

deberti_jacchia

Rassegna Stampa

LEGAL 23 MAG 2026

Il Contratto di rete, crescere insieme senza perdere l'identità

Con il contratto di rete due o più imprenditori si impegnano a esercitare in comune attività rientranti nei rispettivi oggetti sociali



AUTORE

SP MASSIMO CAIAZZA

TAGS

EUROPA

INNOVAZIONE

ITALIA

STARTUP

Indice degli argomenti

[I benefici](#)[Le criticità](#)[Perché può essere utile per le startup](#)[La governance](#)[Un successo internazionale: la rete dei nastri trasportatori](#)[Un successo in scala ridotta: la codatorialità come leva](#)[Quando la fiducia non basta: una storia da cui imparare](#)[Conclusione](#)

Il contratto di rete è uno degli strumenti giuridici più interessanti, e ancora troppo poco sfruttati, del panorama imprenditoriale italiano. Introdotto con la legge n. 33 del 2009, di conversione del decreto legge 5/2009, e successivamente arricchito da numerosi interventi normativi, tra cui la legge 122/2010 e il decreto legge 179/2012, nasce con un obiettivo preciso: consentire a più imprese di collaborare stabilmente per accrescere la propria capacità innovativa e la propria competitività, senza rinunciare all'autonomia giuridica ed economica di ciascuna.

In concreto, con il contratto di rete due o più imprenditori si impegnano a esercitare

in comune una o più attività rientranti nei rispettivi oggetti sociali, secondo un programma condiviso che stabilisce gli obiettivi strategici, le modalità di partecipazione e, se previsto, un fondo patrimoniale comune. La legge distingue due varianti principali: la rete-contratto, priva di soggettività giuridica propria e strutturata come accordo tra pari, e la rete-soggetto, che acquisisce piena soggettività giuridica tramite iscrizione al registro delle imprese. Quest'ultima forma è quella più indicata quando la rete intende operare stabilmente verso terzi (con propria partita IVA), stipulare contratti in nome proprio, partecipare a gare d'appalto o proiettarsi sui mercati internazionali.

I benefici

Il contratto di rete offre vantaggi concreti e misurabili. Prima di tutto, consente alle imprese di superare i limiti dimensionali che ne frenano la crescita, aggregandosi senza perdere la propria identità. In secondo luogo, apre l'accesso a mercati e commesse altrimenti irraggiungibili per il singolo operatore: le reti possono partecipare a gare, anche internazionali, presentandosi come un soggetto unico e strutturato. Sul piano operativo, la rete favorisce la condivisione di risorse umane, tecnologie, know-how e strutture, con effetti positivi sui costi e sull'efficienza complessiva. La rete può inoltre agevolare attività di ricerca e sviluppo, oltre alla sua vocazione naturale di marketing che va ben oltre le possibilità di ciascuna impresa partecipante e, soprattutto, di internazionalizzazione. Non va poi sottovalutato il valore reputazionale: una rete ben costruita accresce la percezione di solidità agli occhi di clienti, fornitori e istituti di credito.

Le criticità

Come ogni strumento complesso, anche il contratto di rete richiede alcune condizioni perché funzioni al meglio. La principale riguarda la governance: gestire un nuovo soggetto tra imprenditori abituati a decidere in piena autonomia richiede un livello di maturità organizzativa e relazionale, e soprattutto una valida impostazione iniziale che va poi coltivata nel tempo. Non meno rilevante è la componente culturale: la diffidenza verso la condivisione, il timore di "aiutare" il concorrente o il fornitore o di farsi scavalcare, sono atteggiamenti comprensibili, ma superabili quando si costruisce un progetto comune fondato sulla fiducia reciproca e su obiettivi non raggiungibili singolarmente. Infine, la complessità amministrativa e fiscale richiede un presidio professionale continuativo, che rappresenta un investimento abbondantemente ripagato dai risultati.

Perché può essere utile per le startup

Le startup trovano nel contratto di rete uno strumento particolarmente adatto alle proprie esigenze. Una nuova impresa — spesso ricca di idee ma con limitate risorse — può aggregarsi in rete con realtà più strutturate o complementari, accedendo a competenze, mercati e infrastrutture altrimenti inaccessibili. La rete stessa è una start-up per definizione, e può funzionare come un acceleratore naturale: la startup cresce senza dover sostenere da sola il peso di strutture organizzative complesse, conservando al contempo quell'agilità che è il suo principale vantaggio competitivo. In un contesto in cui l'accesso ai capitali è selettivo, l'appartenenza a una rete ben costruita può anche migliorare il profilo creditizio del progetto imprenditoriale.

La governance

La governance di una rete si articola tipicamente intorno a tre elementi: il programma di rete, che definisce obiettivi e durata; il fondo patrimoniale comune, laddove previsto; e l'organo comune, che può essere monocratico o collegiale. È essenziale redigere il contratto con attenzione, disciplinando in modo chiaro le modalità di adozione delle decisioni, i quorum deliberativi, i meccanismi di risoluzione delle controversie e le condizioni di recesso o esclusione dei partecipanti, così come quelli per le nuove adesioni. L'esperienza dimostra che le reti più solide sono quelle le cui regole di governance sono state negoziate con cura sin dall'inizio, preferibilmente con il supporto di consulenti legali specializzati che non si sono limitati a redigere il contratto di rete, ma hanno anche adottato un articolato regolamento interno di funzionamento.

Un successo internazionale: la rete dei nastri trasportatori

Un caso esemplare è quello di una rete di imprese operante nel settore dei nastri trasportatori con sponde. Le aziende partecipanti — di medie dimensioni, radicate nel territorio italiano — hanno scelto di aggregarsi in una rete-soggetto per affrontare insieme i mercati esteri. Il risultato è stato straordinario: commesse internazionali di crescente rilievo, fino a giustificare la costituzione di una società di diritto americano — una Inc. — interamente controllata dalla rete-soggetto come entità giuridica autonoma, piuttosto che dalle singole imprese partecipanti. Una scelta elegante: operare negli Stati Uniti con una struttura locale, agile e fiscalmente efficiente, preservando al contempo la coerenza strategica e il controllo collettivo. La chiave del

successo? Una governance solida, un programma di rete ben definito e la capacità — non scontata — di subordinare gli interessi particolari a quelli comuni ben descritti nel programma di rete.

Un successo in scala ridotta: la codatorialità come leva

Un secondo caso, di dimensioni più contenute ma altrettanto istruttivo, riguarda una rete di imprese di servizi che ha saputo valorizzare l'istituto della codatorialità previsto dall'art. 30, 4-ter del d.lgs. 276/2003 per dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso per essere condivisi tra i retisti. Singolarmente, nessuna delle imprese avrebbe potuto permettersi il costo di un certo numero di dipendenti a tempo pieno. Insieme, hanno potuto disporre di risorse umane flessibili, da attivare nei momenti di picco. Una soluzione economicamente efficiente, pienamente conforme alla normativa e, soprattutto, concretamente utile per imprese che avevano bisogno di strutturarsi senza irrigidire i propri costi fissi.

Quando la fiducia non basta: una storia da cui imparare

Non tutte le reti raggiungono i propri obiettivi. Vale la pena raccontare — senza nominare nessuno — il caso di una rete di studi professionali che aveva costruito un posizionamento competitivo di rilievo internazionale, riuscendo a qualificarsi per tender di dimensioni e complessità impensabili per i singoli partecipanti. Un risultato straordinario, frutto di lavoro comune e di un marchio collettivo riconosciuto.

La rete, alla fine, non ha retto. Non per ragioni di mercato, ma perché la fiducia reciproca, che ne aveva sorretto l'avvio, non è stata sufficientemente alimentata nel tempo. Le diffidenze iniziali, non del tutto superate, hanno finito per prevalere sulla visione comune. È un promemoria utile che una vicenda del genere può offrire: il contratto di rete è uno strumento potente, ma la sua forza ultima risiede nelle persone che lo animano, e nella loro volontà autentica di costruire qualcosa insieme.

Conclusione

Il contratto di rete non chiede alle imprese di rinunciare a ciò che sono: chiede loro di immaginare ciò che potrebbero diventare. In un contesto che premia la scala, la specializzazione e la velocità, fare rete non è più un'opzione per i coraggiosi — è la scelta intelligente di chi ha capito che il futuro si costruisce insieme, e che

nell'economia globalizzata il confine tra concorrente e alleato è spesso più sottile di quanto si pensi. (foto di [A Chosen Soul](#) su [Unsplash](#))

Nota per il lettore: l'autore è partner dello studio legale De Berti Jacchia di Milano

© RIPRODUZIONE RISERVATA