

Q L'Agricoltore

SPECIALE

RETI D'IMPRESA

Uno strumento per accrescere e valorizzare le opportunità della
collaborazione tra imprese agricole e/o agroalimentari



CONTRATTO DI RETE

SOMMARIO

Introduzione

- 1. Inquadramento giuridico
- 2. Definizione
- 3. Gli elementi costitutivi
- 4. L'oggetto del contratto
- 5. La forma e la pubblicità
- 6. Il programma di rete
- 7. La rete soggetto
- 8. Il contratto di rete agricolo

Conclusioni

Introduzione

In un contesto economico caratterizzato da crescente complessità, pressione competitiva e fabbisogni finanziari sempre più articolati, la capacità delle imprese di **aggregarsi, mettere a fattor comune risorse e competenze e sviluppare progettualità condivise** rappresenta una leva strategica per rafforzare la competitività e sostenere percorsi di crescita duraturi.

Per le imprese, e in special modo quelle agricole, l'aggregazione può consentire di superare alcuni dei tradizionali limiti dimensionali, favorendo una maggiore capacità di investimento, una più efficace organizzazione delle attività e una migliore valorizzazione delle produzioni. La collaborazione tra imprese permette infatti di condividere infrastrutture, tecnologie, servizi e competenze, generando economie di scala e creando le condizioni per affrontare investimenti che, singolarmente, potrebbero risultare più difficili da sostenere.

La dimensione aggregata può assumere una rilevanza significativa anche nel rapporto con il **sistema bancario e finanziario**. Una progettualità condivisa, adeguatamente strutturata e supportata da un quadro organizzativo chiaro, può contribuire a rafforzare la capacità delle imprese di presentarsi al mercato del credito con una maggiore solidità progettuale, rendendo più facilmente individuabili i fabbisogni finanziari, gli obiettivi dell'investimento e le prospettive economiche dell'iniziativa. L'aggregazione può quindi diventare uno strumento attraverso il quale migliorare la capacità di accesso alle risorse finanziarie necessarie per sostenere programmi di sviluppo, innovazione e crescita.

In questa prospettiva, la **rete d'impresa** si presenta come un modello particolarmente interessante: consente di costruire forme di collaborazione strutturata senza necessariamente rinunciare all'autonomia delle singole imprese, combinando le esigenze di indipendenza imprenditoriale con la possibilità di perseguire obiettivi comuni.

Conoscere il funzionamento e le potenzialità dello strumento diventa pertanto essenziale per comprendere se e come possa essere utilizzato all'interno della propria strategia aziendale. Il presente vademecum nasce con questo obiettivo: offrire agli imprenditori e al "sistema" un quadro chiaro e organico delle **reti d'impresa**, delle loro caratteristiche e delle opportunità che possono derivare da una scelta consapevole di aggregazione.

Perché oggi, per un'impresa, **crescere non significa necessariamente diventare più grandi: può significare anche imparare a crescere insieme agli altri.**

1. Inquadramento giuridico

Le reti d'impresa rappresentano una delle più significative forme di aggregazione imprenditoriale sviluppatesi negli ultimi anni per rispondere alle esigenze di competitività dei mercati moderni. Attraverso tali strumenti le imprese possono collaborare in modo stabile e organizzato, condividendo progetti, competenze e risorse, senza rinunciare alla propria autonomia giuridica e imprenditoriale.

In questo contesto si inserisce il contratto di rete, introdotto dal legislatore con l'obiettivo di favorire processi di collaborazione tra imprese orientati all'innovazione e alla crescita competitiva. La disciplina contenuta nell'art. 3 del D.L. n. 5/2009 ha infatti creato uno strumento contrattuale flessibile che consente a più imprenditori di perseguire obiettivi comuni mediante un programma condiviso, individuando liberamente le modalità organizzative più idonee alle proprie esigenze.

Sotto il profilo giuridico, il contratto di rete si colloca nell'ambito dei contratti plurilaterali con comunione di scopo. Le imprese partecipanti non si limitano a instaurare rapporti di natura sinallagmatica, ma collaborano per il raggiungimento di un interesse comune, rappresentato dall'incremento della capacità innovativa e della competitività sul mercato. Tale caratteristica lo avvicina ad altre figure già presenti nell'ordinamento, quali i consorzi e, sotto alcuni aspetti, le società.

Le analogie con il contratto di consorzio risultano particolarmente evidenti. In entrambi i casi, infatti, più imprenditori decidono di coordinare determinate attività o fasi della propria impresa attraverso una forma organizzata di collaborazione. Tuttavia, mentre il consorzio è tradizionalmente orientato alla disciplina o allo svolgimento di specifiche attività economiche comuni, il contratto di rete si caratterizza per una più marcata finalizzazione allo sviluppo dell'innovazione, alla crescita competitiva e alla realizzazione di progetti strategici condivisi.

Anche il richiamo alla disciplina societaria non manca. La possibilità di esercitare in comune una o più attività imprenditoriali potrebbe infatti richiamare alcuni tratti tipici del contratto di società. Tuttavia, il contratto di rete non determina la nascita di una nuova impresa collettiva né implica necessariamente la costituzione di un autonomo soggetto economico. Le imprese aderenti continuano a mantenere la propria individualità e la propria autonomia decisionale, salvo i limiti derivanti dagli impegni assunti nel programma di rete.

Proprio questa capacità di coniugare collaborazione e autonomia costituisce uno degli aspetti più innovativi dell'istituto. Il contratto di rete consente infatti alle imprese di condividere conoscenze, competenze, investimenti e opportunità di mercato senza dover ricorrere a forme più rigide di integrazione societaria. Le parti possono modellare liberamente il contenuto dell'accordo, definendo obiettivi, modalità operative, regole di funzionamento e strumenti organizzativi in funzione delle proprie esigenze.

L'evoluzione normativa che ha interessato l'istituto negli anni successivi alla sua introduzione ha ulteriormente rafforzato tale impostazione, confermando la volontà del legislatore di offrire alle imprese uno strumento estremamente flessibile e adattabile. Ne deriva una figura giuridica originale, distinta sia dal consorzio sia dalla società, che trova la propria ragion d'essere nella creazione di un sistema di collaborazione stabile finalizzato a generare valore attraverso

l'innovazione, la condivisione delle risorse e il miglioramento della capacità competitiva delle imprese partecipanti.

2. Definizione

Il contratto di rete è uno strumento di **collaborazione tra imprese** introdotto dal legislatore per favorire la crescita competitiva del sistema produttivo attraverso forme di aggregazione flessibili e innovative. Ai sensi dell'art. 3, comma 4-ter, del D.L. n. 5/2009, convertito nella L. n. 33/2009, due o più imprenditori possono impegnarsi, sulla base di un programma comune, a collaborare in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle rispettive attività, a scambiarsi informazioni, competenze e prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica, oppure a svolgere congiuntamente una o più attività rientranti nel proprio oggetto d'impresa.

La finalità dell'istituto è quella di consentire alle imprese di affrontare in modo più efficace le sfide del mercato senza rinunciare alla propria autonomia giuridica e imprenditoriale. Attraverso la rete, infatti, ciascun partecipante conserva la propria identità e indipendenza gestionale, ma può beneficiare delle sinergie derivanti dalla collaborazione con altri operatori economici. Il contratto di rete si colloca pertanto a metà strada tra la completa autonomia delle singole imprese e le forme più intense di integrazione societaria, offrendo uno strumento particolarmente adatto alle esigenze delle piccole e medie imprese che intendono rafforzare la propria presenza sul mercato condividendo progetti, competenze e risorse.

L'elemento che caratterizza maggiormente il contratto di rete è rappresentato dalla **presenza di uno scopo comune**, individuato dal legislatore nell'accrescimento della capacità innovativa e della competitività delle imprese aderenti. Tali finalità costituiscono la vera ragione giustificatrice della rete e devono trovare concreta espressione nel programma comune predisposto dai partecipanti.

Per questa ragione la normativa richiede che il contratto individui con precisione gli **obiettivi strategici** che le imprese intendono perseguire. Non è sufficiente, infatti, una generica dichiarazione di intenti: gli obiettivi devono essere specifici, concreti e coerenti con le esigenze di sviluppo delle imprese coinvolte. Essi possono riguardare, ad esempio, l'ingresso in nuovi mercati nazionali o internazionali, il rafforzamento della presenza commerciale, la realizzazione di attività di ricerca e sviluppo, l'innovazione di prodotto o di processo, la creazione di marchi comuni, l'adozione di standard qualitativi condivisi oppure la razionalizzazione dei costi attraverso la condivisione di risorse e strutture.

La disciplina del contratto di rete attribuisce particolare importanza non solo all'individuazione degli obiettivi, ma anche alle modalità attraverso cui verificarne il raggiungimento. Il legislatore richiede infatti che le imprese definiscano criteri e strumenti idonei a misurare nel tempo l'avanzamento verso i risultati programmati. Tale previsione risponde all'esigenza di garantire che la collaborazione produca effetti concreti e verificabili, evitando che la rete si traduca in una mera enunciazione di principi priva di effettiva operatività.

I sistemi di misurazione possono essere costruiti con ampia libertà dalle imprese aderenti. Tra gli indicatori maggiormente utilizzati nella prassi si possono richiamare l'incremento del fatturato

generato dalle attività comuni, l'aumento del numero di clienti acquisiti, l'espansione verso nuovi mercati, la riduzione dei costi operativi, il miglioramento dei processi produttivi o il numero di iniziative sviluppate congiuntamente. Accanto a tali parametri quantitativi possono essere previsti strumenti di monitoraggio periodico, quali relazioni sullo stato di avanzamento del programma, report gestionali o verifiche affidate a specifici organismi interni alla rete.

La centralità degli obiettivi strategici conferma come il contratto di rete non debba essere considerato un semplice accordo di collaborazione occasionale, ma un progetto imprenditoriale strutturato, orientato al conseguimento di risultati misurabili nel tempo. La corretta individuazione delle finalità perseguite e delle modalità di verifica del loro raggiungimento costituisce pertanto uno degli aspetti più importanti nella fase di predisposizione del contratto, poiché da essa dipende l'effettiva capacità della rete di generare valore per le imprese partecipanti e di tradurre la collaborazione in un concreto vantaggio competitivo.

3. Gli elementi costitutivi

Il contratto di rete è uno strumento giuridico che consente a due o più imprese di collaborare stabilmente al fine di accrescere la propria capacità innovativa e la competitività sul mercato. Pur lasciando ampia autonomia alle parti nella definizione dei contenuti operativi della collaborazione, il legislatore ha individuato alcuni elementi essenziali che devono necessariamente essere presenti affinché il contratto possa qualificarsi come contratto di rete.

I soggetti partecipanti

Il primo elemento essenziale riguarda l'individuazione delle imprese aderenti. Il contratto deve contenere i dati identificativi di tutti i partecipanti, specificando la denominazione, la ragione sociale o la ditta di ciascuna impresa. Qualora sia prevista l'istituzione di una rete dotata di soggettività giuridica, devono inoltre essere indicati la denominazione e la sede della rete stessa.

La partecipazione al contratto è riservata agli imprenditori. Possono quindi aderire imprese individuali, società di persone, società di capitali, cooperative, consorzi e, più in generale, qualsiasi soggetto che eserciti attività d'impresa e risulti iscritto nel Registro delle Imprese. La disciplina non pone limiti né in relazione alla dimensione aziendale né con riferimento al settore economico di appartenenza. Possono pertanto partecipare sia piccole e medie imprese sia grandi realtà imprenditoriali, anche operanti in comparti differenti.

La rete richiede necessariamente la presenza di almeno due imprese, ma può essere strutturata come organizzazione aperta all'ingresso di nuovi partecipanti. In tal caso è opportuno che il contratto disciplini in modo chiaro le modalità di adesione successiva, individuando i requisiti richiesti ai nuovi soggetti, le procedure di ammissione e l'organo competente a deliberare l'ingresso di ulteriori imprese.

Elemento centrale del contratto è la definizione degli obiettivi strategici che le imprese intendono perseguire attraverso la collaborazione. La normativa richiede che siano chiaramente individuate le finalità di innovazione e di incremento della capacità competitiva che giustificano la costituzione della rete.

Gli obiettivi possono assumere le forme più diverse: sviluppo di nuovi prodotti, accesso a mercati esteri, rafforzamento commerciale, innovazione tecnologica, attività di ricerca e sviluppo, ottimizzazione dei processi produttivi o riduzione dei costi aziendali. Accanto alla definizione degli obiettivi, il contratto deve indicare anche le modalità attraverso cui le imprese misureranno nel tempo il grado di raggiungimento dei risultati programmati. La scelta degli indicatori di verifica è rimessa all'autonomia delle parti e può basarsi su parametri quantitativi o qualitativi coerenti con le finalità perseguite.

Il programma di rete rappresenta il nucleo operativo dell'intero accordo. In esso devono essere individuate le attività che le imprese intendono svolgere in forma coordinata e devono essere precisati i diritti e gli obblighi assunti da ciascun partecipante.

La collaborazione può concretizzarsi in diverse modalità: nello scambio di informazioni e competenze, nella condivisione di servizi e risorse, nella realizzazione di progetti comuni oppure nell'esercizio congiunto di specifiche attività imprenditoriali. Il programma deve quindi descrivere in modo sufficientemente dettagliato le iniziative previste e il contributo richiesto a ciascuna impresa, così da consentire una corretta esecuzione degli impegni assunti.

Tra gli elementi necessari rientra anche la previsione della **durata della rete**. Le imprese devono individuare un arco temporale adeguato al conseguimento degli obiettivi programmati, tenendo conto della complessità delle attività da svolgere e degli investimenti eventualmente richiesti. Nulla impedisce che, alla scadenza, il contratto venga prorogato o rinnovato mediante accordo tra le parti.

Il contratto deve inoltre disciplinare le modalità con cui vengono assunte le decisioni riguardanti la gestione della rete. Le imprese possono scegliere liberamente il modello organizzativo ritenuto più opportuno, prevedendo deliberazioni all'unanimità oppure a maggioranza semplice o qualificata.

Particolare attenzione deve essere dedicata alle decisioni aventi maggiore rilevanza, quali le modifiche del programma comune, l'ammissione di nuovi partecipanti, il recesso di una delle imprese o l'eventuale scioglimento della rete. Una chiara regolamentazione delle procedure decisionali contribuisce a garantire stabilità ai rapporti tra i partecipanti e a prevenire possibili situazioni di conflitto.

Accanto ai contenuti obbligatori, il legislatore consente alle parti di inserire ulteriori clausole in funzione delle specifiche esigenze organizzative della rete. Tra queste assumono particolare rilievo la previsione di **cause di recesso anticipato**, l'istituzione di un **fondo patrimoniale comune** e la nomina di un **organo comune** incaricato di dare attuazione al programma di rete.

Né il fondo patrimoniale né l'organo comune costituiscono requisiti indispensabili per la validità del contratto. Essi risultano tuttavia particolarmente utili nelle reti più strutturate, caratterizzate da attività condivise complesse e da investimenti comuni di una certa rilevanza. Proprio per questo motivo si distinguono frequentemente le cosiddette reti "leggere", nelle quali la collaborazione si limita prevalentemente allo scambio di informazioni o al coordinamento di attività, dalle reti maggiormente organizzate, dotate di strumenti patrimoniali e gestionali autonomi.

La corretta individuazione di tutti gli elementi costitutivi assume un'importanza fondamentale per il buon funzionamento della rete. Una disciplina contrattuale chiara e dettagliata consente infatti di

definire con precisione ruoli, responsabilità e obiettivi comuni, riducendo il rischio di controversie e garantendo una più efficace realizzazione delle finalità perseguite dalle imprese aderenti.

Organo comune e fondo patrimoniale

Tra gli elementi che il legislatore rimette alla libera valutazione delle imprese aderenti assumono particolare rilievo l'**organo comune** e il **fondo patrimoniale comune**. Si tratta di strumenti che non costituiscono requisiti essenziali per la validità del contratto di rete, ma che possono rivelarsi particolarmente utili quando il programma di collaborazione richiede una struttura organizzativa più articolata e stabile.

L'**organo comune** rappresenta il soggetto incaricato di dare attuazione al programma di rete e di coordinare le attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi condivisi dalle imprese partecipanti. La sua istituzione è facoltativa e dipende dal grado di complessità della collaborazione. Nelle reti caratterizzate da attività limitate o da semplici scambi di informazioni e competenze, le imprese possono infatti decidere di gestire direttamente i rapporti reciproci senza ricorrere a un organismo dedicato. Diversamente, quando la rete è chiamata a realizzare progetti articolati, investimenti comuni o iniziative che richiedono una gestione continuativa, la presenza di un organo comune consente di assicurare maggiore efficienza operativa e un più efficace coordinamento delle attività.

La normativa lascia ampia libertà alle parti nella scelta della struttura organizzativa. L'organo comune può essere costituito da una persona fisica, da una società o da un organismo collegiale composto da più soggetti. Possono assumere tale funzione sia rappresentanti delle imprese aderenti sia soggetti esterni dotati delle competenze professionali ritenute necessarie. Il contratto deve individuare con precisione i poteri attribuiti all'organo, le modalità di funzionamento, i limiti della rappresentanza e le procedure da seguire in caso di sostituzione o cessazione dell'incarico.

Accanto all'organo comune, le imprese possono decidere di istituire un **fondo patrimoniale comune** destinato a sostenere le attività previste dal programma di rete. Anche questo strumento ha natura facoltativa e nasce dall'esigenza di mettere a disposizione della rete risorse economiche dedicate alla realizzazione degli obiettivi condivisi. Il fondo può essere alimentato mediante conferimenti iniziali, contributi periodici o ulteriori apporti effettuati dalle imprese partecipanti secondo i criteri stabiliti nel contratto.

L'utilità del fondo patrimoniale emerge soprattutto nelle reti che intendono sviluppare progetti di medio-lungo periodo, effettuare investimenti, partecipare a programmi di ricerca e innovazione o sostenere attività promozionali e commerciali comuni. In tali ipotesi la disponibilità di risorse dedicate consente una gestione più efficace delle iniziative condivise e garantisce una maggiore autonomia operativa rispetto alle singole imprese aderenti.

L'importanza del fondo patrimoniale assume una rilevanza ancora maggiore qualora le imprese intendano attribuire alla rete una propria soggettività giuridica. In questo caso, infatti, la presenza di un patrimonio comune costituisce uno degli elementi necessari affinché la rete possa configurarsi come autonomo centro di imputazione di rapporti giuridici, distinto dalle imprese che ne fanno parte. Il fondo diventa così lo strumento attraverso il quale la rete può sostenere le proprie attività e far fronte agli impegni assunti nell'ambito del programma comune.

La scelta di istituire l'organo comune e il fondo patrimoniale dipende pertanto dalle concrete esigenze della collaborazione. Nelle cosiddette reti "leggere", fondate prevalentemente sul coordinamento delle attività o sullo scambio di informazioni, tali strumenti possono risultare superflui. Al contrario, nelle reti maggiormente strutturate essi rappresentano spesso elementi fondamentali per garantire una gestione efficace del progetto comune e per assicurare continuità all'azione della rete nel tempo.

In ogni caso, indipendentemente dal livello di complessità prescelto, è opportuno che il contratto disciplini in modo chiaro funzioni, competenze e modalità di utilizzo delle risorse comuni. Una regolamentazione precisa di tali aspetti contribuisce a rafforzare la collaborazione tra le imprese partecipanti e a favorire il perseguimento degli obiettivi strategici che costituiscono la ragione stessa dell'aggregazione.

4. L'oggetto del contratto

L'oggetto del contratto di rete rappresenta l'elemento attraverso il quale le imprese aderenti definiscono concretamente le modalità della propria collaborazione e individuano le attività che saranno svolte nell'ambito del rapporto reticolare. La disciplina normativa attribuisce alle imprese una notevole autonomia nella determinazione del contenuto del contratto, consentendo di adattare lo strumento alle più diverse esigenze organizzative, produttive e commerciali.

La normativa individua tre possibili ambiti nei quali può svilupparsi la collaborazione tra i partecipanti alla rete. In primo luogo, le imprese possono impegnarsi a collaborare in forme e settori previamente individuati e collegati all'esercizio delle rispettive attività imprenditoriali. In tale ipotesi ciascuna impresa mantiene integralmente la propria autonomia organizzativa e gestionale, mentre il rapporto di rete si traduce in un coordinamento stabile finalizzato al raggiungimento di obiettivi comuni.

Una seconda modalità di attuazione del contratto consiste nello scambio di informazioni, conoscenze, competenze o prestazioni di carattere industriale, commerciale, tecnico o tecnologico. Attraverso tale forma di cooperazione le imprese mettono reciprocamente a disposizione il proprio patrimonio di esperienze e know-how, favorendo processi di innovazione, aggiornamento professionale e miglioramento dell'efficienza aziendale. Questa soluzione risulta particolarmente diffusa nei settori caratterizzati da una forte evoluzione tecnologica o da una crescente necessità di specializzazione.

La terza ipotesi prevista dal legislatore riguarda l'esercizio in comune di una o più attività rientranti nell'oggetto delle imprese partecipanti. In questo caso il livello di integrazione risulta più elevato, poiché i soggetti aderenti decidono di svolgere congiuntamente determinate attività, condividendo risorse, competenze e strutture operative per il perseguimento di finalità comuni.

La notevole flessibilità riconosciuta dalla disciplina normativa ha consentito, nella prassi, la diffusione di differenti modelli organizzativi di rete. Si parla frequentemente di reti leggere o "light" per indicare quelle forme di aggregazione nelle quali le imprese non realizzano una vera e propria attività comune, ma si limitano a coordinare determinate iniziative mantenendo sostanzialmente

separate le rispettive strutture organizzative. In tali situazioni la rete svolge principalmente una funzione di raccordo e coordinamento tra soggetti economicamente autonomi.

Diversamente, si definiscono reti “full” quelle caratterizzate da un grado di integrazione più intenso. In tali modelli le imprese ritengono opportuno dotarsi di una struttura organizzativa più articolata. Questa forma di collaborazione richiede generalmente investimenti più significativi e presuppone una maggiore stabilità del rapporto tra i partecipanti. Le reti maggiormente strutturate risultano particolarmente idonee a sostenere programmi di innovazione, progetti di ricerca e sviluppo, iniziative di internazionalizzazione o investimenti che, se affrontati individualmente, potrebbero risultare eccessivamente onerosi per le singole imprese.

L'oggetto del contratto di rete costituisce pertanto il fulcro dell'intera operazione aggregativa, poiché consente di individuare il livello di collaborazione prescelto dalle parti e di definire con precisione il perimetro delle attività che saranno svolte nell'ambito del programma comune. La corretta individuazione dell'oggetto assume quindi una funzione essenziale sia sotto il profilo operativo sia sotto il profilo giuridico, in quanto consente di delimitare i diritti, gli obblighi e le responsabilità delle imprese aderenti alla rete.

5. La forma e la pubblicità

La disciplina del contratto di rete attribuisce particolare rilevanza agli aspetti formali e pubblicitari, considerati elementi essenziali per la piena efficacia dell'accordo tra le imprese partecipanti. Il legislatore ha infatti previsto specifiche modalità di redazione del contratto e precisi adempimenti pubblicitari finalizzati a garantire la conoscibilità dell'accordo da parte dei terzi e la certezza dei rapporti giuridici che ne derivano.

Ai sensi dell'articolo 3, comma 4-ter, della legge n. 33 del 2009, il contratto di rete deve essere stipulato mediante **atto pubblico, scrittura privata autenticata oppure tramite documento informatico sottoscritto con firma digitale** secondo quanto previsto dal Codice dell'Amministrazione Digitale. La scelta tra queste diverse modalità consente alle imprese di individuare la soluzione maggiormente adeguata alle proprie esigenze organizzative e operative.

Nel caso dell'atto pubblico e della scrittura privata autenticata è necessario l'intervento del notaio. Nel primo caso il professionista redige direttamente l'atto, mentre nel secondo procede all'autenticazione delle firme. La normativa consente inoltre di utilizzare strumenti informatici mediante la sottoscrizione digitale del contratto da parte degli imprenditori o dei legali rappresentanti delle imprese aderenti. In tale ipotesi il documento viene trasmesso al Registro delle Imprese attraverso la procedura telematica predisposta a livello nazionale, utilizzando il modello standard previsto dalla normativa di riferimento.

L'adempimento pubblicitario assume un ruolo determinante nella disciplina del contratto di rete. La legge stabilisce infatti che l'accordo debba essere iscritto nella sezione del Registro delle Imprese presso la quale risulta iscritta ciascuna impresa partecipante. L'efficacia del contratto decorre soltanto dal momento in cui viene eseguita l'ultima delle iscrizioni previste. Ne consegue che la mancata iscrizione da parte anche di una sola impresa impedisce al contratto di produrre i propri effetti nei confronti di tutti i partecipanti.

Sotto il profilo pratico, ciò impone particolare attenzione nella fase successiva alla sottoscrizione dell'accordo. È opportuno verificare che ogni impresa provveda tempestivamente agli adempimenti di propria competenza, poiché il ripensamento o l'inadempimento di uno dei contraenti potrebbe compromettere l'efficacia dell'intera operazione aggregativa.

Una disciplina differente è prevista quando le imprese intendono attribuire alla rete una propria soggettività giuridica. In presenza di un fondo patrimoniale comune e della relativa iscrizione nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese presso la sede della rete, quest'ultima acquista una propria autonomia soggettiva. In tale ipotesi la pubblicità assume una funzione diversa rispetto alla rete-contratto, poiché l'iscrizione determina la nascita di un nuovo centro di imputazione di rapporti giuridici.

La normativa prevede inoltre specifici obblighi pubblicitari per tutte le successive vicende che interessano il contratto di rete. Devono infatti essere rese pubbliche le modifiche del testo contrattuale, le variazioni riguardanti l'organo comune e le nuove adesioni di ulteriori imprese. Per agevolare tali operazioni, nella **“rete soggetto”**, ove intervengano modifiche del contratto originario, è prevista l'iscrizione autonoma nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese, con attribuzione di soggettività giuridica e autonomia patrimoniale. Nella **“rete-contratto”**, il legislatore ha introdotto una procedura semplificata che consente a una sola impresa incaricata dalle altre di effettuare il deposito della modifica presso il Registro delle Imprese competente, demandando poi agli uffici la comunicazione agli altri registri interessati.

Particolare attenzione merita infine il settore agricolo, per il quale è stato introdotto un regime speciale. In questo ambito il contratto può essere sottoscritto con l'assistenza delle organizzazioni professionali agricole maggiormente rappresentative a livello nazionale che abbiano partecipato alla predisposizione dell'accordo. Tale soluzione consente di valorizzare il ruolo tradizionalmente svolto dalle associazioni di categoria nell'assistenza alle imprese agricole e, al contempo, semplifica gli adempimenti richiesti per la costituzione della rete.

Nel complesso, il sistema delineato dal legislatore persegue una duplice finalità: da un lato garantire la certezza e la trasparenza dei rapporti giuridici derivanti dal contratto di rete, dall'altro favorire la diffusione di questo strumento attraverso procedure sempre più snelle e meno onerose. La progressiva digitalizzazione degli adempimenti e le semplificazioni introdotte negli ultimi anni confermano la volontà di incentivare la collaborazione tra imprese mediante un modello organizzativo flessibile, moderno ed efficiente.

6. Il programma di rete

Il programma di rete rappresenta il nucleo operativo del contratto di rete e costituisce lo strumento attraverso il quale le imprese partecipanti traducono in **attività concrete gli obiettivi di innovazione e di crescita competitiva** perseguiti attraverso la collaborazione. Se gli obiettivi strategici individuano il risultato che la rete intende raggiungere, il programma di rete definisce invece il percorso attraverso cui tale risultato dovrà essere conseguito.

La normativa attribuisce a questo elemento una funzione centrale, richiedendo che il contratto

disciplini in maniera sufficientemente dettagliata le modalità di realizzazione dello scopo comune, nonché i diritti e gli obblighi assunti da ciascun partecipante. Il programma di rete rappresenta pertanto il documento nel quale vengono delineate le attività condivise, le responsabilità delle imprese aderenti e le regole operative necessarie per garantire il corretto funzionamento della collaborazione.

Nella predisposizione del programma le parti godono di un'ampia autonomia negoziale. Il legislatore non impone specifici modelli organizzativi né individua attività predeterminate, limitandosi a richiedere che le iniziative previste siano coerenti con gli obiettivi di innovazione e di rafforzamento competitivo che costituiscono la finalità della rete. In concreto, il programma può riguardare attività di ricerca e sviluppo, progetti di innovazione tecnologica, iniziative di promozione commerciale, partecipazione congiunta a fiere ed eventi, attività di internazionalizzazione, gestione condivisa di servizi logistici, utilizzo comune di strutture e risorse produttive oppure la realizzazione di marchi e strategie commerciali comuni.

La flessibilità che caratterizza il contratto di rete si manifesta anche nella possibilità di modificare il programma nel corso del rapporto. Le esigenze delle imprese e le condizioni del mercato possono infatti evolvere nel tempo, rendendo necessario aggiornare gli obiettivi o ridefinire le attività previste. Salvo diversa previsione contrattuale, tali modifiche richiedono il consenso delle imprese aderenti; tuttavia, il contratto può stabilire procedure semplificate e criteri decisionali differenti, consentendo ad esempio l'approvazione delle modifiche mediante deliberazione a maggioranza.

Accanto alla definizione delle attività comuni, il programma di rete deve disciplinare il complesso dei diritti e degli obblighi che derivano dalla partecipazione alla rete. Le imprese possono riconoscersi reciprocamente il diritto di beneficiare dei risultati delle attività svolte, di partecipare ai processi decisionali, di accedere alle informazioni riguardanti la gestione della rete e di utilizzare eventuali strumenti comuni sviluppati nell'ambito del programma. Parallelamente, ciascun partecipante assume specifici obblighi di collaborazione, di rispetto delle decisioni adottate, di condivisione delle informazioni necessarie all'attuazione del progetto e di adempimento degli impegni assunti nei confronti degli altri retisti.

Particolare rilevanza assume inoltre la disciplina dei conferimenti e delle risorse comuni qualora il contratto preveda l'istituzione di un fondo patrimoniale. In tale ipotesi il programma deve indicare la misura dei contributi dovuti dalle imprese partecipanti, i criteri di valutazione degli apporti e le modalità di gestione del patrimonio comune destinato al perseguimento degli obiettivi della rete.

La corretta definizione del programma di rete assume un'importanza determinante per il successo dell'iniziativa. Attraverso di esso vengono infatti individuate le regole di funzionamento della collaborazione e vengono chiariti i reciproci impegni delle imprese aderenti. Un programma chiaro, dettagliato e coerente con gli obiettivi perseguiti costituisce pertanto il principale strumento per garantire l'efficacia della rete e trasformare la collaborazione tra imprese in un concreto fattore di sviluppo, innovazione e competitività.

7. La rete soggetto

L'evoluzione normativa del contratto di rete ha progressivamente ampliato le possibilità operative a disposizione delle imprese aderenti, consentendo loro di scegliere tra due differenti modelli organizzativi. Accanto alla tradizionale **rete contratto**, caratterizzata dalla semplice **collaborazione tra imprese** che mantengono integralmente la propria autonomia giuridica, il legislatore ha introdotto la possibilità di costituire una **rete soggetto**, dotata di autonoma soggettività giuridica e distinta dalle imprese che l'hanno costituita.

La rete soggetto nasce attraverso l'iscrizione del contratto nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese competente per il luogo in cui è stabilita la sede della rete. Tale iscrizione non rappresenta un mero adempimento pubblicitario, ma costituisce il momento attraverso il quale la rete acquista una propria autonomia giuridica, divenendo un autonomo centro di imputazione di diritti, obblighi e rapporti giuridici.

Affinché ciò possa avvenire, il contratto deve prevedere alcuni elementi ulteriori rispetto a quelli ordinariamente richiesti per la rete contratto. In particolare, è necessaria l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, destinato a sostenere le attività della rete, nonché la presenza di un organo comune incaricato di operare e rappresentare la rete nei rapporti con i terzi. Devono inoltre essere individuate una denominazione e una sede proprie della rete, elementi che ne consentono l'identificazione come soggetto autonomo all'interno dell'ordinamento giuridico.

L'acquisizione della soggettività giuridica determina conseguenze rilevanti sotto il profilo patrimoniale. Il fondo comune diviene infatti patrimonio autonomo della rete e risulta distinto da quello delle singole imprese partecipanti. Ciò significa che le risorse conferite alla rete sono destinate esclusivamente al perseguimento degli obiettivi comuni e non possono essere aggredite dai creditori personali delle imprese aderenti. Parallelamente, la rete risponde delle obbligazioni assunte nell'ambito dell'attuazione del programma comune mediante il proprio patrimonio, rafforzando così la separazione tra la sfera giuridica della rete e quella dei singoli partecipanti.

In questo modello l'organo comune assume una funzione particolarmente significativa. Esso agisce in nome e per conto della rete, esercitando i poteri attribuiti dal contratto e ponendo in essere gli atti necessari alla realizzazione del programma comune. Le attività svolte dall'organo vengono pertanto imputate direttamente alla rete, che assume una propria capacità operativa e organizzativa distinta da quella delle imprese aderenti.

La rete soggetto è inoltre tenuta a dotarsi di un minimo assetto amministrativo e contabile. La normativa prevede infatti la predisposizione annuale di una situazione patrimoniale, da redigere secondo criteri analoghi a quelli previsti per le società di capitali e da depositare presso il Registro delle Imprese competente. Tale adempimento garantisce trasparenza nella gestione delle risorse comuni e consente di rappresentare in modo chiaro la situazione economica e patrimoniale della rete.

Sotto il profilo operativo, la rete soggetto rappresenta la forma più evoluta e strutturata di collaborazione tra imprese. Essa risulta particolarmente adatta quando il programma comune richiede una gestione stabile, investimenti significativi o un'intensa attività nei confronti del mercato e dei terzi. Al tempo stesso, proprio la presenza di una soggettività autonoma e di una struttura

organizzativa più complessa la distingue dalla rete contratto, che continua a rappresentare il modello più leggero e flessibile per le imprese che intendono collaborare senza dar vita a un nuovo soggetto giuridico.

La scelta tra rete contratto e rete soggetto dipende quindi dalle concrete esigenze dei partecipanti e dal livello di integrazione che si intende realizzare. Se la prima privilegia semplicità e flessibilità, la seconda consente di sviluppare forme di cooperazione più strutturate, capaci di operare sul mercato attraverso un'organizzazione autonoma e dotata di una propria identità giuridica.

8. Il contratto di rete agricolo

Nell'ambito dell'evoluzione normativa del contratto di rete, il legislatore ha dedicato particolare attenzione al settore agricolo, riconoscendone le peculiarità economiche e organizzative e introducendo una disciplina specifica finalizzata a favorire forme di collaborazione stabile tra imprese operanti nel comparto primario. Con il decreto-legge n. 91 del 2014, convertito nella legge n. 116 del 2014, è stata infatti prevista una regolamentazione speciale destinata alle cosiddette reti agricole.

La rete agricola rappresenta una particolare applicazione del contratto di rete e ne conserva le caratteristiche fondamentali. Anche in questo contesto, infatti, lo strumento contrattuale è finalizzato a favorire la **collaborazione tra imprese** autonome che intendono accrescere la propria capacità innovativa, migliorare l'efficienza produttiva e sviluppare nuove opportunità di mercato. Tuttavia, la normativa speciale riconosce alle imprese agricole una possibilità ulteriore rispetto alle ordinarie reti di impresa: quella di realizzare una produzione agricola comune e di ripartirne successivamente i risultati tra i partecipanti secondo criteri preventivamente stabiliti nel programma di rete.

Sotto il profilo soggettivo, la disciplina trova applicazione nei confronti delle piccole e medie imprese agricole, sia individuali sia associate. Si tratta di imprese che operano nell'ambito delle attività agricole e che rientrano nei parametri dimensionali individuati dalla normativa europea in materia di PMI. La scelta del legislatore è chiaramente orientata a sostenere le realtà produttive che maggiormente possono beneficiare delle economie di scala e delle sinergie derivanti dalla collaborazione imprenditoriale.

L'elemento centrale della rete agricola è costituito dalla realizzazione di un programma comune che preveda la **condivisione di fattori produttivi**, risorse materiali e competenze professionali. Le imprese aderenti possono mettere in comune terreni, attrezzature, macchinari, mezzi tecnici, conoscenze specialistiche e capacità organizzative, perseguendo un progetto produttivo unitario finalizzato alla realizzazione di una produzione agricola comune. In tale prospettiva, la collaborazione non si limita a un semplice coordinamento delle attività aziendali, ma assume una dimensione più intensa e integrata, caratterizzata dall'effettiva partecipazione di tutti i soggetti coinvolti al conseguimento del risultato produttivo.

La peculiarità più significativa della disciplina riguarda la possibilità di procedere alla **divisione in natura dei prodotti ottenuti attraverso l'attività comune**. Le quote di produzione spettanti a ciascuna impresa vengono preventivamente determinate nel contratto di rete e attribuite direttamente ai partecipanti

in funzione degli apporti concordati. Tale meccanismo consente di considerare la quota assegnata a ciascun retista come frutto diretto dell'attività svolta nell'ambito della rete, senza che si realizzi un successivo trasferimento dei beni da un'impresa all'altra. La produzione comune viene quindi **ripartita tra i partecipanti secondo criteri predeterminati** che tengono conto del contributo fornito da ciascuna impresa al progetto condiviso.

Una rilevante novità introdotta dalla **Legge di Bilancio 2026** riguarda **l'eliminazione del divieto di cessione dei prodotti tra le imprese aderenti alla rete agricola**. In precedenza, secondo l'interpretazione dell'Amministrazione finanziaria, i prodotti ottenuti nell'ambito della produzione comune dovevano essere attribuiti direttamente ai retisti secondo le quote previste dal contratto, senza successivi trasferimenti tra gli stessi partecipanti. Oggi tale limitazione è stata superata, **consentendo la circolazione dei prodotti all'interno della rete** per esigenze produttive, di trasformazione o commercializzazione. La riforma rende lo strumento più flessibile e maggiormente aderente alle esigenze delle moderne filiere agricole, favorendo forme di integrazione e collaborazione più avanzate tra le imprese partecipanti.

Per raggiungere tali risultati il contratto deve disciplinare con particolare attenzione gli obiettivi perseguiti dalla rete e le modalità operative attraverso le quali gli stessi saranno realizzati. Risulta pertanto necessario definire con precisione gli apporti di ciascun partecipante, i diritti e gli obblighi assunti, le modalità di utilizzo delle risorse comuni, i criteri di verifica dell'avanzamento del programma e le regole per la distribuzione dei prodotti ottenuti. La chiarezza delle previsioni contrattuali assume un'importanza decisiva per garantire il corretto funzionamento della rete e prevenire possibili conflitti tra i partecipanti.

Occorre inoltre evidenziare che il contratto di rete agricolo, pur essendo riservato a imprese operanti nel settore primario, non può essere qualificato come contratto agrario in senso tecnico. La sua funzione economico-sociale non consiste infatti nel disciplinare il godimento della terra o l'organizzazione dei tradizionali fattori della produzione agricola, bensì nel creare un sistema di collaborazione tra imprese già esistenti e operative sul mercato. La causa del contratto deve essere individuata nell'obiettivo di accrescere, attraverso forme strutturate di cooperazione, la capacità innovativa e la competitività delle imprese partecipanti, in piena coerenza con la funzione generale attribuita dal legislatore al contratto di rete.

In conclusione, il contratto di rete agricolo rappresenta uno degli strumenti più innovativi introdotti negli ultimi anni per sostenere la competitività delle imprese del settore primario. Attraverso la condivisione di risorse, competenze e programmi produttivi, esso consente di superare i limiti dimensionali delle singole aziende, favorendo processi di aggregazione capaci di coniugare autonomia imprenditoriale e collaborazione organizzata. La rete agricola si configura pertanto come un modello evoluto di cooperazione economica, idoneo a rispondere alle esigenze di innovazione, efficienza e sviluppo che caratterizzano il mercato agricolo contemporaneo

Conclusioni

A definizione di quanto esposto, possiamo concludere che le reti d'impresa rappresentano uno strumento di particolare interesse per sostenere processi di aggregazione, crescita e rafforzamento della competitività delle imprese.

In tale prospettiva, **l'Ufficio Credito e Finanza di Confagricoltura** svolge un'attività articolata di **informazione, formazione, assistenza e consulenza**, finalizzata a favorire una maggiore conoscenza dello strumento e a supportare le imprese nella valutazione delle opportunità connesse alla costituzione di una rete.

In particolare, l'attività dell'Ufficio si sviluppa lungo l'intero percorso che conduce alla realizzazione della rete, accompagnando le imprese già nelle fasi preliminari di analisi e valutazione dell'iniziativa e fornendo supporto nell'individuazione degli obiettivi comuni, nella definizione del progetto aggregativo e nella successiva redazione del contratto di rete.

A tale attività si affianca un'azione divulgativa rivolta al "sistema" e alle imprese associate, attraverso la diffusione di informazioni, strumenti operativi e momenti di approfondimento, con l'obiettivo di favorire una più ampia conoscenza delle potenzialità delle reti d'impresa.

L'Ufficio si pone pertanto come **punto di riferimento per le imprese che intendono esplorare e sviluppare percorsi di aggregazione**, mettendo a disposizione competenze e assistenza, affinché la rete possa tradursi in un concreto strumento di collaborazione, sviluppo e crescita imprenditoriale.

Redatto a cura dell'ufficio

Credito, Finanza e Rapporti Istituti Finanziari

Politiche Creditizie

di Confagricoltura

Gli uffici di
CONFAGRICOLTURA
MILANO LODI E MONZA BRIANZA



sono a Vostra disposizione

Per qualsiasi esigenza scriveteci a
info@confagricolturamilo.it

