

Ottavio Caleo, Gian Matteo Panunzi

PERCORSI DI AGGREGAZIONE  
E SEMPLIFICAZIONE  
PER LE COOPERATIVE DEL LAZIO

EDIZIONI  
DEL FARO 

Ottavio Caleo, Gian Matteo Panunzi  
*Percorsi di aggregazione e semplificazione per le cooperative del Lazio*  
Copyright© 2012 Edizioni del Faro  
Gruppo Editoriale Tangram Srl  
Via Verdi, 9/A – 38122 Trento  
[www.edizionidelfaro.it](http://www.edizionidelfaro.it) – [info@edizionidelfaro.it](mailto:info@edizionidelfaro.it)

Prima edizione: ottobre 2012 – *Printed in Italy*

ISBN 978-88-6537-142-8

# SOMMARIO

RINGRAZIAMENTI	9
PREMESSA	11
CAPITOLO I	
IL CONTRATTO DI RETE TRA REALTÀ ECONOMICA E DISCIPLINA GIURIDICA	17
1. Le reti d'impresa per l'efficienza del modello cooperativo	17
2. Le forme della collaborazione imprenditoriale: distretti produttivi, "reti organizzative" e "reti negoziali"	21
3. Il contratto di rete e la l. n. 33/2009	26
4. Gli incentivi fiscali per i contratti di rete	47
5. Contratti di rete e tutela della concorrenza	51
6. Contratto di rete e altri strumenti di collaborazione tra imprese	60
CAPITOLO II	
IL CONTRATTO DI RETE NELLA PRASSI APPLICATIVA	73
1. I contratti di rete nelle prime esperienze concrete	73
2. La gestione delle reti e i conflitti d'interesse	77
3. Il ruolo delle associazioni di categoria nella promozione e nel consolidamento delle reti d'impresa	85
4. L'esperienza della Regione Lazio	91
CAPITOLO III	
RETE, COOPERAZIONE E SEMPLIFICAZIONE DELL'ATTIVITÀ D'IMPRESA	105
1. Semplificazione amministrativa e sviluppo economico: aspetti generali	105

2. Gli adempimenti per la nascita e la gestione dell'impresa cooperativa: un tentativo di classificazione	107
3. La semplificazione amministrativa per le imprese nei recenti provvedimenti normativi	114
4. L'impatto delle misure di semplificazione sulla concreta gestione delle imprese	169
5. Reti e semplificazione nell'esperienza delle cooperative del Lazio: i risultati di un'indagine empirica	175
CONCLUSIONI	179
APPENDICE	
NORMATIVA GENERALE IN TEMA DI CONTRATTO DI RETE	183
BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE	191
QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE PER LE COOPERATIVE ADERENTI ALLA UN.I.COOP. LAZIO	197
PIANO DI FORMAZIONE PER LE FIGURE PROFESSIONALI DI "MANAGER DI RETE"	215

PERCORSI DI AGGREGAZIONE  
E SEMPLIFICAZIONE  
PER LE COOPERATIVE DEL LAZIO



## RINGRAZIAMENTI

Nell'ambito del Piano annuale di attuazione per la cooperazione della Regione Lazio, previsto per l'anno 2011, la UN.I.COOP., Unione regionale Lazio, ha voluto puntare sulla ricerca di strumenti volti all'individuazione di percorsi atti ad affrontare il grave momento di crisi economica che attraversa il nostro Paese, il tutto finalizzato al rafforzamento di percorsi di collaborazione e di progressiva integrazione tra le imprese cooperative all'interno del tessuto regionale, sempre più motore della nostra economia.

La presente pubblicazione si propone di favorire un affiancamento del mondo cooperativo nel percorso di apertura alle opportunità della rete, al fine di superare le resistenze culturali degli stessi imprenditori che spesso vivono gli strumenti aggregativi come un fattore di limitazione della propria autonomia decisionale e di crescita di costi gestione senza intravedere i benefici del sistema per il complessivo ciclo produttivo.

La pianificazione di una strategia di rete per lo sviluppo delle cooperative del Lazio postula, chiaramente, sia in chiave giuridica che economica, la scelta di uno strumento d'integrazione che sia il più possibile coerente con le specificità del tessuto produttivo laziale.

Tale strumento è stato individuato nel contratto di rete, introdotto dalla l. n. 33/2009, che, fornisce a più imprenditori che perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività

sul mercato, la possibilità di collaborare o scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica, finanche di esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Nell'ambito dell'intero progetto sento il dovere di ringraziare la UN.I.COOP. Nazionale nella persona del Presidente per aver messo a disposizione le strutture e i servizi utili alla realizzazione dello stesso.

Un sentito ringraziamento va poi all'A. DI. COOPER., Associazione per la difesa del cooperatore, che ha coordinato le fasi nevralgiche del reperimento dati, collazione e coordinamento con le cooperative sul territorio regionale, finalizzate a fornire gli elementi su cui il presente lavoro è stato costruito.

In ultimo è mio desiderio personale esprimere gratitudine e stima a tutti i collaboratori che hanno partecipato alla stesura e alla divulgazione della presente opera, in particolare all'amico Prof. Gian Matteo Panunzi che è riuscito, inquadrando le fattispecie più rilevanti attinenti al tema trattato, a fornire alle cooperative uno strumento che non è asettica esposizione nozionistica ma utile guida per un'imprenditoria innovativa e adeguata ad affrontare le difficili esigenze contemporanee.

*Lorenzo Stura*

Presidente

UN.I.COOP. Unione Regionale Lazio



## PREMESSA

Nel corso degli ultimi anni il mondo cooperativo ha subito profondi cambiamenti strutturali, determinati anche o, forse, soprattutto da un mutamento nelle strategie aziendali adottate dalle imprese cooperative che ha consentito alla cultura della mutualità imprenditoriale, anche in una situazione di profonda crisi economica e sociale, di affrontare situazioni di disagio sociale e occupazionale e di instaurare un sistema di relazioni sociali col territorio, ponendosi spesso come valida alternativa alle imprese con fini di lucro.

In questo contesto le associazioni di rappresentanza del movimento cooperativo sono chiamate a svolgere un ruolo importantissimo, mettendo a disposizione delle cooperative, di tutte le tipologie e dimensioni, una serie di servizi ad alto valore aggiunto che facciano da volano al loro percorso di cambiamento, sfruttando la loro autorevolezza e la relazione con tutti i settori della cooperazione che ne rappresentano la vocazione più profonda.

L'esito positivo della cooperazione nel nostro Paese è legato anche al suo radicamento territoriale, alla maggiore sensibilità, rispetto ad altre forme di impresa, a recepire gli stimoli che da esso provengono e a porre in atto strategie concrete di intervento e di collaborazione con tutti i soggetti pubblici e privati (Stato, Regioni, enti locali, sistema camerale, terzo settore, imprese) coinvolti nella promozione di iniziative produttive e nella realizzazione di politiche di sviluppo del territorio.

In tal senso, si parla di funzione anticiclica della cooperazione, poiché essa interviene laddove vi sia assenza di lavoro e di una vera economia imprenditoriale o in fasi di stagnazione del sistema produttivo, contribuendo alla formazione del valore aggiunto nazionale.

Nell'ambito del Piano annuale di attuazione per la cooperazione della Regione Lazio per l'anno 2011 la UN.I.COOP. ha deciso di promuovere un progetto, dal titolo *Cooperare in rete*, finalizzato al rafforzamento dei percorsi di collaborazione e progressiva integrazione tra imprese cooperative.

Il presente studio sintetizza i principali risultati del progetto, caratterizzato dallo scopo di promuovere la cultura, dei valori e le potenzialità dell'imprenditorialità cooperativistica, di sviluppare e sostenere strategie di crescita dimensionale delle imprese cooperative del territorio laziale, attivando strumenti di integrazione che siano utili a sviluppare processi di innovazione e ad accompagnare percorsi d'internazionalizzazione.

La necessità di forme aggregative tra le imprese per affrontare in modo più efficace e coordinato le sfide organizzative imposte dalla società e dal mercato appare una scelta indispensabile al fine del perseguimento di principi di efficienza gestionale, innovazione aziendale e tecnologica e di internazionalizzazione del proprio ambito di operatività.

Se l'intento delle imprese cooperative è quello di collocarsi in un ambito realmente differente e alternativo rispetto alle altre imprese, esse non possono, tuttavia, esimersi dall'imperativo di competere e affermarsi all'interno di un sistema regolato pur sempre da meccanismi e logiche del libero mercato, pena l'impossibilità di competere con le imprese lucrative.

Il valore della rete appare fondamentale per le imprese cooperative al fine di cogliere le opportunità di un mercato sempre più globale, soprattutto in un sistema produttivo, come quello italiano, caratterizzato dalla centralità della piccola e media impresa.

Tali problematiche favoriscono spesso, nel mondo associativo, la richiesta alle istituzioni di creare nuove condizioni di governo e rilancio del settore, rinnovando gli strumenti di politica industriale a supporto delle imprese per il recupero della redditività e della competitività tramite salvataggi aziendali, prestiti partecipativi, tutoraggi di *start up*, misure di sostegno all'innovazione e all'efficienza aziendale.

Dall'analisi del territorio condotta dalla nostra Associazione è emerso come, ai fattori di debolezza strutturale che contraddistinguono il comparto da diversi anni e rispetto ai quali risulta fondamentale il sostegno pubblico, si aggiungono, tuttavia, in maniera decisiva, fattori di ordine organizzativo e gestionale, quali le ridotte dimensioni aziendali e carenze commerciali, dovute principalmente all'assenza di forme evolute di aggregazione e collaborazione imprenditoriale.

È, quindi, anzitutto, da una revisione dei processi di organizzazione aziendale e di concreta gestione dell'impresa nel segno dell'intercooperazione e della rete che deve partire la strada per lo sviluppo delle cooperative del Lazio e, in questa prospettiva, assume significato il dovere delle associazioni di categoria di mettere a disposizione delle imprese cooperative un sistema di competenze specialistiche per la nascita, lo sviluppo e il consolidamento di reti di impresa.

Con il presente progetto, la UN.I.COOP. si propone di favorire un'opera di promozione e affiancamento del mondo cooperativo nel percorso di apertura alle opportunità della rete al fine di superare, anzitutto, le resistenze culturali degli stessi imprenditori che spesso vivono gli strumenti aggregativi come un fattore di limitazione della propria autonomia decisionale e di crescita di costi gestione senza intravedere i benefici del sistema per il complessivo ciclo produttivo.

Storicamente le piccole cooperative presentano strette relazioni e sinergie imprenditoriali di carattere locale e informale, ma non è affatto detto che tali sinergie rappresentino un progetto di

investimento condiviso tra cooperative per raggiungere obiettivi comuni di sviluppo, basati su meccanismi di specializzazione delle singole cooperative e di condivisione di strutture e mercati effettivi e potenziali (logica di rete): anzi, al contempo, esse si caratterizzano per la significativa autonomia e indipendenza che può rappresentare un freno per i processi di aggregazione, specialmente se richiedono la definizione di *governance* condivise e l'attivazione di meccanismi di dipendenza reciproca forte.

Oggi tuttavia, di fronte alla dinamica del mercato globale, appare indispensabile stimolare l'interesse delle PMI nella creazione di sinergie e integrazioni che migliorino la competitività delle imprese coinvolte.

L'aggregazione rappresenta una modalità per specializzarsi reciprocamente in competenze e lavorazioni diverse, potenzialmente complementari; mettersi in contatto con nuovi fornitori e nuovi clienti, aumentando il bacino d'uso delle conoscenze; distribuire investimenti, rischi, competenze tra molti operatori autonomi e competenti.

La crescita dimensionale deve essere guidata e ben governata in modo da evitare derive capitalistiche e coniugare efficienza economica ed eticità con una partecipazione reale dei soci cooperatori alla gestione sociale, valorizzazione delle risorse umane e territoriali delle comunità locali in modo che la cooperativa rappresenti un modello economico competitivo di svolgimento dell'attività economica, non alternativo a quello capitalistico, ma integrativo, in cui ragioni di solidarietà emergano accanto a quelle dell'efficienza e mercato.

La pianificazione di una strategia di rete per lo sviluppo delle cooperative del Lazio postula, chiaramente, sia in chiave giuridica che economica, la scelta di uno strumento d'integrazione che sia il più possibile coerente con le specificità del tessuto produttivo laziale.

All'esito di un'attenta analisi empirica della realtà territoriale del mondo cooperativo e del sistema produttivo laziale, questo strumento è stato individuato nel contratto di rete, introdotto

dalla l. n. 33/2009, che, come si vedrà, fornisce a più imprenditori che perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato la possibilità, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora a esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Alla prima fase di divulgazione sulle opportunità e i vantaggi dello strumento del contratto di rete, la UN.I.COOP. farà seguire un'attività di supporto concreto alle cooperative del Lazio nella realizzazione delle reti d'impresa e nell'attività di monitoraggio dello strumento.

I temi della cooperazione e della collaborazione tra imprese sono strettamente connessi a quelli della innovazione e della semplificazione.

Nel corso degli ultimi anni la crisi economica ha sollevato in maniera evidente il problema della gestione d'impresa, ponendo il problema di come realizzare una razionalizzazione delle risorse attraverso lo snellimento degli adempimenti burocratici.

Secondo l'analisi compiuta dalle principali organizzazioni economiche internazionali la complicazione burocratica rappresenta uno dei principali motivi dell'attuale svantaggio competitivo dell'Italia.

Nell'ambito della presente ricerca si cerca, pertanto di verificare, anche alla luce delle recenti riforme normative in tema di avvio e gestione dell'impresa, come la "cooperazione in rete" possa stimolare anche l'attivazione di processi di collaborazione tali da rendere più agevole la concreta realizzazione amministrativa di strumenti di semplificazione già esistenti e di altri meccanismi utili a rendere più snella l'organizzazione aziendale.

Il presente volume è corredato, altresì, da un'appendice normativa e bibliografica sul contratto di rete, nonché da alcuni

strumenti utili per la divulgazione dei vantaggi della rete: da un lato un questionario, sottoposto alle cooperative del Lazio associate alla UN.I.COOP., che fotografa adeguatamente la situazione e le esperienze dell'impresa, il livello di consapevolezza dei vantaggi degli strumenti di collaborazione, i rapporti con le altre imprese e la P. A. e la predisposizione all'aggregazione con altre cooperative; dall'altro un piano di formazione mirato per i futuri "manager di rete" finalizzato a dotare tali figure, di rilievo primario ai fini dell'effettivo sviluppo dello strumento del contratto di rete, di tutti i requisiti professionali necessari sotto il profilo delle conoscenze normative, delle strategie aziendali e della gestione delle risorse umane.

# CAPITOLO I

## IL CONTRATTO DI RETE TRA REALTÀ ECONOMICA E DISCIPLINA GIURIDICA

### I. LE RETI D'IMPRESA PER L'EFFICIENZA DEL MODELLO COOPERATIVO

Da tempo vengono da più parti evidenziati i problemi di competitività del sistema produttivo nazionale caratterizzato dalla predominanza di piccole e medie imprese: il deficit di finanziamenti pubblici e investimenti privati in attività di ricerca e sviluppo (R&S); la scarsa tendenza all'innovazione nei metodi di produzione e nell'organizzazione del lavoro; le ridotte dimensioni delle imprese, la frammentazione e segmentazione del sistema imprenditoriale e la polverizzazione delle PMI; l'eccessiva regolamentazione burocratica dell'avvio e della gestione d'impresa e l'insufficienza della produttività; un modello di specializzazione internazionale basato essenzialmente su settori di consumo tradizionale non sostenuti da una forte domanda e meno intensivi di manodopera qualificata; la maggiore esposizione alla concorrenza di Paesi che presentano più bassi costi di produzione (in particolare del lavoro).

Di qui il ventilato contrasto del nostro sistema produttivo nazionale con alcuni dei principali fattori caratterizzanti della globalizzazione come mobilità, flessibilità e deregolamenta-