CONTRATTI DI RETE E/O ALLE FILIERE QUI NATE PUÒ ASSUMERE E TROVARE UN'OTTIMA VIA "VALORIALE" PER ESPRIMERSI MEDIANTE LE DINAMICHE PRODUTTIVE E RELAZIONALI PROPRIE DI UNA COMUNITÀ DEL CIBO. L'AVVIO, QUINDI, VERSO LA COSTITUZIONE DI UNA COMUNITÀ DEL CIBO E DELLA BIODIVERSITÀ DI INTERESSE AGRICOLO E ALIMENTARE (PREVISTA DALLA L. 194/2015) LEGATA A QUESTE VALENZE TERRITORIALI QUI ESPRESSE, POTREBBE ESSERE UN NATURALE PASSO IN AVANTI DEL PROGETTO CONSEMI.**

Queste ipotesi possono essere meglio strutturate in un approccio di filiera: esempio, un accordo conto terzi tra una Associazione (ad esempio Aveprobi, capofila Consemi) o una filiera, come Crescent, e una rete contratto per ditta sementiera; si tratterebbe di un accordo, ovvero di uno strumento che non fa investimenti, e che può presentare rischi per gli agricoltori (se la ditta sementiera dovesse cambiare i prezzi, ad esempio, gli agricoltori potrebbero non essere garantiti). Oppure, ipotizzare una collaborazione tra una realtà grande che investe e collabora con Aveprobi e altri agricoltori.

UN APPROCCIO PARTECIPATO E PROATTIVO, COME PRATICA ATTORNO A CUI SI NUTRE, AGGREGA, UNISCE, ANIMA, ALIMENTA LA "COMUNITÀ" DI CUI FA PARTE E CHE DIVENTA UN ELEMENTO STRATEGICO PER FORNIRE AGLI AGRICOLTORI, E NON SOLO, PIÙ OCCASIONI DI AVVICINARE IL MERCATO ALLA PRODUZIONE, IN MODO CHE IL CONSUMATORE CRITICO/ATTENTO POSSA RICONOSCERE NEL PREZZO LA QUALITÀ DI UN PRODOTTO UNICO E DI UN TERRITORIO NON RIPRODUCIBILE.

ALTRE INFORMAZIONI

In Italia siamo gli unici in cui un contadino può diventare ditta sementiera.

Per il Dlgs n. 20/02/2021, anche l'agricoltore convenzionale può fare ditta sementiera per sementi (per la 194/2015) iscritte nel registro da conservazioni, per il Reg. 848/18, l'agricoltore biologico, non solo può diventare ditta sementiera, ma può esserlo anche per materiale eterogeneo: possono essere iscritte, non più al materiale di conservazione, ma a quello eterogeneo.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Ismea (2019) Manuale delle reti d'impresa per giovani agricoltori. Sviluppo di strumenti e azioni per la costituzione di reti d'impresa per l'imprenditoria giovanile in agricoltura. Unioncamere (2013), La rete di Impresa, Istruzione per l'uso, con la collaborazione scientifica di Universitas Mercatorum – IV Edizione, marzo. RetImpresa (2018), Guida alle Reti D'Impresa, manuale operativo sul contratto di rete per imprenditori, professionisti ed esperti, febbraio.

INFORMAZIONI SU QUESTO SUNTO PRATICO

Editore

Fondazione Italiana per la Ricerca
in Agricoltura Biologica e Biodinamica (FIRAB), Italia
Via Molajoni 76 - 00159 ROMA

Autore: Alba Pietromarchi (FIRAB)

Contatto: alba.pietromarchi@firab.it