



FONDAZIONE  
ACCADEMIA ROMANA DI RAGIONERIA  
GIORGIO DI GIULIOMARIA

## NOTA OPERATIVA N. 6/2015

### **OGGETTO: La forma aggregativa di impresa**

#### **- Introduzione**

Per far fronte ad un mercato sempre più globalizzato diventa necessario per le imprese aggregarsi.

Difatti, la realtà economica mondiale oggi è mutata, e con l'emersione di milioni di operatori provenienti dai Paesi Brics (Brasile, Russia, India, Cina, Sudafrica) e dai Paesi economicamente emergenti (i cosiddetti Next 11, ovvero Bangladesh, Egitto, Indonesia, Iran, Messico, Nigeria, Pakistan, Filippine, Turchia, Corea del Sud e Vietnam), diventa sempre più difficile rimanere competitivi sul mercato nazionale come su quelli esteri.

Sul mercato italiano operano circa 5,15 milioni di imprese attive (su 6,04 milioni iscritte, secondo i dati del 2014 di Movimpresa). Di questi 5,15 milioni di aziende, solo 3.600 sono considerate grandi imprese (con più di 250 dipendenti, secondo i dati Istat relativi al 2012), e quelle medie sono solo 21.600 (tra 50 e 250 dipendenti). Ci si chiede se è necessario aggregarsi al più presto per far fronte ad una concorrenza globalizzata.

Considerato quanto detto, si ritiene che l'avvio di processi aggregativi tra imprese potrebbe essere una delle possibili soluzioni affinché il nostro sistema produttivo diventi sempre più competitivo. La stessa Commissione europea nel recente Country report 2015 sull'Italia (COM2015 85 final) ha sottolineato i vantaggi dell'aggregazione.

E' noto che sono molte le fasi di un'attività produttiva, sia nel settore dei servizi, sia in quello manifatturiero, dove non ha ragione di esistere la concorrenza tra imprese, mentre la messa in comune di specifiche attività potrebbe risultare vantaggiosa in termini di minori costi e/o maggiori ricavi, tanto più che la concorrenza per tutti gli aspetti dell'attività imprenditoriale non determina certo un vantaggio per i clienti.

Questo è il caso, ad esempio, della ricerca, dell'acquisizione di fattori della produzione, della gestione di mercati esteri, della logistica.

Dunque, aggregarsi tra imprese può essere un'iniziativa utile, non solo e non tanto per la crescita aziendale, ma soprattutto per la sopravvivenza stessa dell'impresa.

Partendo da queste premesse, tale nota operativa, partendo dal presupposto di una probabile utilità di un processo aggregativo aziendale, esaminerà in questa prospettiva prima i diversi settori tipici in cui una collaborazione tra imprese può risultare proficua, passando poi a richiamare sinteticamente le diverse forme di aggregazione imprenditoriale, per concludere con l'individuazione delle circostanze che possono far preferire una specifica formula aggregativa.

#### - **I settori di possibile collaborazione imprenditoriale**

L'esperienza delle diverse forme aggregative di imprese (es. Ati, Consorzi, Reti) ha dimostrato che la collaborazione tra imprese può efficacemente esplicarsi in molti settori, tra i quali vi sono:

- 1) Partecipazione congiunta alle gare e/o attuazione congiunta di commesse (ambito tipico delle Ati);
- 2) Gestione congiunta di una fase produttiva (ambito tipico dei Consorzi);
- 3) Gestione congiunta della logistica;
- 4) Centrale acquisti;
- 5) Realizzazione congiunta di attività di commercializzazione e marketing;
- 6) Scambio di tecnici o altro personale con specifiche competenze;
- 7) Acquisizione congiunta di servizi professionali;
- 8) Realizzazione di un prodotto realizzato con il contributo di tutti;
- 9) Vendita di un servizio completo con il contributo di tutti;
- 10) Organizzazione congiunta della partecipazione a fiere e missioni all'estero;
- 11) Condivisione di centri di assistenza;
- 12) Predisposizione di un catalogo comune con lo stesso prodotto articolato per diversi livelli qualitativi (realizzati dai vari partecipanti);
- 13) Scambio di informazioni commerciali (su clienti potenzialmente comuni, ma ciascuno per prodotti diversi) o tecniche (standard) per prodotti impiegati congiuntamente (es. valvole e tubi);
- 14) Scambio di prestazioni, consistenti nell'attribuzione di parti di commessa ottenuta, non realizzabile nei tempi previsti singolarmente;
- 15) Condivisione di attività di ricerca tecnologica o di mercato di interesse comune;
- 16) Gestione congiunta dell'inventario;
- 17) Creazione di un marchio comune e di un'interazione comune con i grandi clienti;
- 18) Rappresentanza nei confronti di soggetti terzi come banche, Pubbliche amministrazioni, grandi clienti.

Naturalmente possono esservi ulteriori ambiti di collaborazione tra imprese, per cui l'elenco sopra riportato va considerato come esemplificativo, e non esaustivo, ma dovrebbe essere sufficiente per dare un'idea delle potenzialità significative che la collaborazione tra diverse aziende può assicurare.

- **Le diverse forme aggregative di imprese**

a) **L'ATI**

Una prima forma di aggregazione è l'Ati (Associazione temporanea di impresa), che viene utilizzata per la partecipazione ad un bando di gara, sia per raggiungere i requisiti dimensionali minimi richiesti dal bando (o disporre di certificazioni di qualità o abilitazioni), sia per suddividersi il lavoro (o la fornitura), spesso non realizzabile da parte di una sola azienda.

L'Ati trova la sua base giuridica nel Codice degli appalti, e precisamente nell'art. 37 del D.Lgs. 163/2006, che disciplina i raggruppamenti temporanei.

L'Ati viene quindi istituito da due o più imprese che partecipano ad una gara d'appalto (o che stipulano contratti di grande valore con la Pubblica Amministrazione o qualsiasi altro grande committente), con la finalità di collaborare, così da poter assicurare, da un lato, l'esecuzione integrale e a regola d'arte dell'opera, e dall'altro una riduzione dei costi della realizzazione dell'appalto (o della fornitura).

Con la costituzione dell'associazione temporanea, le imprese associate, pur restando giuridicamente soggetti distinti, possono quindi formulare un'offerta congiunta, obbligandosi a realizzarla congiuntamente.

Questa offerta viene presentata per il tramite di una delle imprese associate, che assume la veste di impresa capogruppo, e si assume l'impegno di curare i rapporti tra il raggruppamento ed il committente. Pertanto, il rapporto esistente tra le associate e la capogruppo si identifica con l'istituto del mandato collettivo con rappresentanza.

Prima della presentazione dell'offerta, infatti, le imprese associate devono conferire un mandato con rappresentanza ad una di esse, qualificata capogruppo, la quale formula l'offerta in nome e per conto proprio e delle mandanti.

Le **caratteristiche** dell'Ati sono:

- minima organizzazione per il coordinamento delle imprese impegnate nel raggiungimento di un obiettivo specifico;
- assenza di autonomia patrimoniale unitaria;
- limitata durata temporale del contratto (valido fino al completamento dell'opera per cui si è costituito);

- occasionalità e limitatezza del raggruppamento alla mera esecuzione dell'opera o della fornitura.

Per la **formalizzazione di un'Ati** è necessario redigere un **atto pubblico** o una **scrittura privata autenticata**, attraverso cui individuare una capogruppo, alla quale dare mandato al fine di presentare un'offerta che impegni tutte le altre imprese costituenti.

Queste restano fiscalmente autonome, con propria gestione fiscale, contabile e societaria.

L'Ati può essere:

1) **orizzontale**: è costituita da imprese che esercitano attività omogenee, in cui ciascuna condivide la responsabilità per l'esecuzione del lavoro;

2) **verticale**: vede la partecipazione di associati che non svolgono attività omogenee, per cui la capogruppo ha la responsabilità complessiva dell'opera e le altre imprese solo per la propria quota.

Nel primo caso occorre che le caratteristiche utili per partecipare al bando siano possedute sia dall'azienda mandataria che dalle altre; mentre nel secondo, devono essere in capo alla capogruppo, ed eventualmente anche alle associate, per la propria attività.

Le imprese di una Ati, presentando l'offerta, si impegnano a una responsabilità solidale verso la stazione appaltante, dei subappaltatori e dei fornitori.

Questa responsabilità può però essere limitata per il proprio contributo, salvo per la capogruppo.

**Dal punto di vista fiscale**, l'Ati rappresenta un'entità giuridica autonoma solo se l'opera da realizzare è unica e indivisibile. In tal caso l'Ati diventa un organismo associato che opera come una società di fatto, per cui è necessario che disponga di una partita IVA.

Se invece l'opera dell'appalto è frazionabile in parti fisicamente distinte, eseguite autonomamente da ciascuna delle associate, non nasce un nuovo soggetto fiscale, e le imprese associate sono soggette ad imposizione per la parte loro spettante.

### ***b) Il Consorzio***

Una seconda forma di aggregazione di imprese è il Consorzio, dove **i soci mettono in comune alcune attività del proprio processo produttivo**.

Un esempio noto riguarda i produttori di uva, che creano un consorzio per trasformare congiuntamente l'uva in vino e venderlo. Un altro esempio è il Consorzio export, dove molte imprese di uno stesso settore merceologico mettono in comune le attività di vendita nei mercati esteri.

L'elemento chiave del Consorzio è l'unificazione di una fase della propria attività produttiva, o commerciale (es. il Consorzio export, Consorzio ricerca), o comunque la realizzazione in comune di specifiche fasi dell'attività imprenditoriale.

Il Consorzio è disciplinato dal codice civile (artt. 2602-2620), che prevede 3 elementi:

1. l'accordo di più imprenditori o anche di soggetti non imprenditoriali (es. PA);
2. la creazione di una struttura comune;
3. lo svolgimento di parti dell'attività imprenditoriale in comune.

Le **fasi del ciclo produttivo** da svolgere in comune possono essere: l'acquisto di fattori della produzione, la distribuzione, la pubblicità, la contabilità, l'adempimento di obblighi ambientali, la prestazione di garanzie creditizie, la produzione, la vendita, la ricerca, l'esportazione.

Per questo aspetto il Consorzio ha ambiti di applicazione più ampi rispetto all'Ati.

**I consorzi possono essere con attività esterna (e quindi con personalità giuridica) o senza.**

Il **contratto** di consorzio deve contenere:

- l'oggetto e la durata del consorzio;
- la sede dell'ufficio eventualmente costituito;
- gli obblighi assunti e i contributi dovuti dai consorziati;
- le attribuzioni e i poteri degli organi consortili, anche in ordine alla rappresentanza in giudizio;
- le condizioni di ammissione di nuovi consorziati;
- i casi di recesso e di esclusione;
- le sanzioni per l'inadempimento degli obblighi dei consorziati.

Se si prevede un'attività con i terzi (es. vendita, acquisto), allora bisogna depositare il contratto nel Registro delle Imprese, e vi deve essere quindi un rappresentante legale.

In ogni caso il Consorzio ha una soggettività fiscale, ossia da una parte quando l'attività è esterna, oppure quando l'attività è diretta esclusivamente ai consorziati (es. attività di ricerca, i cui risultati sono trasferiti solo ai consorziati), poiché in quest'ultimo caso la sua attività va in linea di massima considerata come attività commerciale.

Per le obbligazioni assunte in nome del consorzio, dalle persone che ne hanno la rappresentanza, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo consortile; mentre per le obbligazioni assunte dagli organi del consorzio per conto dei singoli consorziati rispondono questi ultimi, solidalmente con il fondo consortile.

**In caso d'insolvenza, nei rapporti tra i consorziati il debito dell'insolvente si ripartisce tra tutti in proporzione delle quote.**

**c) La Rete di imprese**

L'ultima forma aggregativa delle imprese, per ordine di tempo, è il contratto di rete.

La prima disciplina delle Reti è stata introdotta **dall'art. 3** (da comma 4-ter a 4-quinquies) della **Legge 33/2009** (decreto incentivi), successivamente modificata in più occasioni, di cui l'ultima è stata la **Legge 221/2012 (art. 36, commi 4 e 5)**.

La Rete di imprese si basa su un contratto tra imprese, che consente ai partecipanti di mettere in comune attività e risorse, per migliorare il funzionamento aziendale, e in questo modo rafforzare la competitività dell'azienda.

Il contratto deve disciplinare gli **aspetti essenziali della collaborazione**, ossia:

- gli obiettivi della collaborazione;
- le attività della Rete;
- i diritti e doveri degli aderenti alla Rete;
- il soggetto esecutore (spesso chiamato impropriamente organo comune), ossia colui che realizza le attività della Rete;
- le modalità di ripartizione di costi e ricavi della Rete;
- le regole per il recesso e l'esclusione dalla Rete.

La **funzione principale del contratto di rete è la definizione di regole**, attraverso cui le imprese, rimanendo indipendenti, possono realizzare progetti industriali o commerciali comuni, diretti in particolare ad accrescere la capacità innovativa e la competitività, che sono obiettivi molto ampi, e che quindi possono concernere qualsiasi produttore di beni e servizi.

La Rete di imprese può avere 2 diverse fisionomie:

- 1) **Rete soggetto**: ha la soggettività giuridica, e quindi una partita Iva, ma deve predisporre un bilancio, oltre ad avere un fondo patrimoniale e un soggetto esecutore;
- 2) **Rete contratto**: non ha soggettività giuridica, quindi può avere solo un codice fiscale (come i condomini), mentre le attività (e quindi le fatture) possono essere imputate al soggetto esecutore o direttamente alle imprese aderenti.

I risultati attesi di una Rete sono tipicamente un incremento dei ricavi e/o una riduzione dei costi.

In altre parole il risultato potenziale della Rete potrebbe essere molto simile a quello ottenibile da aggregazioni di imprese di natura proprietaria, ossia quelle ottenute tramite fusioni ed acquisizioni, in quanto con la Rete si possono raggiungere una massa critica di

risorse adeguate per raggiungere, collettivamente, gli obiettivi di innovazione e competitività.

Ugualmente, si può affermare che **una Rete di imprese può offrire gli stessi vantaggi di appartenenza ad un gruppo societario, salvaguardando però l'autonomia e l'indipendenza delle imprese aderenti.**

D'altro canto la Rete di imprese offre la possibilità di **coniugare autonomia imprenditoriale con la capacità di acquisire una massa critica di risorse finanziarie e di know how**, in grado di consentire il raggiungimento di obiettivi strategici, altrimenti fuori portata per una piccola impresa.

L'istituzione di una Rete, con un'organizzazione snella e adeguate risorse patrimoniali, potrebbe, pertanto, costituire una soluzione in grado di superare i limiti posti dalle piccole dimensioni degli operatori economici, e diventare uno strumento efficace per l'innovazione e la crescita delle piccole e medie imprese.

In effetti, le Reti di imprese, rappresentando una forma di coordinamento contrattuale tra operatori economici, è destinata alle Pmi che vogliono incrementare la loro capacità competitiva, senza ricorrere a fusioni o ad incorporazioni/acquisizioni da parte di un unico soggetto.

Il contratto di rete di imprese, per come è strutturato, può essere utilmente impiegato sia da parte delle imprese manifatturiere, sia da parte di quelle dei servizi, e sia da parte di imprese appartenenti ad entrambi i settori

La Rete di imprese potrebbe risultare utile non solo per imprese che svolgono la stessa attività, che potrebbero avvantaggiarsi, ad esempio, delle economie di scala che la Rete potrebbe conseguire, ma anche per imprese che svolgono attività diverse, purché connesse, come è il caso dei fornitori che hanno lo stesso gruppo di clienti, o che realizzano prodotti complementari e interdipendenti.

In conclusione, **il principio ispiratore della Rete è che l'unione fa la forza**, con una logica che supera i limiti della territorialità e della specializzazione produttiva dei Distretti, della focalizzazione su singole fasi della produzione, tipica dei Consorzi, nonché della temporaneità dei raggruppamenti di imprese degli Ati, creati per singoli bandi ed opere, differenziandosi così dalle altre forme di aggregazione di imprese già esistenti.

Ciò non toglie che la Rete potrebbe rappresentare una fase di passaggio verso un processo di aggregazione più spinto tra imprese.

#### ***d) Le altre forme aggregative di imprese***

Una ulteriore modalità di aggregazione di imprese è il **Distretto industriale**, che è un'agglomerazione informale di imprese, dedite tutte ad una specifica attività, o meglio,

specializzate in un determinato prodotto, situate in una ben precisa area, la quale è oggetto di un provvedimento di riconoscimento da parte di un'autorità pubblica (spesso la Regione).

Nel Distretto le eventuali **forme di collaborazione** tra imprese non sono regolamentate in modo preciso da un contratto, essendo invece **spontanee**, e comunque non strutturali.

L'appartenenza al Distretto può risultare utile in termini di accesso a finanziamenti e ad altre agevolazioni previste dalle autorità pubbliche, oltre che a risorse umane, soluzioni logistiche, know how.

Per avere una visione d'insieme bisogna andare nel sito [www.distretti.org](http://www.distretti.org), di **Unioncamere**, dove si può anche scaricare la legge che li disciplina (**L. 317/91**). La parte più interessante del sito è la mappa dei distretti, che si trova nel sito [www.osservatoriodistretti.org](http://www.osservatoriodistretti.org), dove è possibile accedere al sito di ciascun distretto, classificato per regione e settore.

Vi è poi il **GEIE (Gruppo europeo di interesse economico)**, disciplinato dal Regolamento comunitario 2137/85, che può essere costituito da società ed altri soggetti di diritto pubblico o privato di diversi paesi europei, con l'obiettivo di facilitare o sviluppare le attività economiche dei suoi membri, mettendo in comune risorse, attività ed esperienze, con il potenziale risultato di consentire il raggiungimento di migliori risultati rispetto a quelli possibili per i singoli membri.

Vi sono però alcuni limiti posti dalle norme, quali l'obbligo che **almeno due membri provengano da due paesi dell'Ue diversi, un numero massimo di persone impiegate dal GEIE (500), e la necessità che le attività del GEIE siano collegate a quelle dei suoi membri, senza sostituirle.**

Il GEIE ha **personalità giuridica**, ed il suo obiettivo può essere anche diverso dal miglioramento della competitività. Inoltre, la disciplina del GEIE non lascia molto spazio alla volontà delle parti, in particolare per quanto riguarda la struttura organizzativa, e le procedure decisionali.

Infine, si può considerare una sorta di collaborazione istituzionalizzata tra imprese il **contratto di subfornitura**, quando questo lega due imprese in modo continuo nel tempo. In questo caso si può parlare di partnership, a condizione che l'accordo preveda forme di collaborazione, per esempio nella fase di progettazione o impostazione della fornitura.

#### - **I criteri per la scelta della forma aggregativa di imprese**

Alla luce delle caratteristiche delle diverse forme aggregative in campo imprenditoriale, precedentemente esposte, è possibile sviluppare alcune considerazioni da tener presente al momento della scelta della formula con la quale definire la collaborazione con le altre imprese.



Anzi, si potrebbe affermare che la scelta della forma aggregativa di imprese dipende da una serie di circostanze.

La prima di queste riguarda il **tipo di impegno** che si vuole dedicare all'aggregazione.

E' evidente che quando questo impegno è limitato, e vi sono le condizioni, allora il rapporto da attivare potrebbe essere semplicemente quello di un **contratto tipo fornitore/cliente**.

Se, invece, non vi fossero queste condizioni, ad esempio, perché la collaborazione esula da quella tipica del rapporto fornitore/cliente, allora il contratto di rete potrebbe rappresentare la soluzione giusta, in quanto assicura da una parte l'autonomia imprenditoriale, e dall'altra costi normalmente modulabili a piacimento (dipendendo essi dall'attività affidata alla Rete).

Ovviamente, **quando la collaborazione si limita alla partecipazione congiunta ad una gara**, o la realizzazione in comune di un'attività di lavori o forniture, il collaudato modello dell'**Ati** è l'unica scelta da fare.

Se invece **si è disposti a dedicare un po' più di risorse, e soprattutto a rinunciare ad una parte di "sovranità" nella gestione delle proprie attività aziendali**, allora il **Consorzio** può essere l'idea giusta da attuare, tenuto conto che la partecipazione ai Consorzi normalmente è costosa, basandosi il Consorzio su una struttura spesso articolata.

Se poi **il partner della collaborazione avesse residenza in un altro paese comunitario**, allora il **GEIE**, per quanto complesso, diventa l'unica strada percorribile.

Un secondo elemento da considerare è **l'autonomia che si vuole mantenere**.

E' chiaro che il Consorzio, come già ricordato, è una formula di aggregazione che di fatto toglie all'impresa aderente la sua autonomia per le attività attribuite al Consorzio, essendo esse gestite, tipicamente, in modo esclusivo.

Diversa è invece la situazione nel caso dell'Ati o della Rete, dove si può rimanere autonomi, fermo restando il rispetto degli impegni contrattuali presi con le altre imprese contraenti.

Va poi considerato che l'assenza eventuale di personalità giuridica nella Rete e nell'Ati non impedisce lo svolgimento di un'attività esterna da parte di queste aggregazioni, senza la quale sarebbe d'altro canto difficile perseguire gli scopi che sono alla base della creazione della forma aggregativa.

Infatti, l'attività sarà svolta in nome della Rete o dell'Ati da parte del soggetto incaricato dell'attuazione del contratto di rete (cd. soggetto esecutore per la Rete, impresa capofila mandataria per l'Ati).

Il contratto di rete, così come il contratto di Ati, è un contratto sostanzialmente atipico, in quanto poco regolamentato, e comunque diverso evidentemente dai contratti collaudati di società e di consorzio.

In questo senso sono senz'altro contratti più flessibili di quello istitutivo del Consorzio, fermo restando che tutti i contratti, in quanto tali, sono fonte di obbligazioni ugualmente cogenti.

Detto questo, e tenuto conto che la formula dell'Ati è di fatto limitata alla partecipazione ai bandi di gara, si può affermare che **la Rete costituisce il vero modello alternativo al Consorzio.**

D'altro canto la logica della disciplina della Rete è quella dell'autoregolamentazione tra le parti relativamente alle modalità di cooperazione, che devono essere più flessibili di quanto consentito dalla disciplina societaria (in quanto, altrimenti, sarebbe utile scegliere il modello di una società).

Un terzo elemento per la scelta del modello di aggregazione è la **conoscenza delle altre imprese, o meglio, la fiducia riposta in esse.**

Quando questa conoscenza (o fiducia) è limitata, è preferibile usare formule di collaborazione più protettive, in quanto più regolamentate.

In questa ottica il Consorzio, essendo disciplinato dal Codice civile, è una soluzione più sicura, tanto più che nel contratto di rete (ma anche in quello dell'Ati) non vi sono norme a cui fare riferimento, limitandosi la legge a indicare gli argomenti da disciplinare, ma non le modalità con le quali disciplinarli.

In altre parole, a differenza di uno statuto societario che può essere interpretato, o completato con le norme del Codice civile, il contratto di rete e quello dell'Ati non possono essere integrati o interpretati per via analogica.

Un quarto elemento è la **durata della collaborazione.**

Quando si vuole cominciare la partnership senza prendere impegni di lunga durata l'Ati (in caso di gestione di commesse) e la Rete (in tutti gli altri ambiti di collaborazione) possono essere un buon riferimento.

D'altronde, se è vero che la Rete nasce per regolamentare una collaborazione strategica, e quindi implicitamente di lunga durata, è anche vero che la legge non pone limiti alla durata. D'altro canto il Consorzio, avendo per sua natura una struttura più pesante, normalmente non viene creato per attività di breve respiro, e dunque la sua attivazione implica necessariamente una visione di lungo termine della collaborazione tra aziende.

Infine, un ultimo elemento (ma in realtà ve ne potrebbero essere di ulteriori) che potrebbe influenzare la scelta, è la disponibilità di risorse specialistiche per le attività da realizzare insieme tra le imprese.

Quando queste competenze sono all'interno della compagine associativa, allora la Rete di imprese potrebbe essere una soluzione adeguata, visto che spesso il soggetto esecutore è l'azienda leader del raggruppamento.

Nel caso contrario, dovendo reperire all'esterno le risorse umane competenti, allora il Consorzio costituisce la naturale soluzione, basandosi su una struttura articolata, costituita da uno staff, fermo restando che anche nella Rete è possibile affidare il ruolo di soggetto esecutore ad un soggetto esterno, da collegare alla Rete eventualmente con un contratto di mandato.

#### - **Conclusioni**

La situazione economica e imprenditoriale del paese è tale che merita di essere attentamente considerata una soluzione aggregativa che possa risolvere, almeno in parte, i problemi di competitività di cui soffrono moltissime piccole imprese italiane.

Prima però di avventurarsi in un percorso aggregativo è bene che le imprese, e soprattutto i professionisti che le affiancano, verifichino che vi siano le condizioni per stabilire una collaborazione di successo.

#### **In estrema sintesi tali condizioni sono:**

- a. **lealtà e correttezza dei partecipanti:** senza questo ingrediente la collaborazione si trasformerà in perdite di tempo e di soldi;
- b. **flessibilità ex ante, ma non ex post:** deve essere chiaro che la firma di un contratto comporta non solo diritti, ma anche doveri, rigorosamente da rispettare;
- c. **prevedere tutto:** perché la legge non sostituisce le lacune contrattuali come avviene nel diritto societario, per lo meno nel caso di Reti e Ati;
- d. **accettazione che i vantaggi non sono necessariamente uguali per le imprese partecipanti:** potrebbe benissimo succedere che la collaborazione risulti più vantaggiosa per alcune imprese aderenti rispetto alle altre, ma questo non deve costituire motivo di malumore, essendo invece centrale l'individuazione dei vantaggi soggettivi che la collaborazione comporta per ciascun azienda;
- e. **comprensione dei meccanismi di funzionamento:** non sempre è chiaro agli imprenditori le implicazioni delle varie formule aggregative, ed è quindi necessario spiegare loro cosa comporta la firma del contratto;
- f. **pazienza,** in quanto i risultati non possono vedersi subito.

Gli iscritti **all'Accademia Romana di Ragioneria** potranno richiedere chiarimenti e approfondimenti sul tema.

**REDATTORE**

*Dott. Massimiliano Di Pace*

**IL PRESIDENTE**

*Prof. Dott. Paolo Moretti*