

STUDIO DELLO STRUMENTO RETI D'IMPRESA



Studio-modello per lo sviluppo della Casa delle
sementi verso la costituzione di una Rete di
imprese

Alba Pietromarchi in collaborazione con Luca Colombo, FIRAB



FONDO EUROPEO AGRICOLO PER LO SVILUPPO RURALE: L'EUROPA INVESTE NELLE ZONE RURALI

Progetto "CONSEMI - CONSOLIDAMENTO DI FILIERE CEREALICOLE INNOVATIVE BASATE SU SEMI ADATTATI AI SISTEMI AGROECOLOGICI". Programma di sviluppo rurale per il Veneto 2014-2020. PARTNER DEL PROGETTO: AVE.PRO.BI., FIRAB, Rete Semi Rurali, El Tamiso Società Cooperativa Agricola, Antico Molino Rosso srl, Società Cooperativa Agricola Mais Marano, Istituto Istruzione Superiore Stefani-Bentegodi, C.I.P.A.T. Veneto. Organismo responsabile dell'informazione: A.Ve.Pro.Bi. Autorità di gestione: Regione del Veneto - Direzione AdG FEASR Parchi e Foreste

consemi

In sintesi

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 n. 5 del 2009) che, a seconda del tipo di governance, distingue due principali 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.

INDICE

Premessa
Lo strumento Rete
d'impresa
La norma
La rete-contratto e la
rete-soggetto
Distinzione delle reti
di imprese da altri
modelli aggregativi
Le reti d'impresa e
approccio scalabile
Prime riflessioni



Premessa

Per favorire un processo di aggregazione tra imprese e per ottimizzare i rapporti di scambio e collaborazione fra le aziende agricole e tra queste e trasformatori, il progetto CONSEMI ha previsto lo "Studio-modello per lo sviluppo della Casa delle sementi del Veneto verso la costituzione di una Rete di imprese".

In quest'ottica, FIRAB ha realizzato il presente "Studio dello strumento Reti d'impresa", volto ad approfondire i punti di forza e debolezza, opportunità e criticità, correlate a tale strumento. Il documento intende inoltre illustrare le innovazioni logistiche e contrattuali che possono essere messe a disposizione degli imprenditori nell'ottica di promuovere e valutare la costituzione di Reti di impresa, laddove le esigenze logistiche e di scala lo rendano economicamente concorrenziale.

Più in generale, si vuole alzare il livello di conoscenza per lo sviluppo di relazioni inter-organizzative, rendendo possibile anche alle piccole imprese della filiera cerealicola di divenire più strutturate e competitive, consentendo loro di accelerare i meccanismi di avvicinamento ad un mercato locale e sostenibile.

Obiettivo dello studio è che confronto, scambi di conoscenze e proposte e loro progressiva capitalizzazione, insiti nell'approccio partecipativo mosso da CONSEMI, si rafforzino con lo strumento della rete d'impresa tra agricoltori, trasformatori e altri soggetti interessati allo sviluppo di filiere originate da varietà di vecchia costituzione e popolazioni di cereali.



LO STRUMENTO RETE D'IMPRESE

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 D.L. 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con modificazioni in Legge 9 aprile 2009, n. 33) che distingue due principali 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**" che può esercitare a tutti gli effetti attività d'impresa.



I modelli di rete si possono inoltre distinguere in:

- **reti verticali:** aggregano imprese che condividono interessi legati a tutta la filiera produttiva, con obiettivi di consolidamento e responsabilizzazione.
- **reti orizzontali:** raggruppano imprese considerate "alla pari" che si uniscono in Rete per superare l'ostacolo della scarsa visibilità e del basso potere di negoziazione e/o per offrire ai clienti un'offerta più strutturata.

Obiettivi comuni, in generale, sono l'incremento della capacità innovativa e della competitività aziendale per esteso, come promozione delle produzioni, commercializzazione e la razionalizzazione dei costi tramite una gestione comune dei mezzi tecnici.



La Rete d'Impresa può rappresentare una soluzione a disposizione delle imprese per affrontare problematiche legate alle difficoltà nel posizionamento del proprio prodotto in un mercato sempre più competitivo.

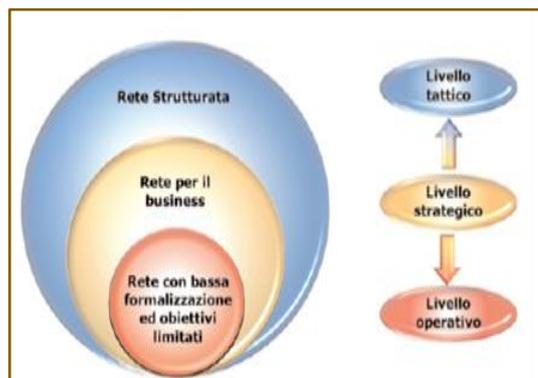
Attraverso la Rete, o meglio mediante il programma/progetto di rete, le imprese, di diversa tipologia (produzione, trasformazione, etc.), possono decidere di mettere a fattor comune una parte della propria attività, ritenendo che ciò possa rappresentare un valore aggiunto per il mercato e, allo stesso tempo, mantenendo la propria autonomia organizzativa per le attività non coinvolte nel "progetto di Rete".

LA NORMA

Il contratto di rete di imprese è disciplinato dal D.L. 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con modificazioni in Legge 9 aprile 2009, n. 33, (art. 3, commi 4 ter, 4 quater e 4 quinquies). Con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e - a tal fine - si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese, oppure a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica o, ancora, ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Il contratto può anche prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto delle aziende aderenti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso.

Nel tempo, la possibilità di ricorrere al contratto di rete è stata riconosciuta anche a soggetti diversi dalle imprese. Con il DL 24 giugno 2014 n. 91, convertito con modificazioni in Legge 11 agosto 2014, n. 116, è stata estesa al settore agricolo la facoltà di sottoscrivere contratti di rete, permettendo in



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

particolare di suddividere la produzione agricola tra i partecipanti al programma (approfondito in seguito). Il DL 28 giugno 2013, n. 76, convertito con modificazioni in Legge 9 agosto 2013, n. 99, ha inoltre introdotto una particolare previsione in caso di distacco di personale tra aziende che abbiano sottoscritto un contratto di rete di imprese (art. 30 del Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n. 276).

La Legge 22 maggio 2017 n. 81, poi, al fine di consentire la partecipazione ai bandi e concorrere all'assegnazione di incarichi e appalti privati, ha riconosciuto anche ai soggetti che svolgono attività professionale la possibilità di costituire reti e consentire agli stessi di partecipare alle reti di imprese, in forma di reti miste.

In ogni caso, possono essere parti del contratto di rete solo le imprese: *“Con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato ...”*¹, esclusi quindi i soggetti che non rivestono la qualifica di imprenditore. Per “più imprenditori” si intende “almeno due imprenditori”, quindi il contratto di rete può essere anche bilaterale.

Ciò premesso, la disciplina del Contratto di Rete è, dato il crescente interesse, in continua evoluzione.

¹ Come indicato all'art. 3, il co. 4 ter, ai sensi della L. 9 aprile 2009, n. 33, di conversione del D.L. 10 febbraio 2009, n. 5 (c.d. “Decreto incentivi”).

LA RETE-CONTRATTO E LA RETE-SOGGETTO

Con la rete-contratto ciascuna impresa mantiene la propria autonomia e indipendenza senza costituire un nuovo soggetto giuridico. Il contratto viene stipulato tra imprese con l'obiettivo di consentire la collaborazione sulla base di un programma comune e di obiettivi strategici di competitività: i rapporti di collaborazione e condivisione vengono perciò formalizzati in modo da definire impegno, investimento e tipo di legame da adottare (Rizzo, 2020).

Con la rete contratto non vi sono limitazioni per:

- forma giuridica (può interessare società di capitali, società di persone, imprese individuali, cooperative e consorzi);
- dimensioni (per micro, piccole e medie imprese; il numero delle imprese deve essere almeno di due);
- luogo (le imprese possono essere situate in diverse aree territoriali nazionali ma anche estere).

Dal punto di vista giuridico si tratta di una comunione di scopo tra una pluralità di contraenti, e se una delle parti del contratto viene meno (recesso di una impresa retista), la rete contratto resta sempre valida ed efficace per le altre parti.

Con la rete-soggetto la rete acquista personalità giuridica autonoma (Legge n. 134/2012) e le parti contraenti possano dar vita ad un autonomo ente giuridico, dotato di soggettività giuridica; viene iscritta alla Sezione ordinaria del Registro Imprese presso cui è stabilita la sua sede.

La rete soggetto è dotata obbligatoriamente di un fondo patrimoniale e di organo comune; quest'ultimo agisce in rappresentanza della rete in specifici casi tassativamente previsti:

- negli interventi di garanzia per l'accesso al credito e di programmazione negoziata con le pubbliche amministrazioni;
- nei processi di internazionalizzazione e di innovazione previsti dall'ordinamento, per lo sviluppo del sistema imprenditoriale;
- nell'utilizzazione di strumenti di promozione, marketing e tutela dei prodotti e marchi di qualità.

Requisiti	Rete-contratto	Rete-soggetto
Forme giuridiche	Senza soggettività giuridica e senza rappresentanza e con soggetto esecutore (organo comune) che non ha la rappresentanza delle imprese aderenti	Con soggettività giuridica
Forma del contratto	Senza soggettività giuridica e con rappresentanza e con soggetto esecutore (organo comune) che ha la rappresentanza delle imprese aderenti	
Forma del contratto	Alternativamente: <ul style="list-style-type: none"> • atto pubblico; • scrittura privata autenticata; • atto firmato digitalmente (firma digitale, art. 24 del CAD o firma elettronica autenticata, art. 25 del CAD); • atto redatto in conformità al modello tipizzato tipizzato (all. D.M.122/2014) e firmato digitalmente (art. 24 del CAD). 	Alternativamente: <ul style="list-style-type: none"> • atto pubblico; • scrittura privata autenticata; • atto firmato digitalmente con firma elettronica autenticata (SOLO art. 25 del CAD)
Codice fiscale	Si	Si
Partita IVA	No	Si
Denominazione e sede della rete	Facoltativo oppure Obbligatorio se c'è il fondo comune	Obbligatorio
Organo comune	Facoltativo	Obbligatorio
Fondo comune	Facoltativo	Obbligatorio
Agevolazioni e opportunità		
Agevolazioni fiscali	Si se c'è il fondo comune	No
Codatorialità e distacco del lavoratore	Si	Si
Partecipazione ad appalti	Si, purché sia negli obiettivi della rete	Si, purché sia negli obiettivi della rete
Pagamento diritto annuale camerale	No	Si
Deposito situazione patrimoniale	Obbligatorio se c'è il fondo comune	Obbligatorio
Tenuta libri contabili	Si se c'è il fondo	Si

Rete-contratto e rete-soggetto Fonte: Rizzo, 2020

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)

Per la predisposizione del contratto il legislatore ha previsto l'atto pubblico o la scrittura privata autentica o - ancora - l'atto informatico sottoscritto digitalmente. 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.

IL CONTRATTO DI RETE DEVE INDICARE OBBLIGATORIAMENTE:

- Il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante
- 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.
- 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.
- La durata del contratto.
- Le modalità di adesione di altri imprenditori.
- 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.

RAPPORTI DI LAVORO NEL CONTRATTO DI RETE

Il contratto di rete non solo è in grado di assolvere alla logica dello scambio di beni o servizi, ma anche di risorse umane: si tratta di "distacco agevolato" e "codatorialità".

Tramite assunzione congiunta e distacco (art. 3-ter D.L. 76/2013, convertito con L. 99/2013) è prevista: "la possibilità per i lavoratori di instaurare un rapporto di lavoro con una pluralità di datori, sia sotto il profilo formale sia sotto il profilo sostanziale."

In particolare, con Sent. C. Cass. n. 1168/2015² si afferma che la norma “prevede poi anche la possibilità, per le imprese legate da contratto di rete, della «codatorialità» dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite dal contratto di rete, ossia dell’assunzione congiunta di un medesimo dipendente. In tale evenienza i datori di lavoro rispondono in solido delle obbligazioni contrattuali, previdenziali e di legge che scaturiscono dal rapporto di lavoro instaurato con tale modalità di «codatorialità³”.

Con il distacco agevolato è possibile distaccare lavoratori presso altre imprese retiste senza ulteriori accordi, anche per periodi limitati e con finalità formative oltre che lavorative, mentre con la codatorialità è possibile assumere congiuntamente lavoratori da impiegare sulla base di accordi sottoscritti dalle aziende interessate alle loro prestazioni.

GOVERNANCE E CONFLITTI

Lo strumento Rete d’impresa nasce per far emergere un interesse collettivo che, in linea generale, dovrebbe coesistere con quello individuale delle singole aziende.

Può succedere però che, nel tempo, alcuni retisti sentano di dover sacrificare i propri interessi particolari a favore della rete. È importante, perciò, aver ben chiaro a quale modello di governance riferirsi per realizzare il programma e gestire la rete in corso d’opera e sull’organo comune (se istituito) incaricato di gestire l’esecuzione del contratto.

A fronte di criticità e controverse problematiche legate all’aggregazione di imprese (diffidenza delle aziende a fare rete, interessi singoli da allineare a quelli collettivi, gestione degli obiettivi di impresa) è consigliata una figura di *coaching*, ossia un soggetto che funga da “facilitatore” (interno o esterno) e che svolga una funzione di facilitare, coordinare e supportare l’iniziativa.

ARGOMENTI	DISEGNO DI LEGGE N. 33 DEL 09/04/2009	LEGGE 122 DEL 30/07/2010	LEGGE N. 134 DEL 07/08/2012	LEGGE N. 221 DEL 17/12/2012
FONDO PATRIMONIALE	Obbligatorio	Facoltativo	Facoltativo. Le reti che lo adottano automaticamente hanno soggettività giuridica	Facoltativo. Le reti che lo hanno acquisiscono soggettività giuridica con l’iscrizione al Rea
CONDIZIONI	Iscrizione Rea dei singoli (è una qualità dei singoli)	Iscrizione Rea dei singoli (è una qualità dei singoli)	Iscrizione Rea sede della rete (la rete è titolare di una posizione autonoma)	Iscrizione Rea sede della rete (la rete è titolare di una posizione autonoma)
ORGANO COMUNE	Non previsto	Organo comune opera su mandato dei partecipanti	Organo comune agisce in rappresentanza della rete e dei singoli salvo che il Contratto non lo vieti	Organo comune agisce per la rete con soggettività e per i singoli senza soggettività se il Contratto lo consente
PUBBLICITÀ	Per atto pubblico o scrittura privata autenticata	Per atto pubblico o scrittura privata autenticata	Contratto di rete è redatto per atto pubblico o scrittura privata autenticata ovvero per atto firmato digitalmente	Contratto di rete è redatto per atto pubblico o scrittura privata autenticata ovvero per atto firmato digitalmente
CONTROLLO E RENDICONTAZIONE	Libero	Controllo di avanzamento del Programma di rete	Rendicontazione alla chiusura annuale, secondo le regole, se compatibili, delle società per azioni	Rendicontazione alla chiusura annuale, secondo le regole, se compatibili, delle società per azioni
RAPPORTO CON I TERZI	Singoli partecipanti	In assenza di fondo patrimoniale saranno coinvolti i singoli aderenti	Per le obbligazioni contratte dall’Organo comune si possono far valere i diritti esclusivamente sul fondo comune	Per le obbligazioni contratte dall’Organo comune si possono far valere i diritti esclusivamente sul fondo comune

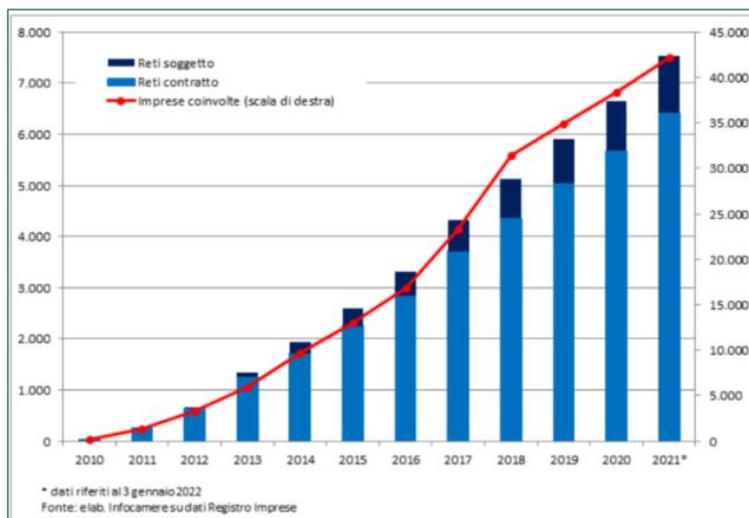
Contenuti del contratto di rete: evoluzione della normativa. Fonte: ConfCommercio, 2015

² Corte Di Cassazione, Sez. L., Sentenza N. 1168 Del 2015, Dep. Il 22.01.2015

³ La cd. “codatorialità” e cioè dell’imputazione del rapporto di lavoro non ad un unico soggetto ma a più soggetti distinti.

LE RETI D'IMPRESA IN ITALIA

Dal 2009, il contratto di Rete ha accresciuto in modo esponenziale la sua penetrazione all'interno del tessuto produttivo italiano: nel 2021 il numero totale di imprese coinvolte in progetti di aggregazione in rete è stato di 42.231 per 7.541 contratti, come riportano i dati del Registro Imprese (fonte: ONRI).



Penetrazione delle Reti 2010-2021 (Valori cumulati)
Fonte: ONRI su dati Infocamere

Nel 2021, il numero delle imprese in rete è salito in un anno di 3.849 unità (+10%): un segnale di fiducia degli imprenditori nei vantaggi potenziali che il contratto di rete può garantire, secondo il terzo rapporto dell'Osservatorio nazionale sulle Reti di impresa (ONRI). Prevalgono le reti contratto, l'85% del totale, con un consolidamento delle micro-reti, composte da 2-3 imprese, che rappresentano il 50,5% delle reti totali. Inoltre, emerge la crescente diffusione di aggregazioni tra imprese dello stesso settore, soprattutto nel comparto agricolo e agroalimentare. L'Osservatorio indica infatti che le imprese retiste appartengono prevalentemente a tre settori, tra i quali prevale l'agroalimentare (22%), seguito dal commercio (14%) e dalle costruzioni (12%).

Il Veneto, con il 7,8%, si colloca dopo Lazio (24,3%) e Lombardia (10,5%) per la costituzione di reti.

In generale, emerge che crescono le reti che partecipano a bandi e appalti (oltre il 23% delle reti) e sviluppano progetti di formazione.

Il 21,2% delle reti nasce per attività di marketing congiunto e il 17,4% per creare un "marchio" di rete, il 19,5% per condividere acquisti, il 19,1% per sviluppare nuovi prodotti e il 17,4% nuovi processi, il 17% per ridurre i costi di produzione e il 12,4% per esigenze di formazione.

È sempre più chiaro che "fare rete" conviene: semplificazioni e facilitazioni in processi, come per la digitalizzazione, e/o per attivare relazioni inter-organizzative tra startup e grandi imprese, tra gli esempi. Considerato uno strumento per accedere a competenze complementari per fare innovazione (migliorare performance della rete), più che utile a trovare sufficienti risorse economiche addizionali per fare innovazione. Sfruttare una comune buona conoscenza e capacità di comprendere il mercato

in cui le aziende retiste operano, mettendo a sistema nella rete le diverse risorse.

Inoltre, fare rete agevola l'accesso al credito: l'ultima indagine disponibile svolta dall'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa (Cabigiosu, 2021) evidenzia che la rete consente alle imprese aderenti di acquisire dalla banca, in forma ordinaria o agevolata, le risorse finanziarie necessarie per realizzare il programma comune e di migliorare il profilo di rischio nei confronti del sistema bancario, pur in presenza di un'offerta limitata di servizi da parte delle banche.

Ciò induce diverse aziende coinvolte in rete di utilizzare un soggetto "dedicato" per la gestione delle relazioni con le banche; ciò, sembra essere l'opzione più efficace per conseguire un effettivo miglioramento delle condizioni di accesso al credito. Inoltre, emergono giudizi positivi per le reti in cui l'aggregazione ha determinato un vantaggio, non solo in termini di risultati economici e di competitività, ma anche di resilienza di fronte alla pandemia, quale mezzo per facilitare, ad esempio, la digitalizzazione.

Infine, anche nell'ottica di comprendere meglio lo strumento per le finalità dello Studio qui svolto, sembra emergere che il contratto di rete possa meglio rappresentare uno strumento adatto anche a supportare le startup, prevalentemente costituite da microimprese.

Si tratta pertanto di uno strumento che può aiutare le aziende ad affrontare le sfide del mercato, mediante partnership con imprese più strutturate e organizzate, dotate di caratteristiche affini al proprio modello, ma anche per trovare supporto economico e tecnico-organizzativo, nonché il know-how necessari.

DISTINZIONE DELLE RETI DI IMPRESE DA ALTRI MODELLI AGGREGATIVI

Le principali differenze.

Rispetto ai consorzi:

- il contratto di rete permette l'esercizio in comune di attività e non solo strumentali (caratteristica peculiare) mentre l'attività del consorzio è strumentale all'attività dei consorziati (funzione essenzialmente mutualistica);
- la rete può produrre beni o servizi da offrire a terzi che possono generare degli utili, da ripartire tra i retisti, mentre il consorzio, mediante l'organizzazione comune, acquisisce beni e/o servizi strumentali, a condizioni più vantaggiose, che generano maggiori ricavi o minori costi di gestione per i soci;
- le reti di imprese prevedono obbligatoriamente la stesura di un programma di rete, non previsto invece dal consorzio, che svolge una funzione esclusivamente mutualistica.

Rispetto ai distretti:

- le reti di imprese si formano a prescindere dalla specializzazione e dal territorio, che invece caratterizza il distretto.

Rispetto alle ATI:

- le ATI nascono per un unico scopo, ovvero per un motivo contingente (partecipazione a bandi/gare, ad esempio), mentre le reti di imprese per attuare un programma di rete, a prescindere dal momento contingente, che di solito porta a favorire ed evolvere i rapporti tra le imprese che ne fanno parte.

Da considerare che a livello regionale possono esserci delle differenze: ad esempio in Veneto con la LR 13/2014, si disciplinano le modalità di attuazione degli interventi per lo sviluppo economico regionale e i criteri di individuazione dei **distretti industriali**, delle **reti innovative regionali** e delle **aggregazioni di imprese** (in cui, per il Veneto, rientrano non solo i contratti di rete di cui alla legislazione nazionale vigente, ma anche altre forme aggregative quali i consorzi e le ATI).

In ogni caso, la differenza fondamentale tra queste forme di cooperazione imprenditoriale risiede nell'assenza di un programma comune duraturo, non limitato al compimento di un affare specifico o alla disciplina comune di alcune determinate fasi della rispettiva attività di impresa.

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, mentre nel contratto di rete la collaborazione e cooperazione tra le imprese agricole è finalizzata ad accrescere un'attività economico-produttiva già esistente, e rende inapplicabili molte norme che invece sono previste per il contratto di rete.
- Sotto il profilo soggettivo, **il contratto di rete agricolo deve essere costituito da sole imprese agricole**, singole o associate, di cui all'art. 2135 cc, definite come piccole e medie (PMI) ai sensi del Reg CE 800/2008 (meno di 250 occupati, fatturato annuo non oltre i 50 milioni di euro). 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 dichiarato nel contratto sulla base di un condiviso **programma che sia 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).

TIPOLOGIA	GOVERNANCE	RESPONSABILITÀ	DURATA	FORMA DEL CONTRATTO
CONTRATTO DI RETE	Facoltà dei "retisti" di nominare un Organo Comune (persona fisica o società anche esterna) che agisce su mandato collettivo e non quale organo del "soggetto rete"	Quella prescritta dalle norme in tema di responsabilità contrattuale e, per l'Organo Comune, in tema di mandato	Durata prestabilita	Atto pubblico o scrittura privata autenticata Aperto all'adesione successiva di altre imprese
CONSORZIO	Organo amministrativo (CdA, Comitato Direttivo)	Limitata al fondo consortile dotato di autonomia patrimoniale propria/Resp. sussidiaria e solidale dei consorziati per le obbligazioni assunte per loro conto dagli amministratori	Durata prestabilita	Atto pubblico o scrittura privata autenticata Aperto all'adesione successiva di altre imprese
ATI	Mandato collettivo irrevocabile conferito a una delle imprese partecipanti quale capogruppo	Solidale e illimitata nelle ATI orizzontali/ pro quota per i lavori di propria competenza e solidalmente alla capogruppo nelle ATI verticali	Sino al completamento dello specifico lavoro per cui le imprese si sono associate	Nessun requisito di forma Partecipazione limitata ai soli aderenti e attribuzioni ripartite in base alle specifiche competenze
SOCIETÀ CONSORTILE	Organo amministrativo (CdA, Comitato Direttivo) e Collegio Sindacale	Quella prescritta per il tipo societario prescelto (società di persone/ società di capitali), purché non in contrasto con le norme sui consorzi	Durata prestabilita	Atto pubblico Aperto all'adesione successiva di altre imprese

Alcuni modelli aggregativi. Fonte: Confcommercio Lombardia, 2015

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

È questo che lo differenzia dai diversi tipi di aggregazione attualmente esistenti; ed è talmente importante che deve essere deciso e pianificato dalle imprese aderenti ben prima di rivolgersi al notaio per la formalizzazione.

Fondamentale è per l'impresa che vuole intraprendere un percorso di "rete" avere chiaro quale sia l'approccio che si vuole adottare e quali siano le finalità che portano a decidere di fare rete, da cui individuare quale strumento sia più adatto: è importante comprendere quali siano i propri interessi particolari e, capire, se questi coincidono con interessi pluri-aziendali (collettivi) e se tali interessi siano "a favore della propensione a far rete".

Nel programma di rete ci sono alcuni contenuti di base che la norma indica da prevedere in ogni caso:

- i diritti e gli obblighi assunti da ciascun partecipante;
- le modalità di realizzazione dello scopo comune: ovvero gli obiettivi comuni ai quali tutti i partecipanti devono aderire (come migliorare formazione e qualità della produzione, o intervenire nella innovazione e ricerca, tra gli esempi) e tutte le azioni utili al raggiungimento di tali obiettivi.
- Se prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune,
 - indicare la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali delle imprese aderenti alla rete, e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo;
 - contenere le regole di gestione del fondo medesimo (Ismea, 2019).

RETE d'impresa, quale? Rete contratto, rete agricola...

- capire per quali finalità si vuole fare: finalità di ricerca e sviluppo, che forse tornerebbero utile con la costruzione della Casa delle sementi? O finalità di aumento della competitività e agro-ambientali? O per un polo di commercializzazione comune e uso marchio comune? O la condivisione di costi e risorse? O per facilitare gli scambi sul posto (entro rete) di prodotto/semi/attrezzi, come le reti agricole?
- Mettere insieme le aziende attraverso accordi formali (contratti di rete) o informali?

La propensione a fare rete

- non tutte le aziende interessate ad una filiera o ad accordi orizzontali possono essere interessate a fare rete d'impresa;
- non è automatico che le imprese siano disponibili a sacrificare i propri interessi individuali a favore della rete;
- indagare sulla propensione a fare rete è essenziale per una buona strategia.

I PUNTI DI PARTENZA PER IL PROCESSO DI AGGREGAZIONE TRA IMPRESE

possono essere schematizzati in quattro elementi primari, secondo RetelImpresa (2018), fortemente interconnessi e correlati:

- ✓ **la relazione,**
- ✓ **il potenziale di Rete,**
- ✓ **l'opportunità di accrescere il proprio fatturato**
- ✓ **e l'idea della Rete (le aspettative individuali).**



A seconda di quale sia l'elemento di partenza, si può sviluppare un diverso percorso di formulazione del progetto di Rete.

La relazione tra le imprese rappresenta un fattore chiave nella realizzazione di una Rete d'Impresa: diventa funzionale partire dalla relazione per considerare la combinazione di tutti e quattro gli elementi primari necessari a valutare se costituire una Rete.

Nel caso, ad esempio, di una piccola azienda di trasformazione che si approvvigiona da sempre presso gli stessi fornitori, stabilendo con loro stretti rapporti di collaborazione, è ipotizzabile che la relazione tra loro, a fronte della consolidata conoscenza, si basi su una reciproca fiducia, rendendo facile formulare un progetto di rete tra i diversi soggetti interessati. Laddove, invece, le imprese non hanno mai lavorato assieme in precedenza, la loro relazione deve essere costruita ex novo presentando possibili momenti di difficoltà. Qui la figura del facilitatore potrebbe essere di supporto.

Fondamentale è anche l'importanza di agire in funzione del progetto di Rete che s'intende costituire, valutando quale sia il bisogno individuale (della singola impresa) che coincida con quello collettivo delle altre imprese, con cui si vuole "fare rete".

Ciò significa che l'esistenza di una buona relazione tra le diverse imprese (omogenee e/o eterogenee), da sola non basta; ci vuole una buona idea da mettere in piedi (progetto di Rete), un "potenziale" che le imprese possono sviluppare attraverso la loro sinergia, relativamente al settore di loro competenza insieme ad un buon rapporto.

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

Le reti di imprese possono essere viste, quindi, sia come una forma di aggregazione attorno ad un programma comune/progetto, sia come uno strumento per avviare un processo di aggregazione che nelle micro, piccole e medie imprese può non essere facile da avviare.

Permettono perciò un approccio graduale ad un quanto mai "inevitabile" processo di "fare massa"; una tale gradualità dell'approccio all'aggregazione (a far filiera) potrebbe permettere di limare le differenze tra le visioni imprenditoriali, diminuire le distanze, superare individualismi e paure personali (FondazioneOdcEcPadova, 2013).

Ipotesi di fasi in un approccio graduale

Prima fase (come la rete-contratto cd leggera)

Iniziare con una rete di imprese di tipo "leggero" per attività probabilmente solo interne, ossia non coinvolgendo in attività soggetti diversi dai retisti, in cui non si dispone di fondo patrimoniale comune. In questa prima fase l'impegno dei retisti è limitato (e per questo può essere 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 (come la rete-contratto cd pesante)

Dopo aver collaudato la "rete", gli imprenditori aderenti possono decidere di espandere l'attività della rete creando un fondo patrimoniale comune per sostenere maggiori investimenti e dotarsi di una struttura dedicata alla gestione del programma di rete: la rete contratto cd pesante, con fondo patrimoniale comune e la contabilizzazione dei conferimenti.

La rete può essere assoggettata ad un regime speciale che limita la responsabilità patrimoniale dei retisti (caso di Rete contratto a regime speciale).

Terza fase (come rete soggetto)

Fatta conoscenza approfondita dello strumento, le imprese/retiste s'impegnano a dar vita ad un autonomo ente, dotato di soggettività giuridica.

L'organo comune non è più mandatario dei partecipanti alla rete bensì della rete stessa. 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.

UN ESEMPIO DI RETE D'IMPRESA: CONSEGNA A DOMICILIO ALLA CLIENTELA

Obiettivo: offrire alla clientela un maggior livello di servizio o attraverso la stipula di un accordo-quadro con un fornitore locale di servizi logistici a cui assegnare l'incarico di svolgere le attività coordinandosi con gli operatori della rete, o attraverso l'erogazione diretta del servizio coordinando le attività relative a ciascuna impresa aderente.

Beneficio per le imprese: la consegna a domicilio per la singola impresa presenta costi-opportunità elevati tali da rendere conveniente una gestione condivisa del servizio.

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.

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Padova (2014). Le Reti di Imprese Commissione di Studio Societario dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Padova – Gruppo di lavoro Reti di imprese, Co. L. Antonello.

RetImpresa (2018), Guida alle Reti D'Impresa, manuale operativo sul contratto di rete per imprenditori, professionisti ed esperti, febbraio.

Rizzo M.C. 2020 Le Reti di Impresa: modelli innovativi di business post Covid-19. Un nuovo modo di lavorare idoneo a garantire alle realtà produttive italiane un futuro competitivo (disponibile online su altalex.com)

Unioncamere (2013), La rete di Impresa, Istruzione per l'uso, con la collaborazione scientifica di Universitas Mercatorum – IV Edizione, marzo.

PRIME RIFLESSIONI

*'Continua a piantare i tuoi
semi,
perché non saprai mai quali
cresceranno;
forse lo faranno tutti'.*



Perché le filiere originate da varietà di vecchia costituzione e popolazioni di cereali e relativi prodotti trasformati siano sostenibili, devono essere in grado di rispondere ai problemi affrontati e discussi da Consemi, quali: frammentazione produttiva; scarsa produttività di tali sementi; disorganizzazione dell'offerta; pochi punti di stoccaggio e logistica; scarsità di imprese di trasformazione adeguate a trattare tali prodotti e per piccole quantità; basso livello di imprenditorialità e conoscenza di ogni altro aspetto di marketing (come quello territoriale più adatto a tali filiere). Ciò sembra indicare che, perché le aziende siano competitive, innovative e sostenibili, debbano appropriarsi di strumenti in grado di salvaguardare la loro individualità ma di raggiungere, nello stesso tempo, una massa critica che permetta loro di creare valore per la stessa azienda e sviluppo per il territorio in cui opera: come i contratti di rete.

Lo studio dello strumento rete di impresa, svolto da FIRAB, ha chiarito come i contratti di rete possano fornire soluzioni alle aziende nel favorire questo processo di integrazione e di collaborazione. La percorribilità dello strumento è connessa al conseguimento di economie di scala e al raggiungimento di una sostenibilità socioeconomica, favorita inizialmente dai ridotti costi di costituzione e di flessibilità e, nel tempo, dalla riduzione dei costi di produzione e di transazione tra le aziende/retiste, permettendo di conseguenza la crescita delle imprese.

Con tale Studio si è voluto alzare il livello di conoscenza per lo sviluppo di relazioni inter-organizzative tra le aziende, rendendo possibile anche alle piccole imprese della filiera cerealicola di divenire più strutturate e competitive, consentendo loro di accelerare i meccanismi di avvicinamento ad un mercato locale e sostenibile; con le reti d'impresa viene, perciò, offerto uno strumento potenzialmente utile a costruire un modello di sviluppo della Casa delle sementi del Veneto e delle filiere ad essa connesse.

Uno strumento che risponde, quindi, da un lato, all'esigenza di aggregare soggetti che hanno in comune obiettivi e valori, oltre che, per quanto possibile, modelli e approcci di produzione agroalimentare, dall'altro, favorisce l'attivazione di filiere innovative per produzioni ottenute dalla gestione dinamica di varietà e popolazioni di cereali.

Il contratto di rete sembra essere, oltre che un'opportunità in più per "fare sistema" tra diverse realtà produttive, economiche e sociali che hanno in comune gli stessi obiettivi e valori del progetto CONSEMI, anche un attivatore di "sinergie" tra le aziende, capace di far esprimere al meglio le dinamiche produttive, relazionali e innovative tra produttori, filiere e le comunità locali di cui fanno parte. Richiede, proprio per questo, un "cambio di mentalità" da parte degli imprenditori: devono essere capaci di operare in "sinergia di rete" per poter sviluppare le opportunità e competenze offerte dal contratto; solo così saranno capaci di superare le cosiddette diseconomie manageriali, che limitano la crescita dell'azienda.

Lavorare in rete significa "fare sistema" e mettere a valore gli scambi di conoscenze e di esperienze tra retisti, senza sottovalutare il ruolo della formazione e dell'assistenza, nonché lo sviluppo di competenze. Lavorare insieme per poter anche commercializzare insieme significa aver chiaro che è un impegno serio che richiede coerenza, dimensione collettiva, giusta narrazione condivisa, comunicazione efficace. Un processo partecipativo che dia visibilità ad un determinato territorio e garanzia di serietà delle produzioni insistenti in quella comunità. Nelle finalità del progetto CONSEMI, ciò significa, rafforzare al contempo un'economia rurale, sostenibile e solidale.

Lo studio apre a potenziali scenari, capaci di dare soluzioni alle problematiche di seguito espresse.

PROBLEMA: MANCANZA DI "MASSA CRITICA"; AZIENDA BIO CON MOLINO E PUNTO VENDITA CHE VORREBBE AMPLIARE LA SUA PRODUZIONE MA NON HA ADEGUATE FORNITURE BIOLOGICHE DI QUALITÀ DI VARIETÀ DI VECCHIA COSTITUZIONE, LOCALI E MATERIALE ETEROGENEO⁴

POTENZIALE SOLUZIONE: **RETE-CONTRATTO** TRA AZIENDE PER UN PROGETTO DI RETE PER PRODUZIONE, TRASFORMAZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE DI PRODOTTI OTTENUTI DA TALI CEREALI COLTIVATI NEI CAMPI DEI RETISTI E TRASFORMATI DALL'AZIENDA RETISTA DOTATA DI MOLINO E PUNTO VENDITA (SE AZIENDA DI MEDIE DIMENSIONI, CON COMPROVATA ESPERIENZA, PUÒ DIVENTARE CAPOFILA DELLA RETE). IN QUESTO CASO LA COMMERCIALIZZAZIONE SI AVVALE DEL PUNTO VENDITA DELL'AZIENDA CON MOLINO E LE AZIENDE PRODUTTRICI SONO SEMPLICI FORNITRICI DI MATERIA PRIMA E COLLABORANO CON IL MOLINO, CHE CON IL CONTRATTO DI RETE È DIVENTATO ANCHE DITTA SEMENTIERA, PER LA SELEZIONE, LA CONSERVAZIONE, LA MOLTIPLICAZIONE E LO SVILUPPO DEI SEMI. UNA MAGGIOR AUTONOMIA DEGLI AGRICOLTORI NELLA GESTIONE DELLE SEMENTI E DELLE STESSE AZIENDE E UNO SCAMBIO DI CONOSCENZE E NUOVE COMPETENZE PERMETTE DI ATTIVARE UN SISTEMA PARTECIPATO DI PRODUZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE E DI INCREMENTARE, COSÌ, LA LORO PRODUTTIVITÀ, GARANTENDO AUSPICABILMENTE A LORO STESSE UN MAGGIOR REDDITO.

PROBLEMA: MANCANZA DI DITTA SEMENTIERA LOCALE; SCARSITÀ E FRAMMENTAZIONE OFFERTA DI VARIETÀ DI VECCHIA COSTITUZIONE, LOCALI E MATERIALE ETEROGENEO

POTENZIALE SOLUZIONE: **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 AGRICOLTORI CHE FANNO SEME; RENDERE COSÌ ECONOMICAMENTE SOSTENIBILI LE PICCOLE E PICCOLISSIME PRODUZIONI AD ELEVATO VALORE TRADIZIONALE E IDENTITARIO, CAPACI DI RAFFORZARE LA CULTURA SULL'AGROBIODIVERSITÀ LOCALE. È PIÙ CONVENIENTE REALIZZARE UNA DITTA SEMENTIERA SU BASI SOLIDE DI UN CONTRATTO DI RETE, CHE ABBAIA ANCHE UN COLLEGAMENTO DIRETTO CON LE ESIGENZE DEGLI STESSI AGRICOLTORI BIO E CHE SIA CONSAPEVOLE CHE È "DA UN BUON PRODOTTO SUI CAMPI CHE VIENE BUON SEME"; È BENE, QUINDI, ATTREZZARE ANCHE GLI AGRICOLTORI CON STRUMENTI DI SELEZIONE AD ALTE PRESTAZIONI. CIÒ RIDURRÀ TEMPI E COSTI DI LAVORAZIONE NELL'IMPIANTO DI PRODUZIONE DELLA SEMENTE. ALTRA SOLUZIONE, CHE NECESSITA DI MINORI INVESTIMENTI, ANDARE A 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 A PIÙ OPERATORI PROFESSIONALI IN RETE CONTRATTO.

PROBLEMA: MANCANZA DI RELAZIONI INTER-ORGANIZZATIVE E INTERPROFESSIONALI TRA AZIENDE PER RISPONDERE AL CRESCENTE INTERESSE INTORNO AL BIOLOGICO, AI SISTEMI LOCALI E TERRITORIALI E ALLE "COMUNITÀ DEL CIBO E DELL'AGROBIODIVERSITÀ" E DELLE TRADIZIONI CONTADINE.

POTENZIALE SOLUZIONE 1: **SVILUPPO DELLA CASA DELLE SEMENTI** COME CUORE AL CENTRO DI UN SISTEMA PARTECIPATO DI PRODUZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE DI PRODOTTI ORIGINATI DALLA GESTIONE DINAMICA DI VARIETÀ E POPOLAZIONI DI CEREALI, QUALE INCUBATORE PROATTIVO DI RETI DI IMPRESE: UNA RETE-CONTRATTO FORMATA DA AZIENDE, ANCHE PICCOLE, PER REALIZZARE UNA DITTA SEMENTIERA CHE RIFORNISCE ALTRA RETE-CONTRATTO FORMATA DA IMPRESE DI TRASFORMAZIONE CHE DANNO VITA ALLA TRASFORMAZIONE/COMMERCIALIZZAZIONE DI TALI PRODOTTI OTTENUTI. MA ANCHE LA CASA DELLE SEMENTI QUALE PRESIDIO PER LA BIODIVERSITÀ, 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; 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).

POTENZIALE SOLUZIONE 2: **RETE CONTRATTO CHE METTE AL CENTRO UN PROGRAMMA DI RETE CONDIVISO** TRA I VARI ATTORI DELLA FILIERA E COME CHIUSURA DI UN PROCESSO NATO IN CONSEMI. SI PUÒ PENSARE INIZIALMENTE A 3 O 4 SOGGETTI (2/3 AGRICOLI E 1 PANIFICIO ARTIGIANALE), MENTRE ATTIVITÀ SEMENTIERA, DI MACINAZIONE E DI ALTRE PRODUZIONI 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. UN SISTEMA IN CUI IL CONSUMATORE, NEL MANGIARE UN CIBO LEGATO AL PROPRIO TERRITORIO, DIVIENE CONSAPEVOLE DELLA STORIA DEL PRODOTTO E DEL SISTEMA DI RELAZIONI VIRTUOSE TRA AZIENDA E AMBIENTE, TRA COMUNITÀ E TERRITORIO.

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, QUINDI, PUÒ NON GARANTIRE SUI RISCHI DI MERCATO.

Come scriveva Seneca: "*Ignoranti quem portum petat nullus suus ventus est*" (se non conosci la rotta da seguire, nessun vento ti sarà favorevole): è importante, perciò, che ogni imprenditore abbia chiari i propri interessi particolari prima di perseguire un progetto di rete, comune, e che si approcci alla "rete" con gradualità, iniziando a testarsi reciprocamente con le altre aziende; è bene, per quanto possibile, agevolare i rapporti di filiera e di animazione su progetti di rete e competenze, tramite la figura di un facilitatore che sappia coinvolgere le aziende intorno ad una dinamica costruttiva 'partecipata' e 'pianificata', maggiormente volta ad animare e attivare i sistemi locali.

⁴ Tra le innovazioni del nuovo regolamento del biologico rientrano quelle relative alla commercializzazione di materiale riproduttivo vegetale di "materiale eterogeneo biologico" (articolo 13 del Reg (UE) 2018/848).