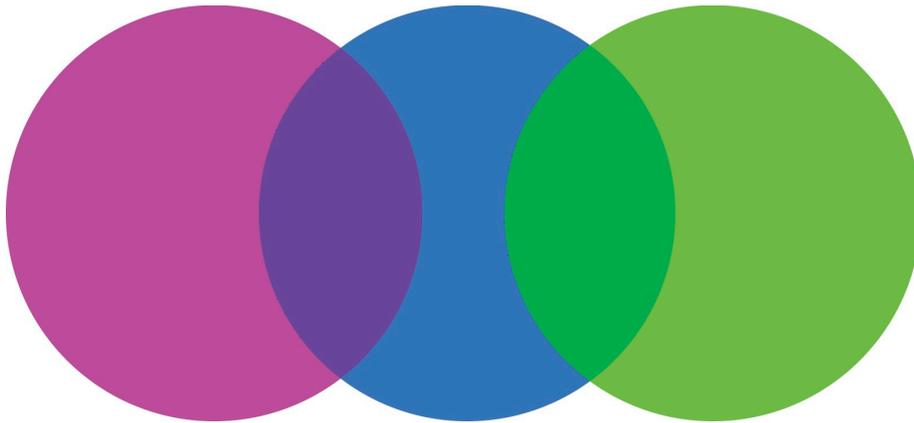




CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA
LOMBARDIA



GUIDA PRATICA AL CONTRATTO DI RETE

AGGIORNAMENTO SETTEMBRE 2015

INDICE

Premessa	5
Tipologie di aggregazioni aziendali	7
Che cos'è una Rete di impresa	9
Perché le imprese fanno rete	11
Il Contratto di rete: principali caratteristiche	12
Il Contratto di rete: principali contenuti	14
Alcuni esempi di possibili Reti di imprese	18
Appendice A / Fac Simile di Contratto	20

PREMESSA

Oggi più che mai il mondo delle imprese – in particolare quello delle Micro Piccole Medie Imprese (MPMI) del comparto **Commercio, Turismo e Servizi** (CTS) – si trova di fronte a una sfida eccezionale che richiede una valorizzazione del patrimonio di MPMI e il **recupero di una sua maggiore integrazione con il territorio urbano**.

Questo chiede il cittadino consumatore, questo chiede il turista che vuole vivere e conoscere i luoghi che visita (o anche prima).

Mettersi in questa prospettiva di medio periodo significa per un'impresa **affrontare alcune sfide importanti**.

LA SFIDA PER SUPERARE L'INDIVIDUALISMO CHE PORTA ALL'ISOLAMENTO

Si tratta di una sfida difficile, soprattutto per le realtà imprenditoriali di minore dimensione. La complessità di un mondo interconnesso e che va sempre più veloce spinge verso l'aggregazione e verso un adattamento permanente. Le imprese più piccole tardano, però, a comprendere questa realtà con il rischio reale e concreto che dopo sia troppo tardi.



LA SFIDA "GREEN", PER UNO SVILUPPO SOSTENIBILE

Il consumo e il commercio giocheranno un ruolo importante – insieme all'industria – nel trovare soluzioni innovative di sviluppo sostenibile di cui abbiamo bisogno. Questo significherà concretamente due cose: riduzione degli spostamenti che generano inutili spese energetiche e maggiore ruolo della prossimità (il che significa ripensare coerentemente la catena logistica). La seconda conseguenza riguarderà l'evoluzione del consumo verso una dimensione molto più qualitativa, che privilegia l'utilizzo che si può avere dei beni e dei servizi rispetto alla quantità.



LA SFIDA DEMOGRAFICA, PER UNA SOCIETÀ CHE CAMBIA

Da qualche tempo siamo entrati nella società figlia della cosiddetta baby-boom, come conseguenza dell'allungamento della durata della vita e della riduzione della natalità e crescentemente multi etnica. Questa tendenza modificherà il rapporto con il commercio sia rendendo ancora più importante il bisogno di prossimità, sia giocando a favore del rapporto "qualità prezzo" (piuttosto che verso una ricerca sistematica dell'offerta di servizi a prezzo più basso).



LA SFIDA INTERNET E DEI NEW MEDIA

Questa sfida troverà il suo culmine nello stabilire legami stabili tra le imprese e i loro clienti. Basti pensare, ad esempio, a come gli smartphone consentano al consumatore di disporre di maggiori informazioni su prodotti e servizi e di decidere di acquistarli. La sfida per le imprese sarà, quindi, quella di fare business combinando i tradizionali metodi di vendita con i nuovi strumenti di scambio di informazioni



Queste sfide, che attendono nei prossimi anni le MPMI, devono indurre a ricercare **soluzioni organizzative anche innovative** che siano in grado di aumentarne la capacità competitiva senza però costringerle a rinunciare alla propria autonomia.

La **Rete di imprese** e il **Contratto di Rete** rappresentano una possibile risposta a queste sfide per le MPMI del CTS, in quanto strumenti utili per acquisire maggiore forza contrattuale, agevolazioni amministrative, finanziarie e per gestire servizi comuni e nuove opportunità di business.

Questo Vademecum vuole avvicinare gli operatori a questo nuovo strumento di aggregazione e descrive le principali caratteristiche e le modalità di applicazione. Vogliamo rivolgerci a quelle imprese che intendono

valutare l'opportunità di realizzare aggregazioni aziendali con un Contratto di rete in funzione dei propri obiettivi strategici e dei programmi di sviluppo condivisi con altre imprese.

Il documento è suddiviso in 3 parti:

1. **l'importanza per le MPMI di mettersi in rete** individuando le principali tipologie di agglomerazioni aziendali e i fattori più critici nella costruzione di un progetto comune.
2. **il Contratto di Rete come potenziale strumento per strutturare e consolidare una rete di impresa** valorizzando le principali caratteristiche.
3. **esempi di possibili Reti di imprese**, degli obiettivi e dei potenziali benefici per ciascuna impresa aderente.

TIPOLOGIE DI AGGREGAZIONI AZIENDALI

In generale, si possono identificare **3 macro-tipologie di aggregazioni aziendali**, in funzione delle modalità di formalizzazione della relazione tra le imprese che corrispondono ai diversi gradi di libertà/vincoli per le unità che vi partecipano.

1. aggregazioni aziendali che si basano su **rapporti di natura informale**, vale a dire aggregazioni che sono sprovviste di strutture convenzionali e sono dotate di collegamenti di natura “precaria”. Esempi di questo tipo sono le reti di fornitura di beni e servizi, le iniziative specifiche di operatori che si basano su *gentlemen’s agreements* (luminarie natalizie, notti bianche, concorsi a premi, azioni di valorizzazione dei prodotti locali, etc.).
2. aggregazioni aziendali che si caratterizzano per la presenza di una **relazione strutturata** che può limitarsi a particolari aspetti della gestione o anche a singole iniziative e che si basano su rapporti di natura contrattuale. Esempi di questo tipo sono le Associazioni Temporanee di Impresa (ATI), i consorzi, i gruppi di acquisto, le unioni volontarie, il contratto di franchising.
3. aggregazioni aziendali che si caratterizzano per la presenza di una **partecipazione al capitale** tra le diverse imprese e che sono basate su rapporti patrimoniali.

AGGREGAZIONI AZIENDALI

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

CHE COS'È UNA RETE DI IMPRESA

Un modello differente è quello rappresentato dalla Rete di imprese.

La Rete si distingue, infatti, dalle altre forme di collaborazione tra imprese, in quanto focalizza l'attenzione sul **perseguimento di obiettivi strategici comuni di crescita**: essa svolge una funzione di interazione tra i partecipanti, laddove l'assunzione delle decisioni strategiche rimane in capo a ciascuna impresa.

In altre parole, la Rete di imprese costituisce un **fenomeno “trasversale” rispetto alle altre forme aggregative**: essa si configura ogni qualvolta alcune imprese – formalmente indipendenti – pongono in essere “relazioni di **co-produzione**” attraverso accordi incentrati su meccanismi di comunicazione e di coordinamento.

RETE DI IMPRESE: CENTRO DI SUPPORTO

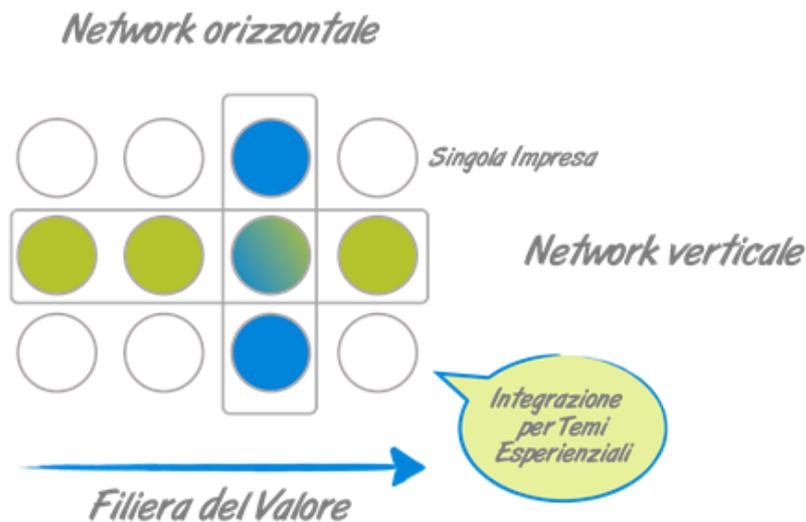
La Rete di imprese rappresenta una modalità di coordinamento tra MPMI che mirano ad **aumentare la loro massa critica** e ad **avere maggiore forza sul mercato “senza doversi fondere o unire sotto il controllo di un unico soggetto”**.

La Rete si basa su **due presupposti**:

- ❖ **Complementarità**: quando le imprese conferiscono prodotti, servizi e competenze per la definizione di un processo innovativo o per la produzione di un nuovo bene/servizio che le imprese singolarmente non sarebbero in grado di fare.
- ❖ **Interdipendenza**: quando si è in presenza di elevati investimenti specifici non reimpiegabili che possono riguardare processi produttivi di un bene/servizio o processi di natura commerciale e di marketing.

Si tratta di una **forma di coordinamento tra imprese** di tipo **orizzontale** o **verticale** - che non può essere considerato in grado di risolvere di per sé i problemi di un'azienda: è necessario, pertanto, valutare in modo puntuale non solo la sua utilità per le imprese potenziali aderenti ma anche i fattori che possono favorirne l'implementazione con successo.

RETE DI IMPRESE: NETWORK ORIZZONTALE O VERTICALE



Inoltre, nella **fase di costituzione di una Rete di imprese** devono essere presi in considerazione **quattro aspetti rilevanti**:

- 1) **diffidenza pregiudiziale dell'imprenditore** a valutare la possibilità di mettersi in insieme (talvolta dovuta a esperienze pregresse di aggregazione che non hanno raggiunto l'obiettivo e quindi "meglio correre da soli") e del livello di fiducia esistente tra le parti;
- 2) **"allineare gli interessi", ossia definire con chiarezza l'opportunità da cogliere** (o la minaccia da evitare) in modo da mettere a fattore comune i diversi interessi delle imprese (quindi evitare che ogni impresa partecipi per perseguire interessi propri);
- 3) **gestire le aspettative** attraverso la definizione su che cosa ogni partecipante si attende di ottenere dall'aggregazione (al fine di non compromettere dall'inizio la nascita di un'aggregazione focalizzata);
- 4) **funzione di coaching**, ossia individuare una figura (interna o esterna) che svolga una funzione di supporto e coordinamento dell'iniziativa.

PERCHÉ LE IMPRESE FANNO RETE

Le motivazioni che possono spingere le imprese a costruire una Rete sono molteplici, ma possono essere sinteticamente riportate a tre tipologie di Rete di Imprese, vale a dire:

	OBIETTIVO	DESCRIZIONE
RETI “DEL SAPERE”	Scambio di informazioni e di know-how	Mettere a fattor comune il <i>know-how</i> dei singoli soggetti aderenti per trarne un vantaggio competitivo Condividere l'accesso a fonti informative
RETI “DEL FARE”	Scambio di prestazioni	Creare filiere integrando nella rete fornitori e rivenditori Instaurare rapporti contrattuali stabili di collaborazione
RETI “DEL FARE INSIEME”	Realizzazione di progetti di investimento comune	Effettuare investimenti comuni ripartendone gli oneri su una pluralità di soggetti Aumentare il potere contrattuale dei singoli soggetti aderenti

IL CONTRATTO DI RETE: LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE

Dal **2010** è stato introdotto nel nostro ordinamento giuridico il **Contratto di rete**, che consiste in un **accordo** con il quale **più imprenditori** si impegnano a collaborare al fine di accrescere individualmente (singola impresa) e collettivamente (imprese che fanno parte della rete) la propria **capacità innovativa** e la propria **competitività** sul mercato.

Dal punto di vista giuridico, il Contratto di rete è caratterizzato da una **comunione di scopo tra una pluralità di contraenti**, pertanto nel caso che una delle parti del contratto venga meno (ad esempio per il recesso di una delle imprese) il Contratto di rete resterà valido ed efficace per le altre parti.

La caratteristica fondamentale dell'attività della rete deve essere la **presenza di uno scopo comune tra i suoi membri**.

Tale scopo è finalizzato al conseguimento, attraverso la determinazione di un programma comune, di **obiettivi strategici condivisi** che permettano - sia alla singola impresa che all'insieme dei partecipanti alla rete - la crescita della capacità innovativa e/o della competitività.

Nel primo caso si tratta della possibilità che l'impresa possa accedere, grazie all'appartenenza a una rete, allo sviluppo di proprie o di nuove opportunità tecnologiche e commerciali; nel secondo caso si tratta della possibilità di incrementare la capacità concorrenziale dei membri della rete o della rete stessa sul mercato.

Il Contratto di rete può essere stipulato da "più imprenditori" indipendentemente dalla loro rispettiva natura (incluse le imprese individuali, le società e gli imprenditori pubblici, anche non commerciali).

Possono far parte del Contratto di rete anche le **fondazioni** oppure gli **enti pubblici** che hanno per oggetto esclusivo o principale un'attività di impresa non necessariamente commerciale; così come **imprese senza scopo di lucro**, non essendo preclusa la possibilità di realizzare reti miste in cui siano presenti soggetti con e senza scopo di lucro.

Non esiste nessun impedimento a stipulare un Contratto di rete tra imprese che siano legate da rapporti partecipativi o collegate tra loro.

Il Contratto di rete ha una **struttura aperta**, vale a dire caratterizzata dalla possibilità di nuovi ingressi nella rete: ciò significa che il contratto deve prevedere i criteri di adesione di nuovi soggetti, fermo restando il rispetto dei requisiti soggettivi sopra indicati.

Tali criteri possono prevedere alcune specifiche caratteristiche soggettive e oggettive per i nuovi aderenti o subordinare l'adesione a deliberazioni con maggioranze particolari da parte dei membri (ad esempio, qualificate o all'unanimità).

Un limite è previsto per i **Professionisti** che, ha chiarito l'Agenzia delle Entrate - **non possono** partecipare alle Reti di Impresa, a meno che – oltre che ad essere iscritti al registro delle imprese- abbiano costituito una **"Società tra Professionisti" Stp** (anche come società unipersonale o come società di persone).

Il Contratto deve essere stipulato nella forma dell'atto pubblico (o della scrittura privata autenticata), e ciò è previsto ai fini degli adempimenti pubblicitari che devono essere obbligatoriamente soddisfatti.

La pubblicità del contratto viene assicurata attraverso la sua **iscrizione al Registro delle imprese**, nella sezione in cui è iscritta ciascuna impresa contraente. La norma prevede, inoltre, che l'efficacia del contratto inizi a decorrere da quando è stata eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti coloro che ne sono stati sottoscrittori originari.

Dal 2015 è possibile l'**iscrizione diretta** dei Contratti di Rete **al Registro delle Imprese**, gratuitamente e **senza più necessità di registrazione attraverso atto notarile**, come chiarito da una Circolare del MISE del 2015 n. 3676/c).

La procedura è disponibile sul sito www.contrattidirete.registroimprese.it ed è necessario sia l'accreditamento sulla piattaforma, sia il possesso della firma digitale dei rappresentanti delle imprese contraenti.

L'onere della forma pubblica riguarda anche l'**eventuale introduzione di modifiche del contratto originario** (ad esempio la presenza di nuove adesioni, l'esclusione o il recesso di uno dei contraenti del Contratto di rete). Infatti è opportuno prevedere nel contratto che tali modifiche siano sottoposte agli obblighi pubblicitari, allo scopo di assicurare a chi intrattenga rapporti con la rete una puntuale conoscenza della sua composizione.

Dal punto di vista dell'**oggetto del contratto** la legge evidenzia tre possibili modalità di cooperazione tra imprese:

1. **scambiarsi informazioni o prestazioni di natura commerciale**, industriale, tecnica o tecnologica
2. **collaborare in forme ed ambiti predeterminati** attinenti l'esercizio delle proprie imprese;
3. **esercitare in comune una o più attività** rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Le tre possibili modalità di collaborazione possono costituire, **anche singolarmente**, l'oggetto stesso del contratto di rete. Nella pratica la collaborazione può assumere svariate forme, quali **ad esempio**:

- ❖ **attività di coordinamento** per ottenere migliori condizioni nei rapporti esterni (coordinamento del processo di promozione e di valorizzazione delle attività) o per raggiungere un risultato finale unitario (produzione di un pacchetto di beni/servizi da proporre sul mercato).
- ❖ **attività strumentali per raggiungere migliori risultati** di gestione (gruppo di acquisto/vendita di beni/servizi di interesse comune, gestione di logistica, magazzino, piattaforme informatiche).

Lo strumento del Contratto di rete differisce da quello del Consorzio: se infatti l'attività del Consorzio deve essere strumentale all'attività dei consorziati (imprenditore ausiliario dei consorziati), il Contratto di rete consente l'esercizio in comune di attività sia strumentali che strategiche per lo sviluppo dell'impresa (fare altro).

IL CONTRATTO DI RETE: I PRINCIPALI CONTENUTI

La legge prevede che **alcuni contenuti del Contratto di rete siano di natura obbligatoria** mentre altri siano inseribili a discrezione delle parti contraenti.

Ciò comporta la possibilità che il Contratto di rete assuma una struttura organizzativa semplificata (c.d. “**rete leggera**” caratterizzata dai soli contenuti obbligatori) e una struttura più complessa e articolata (c.d. “**rete pesante**” con la costituzione di un fondo patrimoniale e di un organo comune).

Il Contratto di rete **deve indicare obbligatoriamente**:

- ❖ **Il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante** per originaria sottoscrizione del contratto o per adesione successiva.

Si tratta dell'esigenza di una puntuale individuazione delle parti contraenti, in relazione al regime di pubblicità del contratto che la legge prevede mediante la sua iscrizione al Registro delle Imprese.

- ❖ **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 specificazione degli obiettivi strategici, che i contraenti si prefiggono con l'esecuzione del Contratto di rete, deve essere accompagnata dalla indicazione delle modalità con cui essi misureranno, durante l'esecuzione del contratto di rete, il rispettivo avanzamento verso tali obiettivi. Si tratta di meccanismi che hanno lo scopo di consentire una verifica nel medio periodo della capacità del Contratto di rete di fornire soddisfazione a tutti i contraenti.

- ❖ **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.**

Il programma di rete e la sua realizzazione costituiscono l'oggetto del Contratto. Tale programma deve indicare:

- i diritti e gli obblighi di ciascun partecipante
- le modalità specifiche che consentono l'esecuzione di tali obblighi posti a carico dei contraenti
- la realizzazione dello scopo comune a tutti i contraenti

La definizione del programma di rete effettuata dai contraenti in sede di stipula del Contratto non impedisce che le parti possano successivamente modificare il programma stesso. Tale modifica dovrà essere realizzata con il consenso di tutti, anche se è possibile prevedere nel contratto una modifica del programma con decisione assunta a maggioranza. Laddove tale modifica riguardi elementi essenziali e qualificanti del programma, sarebbe opportuna la previsione della facoltà di recesso da parte di coloro che sono dissenzienti.

- ❖ **La durata del contratto.**

Il Contratto di rete non può essere stipulato a tempo indeterminato, essendo obbligatorio prevederne una specifica durata. Ciò non impedisce che le parti possano procedere al suo rinnovo, anche prevedendone il rinnovo tacito in assenza di comunicazione di disdetta da parte di chi non intenda mantenere il vincolo del Contratto di rete.

- ❖ **Le modalità di adesione di altri imprenditori.**

Il Contratto di rete deve prevedere la possibilità di adesione successiva di altri imprenditori, fermo restando che tale possibilità deve essere disciplinata dagli originari contraenti, cui spetterà la facoltà di definire i requisiti di accesso alla rete da parte di nuovi imprenditori e le modalità attraverso le quali gli originari contraenti esprimeranno il loro consenso all'adesione del nuovo soggetto.

❖ **Le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune.**

I contraenti debbono definire il meccanismo con cui vengono assunte le decisioni inerenti materie o aspetti di interesse comune. La definizione dei meccanismi decisionali può riguardare, ad esempio, la modifica del programma e/o l'adesione di nuovi contraenti, e più in generale ogni altro aspetto la cui definizione sia rimessa alle parti.

Il Contratto di rete può prevedere **facoltativamente**:

❖ **L'istituzione di un fondo patrimoniale comune.**

Per realizzare il programma di rete le parti contraenti possono istituire un fondo patrimoniale comune.

Il fondo ha un preciso vincolo di destinazione, essendo finalizzato all'attuazione del programma di rete e quindi al perseguimento degli obiettivi strategici. Quando si procede alla istituzione del fondo patrimoniale, il Contratto deve prevedere la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che i contraenti si obbligano a versare. I conferimenti possono essere in danaro, ma anche in beni e servizi (purché siano suscettibili di valutazione economica).

In caso di istituzione del fondo patrimoniale, il Contratto di rete deve prevederne le regole di gestione; in questo caso sarà opportuno prevedere:

- o il soggetto cui affidare la gestione del fondo
- o le modalità per la realizzazione degli investimenti e quelle eventuali per l'uso dei beni comuni

❖ **La nomina di Organo comune incaricato di gestire l'esecuzione del contratto.**

Il Contratto di rete può prevedere l'istituzione di un Organo comune che può essere composto sia da un singolo soggetto, che da una pluralità di membri in rappresentanza dei "retisti".

Allorquando i contraenti procedano alla nomina dell'Organo comune, devono necessariamente indicare nel Contratto di rete:

- o il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale del soggetto prescelto a svolgere l'incarico
- o i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti
- o le regole relative alla sua eventuale sostituzione

All'Organo comune è conferito il mandato per la direzione e la conduzione delle attività previste nel Contratto di rete.

In questo caso è opportuno anche conferire a tale organo il **potere di esecuzione delle delibere assunte dai partecipanti alla rete**: tale scelta si giustifica con l'esigenza di garantire che la rete operi anche sulla base di criteri di efficienza, senza che rimanga vincolata da eccessi di formalismo o di procedure che possano rendere più oneroso il perseguimento dello scopo comune.

L'Organo comune è soggetto alle regole e alla disciplina generale previste per il mandato collettivo che prevede che il conferimento o la revoca del mandato siano effettuate da ciascun mandante (cioè ciascun partecipante alla rete).

Qualora la decisione di istituire l'Organo comune dovesse essere presa in un secondo momento (ancorché tale decisione sia prevista nel contratto come sottoposta a maggioranza semplice o qualificata), è utile prevedere che la relativa deliberazione vincoli anche i "retisti" dissenzienti o assenti (al fine di obbligare questi ultimi a conferire il mandato collettivo).

Inoltre, come prevedono le norme sul mandato, occorre anche procedere alla predisposizione di una disciplina di funzionamento dell'Organo comune che tenga in considerazione l'obbligo di redigere il rendiconto del proprio operato.

Per svolgere la sua attività, l'Organo comune può avvalersi di soggetti esterni alla rete, affidarsi alle singole imprese partecipanti per lo svolgimento di specifiche attività o creare specifici gruppi di lavoro ad hoc (di "retisti" o di soggetti terzi per l'esecuzione di singoli progetti).

❖ **La previsione di cause facoltative di recesso anticipato dal contratto.**

Le parti possono prevedere nel contratto specifiche cause di recesso anticipato da parte del singolo contraente.

Per quanto riguarda la **gestione della rete**, il contratto deve prevedere le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune.

La legge, tuttavia, non impone regole specifiche: si può, pertanto, ipotizzare l'assunzione di decisioni con criteri che prevedono la maggioranza semplice dei "retisti" o maggioranze qualificate – eventualmente solo per alcune specifiche materie – o l'unanimità dei partecipanti su tutte o anche solo su alcune decisioni. Risulta evidente che maggiore sarà il ricorso a maggioranze particolarmente qualificate o all'unanimità, maggiore sarà l'irrigidimento del governo della rete.

Di conseguenza nella redazione del contratto si dovrà tener conto delle diverse esigenze dei singoli partecipanti, da un lato, e della rete in quanto tale, dall'altro, nonché del suo funzionamento ai fini del raggiungimento dello scopo previsto.

I CONTENUTI DEL CONTRATTO DI RETE: EVOLUZIONE NORMATIVA

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

ALCUNI ESEMPI DI POSSIBILI RETI DI IMPRESE

Successivamente vengono riportati una **serie di esempi di possibili progetti** in cui le MPMI del comparto **Commercio, Turismo e Servizi (CTS)** possono dar vita alla costruzione di forme di collaborazione per migliorare il loro posizionamento competitivo e/o per sviluppare nuove opportunità di business in comune.

RETE DI IMPRESE: LOGISTICA DI MAGAZZINO A SUPPORTO DEL COMMERCIO DI VICINATO

Obiettivo: condividere uno spazio comune (magazzino) per lo stoccaggio della merce di specifiche categorie individuate e le attività connesse alla gestione dei flussi di consegna.

Beneficio per le imprese: è legato al fatto che, per le loro dimensioni limitate e per l'assenza di un magazzino interno, le imprese non possono stoccare una certa quantità di prodotti per un certo periodo e quindi godere delle economie di acquisto connesse a minimi di ordine elevati.

RETE DI IMPRESE: 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: è legato al fatto che l'erogazione di tale servizio presenti per la singola impresa costi-opportunità elevati tali da rendere conveniente una gestione condivisa del servizio (per certi comparti, quali ad esempio quello del commercio alimentare di vicinato, tale servizio presenta particolare valore per determinati segmenti di consumo come anziani e persone non autosufficienti).

RETE DI IMPRESE: GRUPPO DI ACQUISTO DI SERVIZI

Obiettivo: costituire un gruppo per l'acquisto di alcuni servizi di interesse comune capace di ottenere sconti-quantità dai fornitori e di rivenderli successivamente agli aderenti alla rete, migliorando il prezzo di cessione di una piccola quota per coprire le proprie spese di funzionamento.

Beneficio per le imprese: è di natura economica, in termini di sconti ottenibili nel momento in cui si garantiscono al fornitore di servizi volumi maggiori di quelli che sarebbe in grado di richiedere un singolo operatore.

RETE DI IMPRESE: POLITICHE COMMERCIALI DI ACQUISTO E GESTIONE DELL'ASSORTIMENTO

Obiettivo: costituire un gruppo per l'acquisto di produzioni alimentari locali finalizzato alla differenziazione dell'assortimento dei negozi alimentari di vicinato (anche attraverso la realizzazione di specifici "corner" all'interno del punto vendita) e/o alla maggiore "tipicizzazione" delle proposte locali di ristorazione.

Beneficio per le imprese: accanto al rispetto dell'ambiente o alla riduzione dell'emissione di sostanze inquinanti (caratteristico dei tentativi di promuovere filiere commerciali e prodotti c.d. "a Km zero" che si sono registrati negli ultimi anni), l'inserimento o l'ampliamento del numero di prodotti locali negli assortimenti dei negozi di vicinato e nella ristorazione supporta le imprese nel processo di differenziazione

della loro offerta commerciale rispetto a quella, più standardizzata, della grande distribuzione presente nell'area.

RETE DI IMPRESE: BOOKING CENTRALIZZATO PER LE IMPRESE CHE OFFRONO OSPITALITÀ

Obiettivo: creazione di un servizio di booking centralizzato per l'offerta di ospitalità esistente e diffusa su un territorio da parte delle imprese (alberghi, rifugi alpini, agriturismo, ristorazione) con la creazione di un sito web o di un'applicazione per tablet e/o smartphone.

Beneficio per le imprese: è legato al fatto di poter comunicare l'offerta e gestire meglio la capacità ricettiva nel corso dell'anno e di aiutare il cliente/turista nella fase di costruzione del suo viaggio/visita.

RETE DI IMPRESE: COMUNICAZIONE E PROMOZIONE CONGIUNTA

Obiettivo: sviluppare una politica di comunicazione e di promozione congiunta attraverso l'utilizzo di media tradizionali (newsletter, radio) e legati alle nuove tecnologie (*touch screen, couponing elettronico, social network*) a favore delle imprese aderenti, costruendo anche opportunità per il *cross selling*.

Beneficio per le imprese: è legata al fatto di poter sviluppare una politica di comunicazione a costi più bassi di quanto potrebbe fare ciascun aderente singolarmente e di poter sviluppare azioni di promozione più mirate attraverso una condivisione dell'informazione sulla clientela.

RETE DI IMPRESE: NUOVO SERVIZIO SUL MERCATO DI RIFERIMENTO

Obiettivo: sviluppare un servizio innovativo capace di migliorare l'efficienza dei processi aziendali dei clienti (ad esempio, quelli amministrativi a scarso valore aggiunto ma ad alta onerosità, come la riconciliazione di pagamenti, il monitoraggio puntuale dei costi, etc.)

Beneficio per le imprese: è legato alla valorizzazione delle specifiche competenze di ciascuna impresa aderente al fine di cogliere una opportunità di business comune.

APPENDICE A / FAC-SIMILE DI CONTRATTO DI RETE

Repertorio n.....

Raccolta n.....

CONTRATTO DI RETE D'IMPRESE

REPUBBLICA ITALIANA

L'anno XXXXXXXX , il giorno XXXX del mese di XXXX

= Giorno / Mese /Anno =

in xxxxxx e propriamente nel mio studio.

Innanzi a me Dottor xxxxxxxxxxxxxxxx, Notaio residente in xxxxxxxxxxxxxx, con studio alla via xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx n. xx, iscritto nel Ruolo del Distretto Notarile di xxxxxxxx, senza intervento di testimoni per espressa rinuncia fattavi, di comune accordo fra loro e col mio consenso, dai costituiti, i quali hanno tutti i requisiti voluti dalla legge,

sono presenti i Signori:

1. 1) xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, nato in xxxxxxxxxxxxxx il xxxxxxxxxxxxxx e domiciliato, per ragione della carica, ove
 2. appresso, il quale interviene al presente atto non in nome proprio ma nella sua qualità di Consigliere Delegato della società "xxxxxxxxxxx S.R.L.", con unico socio, con sede in xxxxxxxxx, Via xxxxx n. xxx, costituita in Italia il 21 giugno 1996, capitale sociale Euro 96.900,00 (novantaseimilanovecento virgola zero zero) interamente versato, iscritta al n. xxxx del Repertorio Economico Amministrativo presso la Camera di Commercio, Industria, Artigianato ed Agricoltura di xxxxx, codice fiscale e numero di iscrizione presso il Registro Imprese di xxxxxxxxxxxxxx, al presente atto autorizzato - non rientrando il presente atto tra i poteri ad esso già attribuiti - in virtù e per effetto di specifica delibera del Consiglio di Amministrazione di detta società in data 26 marzo 2010, della quale io Notaio ho preso visione;
 3. 2) xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, nato in xxxx il xxxxxxxxxxxxxx e domiciliato, per ragione della carica, ove appresso, il quale interviene al presente atto non in nome proprio ma nella sua qualità di Amministratore della società "xxxxxxxxxxxxxxxx S.R.L.", con unico socio, con sede in xxxxxxxxx via xxxxxxxxxxxxxxn.xxxxxxx, presso l'Associazione degli Industriali, costituita in Italia il xxxxxxxxx, capitale sociale Euro 10.329,14 (diecimilatrecentoventinove virgola quattordici) interamente versato, iscritta al n. xxxxxxxx del Repertorio Economico Amministrativo presso la Camera di Commercio, Industria, Artigianato ed
 4. Agricoltura di Grosseto, codice fiscale e numero di iscrizione presso il Registro Imprese di xxxxxxxxxxxxxx, al presente atto autorizzato - non rientrando il presente atto tra i poteri ad esso già attribuiti - in virtù e per effetto di specifica decisione degli amministratori in data 19 marzo 2010, della quale io Notaio ho preso visione;
- 3) xxxxxxxxxxxxxx, nato in xxxxxxxxxxxxxx il xxxxxxxxxxxxxx e domiciliato, per ragione della carica, ove appresso, il quale interviene al presente atto non in nome proprio ma nella sua qualità di Consigliere e Amministratore Delegato della società "xxxxxxx SRL", con unico socio, con sede in xxxxxxxx, via xxxxxxxx n. xx, presso l'Associazione degli Industriali, costituita in Italia il 28 luglio 1988, capitale sociale Euro 191.462,00 (centonovantunomilaquattrocentosessantadue virgola zero zero) interamente versato, iscritta al n. xxxx del Repertorio Economico Amministrativo presso la Camera di Commercio, Industria, Artigianato ed Agricoltura di xxxxx, codice fiscale e numero di iscrizione presso il Registro Imprese di xxxxxxxxxxxxxx, al presente atto autorizzato - non rientrando il presente atto tra i poteri ad esso già attribuiti - in virtù e per effetto di specifica

delibera del Consiglio di Amministrazione di detta società in data 24 marzo 2010, della quale io Notaio ho preso visione.

Della identità personale, qualifica e poteri, di essi costituiti sono io Notaio certo ed i costituiti stessi hanno richiesto il mio ministero per la stipula del presente atto, regolato come segue:

ART. 1

Ai sensi dell'art. 3 comma 4 ter e seguenti della Legge 9 aprile 2009 n. 33 di conversione al Decreto Legge 10 febbraio 2009 n. 5, come modificato dall'art.1 della Legge 23 luglio 2009 n. 99, fra le società "xxxxxx S.R.L.", con sede in xxxxx, "xxxxxxxxxx S.R.L.", con sede in xxxxx e "xxxxxxxxxx SRL", con sede in xxxx, rappresentate come detto, viene concluso un "Contratto di Rete d'Imprese", regolato dai seguenti patti e condizioni.

ART. 2

La Rete è denominata: "xxxxxxxxxxxxxxxxxx - RETE D'IMPRESA".

ART. 3

La sede della Rete è in xxxxxx, via xxxxx n. xxx.

Vengono istituite sedi operative presso le sedi delle società inizialmente contraenti.

Con deliberazione dell'Assemblea degli Aderenti potranno essere istituite filiali, rappresentanze ed agenzie.

ART. 4

Con il presente Contratto di Rete d'Imprese i contraenti si prefiggono i seguenti obiettivi strategici per lo svolgimento delle attività comuni di seguito descritte:

o Gestire le iniziative ed i progetti comuni fra le Società di servizi aderenti alla rete;

o Gestire progetti di ricerca e sviluppo avvalendosi anche di finanziamenti pubblici e privati;

o Progettare e realizzare iniziative innovative di informazione, formazione e servizi alle imprese prevalentemente nel territorio della Toscana del Sud;

o Progettare e realizzare iniziative editoriali e di comunicazione comuni fra le tre società di servizi come, ad esempio, la Rivista xxxxxxxxxxxx – xxx detenendone la proprietà intellettuale.

Per raggiungere i suddetti scopi la Rete potrà ottenere risorse economiche direttamente dalle tre società di servizi aderenti alla rete o fatturare le proprie prestazioni alle imprese beneficiarie delle prestazioni stesse. A tal fine, ciascuna Impresa aderente, si impegna a prestare la propria collaborazione più ampia secondo quanto di seguito stabilito nel presente contratto, assumendo gli obblighi e gli impegni nello stesso contenuti.

ART. 5

Le Imprese Aderenti, rappresentate come detto, si obbligano a gestire unitariamente le attività sopra descritte, ed a costituire un Fondo Patrimoniale Comune idoneo al perseguimento degli scopi del contratto ed a sostenere, in parti eguali fra esse, le spese di funzionamento generale della Rete e della sua attività;

a tal fine il Presidente della Rete provvederà a formulare periodici preventivi, in base ai quali i contraenti saranno tenuti alle eventuali anticipazioni, salvo conguaglio a rendiconto annuale.

La società "xxxxxxxxxx S.R.L.", con sede xxxxxxxxxxxx, rappresentata come detto, dichiara di conferire, come conferisce, nel Fondo Patrimoniale

Comune ai sensi della lettera c) dell'art. 1 della citata Legge 99 del 2009, il ramo di azienda relativo alla testata: "Rivista xxxxxxxxxxxx", bimestrale di informazione, opinione, economia e impresa, registrato

presso il Tribunale di xxxxxxxxxxxx al n. xxxxxxxxx in data 26 marzo 2009, distribuito in circa 7.500 copie nella zona Sud della Toscana a mezzo posta ed include:

o Il Marchio "xxxx" nell'attuale denominazione e rappresentazione grafica registrata;

o Le autorizzazioni e concessioni amministrative relative alla pubblicazione della

"xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx";

o I contratti di pubblicità relativi alla "Rivista xxxxxxxxxxxx".

Il valore del ramo di azienda conferito, ai sensi della lettera c) dell'art. 1 della citata Legge 99 del 2009, è di Euro 6.000,00 (seimila virgola zero zero) di cui Euro 1.000,00 (mille virgola zero zero) da riferirsi al marchio ed Euro 5.000,00 (cinquemila virgola zero zero) da riferirsi all'avviamento.

Con precisazione che la testata sopra descritta era detenuta dalla società "xxxxxxxxxx S.R.L." in nome e per conto anche di tutte le altre società aderenti.

Gli Aderenti, rappresentati come detto, dichiarano inoltre, di conferire, come qui conferiscono, nel Fondo Patrimoniale Comune, quanto segue:

o "xxxxxxxxxx S.R.L.", con sede in xxx, Euro 3.000,00 (tremila virgola zero zero);

o "xxxxxxxxxx S.R.L.", con sede in xxxx, Euro 3.000,00 (tremila virgola zero zero);

o "xxxxxxxxxx S.R.L.", con sede in xxxx, Euro 3.000,00 (tremila virgola zero zero) - oltre ad Euro 6.000,00 (seimila virgola zero zero) già conferiti mediante l'apporto del ramo di azienda -.

ART. 6

Per la durata del Contratto di Rete gli Aderenti non potranno chiedere la divisione del Fondo Patrimoniale Comune e ciò anche in caso di recesso od esclusione.

In quest'ultimo caso la quota del Fondo spettante all'escluso resterà a vantaggio degli altri Aderenti, mentre in caso di recesso il recedente avrà diritto alla stessa – calcolata al tempo del recesso – solo successivamente alla scadenza del contratto di Rete.

Allo scioglimento del contratto di Rete non potranno essere ottenute liquidazioni della quota di Fondo Patrimoniale Comune spettante, se non dietro prova di aver definitivamente regolato tutti i rapporti di debito verso le altre imprese aderenti, verso i committenti e verso terzi nei cui confronti la Rete e/o le altre imprese aderenti possano essere chiamate a rispondere.

ART. 7

La durata della Rete è fissata fino al 31 dicembre 2030.

L'Assemblea degli Aderenti potrà, alla scadenza o prima, stabilire un ulteriore termine di durata.

ART. 8

L'ammissione di nuove imprese al contratto di Rete dovrà essere approvata da tutti gli Aderenti ed importerà accettazione di tutte le norme del presente Atto, di quelle dell'eventuale regolamento e delle altre eventuali convenzioni complementari.

ART. 9

Le imprese aderenti potranno recedere dal Contratto di Rete nei soli casi di scioglimento della rispettiva società o di cessazione definitiva dell'attività di impresa. Potrà essere esclusa dal contratto di rete, per deliberazione a maggioranza dell'Assemblea degli Aderenti, l'impresa Aderente che avesse violato ripetutamente e gravemente gli obblighi assunti nel contratto, e ciò senza pregiudizio di ogni altra azione di danni a suo carico. E' inoltre esclusa di diritto l'impresa Aderente che sia dichiarata fallita o che sia ammessa alla procedura di concordato preventivo, di liquidazione coatta o di amministrazione controllata.

ART. 10

La partecipazione alla Rete è trasferibile solo unitamente all'azienda o al suo ramo concretamente interessato alle attività che il presente contratto disciplina, rientrando il presente contratto nella disciplina dell'art. 2558 del Codice Civile.

ART. 11

Sono Organi dell'esecuzione del Contratto di Rete: o L'Assemblea degli Aderenti; o Il Presidente.

ART. 12

L'Assemblea degli Aderenti è composta dai rappresentanti legali o volontari di tutte le imprese aderenti, le quali possono anche farsi rappresentare da un'altra impresa aderente con delega scritta.

Ogni Aderente ha diritto ad un voto.

L'Assemblea è convocata dal Presidente con avviso personale, da inviare a mezzo lettera raccomandata, fax o e-mail con avviso di ricevimento contenente l'ora, il giorno, il luogo e l'elenco delle materie da trattare, 7 (sette) giorni prima di quello fissato per l'adunanza; con tutte le imprese Aderenti direttamente presenti, l'Assemblea si intende comunque validamente costituita e può deliberare su tutti gli argomenti sui quali, all'unanimità, l'Assemblea stabilisca di deliberare. Delle deliberazioni dell'Assemblea è redatto verbale a cura del Presidente o del Segretario all'uopo nominato che può essere anche un terzo. I verbali sono trascritti a cura del Segretario in apposito libro e gli aderenti possono prenderne conoscenza.

Gli Aderenti possono adottare le loro decisioni anche a mezzo di consultazione scritta, il testo scritto della stessa, dal quale risulti con chiarezza il relativo argomento, è predisposto dal Presidente o da uno degli Aderenti. Esso viene sottoposto, a ciascun Aderente, con comunicazione a mezzo lettera raccomandata o

anche a mezzo fax o e-mail con avviso di ricevimento, inviati agli Aderenti rispettivamente all'indirizzo o al numero di fax o e-mail, a tal fine comunicato al Presidente.

Sarà del pari considerata effettuata la comunicazione ove il testo della decisione sia datato e sottoscritto per presa visione dall'Aderente interpellato.

L'Aderente interpellato, se lo ritiene, presta il suo consenso per iscritto, sottoscrivendo il testo predisposto od altrimenti approvandolo per iscritto.

La decisione si perfeziona validamente quando tutti gli aderenti siano stati interpellati e tutti abbiano espresso e comunicato il proprio consenso alla decisione proposta.

Il Presidente deve informare senza indugio tutti gli Aderenti delle decisioni adottate. La documentazione relativa deve essere conservata tra gli atti della Rete.

ART. 13

L'Assemblea degli aderenti:

1. a) Nomina il suo Presidente;
2. b) Approva il rendiconto annuale predisposto dal Presidente;
3. c) Approva gli eventuali regolamenti interni;
4. d) Delibera sull'ammissione di nuovi componenti della Rete;
5. e) Delibera in merito al riparto degli utili ed alla copertura delle perdite;
- f) Delibera sulle altre materie ad essa rimesse dal presente atto o che il Presidente ritenga di sottoporre alla sua attenzione.

ART. 14

L'Assemblea delibera validamente con il voto unanime di tutti gli Aderenti, salvo che per esclusione di uno degli Aderenti, così come specificato al precedente articolo 9.

ART. 15

Il Presidente è investito dei più ampi poteri per la esecuzione e la gestione ordinaria della Rete ed ha facoltà di compiere tutti gli atti che ritenga opportuni per l'attuazione ed il raggiungimento dei suoi scopi, salvo gli atti che importino un'esposizione della Rete verso terzi o Istituti di Credito superiore ad Euro 5.000,00 (cinquemila virgola zero zero) per i quali dovrà essere, preventivamente, autorizzato dall'Assemblea.

Il Presidente, tra l'altro:

o Assume e licenzia il personale dipendente, ne determina il compenso nonché tutte le norme e modalità che devono da questo essere osservate nell'adempimento delle mansioni affidate;

o Provvede alla gestione del Fondo Patrimoniale Comune.

Il Presidente dura in carica 1 (uno) anno e può essere nuovamente nominato per ulteriori mandati.

Per il primo anno viene nominato Presidente il sopra costituito signor xxxxxxxxxxxxxx, il quale, presente accetta la carica conferitagli.

ART. 16

Il Presidente rappresenta legalmente la Rete di fronte ai terzi ed in giudizio, con facoltà di promuovere azioni ed istanze giudiziarie ed amministrative, in ogni grado di giurisdizione ed anche per giudizi di revocazione e cassazione e di nominare all'uopo avvocati e procuratori alle liti. Per gli atti relativi, nonché per tutti quelli occorrenti per l'esecuzione delle deliberazioni dell'assemblea degli aderenti, il Presidente ha firma libera.

ART. 17

A cura del Presidente, entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale, dovrà essere redatta la situazione patrimoniale, osservando le norme relative al bilancio di esercizio delle società a responsabilità limitata; la redazione del bilancio potrà avvenire in forma abbreviata ove ne ricorrano i presupposti previsti dalla Legge.

Il primo di tali rendiconti contemplerà l'attività della Rete fino al 31 dicembre 2010.

ART. 18

Per le obbligazioni assunte in nome della Rete dal Presidente risponde il Fondo Patrimoniale Comune.

La Rete non può assumere obbligazioni per conto dei singoli Aderenti.

ART. 19

In caso di controversie fra gli Aderenti o fra un Aderente e la Rete è obbligatorio esperire un tentativo di conciliazione ricorrendo ai Probiviri di

ART. 20

Addivenendosi in qualsiasi tempo e per qualsiasi causa allo scioglimento del Contratto, l'Assemblea determinerà le modalità della liquidazione e nominerà uno o più liquidatori determinandone i poteri.

Il presente atto sconta l'imposta fissa di registro ai sensi dell'articolo 4 D.P.R. 131 del 1986.

Le spese del presente atto e conseguenti cedono a carico della società "xxxxxxxxxx S.R.L.", con sede in xxxx. Il rogito, contenuto in quattro fogli di carta, occupa pagine tredici, questa compresa, scritto parte a macchina,

con inchiostro indelebile, da persona di mia fiducia e parte manoscritto da me Notaio, a penna, viene sottoscritto e firmato a margine dai costituiti e da me Notaio, alle ore 17,45.

Io Notaio ho dato chiara lettura del presente atto ai costituiti che, da me interpellati mi dichiarano di aver rinvenuto il tutto conforme alla loro volontà e lo approvano.

A cura di

Luca Zanderighi

Università degli Studi di Milano

Redazione e Aggiornamento

Federico Mestroni

Gabriele Cartasegna

Marco Citarelli

Confcommercio Lombardia

SETTEMBRE 2015