



AGCI EMILIA ROMAGNA
ASSOCIAZIONE
GENERALE
COOPERATIVE
ITALIANE



I CONSORZI FRA COOPERATIVE

come strumento per accrescere l'efficienza e la competitività

Progetto realizzato con il sostegno della Regione Emilia-Romagna ai sensi dell'art. 7 L.R. 6/2006





AGCI EMILIA ROMAGNA
ASSOCIAZIONE
GENERALE
COOPERATIVE
ITALIANE

i CONSORZI fra COOPERATIVE

come strumento per accrescere
l'efficienza e la competitività

Progetto realizzato con il sostegno della Regione
Emilia-Romagna ai sensi dell'art. 7 L.R. 6/2006

 **Regione Emilia-Romagna**

Finito di stampare per conto di AGCI Emilia Romagna
da Lucignolo Progetti Grafici
via Lincoln, 34a 40139 Bologna
il 19 Dicembre 2012

INDICE

CAP 1 - PRINCIPI GENERALI SULLE AGGREGAZIONI AZIENDALI: LE VARIE FORME E LIVELLI DI AGGREGAZIONE

1.1 Introduzione	5
1.2 Le aggregazioni informali	6
1.3 Le aggregazioni formali su base contrattuale	7
1.4 Le aggregazioni formali su base patrimoniale. I gruppi aziendali e la loro disciplina.	8

CAP 2 - LE RETI DI IMPRESA E IL CONTRATTO DI RETE

2.1 Le reti di impresa	11
2.2 Il contratto di rete	12
2.3 Similitudini e differenze con i GCP	14
2.4 L'organo comune , le modalità di governance e il Fondo Patrimoniale Comune	16
2.5 Il regime di responsabilità della rete	17

CAP 3 - I CONSORZI E LE SOCIETA' CONSORTILI

3.1 Nozioni e tipologia del fenomeno consortile	20
3.2 La disciplina generale: forma e contenuto del contratto	23
3.3 Le modificazioni del contratto	25
3.4 L'organizzazione comune	30
3.5 Lo scioglimento del consorzio	31
3.6 Le particolarità concernenti i consorzi con attività esterna	32
3.7 Le società consortili	35

CAP 4 - I CONSORZI TRA SOCIETA' COOPERATIVE

4.1 I consorzi di società cooperative	40
4.2 I consorzi di cooperative ammissibili ai pubblici appalti	42

4.3 I consorzi di cooperative per il coordinamento della produzione e degli scambi	44
4.4 I consorzi di cooperative sociali e le loro classificazioni	45

CAP. 5 - IL GRUPPO COOPERATIVO PARITETICO

5.1 La disciplina generale	48
5.2 Il contratto e criteri di adesione al GCP	50
5.3 La capogruppo	52
5.4 Criteri e condizioni di recesso	55
5.5 Adempimenti e rilevanza interna del GCP	55

CAP. 6 - UN CASO CONCRETO DI AGGREGAZIONE: UNIFICA

6.1 Il Consorzio Cipea Soc. coop.	57
6.2 Il Consorzio Cariiee Soc. coop.	64
6.3 Il Consorzio Coeda Soc. coop	68
6.4 Il Progetto di Fusione	71
6.5 La relazione degli amministratori delegati	74
6.6 Intervista al nuovo Direttore di Unifica Gianluca Muratori	77

CAPITOLO 1 – PRINCIPI GENERALI SULLE AGGREGAZIONI AZIENDALI: LE VARIE FORME E LIVELLI DI AGGREGAZIONE

1.1 Introduzione

Le Varie forme di aggregazione e di collaborazione interaziendale, dalle intese informali agli accordi formalizzati, rappresentano una opportunità irrinunciabile per le imprese, che consente loro di competere su mercati sempre più concorrenziali.

In un mercato sempre più agguerrito e sempre più dinamico non è più possibile muoversi da soli, ma è opportuno essere organizzati ed elaborare strategie comuni finalizzate all'ottimizzazione di tipo organizzativo, tecnologico, produttivo e commerciale.

Il successo delle alleanze dipende essenzialmente da due ordini di fattori. Il primo riguarda il modo in cui si affrontano le complessità del rapporto e le difficoltà della realizzazione, il secondo concerne la presenza o meno di fattori che possano ridurre i possibili contrasti.

La finalità generale delle aggregazioni, comune a tutte le aziende coinvolte, consiste nella volontà di conservare e migliorare la propria capacità funzionale.

Spesso le aggregazioni costituiscono meccanismi che permettono di controllare la concorrenza sul mercato e di incrementare l'efficienza dei processi produttivi, grazie alla riduzione dei costi di produzione. In generale questi legami diventano il mezzo cui ricorrono le imprese per evitare l'ingresso di nuovi competitors e, in considerazione della loro natura collusiva sono osteggiati dall'autorità competente per la sorveglianza dei mercati.

Altre volte le forme di aggregazione consentono alle imprese partecipanti di conseguire economie di scala, di raggio d'azione e di varietà. Le aggregazioni permettono a ciascuna azienda di condividere risorse eccedenti rispetto a quelle presenti nella propria struttura patrimoniale, sviluppando quindi un livello di attività maggiore.

Le economie di scala permettono una riduzione dei costi unitari medi conseguenti all'incremento delle dimensioni aziendali. I vantaggi possono però emergere anche in altre fasi che caratterizzano il processo produttivo di

un'impresa, ad esempio nell'approvvigionamento dei fattori produttivi, nel processo di trasformazione tecnico – economico o nel collocamento sul mercato di prodotti o servizi.

In questo capitolo vengono rappresentate le varie forme di collaborazione interaziendale che vanno dalle aggregazioni informali, prive di veri e propri collegamenti giuridici e che per loro natura possono cessare ove vengano eliminate, anche unilateralmente, le condizioni che li hanno determinati, a quelle formali, caratterizzate dalla stipula di un contratto che lega le aziende per una collaborazione economica più o meno continuativa e, per quelli su base patrimoniale, dalla acquisizione di quote di capitale in altre società.

1.2 Le aggregazioni informali

Questa forma di aggregazione è solitamente caratterizzata dalla presenza di una impresa forte che esercita la propria influenza su un numero anche elevato di piccole imprese produttrici che spesso hanno come unico sbocco della loro produzione la grande impresa, spesso con veri e propri vincoli di subordinazione anche in assenza di rapporti rilevanti giuridicamente.

Gli elementi che solitamente accomunano tale forme di organizzazione solitamente sono: la precarietà del rapporto, l'elevato grado di autonomia e flessibilità che mantengono le singole imprese e la possibilità di recesso in tempi rapidi.

Reti di subfornitura: Tale forma di collaborazione è caratterizzata dalla presenza di una impresa che si avvale, per lo svolgimento o il completamento di alcune fasi lavorative, di numerose piccole aziende. La direzione spetta alla prima per cui le altre possono essere definite "controllate" e spesso prive di autonomia economica.

Costellazioni: nel caso delle costellazioni manca la figura della grande impresa, in grado di esercitare un controllo di tipo contrattuale sulle altre. E' per lo più un accordo tra un elevato numero di aziende di uguale dimensione interessate alla fabbricazione o commercializzazione in settori maturi.

I distretti: rappresentano zone territoriali in cui operano aziende, spesso piccole o piccolissime, che riescono a sviluppare nuove tecnologie sfruttando le economie di scala legate al sistema delle imprese localizzato in quell'area specifica.

1.3 Le aggregazioni formali su base contrattuale

Queste aggregazioni sono caratterizzate dalla stipula di un contratto formale che fornisce una maggiore stabilità al rapporto pur lasciando alle imprese la propria autonomia giuridico patrimoniale.

Il rapporto di collaborazione contrattuale può avere ad oggetto l'intera gestione aziendale o singole operazioni.

Di seguito vengono riportate le forme più importanti di aggregazione, tranne le figure delle reti di impresa e dei consorzi che verranno trattate più approfonditamente a parte.

L'affitto di azienda: è un contratto con il quale una azienda, dietro il pagamento di un canone periodico, acquisisce il dominio sui beni o parte di essi di un'altra azienda, instaurando uno stretto legame con il soggetto locatore.

I contratti di dominio: si tratta di accordi per i quali una impresa acquisisce il controllo di un'altra impresa impartendo ordini che potrebbero essere svantaggiosi per quest'ultima. La forma collaborativa è molto stringente e invasiva, tanto da far pensare ad un vero e proprio omogeneo complesso produttivo.

Le associazioni in partecipazione: rappresentano forme organizzative estremamente variegata in quanto possono riguardare singoli affari o l'intera gestione aziendale. L'accordo è più simile, in questo caso, ad un contratto di scambio che ad un contratto associativo, e nel regolare i rapporti tra i soci stabilisce che la gestione dell'impresa è di esclusiva pertinenza dell'associante, al quale è rimessa l'iniziativa economica e sul quale ricadono le responsabilità economiche per le azioni intraprese, mentre l'associato svolge per lo più funzione di controllo in virtù dell'obbligo di rendicontazione che grava sull'associante.

I cartelli: sono accordi contrattuali con i quali le aziende si impegnano a ridurre o a disciplinare la concorrenza nel comune interesse, in particolare prevedendo divieti come vendere al di sotto o al di sopra di un determinato prezzo. L'accordo nasce per regolare il mercato ed ha durata temporanea, la collaborazione che ne deriva non riguarda mai l'intera gestione delle aziende ma solo specifici elementi.

Il gruppo economico di interesse europeo (GEIE): E' una collaborazione che può essere intrapresa solo tra imprese degli stati membri dell'Unione Europea e può avere durata illimitata. Le finalità di tale accordo possono essere individuate nella ripartizione dei costi e dei rischi, nella migliore razionalizzazione delle strutture operative e organizzative, nella possibilità di fruire di servizi comuni, nell'ottenimento di economie di scala.

Le associazioni temporanee di imprese (ATI), i gruppi di acquisto: Le ATI sono associazioni temporanee tra imprese finalizzate allo svolgimento di un progetto comune e condiviso. Viene solitamente designata una capo fila anche se ogni impresa mantiene la propria autonomia giuridica ed economica per la realizzazione della propria fase operativa. I gruppi di acquisto rappresentano unioni tra aziende di dettaglianti, con finalità dirette alla riduzione dei costi di approvvigionamento ed alla possibilità di usufruire di alcuni servizi comuni.

Il franchising: è un contratto che si concretizza nell'accordo tra un produttore e altri soggetti a cui il primo concede il diritto di commerciare il proprio prodotto sulla base di regole e modelli prestabiliti e uguali per tutti. I principali elementi tecnico giuridici sono costituiti: dall'oggetto, nel qual caso si parla di franchising di servizi o di distribuzione; dal trasferimento del know-how commerciale originale; dall'esclusività territoriale; dalle licenze d'uso. I vantaggi per il produttore sono l'ottenimento di una capillare rete distributiva con una riduzione delle risorse finanziarie da investire, mentre per il franchisee sono la possibilità di vendere un prodotto già lanciato avvalendosi della collaborazione di una organizzazione affermata. In Italia esiste una legge speciale che regola tale contratto in base alla quale una parte concede all'altra, verso corrispettivo, la disponibilità di un insieme di diritti e proprietà industriali relativi a marchi, modelli, diritti d'autore, know-how.

1.4 Le aggregazioni formali su base patrimoniale. I gruppi aziendali e la loro disciplina

Si tratta di accordi caratterizzati dall'acquisto di quote di capitale di società. A seconda della partecipazione posseduta si passa dal controllo assoluto, per cui l'azienda controllata perde l'autonomia economica, a forme di controllo più leggere.

Il trust: è una organizzazione tra aziende che, pur conservando la propria autonomia giuridica, fanno capo tramite vincoli patrimoniale ad un organismo

centrale. Gli azionisti delle singole società trasferiscono all'organo centrale titoli sufficienti per il controllo delle stesse, ricevendo in cambio i certificati del trust che danno diritto alla partecipazione agli utili

Le joint ventures: è un accordo intersocietario mediante il quale due o più soggetti decidono di mettere in comune fattori della produzione o singoli servizi oppure di dar vita ad una nuova realtà per sviluppare una determinata attività. Le finalità di tali associazioni erano originariamente costituite dal raggiungimento di un obiettivo singolo limitato nel tempo, successivamente hanno riguardato impegni di lunga durata e di più largo respiro, diventando uno strumento per diversificare la produzione, entrare in nuovi mercati, lanciare nuovi prodotti, espandere la propria capacità produttiva.

Il gruppo: è un insieme di aziende con distinti soggetti giuridici, operanti in stretta coordinazione sotto il controllo comune di un soggetto economico. Questo controllo fa sì che le singole aziende del gruppo presentino strutture di funzionamento con aspetti rilevanti di complementarità economica.

Gli aspetti caratterizzanti del gruppo aziendale sono:

- a) la pluralità di imprese, che sono giuridicamente autonome e con una azienda capo gruppo che nell'attuare le strategie e politiche del gruppo incide sulle decisioni delle singole imprese controllate che devono uniformarsi alle direttive centrali;
- b) la prevalenza della struttura societaria azionaria delle singole imprese, in quanto con questa forma è possibile ottenere il controllo effettivo dell'attività economica sulla base di partecipazioni patrimoniali realizzando così quel particolare modello di struttura che caratterizza il gruppo e lo distingue dalle altre forme di aggregazioni aziendali;
- c) il controllo finanziario, che consente alla impresa madre di esercitare il controllo sulle aziende costituenti il gruppo;
- d) l'esistenza di un unico soggetto economico

I gruppi poi sono soggetti a differenti classificazioni. Si distingue tra gruppo economico, finalizzato ad un disegno imprenditoriale caratterizzato dal concreto coordinamento dell'attività, e il gruppo finanziario dove invece manca il disegno strategico unitario.

Con riferimento all'integrazione economica si distingue tra gruppi verticali, in

cui ciascuna azienda si occupa di singole fasi dei processi produttivi, gruppi orizzontali, in cui le imprese svolgono attività omogenee e rientrano nello stesso settore economico; conglomerati, caratterizzati da differenti attività svolte da ciascuna azienda e dai legami di gestione finanziaria.

Analizzando la struttura si possono distinguere gruppi a struttura semplice, in cui l'impresa madre ha solo partecipazioni dirette; a struttura complessa, nei quali il controllo viene esercitato a cascata mediante forme partecipative dirette e indirette; a catena in cui i poteri di controllo si compongono anche attraverso partecipazioni incrociate.

La riforma societaria ha posto al centro della disciplina dei gruppi l'attività di direzione e di coordinamento della casa madre, sancendo al contempo una serie di regole per l'attribuzione delle responsabilità delle azioni e per la tutela delle posizioni giuridicamente deboli.

Sono stati quindi introdotti:

- il concetto di attività di direzione e coordinamento (art. 2497 cc);
- il regime delle responsabilità, soprattutto quando chi esercita il potere di direzione e coordinamento è portatore di interessi non omogenei con quelli dei soci della controllata;
- la disciplina della trasparenza, basata sulla pubblicità dei rapporti intersocietari e sulle motivazioni delle decisioni.

CAP. 2 LE RETI DI IMPRESA E IL CONTRATTO DI RETE

2.1 Le reti di impresa

Il fenomeno delle reti di impresa è rimasto per lungo tempo privo di disciplina. Con l'espandersi dell'utilizzo dello strumento e con l'accrescersi della sua complessità si è fatta più pressante l'esigenza di sviluppare una disciplina che regolasse l'istituto.

Le ragioni per cui le imprese danno vita ad una rete possono essere riassunte nelle seguenti casistiche:

- perseguimento di economie di scala;
- ottenimento di una maggior efficienza tramite specializzazione delle diverse imprese;
- la riduzione dei costi di transazione,
- lo sviluppo di una produzione condivisa.

Le reti possono essere create anche per facilitare l'ingresso in un mercato estero. In questo senso le reti possono proporsi come validi modelli organizzativi per facilitare il superamento delle barriere in entrata, dei vincoli legali e dei costi di informazione.

Ad accelerare il fenomeno ha poi contribuito l'acuirsi della crisi che ha modificato le condizioni del mercato facendo insorgere nuove esigenze. Sia le istituzioni pubbliche che le associazioni imprenditoriali hanno individuato le reti come lo strumento più idoneo per uscire dalla crisi.

Le reti sono una grande opportunità di crescita ma possono comportare qualche criticità, in particolare per quanto concerne la distribuzione del potere decisionale.

Se è vero che la caratteristica principale della rete è di accomunare i vantaggi dell'associazione di impresa e il mantenimento delle singole imprese, è anche vero che la distribuzione del potere decisionale è un momento delicato.

2.2 Il contratto di rete

Per lungo tempo e fino al 2009 il fenomeno delle reti di impresa è stato carente di una vera e propria disciplina .

Di fatto la normativa, più che fornire un input volto allo sviluppo delle reti di impresa, si è limitata a formalizzare un fenomeno nato spontaneamente.

Il contratto di rete viene definito come il contratto mediante il quale più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica, ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Con tale contratto più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato.

A tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete:

- a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese;
- a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica;
- ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Il contratto può anche prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi di esso.

I contenuti del contratto sono:

a) **le parti:** devono essere indicati il nome, la ditta, la ragione o denominazione sociale di ogni partecipante per originaria sottoscrizione del contratto o successiva adesione.

Non è previsto il divieto di partecipare a più contratti di rete, sempre che i contratti stessi abbiano scopi diversi, fermo restando che sussistono limiti al

godimento di agevolazioni fiscali a tutela di possibili abusi.

b) **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.

L'aspetto più significativo di tale disposizione sono le modalità per misurare l'avanzamento verso gli obiettivi, che potrebbero giustificare o preludere a ipotesi di risoluzione del contratto in caso di mancato avanzamento, ove opportunamente regolato.

c) la definizione di un **programma di rete**, che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ogni partecipante, le modalità di realizzazione dello scopo comune e, qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ogni partecipante si obbliga a versare al fondo stesso, nonché le regole di gestione del fondo.

Se consentito dal programma l'esecuzione del conferimento può avvenire anche mediante apporto di un patrimonio destinato all'affare di cui all'art. 2447 cc. Al fondo patrimoniale comune si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni di cui agli art. 2614 e 2615 cc.

La disposizione, nel rinviare all'autonomia contrattuale la gran parte delle regole che presiedono la attività della rete, consente di attribuire alla rete uno scopo consortile ovvero uno scopo propriamente economico imprenditoriale.

d) **la durata del contratto**, le modalità di adesione e, se previste, le cause facoltative di recesso anticipato e le condizioni per l'esercizio del relativo diritto, fermo restando le norme generali che regolano i contratti di scopo.

e) se il contratto prevede l'istituzione del soggetto prescelto per svolgere l'incarico di **organo comune** occorre indicare:

- il nome e ragione sociale del soggetto incaricato
- i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti come mandatario comune
- le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto.

La disposizione in esame consente alle imprese partecipanti di individuare un

soggetto giuridicamente riconoscibile al quale affidare l'esecuzione dell'intero contratto o di alcune sue parti.

Tale ultima eventualità sembra più coerente con le finalità economiche e con le funzioni che è destinato a svolgere.

L'organo agisce in rappresentanza degli imprenditori anche individuali nelle procedure:

- 1) di programmazione negoziata con la PA;
- 2) negli interventi di garanzia per l'accesso al credito;
- 3) nello sviluppo del sistema imprenditoriale e nei processi di internazionalizzazione e innovazione prevista dall'ordinamento;
- 4) nell'utilizzazione di strumenti di promozione e tutela dei prodotti e marchi di qualità.

Il contratto può comunque prevedere che all'organo non sia affidata la funzione di rappresentanza.

f) **le regole per l'assunzione delle decisioni** dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune che non rientri nei poteri di gestione dell'organo comune, nonché le regole relative alle modalità di assunzione delle decisioni di modifica del programma di rete.

Il contratto di rete è soggetto a iscrizione nella sezione del Registro delle Imprese presso cui è iscritto ciascun partecipante e l'efficacia del contratto inizia a decorrere da quando è stata eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti coloro che ne sono stati sottoscrittori originari.

Si tratta di una procedura analoga a quella dei **gruppi cooperativi paritetici**.

2.3 Similitudini e differenze con i Gruppi Cooperativi Paritetici

I punti di similitudine tra i Gruppi Cooperativi Paritetici con il contratto di rete sono significativi, a partire dalla forma del contratto, da redigere per atto pubblico o scrittura privata autenticata, sino all'obbligo di indicare gli obiettivi strategici delle imprese aderenti, di individuare forme di approvvigionamento finanziario, di stabilire la durata del contratto, le modalità di adesione e recesso, di definire le modalità di partecipazione all'organo comune

di governo dell'impresa, di collaborare e di scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica.

Tra i punti di differenza vanno segnalati la possibilità delle imprese aderenti alla rete di esercitare in comune una o più attività economiche, di associare liberamente anche persone fisiche, di costituire un fondo patrimoniale comune, di affidare all'organo comune funzioni di rappresentanza esterna ed infine di godere di agevolazioni fiscali.

Fino al periodo di imposta in corso al 31 dicembre 2012 una quota degli utili dell'esercizio destinati in modo vincolante dalle imprese partecipanti per realizzare gli investimenti previsti dal programma di rete, se accantonati ad apposita riserva, non concorrono a formare il reddito fino a quando la relativa riserva non sia utilizzata per scopi diversi dalla copertura delle perdite di esercizio, ovvero fino a quando l'impresa non receda dal contratto.

Per beneficiare di tale istituto il programma comune di rete deve essere asseverato da organismi espressione dell'associazionismo imprenditoriale.

Disposizioni amministrative

Le imprese aderenti possono intrattenere rapporti con le pubbliche amministrazioni e con gli enti pubblici, anche economici, oppure agire mediante la rete.

In tal caso gli atti idonei ad avviare il procedimento amministrativo si intendono riferiti alle imprese aderenti.

Per accedere a contributi erogati a qualsiasi titolo sulla base di leggi regionali o nazionali o comunitarie le imprese aderenti alla rete possono presentare le istanze avviando un unico procedimento collettivo.

Le reti inoltre possono stipulare apposite convenzioni di carattere collettivo con gli istituti di credito ed intermediatori finanziari di cui all'art. 106 del TUB, per prestazione della garanzia per l'ammontare della quota dei contributi soggetti a rimborso.

Le reti hanno anche facoltà di stipulare contratti di diritto privato secondo le norme previste dal codice civile in materia di mandato.

Le parti

Il contratto di rete può realizzarsi come un unico contratto plurilaterale o come più contratti bilaterali, così come può avere una struttura aperta o chiusa: ciò significa che può prevedere l'ingresso successivo di nuove parti all'interno del contratto.

L'attività economica e lo scopo comune

L'esercizio dell'attività delle parti partecipanti al contratto può essere mediata dall'attività dell'organo comune. Il coordinamento non deve necessariamente coinvolgere tutte le imprese in tutte le attività; spesso la coordinazione si concretizza come una suddivisione dei compiti.

Caratteristica fondamentale dell'attività di rete è che deve esserci uno scopo comune, considerando anche che il contratto di rete ha struttura plurilaterale a comunione di scopo.

2.4 - L'organo comune , le modalità di governance e il Fondo Patrimoniale Comune

Il programma affida l'attuazione dell'attività all'organo comune, per cui all'interno dell'atto costitutivo devono essere inseriti la composizione, i poteri e i doveri dell'organo comune.

Una distinzione importante è quella tra la rete puramente contrattuale, o priva di rilevanza esterna, e la rete come contratto associativo con rilevanza esterna.

Nel primo caso, in mancanza di indicazione diversa, si applica la disciplina del mandato.

Se in contratto assume la configurazione della rete a rilevanza esterna la disciplina di riferimento non è più quella del mandato ma quella dell'ente associativo.

In questo caso l'organo assume una maggiore autonomia dai singoli partecipanti alla rete e la disciplina di riferimento è quella della rappresentanza organica.

L'attività dell'organo può avere sia funzione negoziale sia esecutiva e un ruolo centrale assume il perseguimento dello scopo comune tramite la tutela e la promozione dell'interesse comune.

Il perseguimento dello scopo comune può avvenire tramite l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e con la costituzione di un patrimonio dedicato all'affare.

La legge prevede esclusivamente l'obbligo di conferimento lasciando le parti libere di definire le modalità di realizzazione.

Il fondo ha natura di "fondo rotativo" e impedisce ai creditori dei partecipanti alla rete di rifarsi sul fondo comune. La legge definisce un doppio regime di responsabilità a seconda che i soggetti che agiscono in rappresentanza della rete agiscano in nome della rete o dei partecipanti.

Nel primo caso i creditori potranno rifarsi sul fondo comune, nel secondo anche sul singolo partecipante in nome del quale si è agito.

La gestione del fondo, se non disciplinato diversamente, è affidata all'organo comune che agisce in forza di un rapporto di mandato.

Sulla base della destinazione attribuita dal contratto di rete al fondo patrimoniale, ossia l'attuazione del programma, l'organo gestore deve sottostare al vincolo di destinazione previsto dalla legge, ovvero quello di accrescere la capacità innovativa e la competitività delle imprese aderenti.

2.5 - Il regime di responsabilità della rete

La responsabilità per inadempimento può verificarsi per tre cause:

- 1) per opera della singola impresa nei confronti della rete
- 2) da parte di un contraente nei confronti di un altro
- 3) da parte dell'organo comune nei confronti di una o più parti.

Gli obblighi che sorgono dal contratto possono essere distinti in *obblighi di prestazione* e *obblighi di protezione*.

I primi sono gli obblighi delle parti di contribuire allo svolgimento dell'attività comune.

I secondi non fanno riferimento a una prestazione specifica ma possono essere ricondotti alla governance di relazioni fiduciarie. Questi obblighi mirano a creare le condizioni più efficienti per l'attuazione del contratto ostacolando quei comportamenti che possono danneggiare la rete.

Per valutare il regime di responsabilità verso i terzi occorre distinguere due tipi di reti di imprese: a) quelle che si relazionano tramite le singole imprese nei confronti di terzi; b) quelle che si relazionano come unica impresa.

Nel primo caso la rete non si presenta come soggetto autonomo di diritto ed assume caratteristiche simili a quelle delle ATI. In tal caso le parti per tutelarsi da un eccesso di mandato possono esercitare un controllo diretto sull'organo comune.

Occorre distinguere poi tra organo comune con rappresentanza o senza rappresentanza, sia per quanto attiene il caso di rappresentante che agisce in conflitto di interesse, ove si applica la disciplina del mandato, sia per quanto riguarda gli effetti patrimoniali.

Se l'organo agisce con rappresentanza le reti rispondono prima con il fondo comune, poi con gli altri fondi; in caso contrario i terzi potranno rivalersi direttamente sui partecipanti alla rete.

Nel caso in cui la rete si configuri come centro autonomo di imputazione si fa riferimento ai contratti associativi a rilevanza esterna come i consorzi e si segue la relativa disciplina.

Da notare che la rete può essere chiamata a rispondere verso terzi non solo per obbligazioni contratte in nome proprio ma anche per le obbligazioni che discendono da condotte illecite poste in essere da partecipanti alla rete nello svolgimento di una attività rientrante nel contratto di rete.

Alcuni casi di reti di impresa

Ultimamente lo strumento delle reti di impresa sta crescendo a ritmi vertiginosi coprendo vari settori produttivi.

Nel settore dell'edilizia ad esempio sono già 25 le reti attive su un totale di 179 costituite su tutto il territorio nazionale.

Spesso ad unirsi sono piccole o piccolissime imprese edili ed impiantistiche che si riuniscono con produttori di materiali, fornitori, per poter offrire un servizio chiavi in mano ai clienti, soprattutto nel settore privato.

Spesso il mercato di riferimento riguarda la riqualificazione energetica degli edifici, la manutenzione e l'installazione di pannelli fotovoltaici o di caldaie ad alto rendimento energetico.

Ci sono reti che puntano sull'edilizia sociale e sono composte da una cooperativa edilizia ed una cooperativa di abitazione, e quelle che aggregano progettisti e impiantisti.

Tutte comunque sono unite dall'idea che unendosi possono integrare tra loro le proprie competenze, adottare economie di scala ed essere più competitive sul mercato.

CAP. 3 I CONSORZI E LE SOCIETA' CONSORTILI

3.1 Nozione e tipologia del fenomeno consortile.

Ai sensi dell'art. 2602, co. 1, c.c. – come modificato dalla l. 10 maggio 1976, n. 377 – «con il contratto di consorzio più imprenditori istituiscono una organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese».

Gli elementi caratteristici del contratto sono dunque quattro:

- 1) la **natura contrattuale dell'accordo**;
- 2) la partecipazione a tale accordo di **più imprenditori**;
- 3) la creazione di un'**organizzazione comune**;
- 4) la **finalità** anticoncorrenziale e/o di cooperazione interaziendale, quest'ultima realizzata attraverso un meccanismo non dissimile da quello mutualistico.

L'aspetto funzionale (la cd. **causa consortile**) è il primo che pare opportuno porre in rilievo.

Occorre tener presente che il termine *consorzio* è impiegato dal nostro legislatore per indicare fenomeni assai eterogenei, sia nel campo del diritto privato che nel campo del diritto pubblico, il cui connotato comune è dato soltanto dalla costituzione di organismi per il soddisfacimento in comune di bisogni propri dei consorziati.

Sicché non tutti i consorzi ricadono, almeno direttamente, sotto la disciplina dettata dagli artt. 2602 e ss. c.c., ma solo quelli che presentano le caratteristiche strutturali e funzionali di seguito esposte.

Un consorzio può, innanzitutto, essere costituito (solo o anche) al fine di disciplinare, limitandola, la concorrenza tra imprenditori che svolgono la medesima attività o attività simili (cd. **consorzio anticoncorrenziale**) e, in tal caso, costituisce una delle possibili manifestazioni dei patti limitativi della concorrenza previsti dall'art. 2596 c.c., dai quali si distingue per la costituzione di un'organizzazione comune cui è demandato il compito di disciplinare, in funzione anticoncorrenziale, l'attività dei consorziati e/o di sorvegliare l'attuazione degli accordi anticoncorrenziali. Esempio classico – e testualmente

previsto – di tale tipo di consorzio è quello per il contingentamento della produzione o degli scambi.

Il consorzio può inoltre essere costituito per realizzare un'esigenza di tipo mutualistico, quale strumento di cooperazione interaziendale finalizzato alla riduzione dei costi di gestione delle singole imprese consorziate (cd. **consorzio di coordinamento o di cooperazione interaziendale**), come, ad esempio, nel caso in cui il consorzio abbia per oggetto l'acquisto in comune di determinate materie prime o la gestione in comune della pubblicità.

Proprio per il loro diverso profilo funzionale, è evidente che i consorzi anticoncorrenziali ed i consorzi di coordinamento sollevano problemi profondamente diversi allorché si passi a valutare la loro incidenza sulla struttura concorrenziale del mercato.

I consorzi anticoncorrenziali, al pari degli altri accordi limitativi della concorrenza, determinano sempre alterazioni più o meno rilevanti e durevoli della struttura concorrenziale del mercato e, pertanto, la loro legittimità va, caso per caso, vagliata alla stregua della **disciplina antimonopolistica**, comunitaria e nazionale.

Il codice civile disciplina i consorzi anticoncorrenziali ed i consorzi di coordinamento in modo tendenzialmente uniforme, mentre conferisce grande rilievo ad un'altra fondamentale distinzione tipologica dei consorzi: quella tra consorzi con (sola) **attività interna** e consorzi destinati a svolgere (anche) **attività esterna**.

Questa distinzione si fonda sulle diverse modalità mediante le quali l'organizzazione comune può espletare i compiti demandatili, giacché, mentre nei consorzi del primo tipo il compito di tale organizzazione, pur quando sia eventualmente costituita anche da un ufficio comune, si esaurisce nella regolamentazione dei rapporti fra i consorziati e/o nel controllare il rispetto degli obblighi previsti dal contratto, sicché non entra in relazione con i terzi, nei consorzi del secondo tipo le parti prevedono l'istituzione di un **ufficio destinato a svolgere** attività con i terzi nell'interesse delle imprese consorziate (art. 2612 c.c.).

Quest'ultima struttura è la più coerente con le finalità dei consorzi di coordinamento, mentre i consorzi anticoncorrenziali ben possono perseguire le loro finalità senza entrare in relazione con i terzi.

Il codice civile prevede, con gli artt. da 2603 a 2611, una base normativa comune a tutti i consorzi e detta, poi, agli artt. da 2612 a 2615-*bis*, disposizioni riguardanti i soli consorzi del secondo tipo.

È rimasta senza seguito applicativo, invece, a causa della mancata emanazione della normativa di attuazione prevista dall'art. 111 disp. att. c.c., la previsione dei **consorzi obbligatori** di cui agli artt. 2616 e 2617 c.c., cioè dei consorzi «*fra esercenti lo stesso ramo o rami similari di attività economiche*» che avrebbero dovuto essere obbligatoriamente costituiti *in forza* di un provvedimento dell'autorità governativa per «*esigenze dell'organizzazione della produzione*» o per la gestione collettiva dell'ammasso di determinati prodotti agricoli.

La legislazione, tuttavia, prevede non pochi casi di ccdd. **consorzi coattivi**, costituiti per legge tra tutti gli operatori economici appartenenti ad una determinata categoria.

Va, comunque, rilevato che la disciplina codicistica è congegnata in modo tale da lasciare amplissimo spazio all'**autonomia contrattuale** e non offre precise indicazioni per il caso in cui questo spazio non sia riempito, così imponendo di ricercare *aliunde* e, in particolare, a seconda dell'orientamento di fondo cui si ritiene di dover aderire e del concreto problema che si tratta di risolvere, nella disciplina del mandato o delle associazioni non riconosciute o delle società (di persone, di capitali o cooperative), la soluzione di numerose e spinose questioni.

Tuttavia, essa costituisce punto di riferimento obbligato ai fini dell'individuazione della disciplina applicabile, ove si tratti di colmare lacune normative o contrattuali, a tutti quei consorzi previsti ma solo parzialmente regolamentati dalla legislazione speciale che presentino analogie strutturali e funzionali con i consorzi di cui agli artt. 2602 e ss. c.c., come, ad esempio, i **consorzi** fra società cooperative per il coordinamento della produzione e degli scambi, introdotti all'art. 27-*ter* del d.lgs.C.p.St. 14 dicembre 1947, n. 1577, dall'art. 5 della l. 17 febbraio 1971, n. 127, o i **consorzi di garanzia collettiva fidi** (detti, più semplicemente, anche consorzi fidi o confidi), previsti dall'art. 19 della l. 12 agosto 1977, n. 675, e dagli artt. 29 e ss. della l. 5 ottobre 1991, n. 3179.

3.2 La disciplina generale: forma e contenuto del contratto.

Il consorzio si costituisce mediante un **contratto di natura associativa** che deve essere

stipulato **per iscritto a pena di nullità** (art. 2603, co. 1, c.c.) e deve indicare (art. 2603, co.

2, c.c.):

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

Ove, poi, si tratti di un consorzio per il contingentamento della produzione o degli scambi, il contratto deve inoltre indicare le quote o i criteri per la determinazione delle quote dei singoli consorziati (art. 2603, co. 3, c.c.).

La dottrina prevalente tende a ridurre la portata precettiva delle appena esposte prescrizioni riguardanti il contenuto del contratto, affermando che essenziale è solo la determinazione dell'oggetto del consorzio e degli obblighi assunti e degli eventuali contributi dovuti dai consorziati.

Non sono, invece, consorzi, bensì società consortili cooperative fra società cooperative (o cooperative di secondo grado), tra l'altro dotate di personalità giuridica, i «*consorzi di società cooperative*» volti a favorire gli scopi mutualistici delle cooperative consorziate ed i «*consorzi di cooperative ammissibili ai pubblici appalti*», previsti, rispettivamente, dall'art. 27 e dall'art. 27-bis del d.lgs.C.p.St. 14 dicembre 1947, n. 1577 ;

- in ordine alla durata del contratto, questa è fissata dall'art. 2604 c.c. in dieci anni (art. 2604);

- in ordine alla sede dell'ufficio comune eventualmente costituito, questa, anche nel caso in cui si tratti di un consorzio con attività esterna, potrebbe essere comunque individuata nel luogo in cui l'organizzazione comune svolge prevalentemente la propria attività;

- in ordine alle indicazioni di cui al n. 4, agli organi consortili spetterebbero comunque i poteri di ordinaria amministrazione, mentre la rappresentanza in giudizio spetterebbe, argomentando da quanto disposto dall'art. 2613 c.c., a coloro cui è attribuita la presidenza o la direzione del consorzio;

- in ordine alle condizioni di ammissione di nuovi consorziati, dovrebbe ritenersi che i consorziati abbiano inteso escludere tale eventualità, conferendo al consorzio una *struttura chiusa*, sicché nuovi consorziati potrebbero essere ammessi solo modificando il contratto con il consenso di tutti i precedenti consorziati, ai sensi dell'art. 2607 c.c.;

- in ordine ai casi di recesso e di esclusione, dovrebbe ritenersi che i consorziati abbiano inteso escludere tale eventualità, salvo quanto previsto, per il caso del trasferimento dell'azienda da parte dell'imprenditore consorziato, dall'art. 2610 c.c. e salva l'eventuale applicazione dei principi generali in materia di inadempimento delle obbligazioni, che dovrebbero comportare l'esclusione del consorziato gravemente inadempiente o che abbia cessato l'attività di imprenditore;

- in ordine alle sanzioni per l'inadempimento degli obblighi dei consorziati, dovrebbero applicarsi i rimedi previsti in via generale per l'inadempimento delle obbligazioni.

Dalla definizione del contratto di consorzio data dall'art. 2602, co. 1, c.c. emerge che ad esso devono partecipare **più imprenditori** (almeno due).

Comunque, non è necessario che gli imprenditori consorziati siano imprenditori commerciali o svolgano la medesima attività o attività similari, benché, evidentemente, quest'ultima sia la regola allorché si tratti di consorzi anticoncorrenziali.

La durata del consorzio

Il contratto di consorzio è essenzialmente un **contratto di durata**. Questa deve essere, infatti, determinata nel contratto e, in mancanza, è fissata in *dieci*

anni dall'art. 2604 c.c., come modificato dalla l. 10 maggio 1976, n. 377. Indubbia, comunque, pare tuttora, nonostante le modifiche apportate dalla legge n. 377/1976 all'art. 2604 c.c., la possibilità di una **proroga** della durata del consorzio prima della scadenza del termine contrattuale o legale, secondo le modalità previamente stabilite dal contratto o, in mancanza, con il consenso, risultante da atto scritto a pena di nullità, di tutti i consorziati, in applicazione di quanto stabilito in via generale per le modificazioni del contratto dall'art. 2607 c.c.

3.3 Le modificazioni del contratto

Il contratto di consorzio è, al pari di tutti i contratti di natura associativa, **naturalmente aperto** all'adesione di nuovi imprenditori e, per questo, deve indicare le **condizioni** per l'ammissione di nuovi consorziati (art. 2602, co. 2, n. 5, c.c.).

In mancanza di tali indicazioni, deve ritenersi che il consorzio abbia *struttura chiusa*, sicché nuovi imprenditori potranno esservi ammessi solo con il consenso, risultante da atto scritto, di tutti i consorziati (arg. ex art. 2607 c.c.).

Nel caso di **trasferimento dell'azienda** da parte di uno dei consorziati vale, però, l'opposta regola, contenuta nell'art. 2610, co. 1, c.c., alla stregua della quale l'acquirente dell'azienda subentra automaticamente nel consorzio in luogo dell'alienante, salvo un patto (scritto) contrario, che può essere contenuto sia nel contratto di consorzio sia in un distinto accordo tra i consorziati e l'acquirente dell'azienda.

Tuttavia, se sussiste una *giusta causa* ed il trasferimento dell'azienda sia avvenuto per atto tra vivi, gli altri consorziati potranno, entro *un mese* dalla notizia dell'avvenuto trasferimento dell'azienda, deliberare l'esclusione dal consorzio dell'acquirente dell'azienda (art. 2610, co. 2, c.c.).

Si tratta, evidentemente, di una disciplina speciale rispetto a quella dettata dall'art. 2558 c.c. in tema di successione nei contratti inerenti all'azienda trasferita, secondo cui, se non è pattuito diversamente, l'acquirente dell'azienda subentra nei contratti stipulati per l'esercizio dell'azienda stessa *che non abbiano carattere personale*, salva la facoltà del terzo contraente di recedere dal contratto, ove sussista una giusta causa, entro *tre mesi* dalla notizia del trasferimento.

Il che, peraltro, fa comprendere che il contratto di consorzio non è, in linea generale, ritenuto dal legislatore un contratto naturalmente connotato dall'*in-tuitus personae*.

Pressoché pacifica, invece, è l'inammissibilità del **trasferimento della mera quota di partecipazione al consorzio** senza il contestuale trasferimento dell'azienda del consorziato e, di conseguenza, la sua inassoggettabilità ad esecuzione forzata.

Salvo quanto previsto dall'art. 2610 c.c., le cause di **recesso** o di **esclusione** dal consorzio devono essere indicate nel contratto (art. 2603, co. 2, n. 6, c.c.).

In mancanza, devono ritenersi applicabili i principi generali in materia di inadempimento e di impossibilità sopravvenuta dell'adempimento delle obbligazioni contrattuali, sicché gli altri consorziati potranno sempre deliberare l'esclusione dal consorzio del consorziato *gravemente* inadempiente agli obblighi consortili ovvero che abbia perso i requisiti che costituiscono la ragione essenziale della sua partecipazione al consorzio, come, ad esempio, nel caso in cui abbia cessato l'attività di impresa.

Per le medesime ragioni deve ammettersi la possibilità per il consorziato che abbia perso i requisiti essenziali di recedere dal contratto.

Salvo che il contratto disponga diversamente, invece, non può ritenersi consentito un recesso *ad nutum* del consorziato ovvero un'esclusione *ad nutum* del consorzio.

In quest'ambito di considerazioni, particolare rilevanza pratica riveste la questione degli effetti sul consorzio del fallimento del singolo consorziato.

In proposito, la disciplina legislativa è del tutto silente e l'opinione prevalente in dottrina ed in giurisprudenza è nel senso di inserire il fallimento del singolo consorziato tra le cause di esclusione e/o di recesso dal consorzio, talvolta trovandosi affermato che ciò vale anche qualora il contrario sia previsto dal contratto di consorzio.

Fondamento di questa tesi è principalmente la duplice idea che il fallimento del consorziato comporta ineluttabilmente l'impossibilità di quest'ultimo di far fronte agli obblighi consortili e che il rapporto consortile abbia natura essenzialmente fiduciaria.

È stato, tuttavia, correttamente rilevato da una parte della dottrina che il

fallimento del consorziato non costituisce di per sé causa di impossibilità sopravvenuta dell'adempimento degli obblighi consortili gravanti sull'imprenditore fallito né di mutamento del soggetto cui vanno imputati i diritti e gli obblighi consortili e che, in caso di continuazione temporanea dell'esercizio o di esercizio provvisorio dell'impresa ai sensi dell'art. 90 l.f., il curatore del fallimento del singolo consorziato ben potrebbe avere interesse a continuare a far parte del consorzio, magari in vista di una prossima chiusura della procedura concorsuale senza liquidazione dell'attivo o della cessione dell'azienda ad un terzo, sicché la partecipazione al consorzio può rappresentare una utilità che appare ingiusto ed illogico sottrarre automaticamente al fallito ed alla massa dei suoi creditori.

Se ne è ricavato che va attribuita al curatore la facoltà di scelta tra il recesso ed il subentro nel contratto.

Né – si è aggiunto – questa evenienza può dirsi esclusa sul rilievo che la disciplina del rapporto tra i consorziati ed il consorzio è improntato a quella del contratto di mandato, per il quale l'art. 78 l.f. dispone lo scioglimento automatico in caso di fallimento di una delle parti, giacché, a parte le generali obiezioni che possono muoversi in ordine alla piena assimilabilità al mandato dei rapporti tra i componenti di una collettività organizzata e gli organi collettivi, se il mandato rientra nella struttura di un contratto più complesso, l'art. 78 l.f. risulta inapplicabile, dovendo trovare, invece, applicazione la disciplina del contratto di cui costituisce una parte.

Un insuperabile ostacolo alla tendenziale preservazione della partecipazione al consorzio del consorziato fallito potrebbe essere piuttosto rappresentato dal principio enunciato in materia di società semplice dall'art. 2288, co. 1, c.c. – ma esteso espressamente alle società cooperative dall'art. 2527, co. 1, c.c. – secondo cui il socio che sia stato dichiarato fallito è escluso di diritto dalla società, qualora si dovesse ritenere che tale principio valga anche per i consorzi.

Senonché, assai discussa è l'individuazione della *ratio* ispiratrice del principio di cui all'art. 2288, co. 1, c.c., che da taluni è rinvenuta nell'esigenza di evitare che la società subisca ripercussioni negative per effetto del fallimento del socio, da altri nell'incompatibilità tra la prosecuzione del rapporto sociale e le esigenze liquidatorie proprie della procedura fallimentare, da altri ancora nell'incompatibilità tra la prosecuzione del rapporto sociale ed il conseguente regime di responsabilità illimitata e solidale dei soci per tutte le obbligazio-

ni contratte in nome della società e gli effetti del fallimento, che non tollera che l'attivo fallimentare sia gravato da passività maturate dopo l'apertura della procedura e fuori dal controllo degli organi fallimentari.

Invero, le esigenze della liquidazione fallimentare sono le medesime sia che si tratti di una quota di una società di persone o cooperativa sia che si tratti di una quota di una società a responsabilità limitata e, nondimeno, il socio di una società di quest'ultimo tipo che sia dichiarato fallito non è escluso di diritto dalla società (arg. ex art. 2480 c.c.) e, d'altra parte, la disciplina della responsabilità per le obbligazioni assunte nei confronti dei terzi in nome del consorzio è differente da quella della responsabilità per le obbligazioni assunte dalle società di persone e sostanzialmente analoga a quella della responsabilità per le obbligazioni assunte nei confronti dei terzi da una società cooperativa, cui è certamente applicabile la disposizione di cui all'art. 2288, co. 1, c.c.

Quanto, poi, all'esigenza di salvaguardare la società dalle ripercussioni conseguenti al fallimento del socio, i suoi contorni sono alquanto sfuggenti ed inidonei a comprendere l'effettiva portata del principio in discussione, posto che le società, come, d'altronde, i consorzi, non sono mai in quanto tali responsabili per i debiti personali dei soci.

Nemmeno, poi, potrebbe ritenersi applicabile per analogia la disciplina dettata dall'art. 6 del d.lgs. 23 luglio 1991, n. 240, che dispone l'esclusione di diritto dal GEIE, istituto che, come vedremo, presenta diverse assonanze con i consorzi con attività esterna, del membro che sia dichiarato fallito.

La componente personale, il cd. *intuitus personae*, nei GEIE è, infatti, assai più rilevante che nei consorzi, come può desumersi dal fatto che nei primi per l'ammissione di nuovi membri è sempre richiesta la volontà unanime dei membri.

In mancanza di argomenti decisivi in un senso o nell'altro nel caso in cui il contratto non preveda nulla in proposito si ritiene che il fallimento del consorziato non implichi di per sé l'automatica esclusione di quest'ultimo dal consorzio e nemmeno faccia sorgere la facoltà del curatore di recedere dal contratto, ma debbano trovare applicazione i principi generali in materia di risoluzione dei contratti per inadempimento o per sopravvenuta impossibilità dell'adempimento.

Discusso, inoltre, è se e quando il consorziato receduto o escluso dal consorzio abbia diritto alla liquidazione della sua quota di partecipazione al fondo consortile (peraltro, come si vedrà meglio appresso, necessario solo nei consorzi con attività esterna).

La disposizione contenuta nell'art. 2609, co. 1, c.c., secondo cui «*nei casi di recesso e di esclusione ... la quota di partecipazione del consorziato receduto o escluso si accresce proporzionalmente a quella degli altri*» consorziati, infatti, non è parsa in grado di risolvere la questione, essendo opinione prevalente che essa non si riferisca alla quota di partecipazione al fondo consortile, bensì soltanto ai diritti ed agli obblighi assunti dal consorziato nei consorzi di contingentamento.

Senonché, anche tra coloro che condividono questa impostazione può distinguersi tra chi ritiene che la lacuna riguardo alla liquidazione della quota di partecipazione al fondo consortile vada colmata applicando la disciplina dettata per le associazioni non riconosciute dall'art. 37 c.c., che espressamente esclude la liquidazione della quota in caso di recesso dell'associato, e chi, invece, sostiene che il consorziato receduto o escluso avrebbe sempre diritto alla liquidazione della propria quota di partecipazione al fondo consortile, immediatamente o, secondo altra opinione, fondata sul rilievo che l'art. 2614 c.c. vieta ai consorziati di chiedere la divisione del fondo consortile ed ai loro creditori particolari di far valere i loro diritti su detto fondo finché dura il consorzio, solo al momento dello scioglimento del consorzio.

Come già s'è più volte detto, se non è diversamente convenuto, il contratto di consorzio può essere modificato solo con il consenso di tutti i consorziati, risultante da atto scritto a pena di nullità (art. 2607 c.c.).

La diversa convenzione può sia impedire ogni modificazione o talune modificazioni del contratto sia prevedere che le modificazioni consentite dal contratto siano decise da un certo numero di consorziati ovvero da uno o più organi consortili ovvero da un terzo.

Le modificazioni possono concernere, oltre che la persona dei consorziati, qualsiasi profilo del contratto (l'oggetto del consorzio, le attribuzioni degli organi consortili, la durata del consorzio, ecc.), purché nell'ambito della cd. **causa consortile**, cioè purché al consorzio sia attribuita una finalità che possa farsi rientrare in quelle di cui all'art. 2602 c.c.

3.4 L'organizzazione comune

Sotto il profilo strutturale, carattere essenziale di ogni tipo di consorzio è la creazione di un'**organizzazione comune**, cui è demandato il compito di dare esecuzione al contratto, assumendo ed attuando le decisioni a tal fine occorrenti.

La disciplina legislativa al riguardo lascia assai ampio spazio all'autonomia privata, spettando ai consorziati stabilire «le attribuzioni e i poteri degli organi consortili anche in ordine *alla rappresentanza in giudizio*» (art. 2603, co. 2, n. 4, c.c.).

Tuttavia, dagli scarni dati normativi si ricava che, in ogni caso, la struttura organizzativa deve essere formata almeno dagli **organi che sono preposti al consorzio**, la cui responsabilità verso i consorziati è regolata dalle norme sul mandato (art. 2608 c.c.) ed ai quali, nei consorzi con attività esterna, spetta sempre la rappresentanza processuale passiva del consorzio, concorrente con quella di coloro cui è attribuita dal contratto (art. 2613 c.c.).

Comunque, le deliberazioni relative all'attuazione dell'oggetto del consorzio non adottate all'unanimità e non conformi alla legge o al contratto possono essere impugnate davanti all'autorità giudiziaria dai consorziati presenti ma dissenzienti entro trenta giorni dalla data della loro adozione, mentre dai consorziati assenti entro trenta giorni dalla data in cui esse siano state a costoro comunicate ovvero, allorché si tratti di deliberazioni soggette ad iscrizione nel registro delle imprese, dalla data di tale iscrizione (art. 2606, co. 2, c.c.).

Pare pacifico, poi, che l'impugnazione di cui all'art. 2606, co. 2, c.c. consiste in un'azione volta all'annullamento delle deliberazioni relative all'attuazione dell'oggetto del consorzio non conformi alla legge o al contratto, che non esclude l'eventualità di un'azione di nullità delle medesime deliberazioni o delle modificazioni del contratto il cui oggetto sia impossibile o illecito ovvero adottate senza l'osservanza delle forme od in assenza delle altre condizioni prescritte dalla legge o dal contratto.

3.5 Lo scioglimento del consorzio

Per l'art. 2611 c.c., il contratto di consorzio si scioglie:

- 1) per il decorso del tempo stabilito per la sua durata;
- 2) per il conseguimento dell'oggetto o per l'impossibilità di conseguirlo;
- 3) per volontà unanime dei consorziati;
- 4) per deliberazione dei consorziati, presa a norma dell'art. 2606, se sussiste una giusta causa;
- 5) per provvedimento dell'autorità governativa, nei casi ammessi dalla legge;
- 6) per le altre cause previste nel contratto.

Pur non essendo espressamente previste dalla legge, secondo la prevalente dottrina, costituisce, inoltre, causa di scioglimento del consorzio il venir meno della pluralità dei consorziati.

Alla **liquidazione dei consorzi** con attività meramente interna che abbiano, come ben possibile, benché non necessario, un fondo consortile, qualora nulla sia stabilito nel contratto, i più ritengono che vadano applicate le norme dettate in tema di scioglimento della comunione.

3.6 Le particolarità concernenti i consorzi con attività esterna

Alla disciplina dettata in linea generale per i consorzi si aggiungono, per i soli consorzi con attività esterna, le disposizioni dettate dagli artt. da 2612 a 2615-*bis* c.c.

Elemento caratterizzante dei consorzi con attività esterna è l'«**istituzione di un ufficio destinato a svolgere un'attività con i terzi**» (art. 2612, co. 1, c.c.): attività che, evidentemente, deve essere connessa all'oggetto del consorzio.

Di conseguenza i profili di specialità della disciplina contenuta in detti articoli dipendono dall'esigenza di regolare i rapporti con i terzi con i quali i consorzi con attività esterna sono abilitati ad entrare in relazione.

Proprio per la loro capacità relazionale, infatti, i consorzi con attività esterna sono soggetti ad un **regime di pubblicità legale**, giacché è richiesto che un estratto del contratto – contenente l'indicazione della denominazione del consorzio, del suo oggetto e della sua durata, della sede dell'ufficio consortile, del cognome e del nome dei consorziati e delle persone a cui sono attribuite la presidenza, la direzione e la rappresentanza del consorzio e dei relativi poteri, il modo di formazione del fondo consortile e le norme relative alla sua liquidazione – venga, entro trenta giorni dalla stipulazione, depositato dagli «*amministratori*» per l'iscrizione presso l'ufficio del registro delle imprese del luogo ove si trova la sede dell'ufficio consortile (art. 2612, co. 1, c.c.).

Ad analoga forma di pubblicità sono soggette le modificazioni concernenti gli elementi che devono essere indicati nell'estratto del contratto (art. 2612, co. 2, c.c.).

A proposito della **rappresentanza** del consorzio, va, poi, rilevato che l'art. 2613 c.c., con singolare disposizione, evidentemente tesa ad agevolare i terzi, consente a questi ultimi di convenire in giudizio i consorzi con attività esterna «*in persona di coloro ai quali il contratto attribuisce la presidenza o la direzione, anche se la rappresentanza è attribuita ad altre persone*», in tal modo rendendo, in deroga ai principi generali in tema di efficacia pubblicitaria delle iscrizioni nel registro delle imprese (art. 2193 c.c.), inopponibile ai terzi l'eventuale clausola contrattuale, pur iscritta nel registro delle imprese, che attribuisca la rappresentanza processuale passiva del consorzio a persone diverse da quelle che ne hanno la presidenza o la direzione.

I consorzi con attività esterna, pur non essendo persone giuridiche, sono, poi, dotati di una **soggettività giuridica** distinta da quella dei consorziati, costituendo un autonomo centro di imputazione di rapporti giuridici, e di **autonomia patrimoniale**, in quanto delle **obbligazioni assunte in nome del consorzio** da coloro che ne hanno la rappresentanza risponde soltanto il **fondo consortile** (art. 2615, co. 1, c.c.), costituito dai contributi del consorziati e dai beni con tali contributi acquistati (senza che ciò, però, precluda altre forme di alimentazione) e destinati a rimanere insensibile, per tutta la durata del consorzio, alle pretese dei consorziati e dei loro creditori particolari (art. 2614 c.c.).

La riforma del 1976 ha, infatti, eliminato la responsabilità illimitata e solidale per tali obbligazioni delle persone che hanno agito in nome del consorzio; e ciò all'evidente scopo di favorire il pratico ricorso all'istituto in considerazione, ma trascurando di introdurre opportuni presidi a garanzia della consistenza del patrimonio consortile.

Per le obbligazioni assunte dagli organi consortili per conto dei singoli consorziati rispondono, invece, costoro solidalmente col fondo consortile; ed è, inoltre, previsto che, in caso di insolvenza del singolo consorziato interessato, nei rapporti tra consorziati, il debito dell'insolvente si ripartisca tra gli altri consorziati in proporzione delle loro rispettive quote (art. 2615, co. 2, c.c.).

Discusso è, però, se questo – eccezionale – regime di doppia responsabilità valga solo per le obbligazioni assunte dagli organi consortili per conto del singolo consorziato ma in nome del consorzio ovvero solo per le obbligazioni assunte dagli organi consortili in nome e per conto del singolo consorziato ovvero per tutte le obbligazioni assunte dagli organi consortili per conto del singolo consorziato, non importa se in nome di quest'ultimo o del consorzio, ovvero anche per le obbligazioni assunte dal singolo consorziato direttamente avvalendosi dell'opera di intermediazione degli organi consortili.

La considerazione della lettera dell'art. 2615 c.c. e delle finalità della riforma del '76 inducono ad individuare le obbligazioni di cui risponde esclusivamente il fondo consortile in tutte quelle assunte dagli organi consortili nell'ambito degli scopi consortili e, dunque, nell'interesse comune di tutti i consorziati, e le obbligazioni di cui rispondono solidalmente col fondo consortile anche i singoli consorziati in tutte quelle assunte dagli organi consortili nell'esclusivo interesse di uno o più singoli consorziati.

Sempre a tutela dei terzi con i quali i consorzi con attività esterna possono venire in contatto, l'art. 2615-*bis* c.c. pone a carico di coloro cui è attribuita la direzione del consorzio l'obbligo di redigere, «osservando le norme relative al bilancio di esercizio delle società *per azioni*», e di depositare presso l'ufficio del registro delle imprese, entro due mesi dalla chiusura dall'esercizio annuale, una **situazione patrimoniale**.

Incertezze sussistono, tuttavia, sul contenuto di tale documento. Secondo alcuni si tratterebbe di un mero inventario delle attività e delle passività del consorzio, come tale non assimilabile ad un bilancio di esercizio, mentre, secondo altri, si tratterebbe di una vera e propria situazione patrimoniale conforme allo stato patrimoniale di cui è composto il bilancio di esercizio delle società per azioni, anche se non accompagnata dal conto economico.

L'esplicito richiamo normativo alle regole di compilazione del bilancio di esercizio delle società per azioni fa decisamente propendere per quest'ultima tesi. Tuttavia si deve ritenere che una situazione patrimoniale nuda e cruda, sia pur redatta in conformità delle norme che disciplinano il contenuto dello stato patrimoniale delle società per azioni, non sia sufficiente a garantire le esigenze informative dei terzi in vista delle quali il legislatore del '76 ha introdotto l'art. 2615-*bis* c.c., sicché risulta necessario che essa sia accompagnata almeno da una relazione descrittiva dell'organo direttivo del consorzio che fornisca le medesime informazioni della nota integrativa e/o della relazione sulla gestione previste dagli artt. 2427 e 2428 c.c.

In ogni caso, l'organo cui spetta la direzione del consorzio sarà, a norma dell'art. 2217 c.c., tenuto a redigere anche il conto annuale dei profitti e delle perdite, qualora il consorzio svolga un'attività commerciale.

Invero, può dirsi ormai nettamente prevalente l'idea che anche il consorzio con attività esterna possa assumere, in considerazione dell'attività in concreto svolta, ovvero assuma sempre, in considerazione del fatto che lo svolgimento di una fase dell'impresa dei consorziati rappresenta esso stesso attività d'impresa, la qualifica di **imprenditore** e, in particolare, di imprenditore commerciale, in quest'ultimo caso essendo anche soggetto a **fallimento**, senza che, però, ciò possa importare il fallimento per estensione dei consorziati, stante la limitata responsabilità di questi ultimi per le obbligazioni del consorzio.

Il fallimento del consorzio con attività esterna comporta invece, secondo l'opinione prevalente, lo scioglimento del relativo contratto e la conseguente

liquidazione del fondo consortile, le cui modalità devono essere indicate nel contratto medesimo (art. 2612, co. 1, n. 5, c.c.) e che, in mancanza, vanno individuate applicando per analogia le norme che regolano la liquidazione delle società personali.

Siccome, poi, il regime di pubblicità legale previsto dall'art. 2612 c.c. ha efficacia meramente dichiarativa, è possibile immaginare anche **consorzi (con attività esterna) irregolari**, in quanto non iscritti nel registro delle imprese, cui dovrebbe applicarsi il regime di responsabilità previsto dall'art. 38 c.c. per le associazioni non riconosciute, con la conseguenza che coloro che hanno agito per il consorzio sarebbero, in solido tra loro e con il fondo consortile, illimitatamente responsabili per le obbligazioni assunte, nonché soggetti in proprio al fallimento per estensione del fallimento del consorzio.

3.7 Le società' consortili

La possibilità di perseguire gli scopi assegnati dalla legge ai consorzi (o la cosiddetta *causa consortile*) anche mediante la costituzione di una società era già implicitamente prevista dal testo originario del codice civile, che, all'immutato art. 2620, estende i (mai istituiti) controlli dell'autorità governativa «alle società che si costituiscono per raggiungere gli scopi indicati nell'art. 2602cc».

E questa possibilità era stata ampiamente sfruttata dalla prassi, soprattutto mediante la costituzione di società consortili in forma di società di capitali o di società cooperative ed al fine di aggirare il regime di responsabilità illimitata per le obbligazioni del consorzio di coloro che avessero agito per questo, previsto, fino alla riforma del 1976, dall'art. 2615 c.c. e/o di sopperire alle lacune della normativa in materia di consorzi in ordine al funzionamento degli organi collettivi.

La riforma del 1976, con l'introduzione nel codice civile dell'art. 2615-ter c.c., secondo cui «le società previste nei capi III e seguenti del titolo V possono assumere come oggetto *sociale* gli scopi indicati dall'art. 2602», ha confermato la legittimità di questa prassi, risolvendo i dubbi che erano stati sollevati in relazione alla possibilità di concepire società con scopi esclusivamente consortili e, dunque, senza scopi lucrativi, ma facendo sorgere nuovi problemi.

Infatti, innanzitutto, l'art. 2615-ter c.c., in contraddizione con l'ampia formu-

lazione dell'art. 2620 c.c., prevede che le società consortili possano assumere le forme delle società commerciali di persone e delle società di capitali, così dando la sensazione di voler escludere l'ammissibilità di società consortili semplici e di società consortili cooperative.

Ma, mentre l'esclusione delle società semplici dal novero delle società che possono assumere ad oggetto scopi consortili può trovare la sua logica giustificazione nella (indefettibile o eventuale) natura sostanzialmente commerciale dell'attività svolta dalle società consortili e/o nell'esigenza di evitare l'elusione del regime pubblicitario già previsto per i consorzi con attività esterna, risultano inspiegabili le ragioni per cui il medesimo trattamento è stato riservato alle società cooperative, date le evidenti assonanze tra lo scopo mutualistico e lo scopo dei consorzi, soprattutto di quelli di coordinamento tra imprese, delle quali s'erano già avvedute la prassi e la legislazione speciale, che, con le modifiche apportate dall'art. 5 della l. 17 febbraio 1971, n. 127, all'art. 27 del d.lgs.C.p.St. 14 dicembre 1947, n. 1577, aveva espressamente previsto la possibilità di costituire consorzi di società cooperative in forma di società cooperativa.

Peraltro, anche dopo la riforma del 1976, la legislazione speciale ha continuato a contemplare fattispecie di società consortili in forma di società cooperative, come nei casi dell'art. 6 della l. 8 agosto 1985, n. 443, dell'art. 1 della l. 21 maggio 1981, n. 240, e dell'art. 17 della l. 64 5 ottobre 1991, n. 317, che danno per scontata l'ammissibilità di società consortili, «*anche in forma di cooperativa*», tra imprese artigiane, tra piccole e medie imprese operanti nei settori dell'industria, del commercio e dell'artigianato, tra piccole imprese industriali, tra piccole imprese industriali e piccole imprese commerciali e di servizi.

Pertanto, è opinione di gran lunga prevalente che l'omesso richiamo da parte dell'art. 2615-ter c.c. alla disciplina delle società cooperative vada interpretato come un mero *lapsus* del legislatore e/o come il frutto della convinzione della piena compatibilità tra lo scopo consortile e quello mutualistico e, dunque, dell'inutilità di ribadire la piena ammissibilità di società consortili in forma di società cooperative.

Era, invece, già emerso prima della riforma del '76 e resta tuttora aperto il problema della **disciplina applicabile alle società consortili**, le quali sono enti di natura ibrida, in quanto volti a perseguire gli scopi tipici dei consorzi

mediante la struttura tipica di una società commerciale.

Proprio in forza di questa considerazione, s'è sostenuto – con l'autorevole avallo dell'unica sentenza sul tema della Corte di cassazione – che a siffatte società sarebbe applicabile una *disciplina mista* e, più in particolare: la disciplina del tipo di società commerciale prescelto per quel che concerne i *profili ccdd. formali*, cioè relativi all'articolazione della struttura organizzativa ed alle attribuzioni ed al funzionamento degli organi; la disciplina dei consorzi per quel che concerne i *profili ccdd. sostanziali*, cioè relativi ai rapporti tra i soci e tra i soci ed i terzi, che prevarrebbe su quella del tipo societario prescelto anche in mancanza di un'espressa previsione contrattuale.

Più di recente, pertanto, maggior successo sembra riscuotere la tesi secondo cui le società consortili sono, in linea di principio, assoggettate alla disciplina del tipo societario prescelto, salva la possibilità, lasciata all'autonomia statutaria, di apportare a tale disciplina le modificazioni e le integrazioni necessarie ad adattare la struttura societaria alle finalità consortili perseguite e purché si tratti di modificazioni ed integrazioni non incompatibili con norme inderogabili del tipo societario prescelto.

D'altronde, un non trascurabile ulteriore argomento a favore di questa tesi, si può ricavare dalla disposizione di cui al secondo comma dell'art. 2615-ter c.c., secondo cui l'atto costitutivo delle società consortili «può stabilire l'obbligo dei soci di versare contributi in denaro», evidentemente anche ulteriori rispetto a quelli determinati nel contratto, nonché di importo indeterminato ed indeterminabile al momento della costituzione del consorzio.

Questa disposizione, invero, sarebbe del tutto pletorica se si ritenesse la *sostanza consortile* sufficiente a soverchiare la *forma societaria* ed idonea a determinare l'automatica applicazione della disciplina dettata in materia di consorzi ai profili sostanziali delle società consortili, posto che l'art. 2603, co. 1, n. 3, impone al contratto di consorzio di indicare i «*contributi dovuti dai consorziati*», sicché può spiegarsi solo come un'eccezione al principio inderogabile in materia di società di persone e di capitali secondo cui il socio non può essere obbligato ad effettuare conferimenti in denaro ulteriori rispetto a quelli determinati nel contratto sociale (arg. ex artt. 2253, 2345 e 2478 c.c.).

Anche nella società consorzio sono operanti le disposizioni degli art. 2603, 2609 e 2610 c.c. con riguardo allo scioglimento del vincolo *consortile rispetto al singolo consorziato*».

La disciplina del tipo societario prescelto non potrà comunque prevalere su quella dettata in materia di consorzi e che deve costituire un connotato ineliminabile di ogni struttura volta a perseguire le finalità consortili di cui all'art. 2602 c.c.

Pertanto, deve ritenersi:

a) che sia, in linea generale, possibile – come, peraltro, previsto per diverse categorie di società consortili miste dalla legislazione speciale – la **partecipazione alle società consortili** anche di soggetti che non siano imprenditori, purché tra i soci vi siano almeno due imprenditori, ché, altrimenti, l'attività sociale non potrebbe essere volta al conseguimento delle finalità di cui all'art. 2602 c.c.;

b) che le società consortili siano tutte soggette a **fallimento**, svolgano o meno in concreto un'attività commerciale;

c) che il regime di responsabilità dei soci delle società consortili per le obbligazioni **sociali** dipenda dal regime di responsabilità per le obbligazioni sociali previsto per il tipo societario prescelto, con la conseguente responsabilità illimitata ed il conseguente automatico fallimento per estensione del fallimento sociale dei soci di società consortili di persone;

d) che la previsione contenuta nell'atto costitutivo dell'obbligo dei soci delle società consortili di versare contributi in denaro nella misura necessaria a coprire l'eccedenza delle uscite rispetto alle entrate sociali, secondo il meccanismo detto del *ribaltamento* (o della ribalta) *dei costi*, riguardi esclusivamente i rapporti tra società e soci, sicché non altera il regime della responsabilità dei soci per le obbligazioni sociali previsto per il tipo societario prescelto e, dunque, l'assoggettabilità a fallimento per estensione in conseguenza del fallimento sociale anche dei soci di società consortili di capitali o cooperative;

e) che nelle società consortili di capitali sia ammissibile la previsione nell'atto costitutivo e/o nello statuto di casi di **recesso** e di **esclusione** del socio ulteriori rispetto a quelli previsti dalla legge, anche se solo a condizione che sia salvaguardata l'integrità del capitale sociale;

f) che le clausole contrattuali o statutarie limitative della circolazione delle quote o delle azioni di partecipazione nelle società consortili saranno valide solo nella misura in cui lo siano secondo la disciplina inderogabile del tipo societario prescelto.

CAPITOLO 4 - I CONSORZI TRA SOCIETA' COOPERATIVE

Le società cooperative possono stipulare tra loro forme di aggregazione temporanee o finalizzate a determinati e specifici affari come ad esempio la partecipazione ad un bando o ad una gara di appalto.

I Consorzi tra società cooperative, o cooperative di secondo grado, sono stati introdotti nell'ordinamento giuridico dalla legge 127/1971, poi modificata dalla legge 59/92, quale modalità aggregativa tra le imprese cooperative, finalizzata a realizzare economie di scala, poter accedere ad appalti ed occasioni di lavoro, erogare agli enti associati servizi di diversa tipologia.

In particolare un Consorzio potrà realizzare economie di scala sia "a monte" dei processi produttivi (attraverso l'acquisizione collettiva e la rivendita agli enti soci di quantitativi di materie prime o sussidiarie o la fornitura di particolari servizi) sia "a valle" degli stessi, attraverso l'acquisizione, grazie alle maggiori dimensioni ed al cumulo dei requisiti degli enti soci, di appalti e commesse di lavoro, da ripartire poi tra i soci sulla base di regolamenti interni o di patti para sociali.

I consorzi di cooperative sono anche essi consorzi cui si applica laddove compatibile la normale disciplina generale e settoriale vigente per le cooperative di primo grado.

La legislazione prevede l'esistenza di tre tipi di consorzi di cooperative:

- consorzi di società cooperative;
- consorzi di cooperative ammissibili ai pubblici appalti;
- consorzi tra società cooperative per il coordinamento della produzione e degli scambi.

4.1 I consorzi di società cooperative

L'art. 27 della legge Basevi riguarda i consorzi tra società cooperative che si propongono l'esercizio in comune di attività economiche mediante la costituzione di una struttura organizzativa comune, che deve quindi promuovere,

con una organizzazione e una attività comuni, sia la mutualità che i risultati economici delle imprese consorziate.

I consorzi di cooperative prevedono:

- la costituzione di una struttura organizzativa comune;
- lo scopo di facilitare la finalità mutualistica delle cooperative attraverso l'esercizio in comune di attività economiche.

I consorzi di cui all'art. 27 sono vere e proprie cooperative di secondo grado, la cui caratteristica peculiare è di essere composti esclusivamente da società cooperative, in numero minimo di tre.

Come nelle cooperative le quote di partecipazioni possono essere rappresentate da azioni e il fine di questi consorzi consiste nel facilitare lo scopo mutualistico delle cooperative associate: si tratta infatti di uno scopo di integrazione e di ausilio delle economie individuali dei soci delle cooperative di base.

Inoltre essendo cooperative di secondo grado, sono sottoposte all'applicazione integrale della disciplina pubblicistica delle cooperative.

Per poter procedere alla loro costituzione è necessario, ai sensi di quanto disposto dall'art. 27 della legge Basevi,

- 1) un numero minimo di tre cooperative legalmente costituite;
- 2) la sottoscrizione di un capitale sociale minimo di 516,46 euro.

Si applica la particolare disciplina contenuta nella norma in esame anche riguardo al numero minimo dei soci (consorziati), al capitale minimo, al versamento dello stesso, agli importi minimi e massimi del conferimento; dovendo, per il resto ed in quanto compatibile, trovare applicazione la disciplina generale in tema di cooperative.

A tal proposito, una particolare disposizione che trova applicazione ai consorzi in oggetto è quella contenuta nell'art. 2358 comma 4, c.c., che - con riferimento alle cooperative consortili - prevede la possibilità di attribuire il diritto di voto in proporzione allo scambio mutualistico.

Si pongono, ovviamente, alcune questioni in relazione alla configurazione della mutualità nei consorzi cooperativi, e nelle cooperative di secondo gra-

do in genere; appare dubbio, in particolare - alla luce delle previsioni degli art. 2512 e 2513 c.c., che configurano la mutualità come scambio mutualistico tra società e socio cooperatore - se siano idonei, al suddetto fine, scambi mutualistici posti in essere direttamente tra il consorzio (o cooperativa di secondo grado) ed i soci membri delle cooperative consorziate (che, a rigore, sono soggetti diversi dai soci) .

Non appare quindi dubbio che anche i consorzi di cooperative di cui all'art. 27 della legge Basevi siano tenuti ad adeguarsi alle disposizioni inderogabili del d.lgs. n. 6/2003, ed abbiano interesse ad adeguarsi alle nuove disposizioni sulla mutualità prevalente, per la conservazione e l'ottenimento dei benefici fiscali; il che, tra l'altro, risulta espressamente dalla lettera dell'art. 223 duodecies, ultimo comma, disp. att. c.c. . Ovviamente, la disciplina codicistica si applicherà solo nei limiti della compatibilità: ciò, ad esempio, comporterà che il numero minimo delle cooperative consorziate è disciplinato dall'art. 27 della legge Basevi, e non dall'art. 2522 c.c.; con la conseguente possibilità, per i consorzi medesimi, di adottare le norme delle società per azioni anche quando sono composti da meno di nove consorziati, salva la possibilità di scelta delle norme della società a responsabilità limitata laddove non siano superati entrambi i parametri di cui all'art. 2519 c.c..

Le principali differenze quindi tra consorzi di società cooperative (disciplinato dall'art. 27 della cd. Legge Basevi) e le *società di consorzio* disciplinate dall'art. 2615 ter c.c. sono le seguenti:

- i soci del consorzio possono essere solo persone giuridiche cooperative, mentre l'art. 2615 c.c. prevede la possibilità di adesione di persone fisiche e persone giuridiche diverse dalle cooperative;
- i soci del consorzio non possono essere inferiore a tre unità mentre all'art. 2615 c.c. è previsto un numero minimo di nove;
- è definito il capitale minimo.

4.2 I consorzi di cooperative ammissibili ai pubblici appalti

La fattispecie prevista dall'art. 27 bis è distante dal concetto di consorzio espresso dagli artt. 2602 e seguenti; infatti, pur ritenendo che i consorzi di società cooperative ammissibili ai pubblici appalti corrispondano, in sostan-

za, ad un tipo particolare di cooperativa di secondo grado, occorre segnalare che lo **scopo di questi consorzi** non è quello di disciplinare le attività delle cooperative associate, bensì di **rendere possibile agli enti mutualistici di eseguire lavori su incarico dello Stato e degli enti pubblici, partecipando appunto ad appalti pubblici.**

Inoltre, a prescindere dallo scopo, questi consorzi differiscono completamente dal punto di vista strutturale e del funzionamento dall'istituto delineato dall'art. 2602 c.c. Più precisamente, l'art. 27 bis rinvia espressamente per la loro disciplina alla legge n. 422 del 1909 e al r.d. 12 febbraio 1911, n. 278.

Ai fini del decreto di riconoscimento sono tenuti ad esibire:

- 1) copia dell'ultimo bilancio o di una situazione patrimoniale aggiornata debitamente firmata dal presidente e dai sindaci;
- 2) un elenco dei più notevoli lavori eseguiti dopo la costituzione con l'indicazione del loro importo firmato dal presidente.

Inoltre devono costituirsi mediante un procedimento che prevede l'approvazione dello statuto da parte del Presidente della Repubblica su proposta del Ministero del Lavoro e del Ministero dei Lavori pubblici.

Essi fanno riferimento alle disposizioni sui consorzi di società cooperative in merito al numero di minimo di soci per la costituzione e la previsione del capitale minimo.

Il consorzio di cooperative assume i caratteri di una **struttura permanente** (infatti presenta un oggetto consortile generale, dunque, non limitato ad un determinato appalto), con una propria fisionomia giuridica ed una propria autonomia anche patrimoniale.

Il consorzio infatti:

- gode di una autonomia patrimoniale perfetta, lo statuto può prevedere solo una responsabilità solidale e illimitata dei consorziati verso il consorzio ma non verso i terzi;
- ha una struttura tendenzialmente aperta, a meno che nello statuto non sia limitato alle cooperative che lo hanno costituito;
- è sottoposto alla stessa vigilanza del Ministero del Lavoro prevista per le società cooperative e gode delle stesse agevolazioni.

In particolare, **i consorzi di cooperative** di cui alla legge n. 422 del 1909 sono **soggetti giuridici a se stanti, del tutto distinti organizzativamente e giuridicamente dalle cooperative consorziate.**

In tal modo le cooperative associate, mediante il contratto di consorzio, possono realizzare opere che, diversamente, potrebbero non essere assumibili per mancanza dei requisiti richiesti dalla stazione appaltante; infatti il vincolo associativo rende la figura del consorzio strumentale all'acquisizione di incarichi da parte delle imprese aderenti.

Se pertanto il consorzio assume appalti in nome proprio e per conto delle imprese ad esso aderenti, ne deriva che, nel rapporto con la stazione appaltante ed in genere nei rapporti esterni, la qualità di appaltatore è del consorzio, mentre per gli aspetti esecutivi e, più in generale, di realizzazione della prestazione oggetto del contratto di appalto, rilevano le capacità operative proprie delle consorziate.

Inoltre, essendo la fonte genetica del nesso contrattuale tra consorzio e impresa consorziate antecedente a quella posta a base del vincolo tra il consorzio medesimo e l'amministrazione appaltante, ne discende che nel soggetto consorzio non sono ravvisabili i caratteri dell'impresa subappaltatrice, non essendo infatti rinvenibile la natura derivata che caratterizza il contratto di subappalto.

Infine i consorzi di cooperative sono tenuti a indicare, in sede di presentazione delle offerte, per conto di quali soggetti il consorzio partecipa all'appalto, con conseguente divieto per questi ultimi di partecipare in qualsiasi altra forma alla medesima gara.

4.3 I consorzi di cooperative per il coordinamento della produzione e degli scambi

Il consorzio tra società cooperative per il coordinamento della produzione e degli scambi rappresenta una **varietà dei consorzi con attività interna e di quelli con attività esterna** di cui rispettivamente agli artt. 2602 e 2612 c.c.

Tuttavia occorre sottolineare che il comma 1 dell'art. 27 ter precisa che:

a) deve trattarsi di un contratto le cui parti sono cooperative legalmente costituite, anche se non è vietata l'associazione con imprenditori non cooperativi;

- b) deve trattarsi di cooperative che esercitano attività identiche o connesse;
- c) è richiesta la creazione di un'organizzazione comune.

Le caratteristiche salienti previste dalla normativa sono:

- la responsabilità dei rappresentanti del consorzio che abbiamo ecceduto i limiti dei poteri loro conferiti (art. 27 *ter* 3° comma);
- le agevolazioni in materia di bollo e di registro alle cooperative in possesso dei requisiti mutualistici definiti nell'art. 26 L. Basevi (art. 27 *ter* 2° comma);
- la previsione del deposito del contratto consortile e delle eventuali modifiche presso il registro prefettizio delle cooperative della Provincia (art. 27 *ter* 2° comma);
- l'applicazione della vigilanza delle cooperative da parte del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale secondo le disposizioni del codice civile (art. 27 *quater*).

Con tale contratto le cooperative possono regolare la reciproca concorrenza o istituire un'impresa di servizi, che consenta di conseguire un risparmio di spesa che, essendo per le imprese che ne usufruiscono un risparmio sui costi, si trasforma alla fine del ciclo produttivo in un aumento di retribuzione e di quindi in un aumento di profitti per l'impresa.

Il rinvio della disciplina di questo consorzio alle disposizioni del codice civile, in particolare all'applicazione dell'art. 2602 c.c. presuppone che si sia voluto assimilare tale contratto ad un patto di limitazione della concorrenza.

Il rinvio a questa disciplina ha generato non poca confusione anche in ordine alle riforme avvenute sul tema delle cooperative. In particolare la disciplina della legge Basevi appena illustrata risulta più restrittiva rispetto alle riforme avvenute che consentono invece la costituzione di consorzi tra cooperative che svolgano attività economiche appartenenti a settori diversi e la esclusiva responsabilità dei rappresentanti del consorzio nei limiti del Fondo consortile, escludendo quindi l'applicazione di una responsabilità personale.

4.4 I consorzi di cooperative sociali e le loro classificazioni

L'art. 8 della legge 381 definisce consorzi "sociali" quelli "costituiti come società cooperative aventi la base sociale formata in misura non inferiore al

settanta per cento da cooperative sociali". Il consorzio è considerato una cooperativa sociale di secondo grado a cui si applicano le norme previste per le cooperative sociali. In base all'origine e alle attività svolte dai consorzi possiamo parlare di:

- consorzi territoriali;
- consorzi specifici di scopo;
- consorzi di progetto ;
- consorzi da ristrutturazione di cooperativa;
- consorzi nazionali.

Il consorzio territoriale rappresenta l'aggregazione di unità cooperative sociali presenti sullo stesso territorio e svolge funzioni per lo sviluppo del movimento cooperativo che le singole unità non riescono a gestire.

Il consorzio di scopo rappresenta una struttura di supporto dedicata ad una specifica attività, esempi di tale attività sono: la finanza, le attività immobiliari, ecc.

I consorzi di progetto sono strutture costituite per gestire attività e servizi complessi che richiedono la collaborazione di più soggetti e non sono gestiti direttamente dal consorzio territoriale.

Il consorzio da ristrutturazione di cooperativa nasce per applicare la legge 381 in virtù della necessità di specificare le attività svolte dalle cooperative sociali e così usufruire delle agevolazioni fiscali. Esso consiste nell'individuare, all'interno di una cooperativa, nuclei di attività omogenei che vengono scorporati per costituire nuove unità cooperative giuridicamente autonome, attraverso scissioni e conferimenti; queste nuove cooperative costituiscono poi un consorzio che mantiene i compiti di direzione.

I consorzi nazionali sono espressione della rete esistente tra cooperative nelle diverse regioni e promuovono ricerca, formazione e informazione; si configurano come soggetti autonomi promotori di politiche sociali.

I consorzi di cooperative sociali sono nati per svolgere attività commerciali, attività di servizio e per integrare attività produttive e sociali attraverso un collegamento stabile con le cooperative. La scelta del modello consortile deriva dal fatto che la singola azienda non riesce a far fronte alle necessità di

sviluppare nuovi mercati, ad assumere rilevanti commesse di lavoro, di dotarsi di servizi interni specializzati, di promuovere processi di formazione, ecc.

Il modello consortile è forse quello che meglio rappresenta e può contenere le caratteristiche della cooperazione sociale. Nel corso dei decenni è stata criticata la scelta di costituire aggregazioni di secondo livello avvalendosi del consorzio, promuovendo, invece, la formazione di società di grandi dimensioni.

La scelta di costituire consorzi a livello provinciale, ovvero che comprendano le cooperative operanti in una determinata area geografica, risponde alla volontà di garantire una risposta ai bisogni della collettività locale attraverso una maggiore integrazione.

Il consorzio è un'aggregazione di aziende che vuole svolgere anche una funzione imprenditoriale per cui promuove l'adesione di cooperative operanti in settori diversi in modo da rendere "completa" l'attività sul territorio. Da questo ne deriva che il consorzio ha anche una funzione promozionale dell'azione cooperativa soprattutto riguardo settori di attività non sviluppati.

CAPITOLO 5 - IL GRUPPO COOPERATIVO PARITETICO

5.1 La disciplina generale

I caratteri salienti del GCP, descritti dalla disciplina civilistica, non sono contenuti unicamente dall'articolo 2545-*septies*, ma anche dalla normativa dedicata alla direzione e coordinamento delle società lucrative (articoli 2497 e ss. del c.c.).

Al riguardo, è decisiva la regola dettata dall'articolo 2497-*septies* che stabilisce l'applicazione di quest'ultima normativa alla società o all'ente che esercita l'attività di direzione e coordinamento di società sulla base di un contratto con le società medesime o di clausole dei loro statuti.

Sotto questo profilo è interessante notare il differente approccio assunto, con riferimento al GCP, dalla legge delega 366/01 rispetto a quello proposto dalle disposizioni del codice civile.

La legge delega descrive il GCP come *un insieme formato da più società cooperative, anche appartenenti a differenti categorie*, in modo tale che *lo stesso, esercitando poteri ed emanando disposizioni vincolanti per le cooperative che ne fanno parte, configuri una gestione unitaria* (articolo 5, comma 1, lettera f).

Secondo l'articolo 2545-*septies* c. c., che di tale disposizione dovrebbe fornire una delegazione puntuale, il GCP è il *"contratto con cui più cooperative appartenenti anche a categorie diverse regolano, anche in forma consortile, la direzione e il coordinamento delle rispettive imprese"*.

Appare evidente la maggiore incisività della norma contenuta nella legge delega, che parla infatti di "disposizioni vincolanti" e di "gestione unitaria" del gruppo. La norma delegata stempera oggettivamente l'originaria incisività della norma delega.

L'articolo 2545 *septies* stabilisce infatti che il contratto, con il quale si definiscono le regole per la direzione e il coordinamento delle imprese aderenti al gruppo, deve tra l'altro indicare la cooperativa o le cooperative cui è attribuita la direzione (ed i relativi poteri), ma soprattutto deve indicare i criteri di compensazione e l'equilibrio nella distribuzione dei vantaggi derivanti dall'attività comune.

Il carattere strumentale del GCP al perseguimento degli interessi delle coo-

perative aderenti trova poi ulteriore e definitiva conferma nella disposizione contenuta nel comma 2 dell'articolo in esame, in base alla quale una cooperativa può liberamente recedere dal contratto qualora, per effetto dell'adesione al gruppo, le condizioni dello scambio risultino pregiudizievoli per i propri soci.

Il rapporto di coordinamento (o di dominio debole), pur avendo ad oggetto la regolazione di una, più o meno ampia, etero direzione di un'impresa su un'altra, deve comunque essere tale da non pregiudicare gli interessi della società dominata (quindi anche dei rispettivi soci e creditori), escludendo pertanto la conseguente totale deresponsabilizzazione dei gestori dell'impresa dominata, i quali devono operare da filtro rispetto alle direttive e sono chiamati a motivare l'adesione alle direttive medesime.

La fattispecie del GCP rientra pienamente nell'ambito dei fenomeni – pienamente leciti – di direzione e coordinamento, seppure con il limite consistente nel non pregiudicare i soci di minoranza e i creditori delle società controllate (articoli 2497 e 2497-*septies* c.c.),

La tutela degli interessi delle società "dominate" ed il mantenimento della responsabilità in capo agli amministratori delle stesse sono elementi che devono comunque ispirare complessivamente il contratto di GCP. E ciò può essere reso più praticabile se le imprese cooperative interessate evidenziano nel contratto gli scopi che esse si prefiggono nel costituire il GCP e, conseguentemente, le attività di gestione imprenditoriale delle singole imprese (o più semplicemente, le materie) rimesse all'azione di direzione e coordinamento della cooperativa capogruppo.

Sotto il profilo della mutualità, non vi è dubbio che il contratto può assumere o non assumere una funzione mutualistica a seconda di come le società componenti configurano il gruppo.

Vi possono essere accordi che incidono su aspetti operativi del funzionamento dell'impresa aderente, senza coinvolgere le modalità di perseguimento dello scopo mutualistico. Si consideri l'ipotesi di un gruppo composto da cooperative di lavoro che abbia ad oggetto gli approvvigionamenti delle stesse; ovvero da cooperative di consumo che abbia ad oggetto l'elaborazione dati o le attività di *service* amministrativi.

Al contrario, possono essere stipulati contratti di gruppo che incidono diret-

tamente sugli scambi mutualistici delle cooperative aderenti. Ad esempio, il contratto potrebbe avere ad oggetto l'approvvigionamento di beni venduti nelle cooperative di consumo ovvero la disciplina delle modalità delle prestazioni lavorative nelle cooperative di lavoro.

Tali scelte non potranno non condizionare l'opera di direzione e coordinamento della cooperativa capogruppo e la definizione del complesso di regole che il codice civile ha indicato come contenuto obbligatorio del contratto.

5.2 Il Contratto e i criteri di adesione al GCP

Prima di approfondire gli elementi obbligatori del contratto, così come dettato dall'articolo 2545-*septies* c.c., è importante ricordare quali sono gli enti che possono aderire al GCP.

Ad esso potrà partecipare ogni tipo di società cooperativa, indipendentemente dalla circostanza che essa appartenga alla categoria delle cooperative a mutualità prevalente o a quella delle non prevalenti ovvero che essa adotti la disciplina della SpA o della Srl.

Naturalmente, il gruppo potrà essere composto da cooperative appartenenti a settori merceologici omogenei o diversi. Alla stipulazione del contratto di GPC possono eventualmente partecipare "altri enti pubblici e privati" (articolo 2545-*septies*, comma 1, n. 3).

La norma civilistica non dispone limiti particolari alla presenza nel gruppo di enti non cooperativi, anche di imprese lucrative, ma il riferimento alla "eventualità" della loro presenza porta a sostenere che tali enti possano far parte del gruppo solo in ragione della loro strumentalità alla soddisfazione degli interessi comuni.

Quest'ultima considerazione introduce il tema relativo ai criteri e alle condizioni di adesione al GCP che necessariamente devono essere disciplinati in seno al contratto (articolo 2545-*septies*, comma 1, n. 4).

È ovvio che gli enti stipulanti il contratto avranno l'opportunità non solo di scegliere la cooperativa capogruppo, ma anche di definire i criteri di compensazione e gli elementi di equilibrio nella distribuzione dei vantaggi derivanti dall'attività comune. In tale opera di definizione saranno presi necessariamente in considerazione canoni, parametri, linee di

comportamento che escludano il formarsi di condizioni pregiudizievoli per i soci e le stesse imprese stipulanti.

Tra i criteri e le condizioni di ammissione non potrà quindi non essere considerata la circostanza che l'ingresso di un nuovo ente non debba compromettere l'equilibrio relativo ai vantaggi sancito in sede contrattuale tra gli enti fondatori il GCP. Si spiega meglio, alla luce di quest'ultimo fattore, la norma che contempla l'eventualità della presenza nel GCP di enti diversi dalle cooperative.

È evidente che la valutazione sulla domanda di adesione da parte di questi enti risulterà essere più severa, soprattutto nei confronti delle imprese lucrative, non fosse altro per l'assenza di un elemento comune a tutte le cooperative: il perseguimento dello scopo mutualistico in favore dei soci.

Il contratto, ai fini dell'adesione di nuovi enti al GCP, deve evidenziare gli scopi generali del gruppo stesso ed individuare le attività di gestione imprenditoriale delle singole imprese rimesse all'azione di direzione e coordinamento della cooperativa capogruppo. È cioè importante che le imprese interessate ad entrare nel gruppo sappiano a quali limiti e condizionamenti dovranno sottoporsi.

Ulteriori elementi da considerare ai fini dell'adesione al GCP potrebbero essere infine quelli relativi alla dimensione territoriale dello stesso e ai settori merceologici cui appartengono le cooperative aderenti.

La disposizione civilistica non pone limiti sotto l'aspetto della dimensione territoriale del "gruppo", il quale potrà quindi avere dimensioni nazionali, regionali o locali. Laddove l'operatività del gruppo si limiti ad ambiti territoriali particolari, un criterio di adesione potrà essere quello di appartenenza dell'ente a quel determinato territorio.

Analogamente, se il gruppo è composto da imprese appartenenti ad un determinato settore merceologico, l'ente ad esso estraneo non potrà aderire al gruppo stesso.

Il contratto deve indicare la durata che, in assenza di previsioni contrarie, può considerarsi rinnovabile. Ovviamente, la durata sarà più o meno breve in considerazione degli obiettivi assunti in sede contrattuale.

Può sorgere la questione della legittimità di una clausola che stabilisca la du-

rata illimitata del contratto. È da ritenersi che, ove essa sia consentita, occorra comunque prevedere i meccanismi di recesso con preavviso non diversi da quelli stabiliti nella riforma in presenza di contratti di società con durata illimitata.

5.3 La Capogruppo

Come già riferito, una delle grandi novità rintracciabili nella disciplina del GCP è rappresentata dalla possibilità che il contratto indichi la cooperativa o le cooperative cui è attribuita la direzione del gruppo.

In altre parole, sarà possibile che i diversi enti che formano il gruppo cooperativo individuino in sede contrattuale la cooperativa o le cooperative che avrà o avranno la responsabilità generale della direzione e del coordinamento del gruppo stesso.

È assolutamente certo che i poteri di direzione e controllo non possano essere affidati ad enti diversi dalle cooperative, i quali possono quindi collocarsi unicamente nella posizione passiva di impresa “dominata”.

Una volta definito lo scopo generale del GCP e le fasi imprenditoriali rimesse alla direzione della Capogruppo, si pone il problema di definire quali funzioni amministrative delle cooperative partecipanti possano essere condizionate dall’opera di direzione e coordinamento svolta dalla capogruppo e soprattutto quali possano essere i meccanismi istituzionali che consentano un efficace perseguimento degli obiettivi del gruppo.

Le formule possono essere numerose, più o meno limitative dei processi decisionali delle imprese “dominate”:

- l’esigenza delle imprese potrebbe essere quella di dotarsi di un mero centro di indirizzo delle attività imprenditoriali proprie di ciascuna (ad esempio di un centro propulsore di iniziative e/o una sede in cui elaborare e scegliere strategie di produzione e/o di mercato);
- si potrebbero creare organi comuni per l’assunzione delle decisioni del gruppo individuate dal contratto;
- si potrebbe ipotizzare la presenza di rappresentanti delle imprese aderenti al gruppo nel CdA della capogruppo, previa – ovviamente – la partecipazione al capitale della stessa e viceversa.

In alcuni specifici casi, laddove le suddette partecipazioni incrociate non siano possibili o non siano considerate opportune, si può arrivare ad ammettere l'attribuzione alla capogruppo di un potere significativo circa la nomina del direttore generale (ad esempio, potere di proposta del consiglio della singola cooperativa nel rispetto di requisiti professionali dettati dalla struttura di vertice, con un potere di designazione finale da parte della capogruppo, ovvero ad un parere obbligatorio e vincolante della capogruppo circa la nomina del direttore, con potere di revoca riconosciuto tanto alla singola cooperativa quanto alla capogruppo);

- si potrebbe creare una nuova struttura societaria e, a tal fine, si potrebbe ricorrere all'inciso contenuto nell'articolo 2545-septies che consente di configurare il GCP in forma consortile.

Il contratto deve prevedere i criteri di compensazione e di equilibrio nella distribuzione dei vantaggi derivanti dall'attività comune ed evitare che l'attività del GCP pregiudichi il servizio mutualistico verso i soci delle singole cooperative aderenti.

Le norme che regolano il CGP, coordinate con quelle dedicate alla direzione e coordinamento di società (art. c. o. l. i. 2497 e ss. c.c.), rendono configurabile – in linea con gli ultimi orientamenti della giurisprudenza – un "interesse di gruppo", in virtù del quale una società "per il solo fatto di essere inserita in un'aggregazione più vasta, creata per esigenze obiettive di coordinamento e di razionalizzazione dell'attività imprenditoriale, viene non di rado a conseguire vantaggi che la compensano dei pregiudizi eventualmente subiti per effetto di altre operazioni".

E' comunque chiaro che un ruolo decisivo, ai fini del perseguimento dell'interesse di gruppo, è in capo alla cooperativa capogruppo, il che richiama il tema della responsabilità, disciplinato dall'articolo 2497 c.c.

Secondo quest'ultimo articolo *"le società o gli enti che, esercitando attività di direzione e coordinamento di società, agiscono nell'interesse imprenditoriale proprio o altrui in violazione dei principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale delle società medesime, sono direttamente responsabili nei confronti dei soci di queste per il pregiudizio arrecato alla redditività ed al valore della partecipazione sociale, nonché nei confronti dei creditori sociali per la lesione cagionata all'integrità del patrimonio della società"*.

Il medesimo articolo precisa inoltre che *“non vi è responsabilità quando il danno risulti mancante alla luce del risultato complessivo dell’attività di direzione e coordinamento oppure quando sia integralmente eliminato anche a seguito di operazioni a ciò dirette”*.

E’ quindi importante che le funzioni affidate alla capogruppo del GPC siano puntualmente individuate e disciplinate in sede contrattuale. Sarebbe peraltro altrettanto importante, allo scopo di giustificare il condizionamento che le direttive della capogruppo eserciteranno sulle decisioni degli amministratori delle imprese aderenti al GCP, che vi siano richiami espliciti nelle carte statutarie (meglio ancora nei regolamenti di attuazione dello statuto) di tutti i soggetti coinvolti, soprattutto nella parte relativa alla *governance*. I confini di tale condizionamento saranno comunque rappresentati dall’autonomo interesse sociale di ciascuna cooperativa aderente e dal permanere di un certo grado di autonomia gestionale.

Al riguardo, occorre fare riferimento anche alla norma contenuta nell’articolo 2497-ter, secondo la quale le decisioni delle società soggette ad attività di direzione e coordinamento, quando da questa influenzate, debbono essere analiticamente motivate e recare puntuale indicazione delle ragioni e degli interessi la cui valutazione ha inciso sulla decisione. Di esse deve essere dato adeguato conto nella relazione sulla gestione di cui all’articolo 2428.

La disposizione ha l’evidente scopo di rendere trasparenti i rapporti in seno al gruppo e tra le imprese e i rispettivi soci, evitando così che possano essere avviate operazioni illegittime.

Sotto il profilo della trasparenza dei rapporti in seno al gruppo, è importante che il contratto stabilisca anche con sufficiente chiarezza le procedure in base alle quali monitorare costantemente la compensazione tra i vantaggi e gli eventuali pregiudizi derivanti dall’attività in comune. Ciò renderà più agevole l’individuazione delle fattispecie relative al recesso e la ricerca delle condizioni per evitare che si alimenti il contenzioso giudiziario.

Un’ultima annotazione, concernente il rapporto tra capogruppo e società aderenti al gruppo, deriva dalla norma contenuta nell’articolo 2497-quinquies c.c., la quale – nella sostanza – dispone che i crediti della capogruppo, derivanti da finanziamenti effettuati a favore delle imprese facenti parte del gruppo, debbano essere postergati rispetto ai crediti dei terzi estranei al gruppo stesso.

5.4 Criteri e condizioni di recesso

La norma contenuta nel comma 2 dell'articolo 2545-*septies* esplicita chiaramente una causale di recesso in base alla quale ogni singola cooperativa può recedere dal contratto, senza che ad essa possano essere imposti oneri di alcun tipo, qualora, per effetto dell'adesione al gruppo, le condizioni dello scambio risultino pregiudizievoli per i propri soci.

È peraltro assolutamente pacifico ricorrere alle causali previste dall'articolo 2497-*quater* c.c., nonostante esse siano disposte in favore dei soci delle società soggette ad attività di direzione e coordinamento.

Si tratta dei casi di:

- trasformazione della capogruppo che implichi il mutamento del suo scopo sociale;
- modifica dell'oggetto sociale della capogruppo che consenta l'esercizio di attività capaci di alterare in modo sensibile e diretto le condizioni economiche e patrimoniali della società soggetta ad attività di direzione e coordinamento;
- condanna di chi esercita attività di direzione e coordinamento ai sensi dell'articolo 2497, pronunciata in favore di un socio.

Ulteriori causali possono essere poi contemplate in ragione delle condizioni assunte in sede contrattuale quando l'attività in comune non assicuri i vantaggi in qualche modo programmati.

5.5 Adempimenti e rilevanza interna del GCP

L'articolo 2545-*septies*, comma 3, stabilisce che, ai fini della pubblicità del contratto di gruppo cooperativo paritetico, le cooperative aderenti al gruppo debbano depositare in forma scritta l'accordo di partecipazione presso l'Albo delle società cooperative.

Si applicano pertanto alcune disposizioni previste dall'articolo 2497-*bis*:

- obbligo a carico delle società aderenti al GCP di indicare negli atti e nella corrispondenza la cooperativa alla cui attività di direzione e coordinamento sono soggette;

- obbligo di iscriversi nella sezione appositamente istituita presso il Registro delle imprese, nella quale sono indicate le società o gli enti “capogruppo”.

La violazione di tali norme implica la responsabilità degli amministratori per i danni che la mancata conoscenza di tali fatti abbia recato ai soci o ai terzi (art. 2497-*bis*, comma 3).

Il GCP viene considerato come un contratto associativo avente essenzialmente rilevanza interna. A tale conclusione si giunge considerando soprattutto il fatto che nelle norme civilistiche non si parla di potere di rappresentanza delle imprese aderenti da parte della capogruppo: impartire direttive agli enti aderenti non porta infatti la capogruppo ad interagire con i terzi estranei al GCP. A conferma di tale assunto, si sottolinea che la norma non prevede l'assunzione di una denominazione, né la fissazione di una sede del gruppo.

Inoltre sono le cooperative aderenti a depositare il contratto di GCP presso l'Albo nazionale delle cooperative, e non il gruppo stesso. In altre parole, il GCP non è dotato di quel minimo di rilevanza esterna occorrente ad entrare in rapporto con quel particolare terzo che è l'Autorità alla quale fa capo l'Albo delle società cooperative.

GCP in forma consortile

Anche in questo caso, le regole che disciplinano i rapporti in seno al gruppo stesso non possono discostarsi da quelle indicate dall'articolo 2545-*septies*. In particolare, il gruppo cooperativo in forma consortile dovrà avere la figura della “capogruppo”, che potrà coincidere o meno con il consorzio.

Anche le cooperative aderenti ai consorzi cooperativi in senso stretto possono stipulare il contratto di “gruppo”, al fine di assicurare la direzione e il coordinamento delle imprese stesse (anche di quelle non consorziate).

CAPITOLO 6 - UN CASO CONCRETO DI AGGREGAZIONE :UNIFICA

INTRODUZIONE

La spinta delle piccole imprese ad organizzarsi insieme per fare fronte comune contro la crisi ed essere più competitivi sul mercato ha dato vita alla più grande realtà associativa di imprese nel settore delle costruzioni dell'intero territorio nazionale: Unifica.

Il Consorzio Cipea, costituito in forma cooperativa, che era già il consorzio artigiano leader del settore delle costruzioni, ha accorpato altri due importanti consorzi del settore, il Cariiee (impiantistica) e il Coeda (edilizia e impiantistica), arrivando così ad associare oltre 1.200 imprese con un fatturato di circa 150 milioni di euro, mentre i fatturati cumulati delle imprese associate ammontano a oltre 2 miliardi di euro.

Questa nuova realtà per dimensioni, capacità tecnica e finanziaria, offre numerose opportunità: da un lato è sicuramente in grado di fornire risposte ai propri soci in termini di vantaggi nei rapporti con i fornitori e con gli istituti di credito, dall'altro consente alla struttura di fare tutto in house, senza dover ricorrere a subappalti.

In questo capitolo vengono riportati gli aspetti salienti della fusione. Dopo aver esposto una breve fotografia dei tre consorzi che hanno dato vita ad UNIFICA, vengono analizzati il progetto di fusione e la relazione tecnica, da cui si evincono le motivazioni strategiche ed economico - finanziarie dell'operazione e, successivamente, viene riportata l'intervista al nuovo Direttore Generale di Unifica Gianluca Muratori.

6.1 Il Consorzio Cipea Soc. coop.

Il CIPEA Soc. Coop. – è stato costituito sotto forma di cooperativa nel 1980. Nasce originariamente come Consorzio della montagna bolognese e per lungo tempo la sua attività rimane caratterizzata dal raggio d'azione limitato alla zona dell'Appennino.

Nell'anno della sua fondazione il CIPEA contava 15 imprese associate, un decennio più tardi le imprese erano 25. A metà degli anni 90 la nuova politica seguita dal CIPEA porta all'entrata di nuove imprese associate, ad una nuova

visione della cooperazione e conseguentemente alla copertura graduale di tutte le tipologie di lavorazione, nonché ad un allargamento del proprio raggio d'azione dapprima sul territorio dell'intera provincia di Bologna, quindi a livello di tutta la regione e infine a livello nazionale.

Dal 1996 al 2004 ha avuto un incremento medio annuo di fatturato del 27% ed un incremento, riferito all'ultimo decennio, del 571%.

Il consorzio vantava 9 sedi ed associava oltre 950 piccole e medie imprese artigiane distribuite su tutto il territorio nazionale, specializzate nei principali settori di edilizia, impiantistica e servizi per Enti Pubblici, Industria e Terziario.

Al 2011 il Cipea si collocava al primo posto in Italia nel settore delle imprese artigiane per numero di imprese associate e per fatturato, basato per il 97% da commesse pubbliche di Enti locali, Province e Regioni. Accanto ai settori tradizionali il consorzio ha sviluppato accuratamente anche nuovi settori di particolare e rilevante importanza, come il Global Service, il facility management e le attività in project financing.

Per far fronte ai nuovi servizi il Cipea ha costituito una serie di società facenti parte del Gruppo Cipea finalizzate allo sviluppo di specifiche attività.

Tra queste:

- il Cipea Holding spa, nata con l'obiettivo di sviluppare attività immobiliari, investimenti, valorizzazioni di aree e partecipazioni strategiche.
- la Federengineering S.r.l., società di ingegneria con personale tecnico qualificato e una struttura hardware e software all'avanguardia, la cui attività è rivolta all'assistenza ad aziende e privati in tema di igiene e sicurezza sul lavoro, consulenza tecnica, progettazione architettonica, impiantistica e infrastrutturale, studi di fattibilità e congruità tecnico-economica.
- la Best Masters Servizi Integrati S.p.a, società del gruppo dedicata all'organizzazione e alla gestione integrata di appalti di Global Service.

In questi anni il Consorzio si è posto quindi come unico referente per la partecipazione alle gare di appalti pubblici, offrendo ai propri soci il coordinamento delle fasi di presentazione dell'offerta e i requisiti e le certificazioni necessarie per l'ammissione. Dotata di una struttura competente in materia di acquisizione dei lavori, CIPEA ha fornito assistenza e consulenza nel settore

amministrativo e finanziario ed uno specifico supporto tecnico-gestionale.

Grazie alla sua rete di aziende associate, altamente specializzate in molteplici servizi e ambiti di intervento, CIPEA si è presentato come interlocutore qualificato per la pubblica amministrazione, in grado di rappresentare la più ampia offerta di servizi per l'edilizia e affini.

Valori del consorzio

La mission del consorzio risiede nello sviluppare attività per i propri soci, pianificando il futuro alla ricerca di nuovi servizi in grado di soddisfare le richieste del mercato e agevolare il lavoro delle singole consociate.

I principi della partecipazione e della condivisione, i valori cooperativi del consorzio e i principi che regolano i rapporti tra i soci, all'interno come all'esterno del mondo CIPEA, sono contenuti nel Codice etico approvato dal Consiglio di Amministrazione.

Il Cipea è stata una delle realtà che per prima si è posta la necessità di adottare un modello di rete di impresa che consentisse di portare vantaggi ai propri soci.

La forza del consorzio è stata quella di innovarsi e diversificare le proprie attività, diventando quindi unico nel proprio genere.

Dal modello di rete è poi scaturita anche l'importanza di stringere alleanze sempre più strette con altri consorzi per acquisire maggiori competenze in settori tecnologicamente avanzati ed allo stesso tempo diversificare l'attività verso settori innovativi, in particolare il comparto dell'energia pulita volta al risparmio energetico.

Bilancio attività

I risultati ottenuti da CIPEA negli ultimi anni evidenziano una crescita significativa: il 2010 si è concluso con un'acquisizione di lavori per oltre 230 milioni di euro, mentre il valore complessivo della produzione ha superato i 107 milioni di euro con un incremento superiore al 10% rispetto all'anno precedente.

Il fatturato per l'anno 2010 è aumentato, nonostante la crisi del settore edile

in cui ha operato il Consorzio, posizionandosi alla cifra record di 113 milioni di euro con un utile lordo che si è attestato intorno ai 775 mila euro.

Grafico portafoglio lavori (anno 2009)

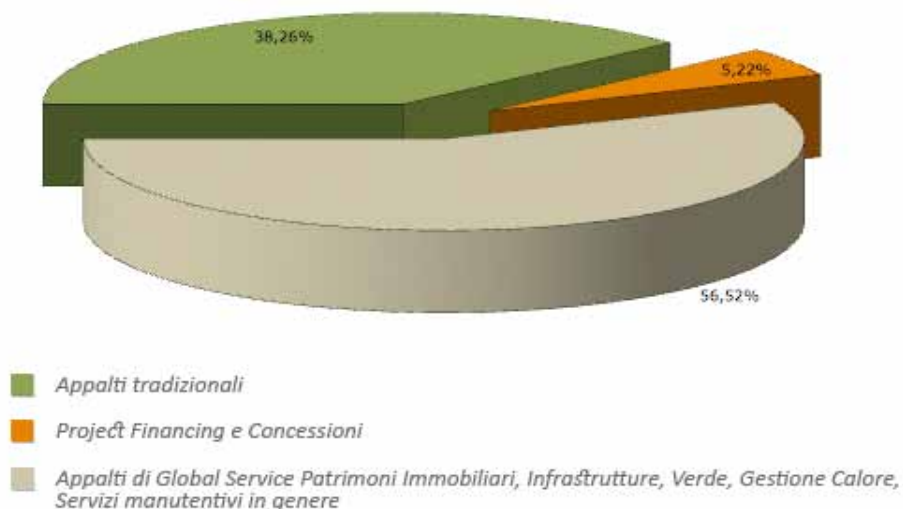
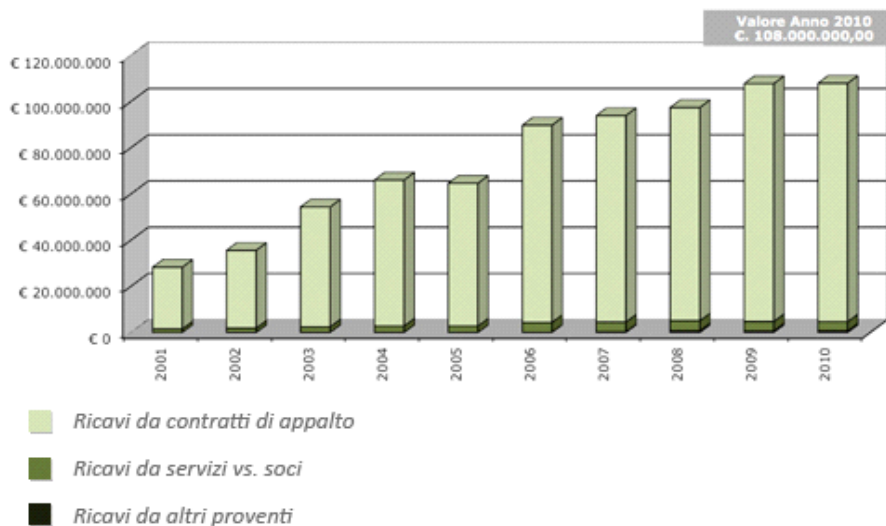


Grafico della produzione complessiva ultimo decennio (2001-2010)



Responsabilità sociale

Il consorzio CIPEA nella sua attività ha sempre tenuto una politica fortemente orientata al rispetto di principi come la qualità, la sicurezza, la tutela ambientale e la salute dei lavoratori.

Il Consorzio ha operato attivamente per diffondere gradualmente la cultura della qualità tra le imprese associate, promuovendo l'applicazione di pratiche di monitoraggio e di salvaguardia ambientale. Tali documenti spesso stabiliscono regole e procedure che il Consorzio si è impegnato a rispettare nel corso della propria attività e che hanno portato, conseguentemente, ad una condivisione di metodologie standardizzate e al miglioramento dell'efficienza produttiva, minimizzando al contempo i rischi per l'ambiente.

Politica ambientale

Nella gestione delle attività il Consorzio ha sempre tenuto in considerazione obiettivi e traguardi generali riguardanti la sicurezza e il rispetto ambientale. In particolare, la politica per il sistema di gestione ambientale del Consorzio ha perseguito l'obiettivo primario di minimizzare i rischi per l'ambiente e di portare ad un migliore rendimento ambientale, assicurando la corrispondenza ai requisiti della norma UNI-EN-ISO 14001.

Qualità

Il Consorzio si è sempre posto nella propria gestione l'obiettivo primario della qualità. Ha sempre operato con maggiore controllo e governo sulle attività svolte dalle imprese associate per ottenere la piena soddisfazione della committenza impegnandosi nel garantire il rispetto dei requisiti contrattuali

Ha quindi sviluppato un sistema di gestione per la qualità conforme alla normativa UNI EN ISO 9001:2008 e certificato da un ente accreditato SINCERT. Le certificazioni in possesso CIPEA riguardano sia il settore EA28 che il settore EA35.

Imprese associate

Il Consorzio vanta oltre 950 imprese associate ed opera attivamente su tutto il territorio nazionale offrendo a sua volta attività di formazione, sviluppo e

soluzioni pratiche alle sue associate.

La crescita del numero di imprese che dal 1980 ad oggi si sono unite al Consorzio è indice della solidità di un rapporto che si è fortificato nel tempo, dando vita ad una rete di operatori in tutta Italia.

Grafico andamento soci CIPEA (dal 1980 al 2011)

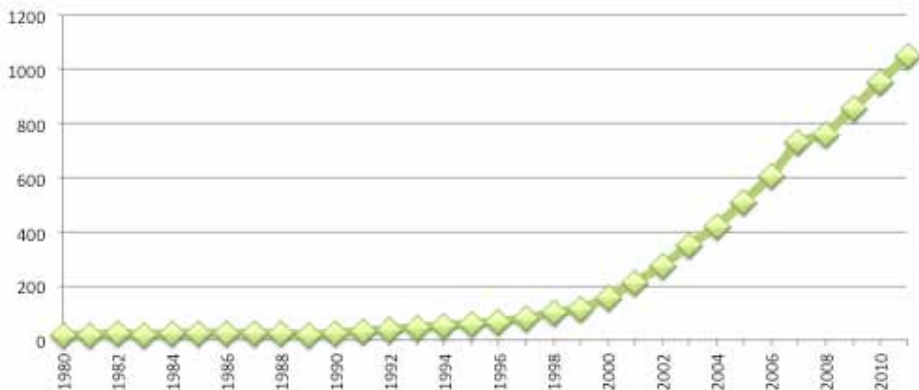
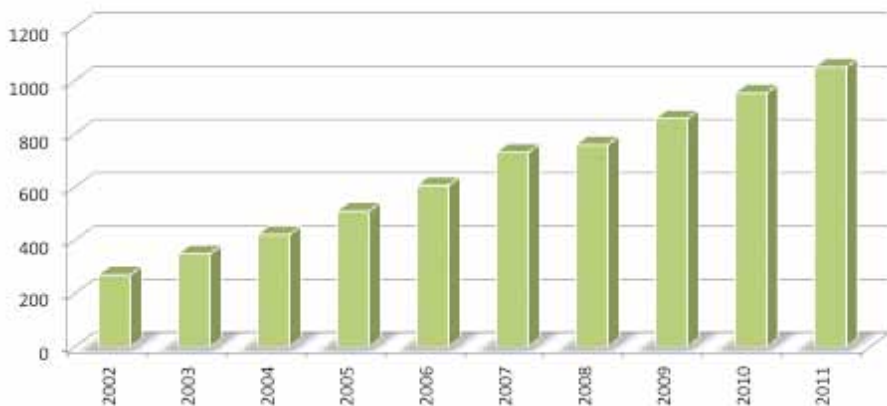


Grafico andamento soci CIPEA ultimo decennio



Attività svolte dal Consorzio

Dal giorno della sua costituzione, CIPEA si è progressivamente affermato come leader nel settore dell'edilizia specializzandosi in oltre quaranta atti-

vità e servizi in grado di offrire ai propri committenti un'ampia capacità di intervento. I lavori svolti riguardano l'edilizia residenziale, pubblica e privata, l'edilizia industriale.

CIPEA ha svolto attività di recupero e ristrutturazione di patrimoni edilizi attraverso interventi volti alla conservazione, al risanamento e alla ricostruzione sia di singoli immobili che di complessi edilizi, nonché alla loro manutenzione in ambito di global service

Per quanto riguarda le costruzioni il CIPEA ha svolto attività di realizzazione di strade, autostrade, parcheggi e ponti nonché infrastrutture marittime e fluviali, garantendo la massima competenza e professionalità. Inoltre, grazie all'esperienza consolidata in ambito di facility management, CIPEA ha gestito le attività manutentive anche in ambito di patrimoni stradali e infrastrutturali.

Per quanto riguarda i settori non tradizionali il Consorzio è riuscito a sviluppare un proprio know how nelle attività di Project Financing, un approccio volto alla realizzazione, gestione e finanziamento di complessi progetti di interesse pubblico, realizzando dal 2003 ad oggi, vari interventi relativi prevalentemente al settore delle edilizia pubblica, con la realizzazione di asili nido, complessi scolastici e uffici pubblici.

CIPEA ha inoltre una consolidata esperienza nella fornitura di servizi secondo la formula del Global Service e Facility Management a favore di enti pubblici. In questo modo si è posto come unico interlocutore in grado di assicurare la gestione integrata di più servizi con la conseguente riduzione dei costi operativi, la razionalizzazione del personale interno, lo snellimento delle procedure interne, il controllo del livello delle prestazioni erogate e la capacità di pronto intervento. CIPEA ha inoltre operato costantemente nel campo delle manutenzioni sia su patrimoni edilizi, civili ed industriali che su patrimoni stradali, offrendo servizi di manutenzione programmata, servizi di manutenzione preventiva e di pronto intervento.

Cipea per la PA

Il Consorzio si è sempre proposto come unico referente per la partecipazione alle gare di appalti pubblici, offrendo ai propri soci il coordinamento delle fasi di presentazione dell'offerta e i requisiti e le certificazioni necessarie per l'ammissione. Dotata di una struttura competente in materia di acquisizione dei lavori, CIPEA ha fornito assistenza e consulenza nel settore amministrativo e

finanziario e uno specifico supporto tecnico-gestionale.

Il Consorzio inoltre ha utilizzato la modalità di affidare ai soci la realizzazione delle opere mantenendo la responsabilità della corretta esecuzione delle stesse nei confronti della stazione appaltante, intervenendo direttamente nella gestione delle commesse.

Grazie alla sua rete di aziende associate, altamente specializzate in molteplici servizi e ambiti di intervento, CIPEA si è sempre presentato come interlocutore qualificato per la pubblica amministrazione, in grado di rappresentare la più ampia offerta di servizi per l'edilizia e affini.

6.2 Il Consorzio Cariiee Soc. coop.

IL CARIIEE (Consorzio Artigiani Riparatori Installatori Impianti Elettrici ed Elettronici) nasce, in forma cooperativa e quindi senza fini di lucro, a Bologna, nel 1964, dall'iniziativa di imprese artigiane locali non più in grado di acquisire e gestire "lavori" non affrontabili singolarmente.

Il segmento di mercato di riferimento del Consorzio è stato, inizialmente, quello dei lavori pubblici, ma, in un secondo momento, l'attività si è indirizzata alla realizzazione di impianti elettrici per la grande distribuzione.

Verso gli anni '70, al fine di non far dipendere i propri approvvigionamenti da un gruppo di fornitori locali, il Consorzio ha sentito il bisogno di dare vita ad un proprio punto vendita di materiale e prodotti elettrici proiettato a soddisfare le esigenze delle imprese associate. Nel 2001, il Cariiee, visto il successo commerciale ottenuto, ha poi deciso di trasformare tale struttura commerciale in un'azienda a se stante, aperta a tutti gli operatori del settore, e di concentrare la propria attività nella ricerca e acquisizione di opportunità lavorative e allo sviluppo di servizi per le proprie imprese associate.

Fino agli anni '80, sotto una notevole spinta economica e forte dei successi ottenuti, l'aggregazione originaria si è ampliata sia numericamente che geograficamente, estendendosi ad altre regioni italiane.

Negli anni '90, seguendo la spinta di mercato verso la realizzazione di lavori "chiavi in mano" e "global service", il Consorzio ha ritenuto strategico avviare

una maggiore integrazione con altri settori di attività. E' in questo periodo che si associano al Cariiee imprese operanti, oltre che nel tradizionale settore elettrico, in altri settori come quello idraulico, termoidraulico, edile, della refrigerazione, della telefonia, della trasmissione dati.

Nel corso dell'ultimo quinquennio, l'inevitabile rallentarsi dello sviluppo della grande distribuzione e il conseguente aumento della concorrenza all'interno della stessa, hanno spinto il Consorzio a rientrare nel settore dei lavori assegnati da stazioni appaltanti pubbliche. Dopo circa 25 anni di assenza da questo particolare mercato, ed in funzione delle capacità/competenze acquisite nel tempo, Cariiee attiva in questi anni formule di partecipazione del tutto innovative (STU, Progetti Integrati, Project Financing, ecc), anche in collaborazione con partner prestigiosi.

Dopo oltre 40 anni dalla sua costituzione, il Cariiee si configura come una struttura consolidata e in continua crescita , il cui Bilancio consolidato sfiora i 50 mln di euro , operando sia nel comparto tradizionale (elettrico ed elettronico) che nei comparti (idraulico, termoidraulico, edile, della refrigerazione, della telefonia, della trasmissione dati, fotovoltaico, domotica, ecc.).

Al momento della fusione il CARIIEE deteneva il controllo di **SELF S.r.l** azienda commerciale di materiali e prodotti elettrici con 6 punti vendita in Italia.

Il CARIIEE , era inoltre titolare del marchio **Artigiano Amico**, che offre servizi di pronto intervento; manutenzione ordinaria e straordinaria a singoli utenti privati e a piccole - medie aziende.

Il valore della produzione degli ultimi dieci anni è costantemente aumentando passando dai 10.357.051 euro del 2002 ai 19.245.500 euro del 2010. Di pari passo è aumentato anche il numero dei soci che erano 18 nel 1964, anno di fondazione del consorzio, erano già 163 nel 2007 e sono attualmente 220, di cui 5 cooperative di produzione e lavoro.

I risultati raggiunti negli ultimi anni dimostrano la bontà dell'operato del consorzio e la buona organizzazione della struttura. Tali fatturati sono frutto di nuovi ed importanti interventi nel campo fotovoltaico e più in generale, dell'energia pulita, dei Global Services, del risparmio energetico (con interventi quali : cappotti termici, infissi, caldaie ad alta resa, pompe di calore, co-

generazione e nella illuminazione pubblica) e del Project Financing.

Cariiee ha sviluppato anche attività di ricerca tecnologica con particolare riferimento alla domotica e alle problematiche ambientali, oltre che partecipare attivamente alla vita culturale del territorio su cui opera, sostenendo un'intensa attività di organizzazione di convegni sulle tematiche di settore. La sua attività recente è rivolta, particolarmente, alla realizzazione di impiantistica per la produzione di energie pulite e rinnovabili, ai global services di strutture complesse, al risparmio energetico e al Project Financing di attività evolute.

Il Consorzio ha assunto la forma di cooperativa e, quindi, ha svolto la propria attività senza fini di lucro seguendo i principi della mutualità. Le finalità e le azioni del consorzio sono quelle di:

- Coordinare e disciplinare l'attività delle imprese associate
- Provvedere all'acquisto, sia direttamente che attraverso apposite convenzioni, di merci, prodotti ed attrezzature utili e necessarie alle imprese associate;
- Contribuire e collaborare nella ricerca di lavoro per le imprese associate mediante l'acquisizione di ordinativi di lavoro da Enti pubblici e privati (anche attraverso la partecipazione a gare, ad appalti ed a licitazioni sia private che pubbliche) da affidare in esecuzione alle imprese associate tramite assegnazione secondo criteri e modalità che sono stabiliti in apposito Regolamento interno;
- Sviluppare tutte quelle attività ed iniziative necessarie ed utili alla crescita professionale, materiale e culturale degli imprenditori associati, in sintonia ed in equilibrio con il tessuto sociale e territoriale nel quale operano assicurando loro indistintamente la possibilità di usufruire e beneficiare dei servizi associativi erogati dal Consorzio;
- Agire, in funzione delle esigenze operative del mercato, a favore di tutte o parte delle imprese associate operando, di volta in volta, in nome e per conto delle imprese stesse, oppure in nome proprio e per le imprese associate, o in nome e per conto proprio.

I servizi offerti dal Cariiee ai propri associati hanno rappresentato opportuni-

tà per procurare nuovi lavori ai soci o aiuti a gestire la propria attività anche al di fuori del Consorzio.

I servizi base offerti dal Consorzio possono essere distinti tra servizi generali e servizi operativi. Tra i primi, svolti dalla Presidenza e Direzione del Consorzio, ricordiamo:

- rappresentanza degli associati e difesa dei loro diritti ed interessi;
- creazione di un'immagine consortile consona al ruolo che giocato dal Consorzio nell'ambito dei segmenti di mercato di competenza;
- creazione e mantenimento dei contatti con possibili partner strategici;
- gestione efficace ed efficiente della struttura organizzativa operativa del Gruppo;
- ricerca e sviluppo di nuove aree d'affari, settoriali, tecnologiche e geografiche idonee a fornire nuove opportunità di lavoro;
- ricerca, studio e realizzazione di nuovi servizi da offrire ai soci.

Tra i servizi operativi erogati:

- ricerca continua di opportunità di lavoro offerte dai segmenti di mercato in cui opera il Consorzio;
- predisposizione della documentazione tecnica di partecipazione all'assegnazione dei lavori in osservanza ed in relazione alle normative vigenti;
- individuazione della/delle imprese associate in grado di eseguire, tecnicamente ed organizzativamente, le attività acquisite;
- coordinamento tecnico-organizzativo delle attività operative sviluppate dalle imprese associate;
- assistenza tecnica alle imprese associate impegnate nell'esecuzione dei lavori;
- mantenimento dei collegamenti operativi ed organizzativi con i partners e

la direzione strategica degli stessi;

- assistenza amministrativa e normativa nello sviluppo dell'attività svolta dai soci nell'ambito consortile.

A seguito della pluriennale esperienza nella conduzione e gestione cantieristica il Consorzio CARIIEE ha anche erogato direttamente o attraverso strutture collegate, servizi relativi alla sicurezza sui luoghi di lavoro.

6.3 Il Consorzio Coeda Soc. coop

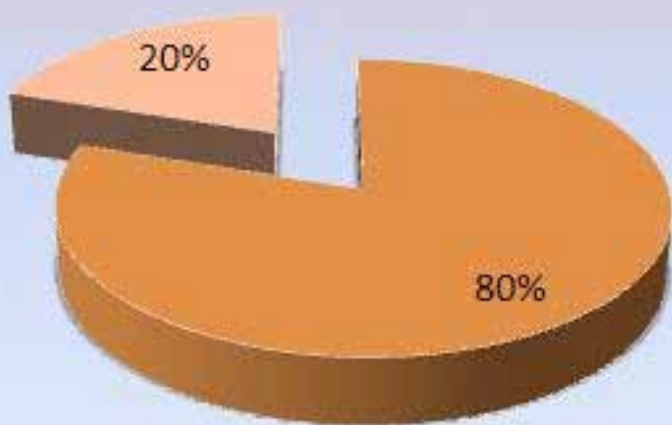
Il Consorzio Edili Artigiani (COEDA) di Cesena nasce nel 1980 sotto forma di Società Cooperativa a.r.l. per offrire alle Imprese Artigiane associate la possibilità di entrare sul mercato degli appalti pubblici a pari condizioni con altre imprese delle quali essi erano storicamente subappaltatori. L'attività del Consorzio si riferisce al settore dell'edilizia in senso lato, comprensivo anche dell'attività di costruzione, realizzazione di strade e dell'attività di realizzazione, installazione di impianti in generale (elettrici, idrici, condizionamento, idraulici, etc.).

La consistenza del Consorzio, variabile nel tempo, risulta indicativamente di 90 Soci.

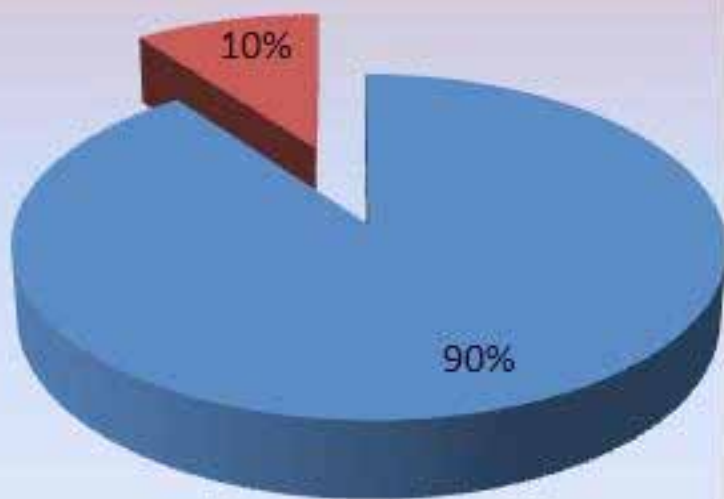
Le attività svolte dal consorzio riguardano i seguenti settori dell'edilizia civile e industriale, delle infrastrutture, dei recuperi e delle manutenzioni, nonché dell'impiantistica elettrica, meccanica e idrotermosanitaria.



Aziende consorziate certificate ISO 9001



Aziende consorziate attestate SOA





Il Consorzio ha istituito e costantemente migliorato il proprio Sistema di Gestione della Qualità aziendale, con riferimento alla norma UNI EN ISO 9001.

Il Consorzio in questi anni si è sempre posto obiettivi specifici quali:

- Pianificazione scrupolosa e controllo puntuale delle attività *direttamente incidenti* sul rispetto dei *requisiti qualitativi dei prodotti*
- Relativamente ai *nuovi lavori*, accettazione dei soli contratti per i quali potesse essere assicurato il completo rispetto dei requisiti qualitativi e delle norme e dei regolamenti vigenti, in funzione del "Know-how" e delle risorse aziendali.
- Ricerca, valutazione ed attenta sorveglianza dei Fornitori di *prodotti e servizi* ritenuti critici per la qualità di quanto realizzato, impostando con tali Fornitori *un rapporto di reciproca collaborazione e fiducia*, per consentire un *miglioramento continuo* dell'Azienda stessa e dei suoi Fornitori.
- Costante attenzione alle esigenze dei Clienti/Committenti ed alla loro soddisfazione, affinché, *attraverso la gestione dei dati provenienti dalle rilevazio-*

ni sul grado di apprezzamento delle realizzazioni, fosse possibile perseguire un costante miglioramento dei prodotti e dei servizi offerti.

- raggiungimento di livelli di eccellenza dei propri manufatti, tali da poter essere apprezzata da un sempre maggiore numero di Clienti, nonché continuamente certificata dagli appositi Organismi accreditati.
- Valorizzazione delle risorse umane, ad ogni livello, al fine di stimolare una sempre maggiore *motivazione e coinvolgimento* del personale nel miglioramento continuo dei propri processi e prodotti, degli ambienti di lavoro e dell'efficienza complessiva.
- attenzione alla sicurezza e salute dei lavoratori nelle proprie attività, finalizzata alla prevenzione degli *infortuni e malattie professionali* realizzando idonee procedure e modalità di lavoro:

6.4 Il progetto di fusione

Il Progetto di fusione si inserisce nel contesto di un percorso di integrazione societaria le cui linee guida sono state definite nell'ambito di un accordo quadro condiviso tra le società partecipanti.

Nei suoi termini generali il percorso di integrazione ha previsto:

- La verifica e la condivisione degli obiettivi strategici e dei capisaldi della struttura organizzativa del Consorzio Unificato, nonché della tempistica del processo di integrazione come elemento essenziale dello stesso;
- la definizione e realizzazione degli aspetti giuridico-societari della fusione;
- Le attività successive alla fusione finalizzate alla integrazione sostanziale tra i consorzi.

La fusione ha rappresentato il passaggio conclusivo del Progetto di Unificazione, fortemente condiviso dalle società partecipanti, teso alla valorizzazione delle attività consortili, nonché alla progressiva focalizzazione di una parte significativa delle attività nel settore delle energie rinnovabili, per permettere al Consorzio così Unificato di diventare un operatore in grado di integrare le diverse tecnologie e professionalità presenti sul mercato nell'interesse dei propri soci.

Motivazioni strategiche e industriali del progetto di Integrazione

L'integrazione dei tre Consorzi, già contraddistinti da solide basi associative, è risultata favorita dalla forte coerenza degli attuali modelli organizzativi e dai reciproci interessi.

Il Consorzio Unificato ha adottato un modello organizzativo, più razionale ed adeguato alle complessità che sarà destinato a gestire, ed un unico disegno imprenditoriale sotto la guida e la regia del rinnovato Consiglio di Amministrazione, responsabile della definizione delle strategie dell'integrazione e dei controlli.

I tre consorzi hanno quindi ritenuto che l'integrazione fosse la miglior soluzione per raggiungere i comuni obiettivi di crescita di valore attraverso il rafforzamento della competitività nei mercati di appartenenza, la massimizzazione delle economie di scala e di scopo, l'incremento dell'attività a supporto dei soci e della clientela.

I Consorzi hanno inteso perseguire i loro obiettivi preservando e valorizzando la propria base sociale, il radicamento nel territorio e la forza dei rispettivi marchi, coniugando tali elementi con una maggiore efficienza della struttura unificata e con la condivisione di un progetto industriale comune contraddistinto da innovazione e orientamento ai mutati bisogni dei soci rispetto alle richieste del mercato, nonché di un sistema di *corporate governance* che consentisse una salda unità di direzione e governo.

Il principio di pariteticità cui si è ispirata l'integrazione si rispecchia in particolare nella composizione dell'organo di governo e nel suo management.

Motivazioni industriali

Nell'ultimo decennio il sistema dell'edilizia pubblica e privata è stato caratterizzato da un incremento della pressione competitiva e della complessità normativa, sia in termini di sicurezza che di normativa sugli appalti e sul risparmio energetico.

Il processo aggregativo ha consentito di raggiungere una adeguata massa critica che, unitamente ad una maggiore efficienza, ha permesso una significativa riduzione dei costi incrementando al contempo la qualità e quantità dei servizi ai soci.

Nella relazione dei tre amministratori al c.d.a. vengono evidenziati, alla luce dell'attuale difficile congiuntura e della crisi del settore dell'edilizia, i numerosi vantaggi competitivi che costituiscono le finalità esplicite della fusione.

Il progetto di integrazione tra i Consorzi ha permesso al Consorzio Unifica di rafforzarsi nella sua posizione di rilevanza nazionale nel settore dell'edilizia pubblica e privata e nell'impiantistica sia industriale che privata in genere nonché nelle attività più articolate del Global Service.

Tale contesto consente al nuovo consorzio di valorizzare e sviluppare nuove iniziative nel risparmio energetico e nelle fonti rinnovabili.

La Fusione ha portato all'integrazione di tre Consorzi, con costituzione di un unico soggetto strategico in grado di esprimere gli indirizzi strategici ed esercitare il controllo su tutte le strutture e società del Consorzio Unificato.

Il Consorzio Unificato si caratterizza per i seguenti numeri:

- Fatturato circa 160 milioni di euro
- Dipendenti 90
- Imprese associate oltre 1100 dislocate in tutta Italia

Profili giuridici della fusione

La Fusione è avvenuta per incorporazione in CIPEA, ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 2501 e seguenti cc., dei consorzi CARIIEE e COEDA.

La società che ne è risultata ha mantenuto lo statuto di CIPEA, al quale sono state apportate una serie di modifiche. Il testo definitivo dello Statuto della società incorporante è stato depositato in allegato al Progetto di Fusione.

E' stata variata la composizione numerica del Consiglio di Amministrazione in modo da consentire una partecipazione equilibrata anche ai membri dei cda di CARIIEE e COEDA.

Non è stato previsto alcun concambio per effetto della fusione. Si tratta infatti di una fusione tra tre consorzi aventi natura giuridica di società cooperative e dal progetto di fusione questo aspetto si evince chiaramente. Il progetto di fusione quindi, pur avvenendo per incorporazione da parte di un consorzio, è

stata un procedimento alla pari.

Il progetto di fusione e il nuovo statuto dell'incorporante non prevedono trattamenti differenziati tra i soci relativamente alle rispettive quote di capitale nel consorzio incorporante, avendo tutti i soci uguali diritti indipendentemente dalle rispettive quote di partecipazione, non essendo peraltro prevista alcuna deroga al principio del voto capitario.

Conseguentemente il rapporto di cambio è stato determinato alla pari, senza alcun conguaglio in denaro, con l'attribuzione dell'aumento di capitale sociale dell'incorporante a beneficio dei soci dei consorzi incorporandi, in proporzione alla quota da ciascuno di essi posseduta con l'attribuzione di un valore nominale identico a quello delle quote possedute nel capitale dell'incorporando.

6.5 La relazione degli amministratori delegati

Dalla relazione dei tre amministratori delegati dei consorzi emergono con chiarezza i principi ispiratori dell'operazione che ha dato vita al nuovo Consorzio. Di seguito vengono ripresi i temi salienti espressi nelle rispettive relazioni.

La fusione dei tre Consorzi rappresenta una forma di crescita per *linee esterne* che consente di raggiungere rapidamente un riposizionamento competitivo con un nuovo soggetto, UNIFICA, in grado di agire in ambito nazionale come player di maggiori dimensioni.

Nel quadro generale dell'evoluzione del settore la fusione dei tre consorzi rappresenta una risposta strategica coerente ed opportuna. I tre consorzi infatti, detentori di diverse competenze distintive e di specificità di business, presentano delle importanti complementarità tecniche e commerciali nell'ambito dell'edilizia e dell'impiantistica pubblica e privata, nonché nelle attività di global service.

Tali complementarità consentono alla fusione di concretizzare significative sinergie sia nell'ottica della committenza, che può beneficiare di servizi e produzioni integrate a sistema (congiunzioni commerciali), sia nella prospettiva aziendale, consentendo di ottimizzare la gestione comune risultante dalla fusione (congiunzione tecnico-produttive).

La strategia che viene sviluppata con la fusione è quella dell'*integrazione laterale*, intesa come unificazione di produzioni e di processi tecnicamente integrabili tra loro e in grado così di esprimere economie di scala e economie di scopo.

Economie di scala per quanto attiene i costi di lavorazione e l'impiego comune delle tecnologie; *economie di scopo* legate ai vantaggi competitivi dei costi di produzione di progettazione.

L'integrazione laterale riunisce business tra loro correlati sul piano tecnico commerciale, realizzando a livello strategico anche una maggiore diversificazione dell'offerta produttiva e sviluppando, tra l'altro, nuove iniziative negli ambiti del risparmio energetico e delle fonti rinnovabili.

L'integrazione laterale comporta inoltre la crescita dimensionale, che in un mercato globale e a forte pressione competitiva consente di rafforzare la capacità contrattuale dell'azienda, specialmente nel settore degli approvvigionamenti ed in quello commerciale.

In particolare in un periodo di recessione e di contrazione della domanda, assai avvertita nel settore edile, la crescita dimensionale può concorrere alla difesa della quota di mercato ed alla valorizzazione dei vantaggi competitivi rispetto ai competitors meno dimensionati.

I vantaggi competitivi detenuti dal consorzio unificato potranno essere re distribuiti tra i consorziati, consentendo loro di conseguire anche individualmente i risultati altrimenti ottenibili solo dai maggiori competitors del settore.

Motivazioni ed efficientamento

A livello organizzativo la fusione comporta una revisione dei processi interni che consente, a parità di efficacia e di qualità gestionale, di integrare funzioni omogenee, di eliminare attività ridondanti e di razionalizzare le risorse, con significativi recuperi in termini di riduzione dei costi fissi di produzione, dei costi di struttura e dei costi amministrativi e generali.

A tale proposito va precisato che il mutamento strutturale prodotto dalla fusione consente di ottenere importanti semplificazioni e razionalizzazioni nei costi organizzativi, la cui minore incidenza sul fatturato giustifica ampiamen-

te la scelta dell'operazione di fusione anche in termini economici.

I recuperi di efficienza, anche nei costi organizzativi e di struttura, sono fondamentali in periodi di recessione ed in un mercato, come quello dell'edilizia, sottoposto ad una pressione competitiva molto forte.

La maggior efficienza ottenibile dalla fusione rappresenta un vantaggio competitivo di tipo strutturale che si traduce in un potenziale fattore di successo nel tempo.

Motivazioni patrimoniali finanziarie

La fusione garantisce, oltre ai vantaggi strategici e di economicità sopra descritti, una maggiore solidità patrimoniale finanziaria di UNIFICA, in conseguenza dell'immediato aumento di capitale sociale e nel tempo delle maggiori possibilità di autofinanziamento.

Anche dal punto di vista puramente finanziario la fusione arreca benefici in termini di flussi di cassa e di livelli di liquidità, con un miglioramento nella gestione del cash flow, condizionato dai ritmi delle entrate e delle uscite dei diversi lavori in avanzamento e dei diversi contratti.

Nei comparti dell'edilizia e dell'impiantistica, a differenza di altri settori, i cash flow dei singoli lavori sono infatti tipicamente irregolari, connessi agli stati di avanzamento ed alla varietà delle committenze e delle modalità contrattuali.

Ciò espone l'impresa a rischi finanziari, tanto più alti quanto minori sono le commesse in esecuzione e i contratti in portafoglio.

La maggiore dimensione, la crescita e diversificazione del portafoglio che UNIFICA raggiunge con la fusione, consente di ottimizzare la gestione finanziaria complessiva a livello di un'unica entità aziendale, livellando negatività e positività cicliche dei cash flow dei singoli lavori in corso e riducendo il fabbisogno netto complessivo, con ricadute favorevoli sia sui livelli di indebitamento, sia sull'onerosità finanziaria a conto economico.

6.6 Intervista al nuovo direttore generale di unifica Gianluca Muratori



D: Il 12 ottobre del 2011 è stato approvato, nelle rispettive assemblee, il progetto di fusione che darà vita, entro la fine del 2011, al nuovo consorzio UNIFICA, che riunisce tre consorzi operanti nel settore dell'edilizia e dell'impiantistica: Il Cipea, il Cariiee e il Coeda. Perché nasce questa nuova realtà e quali obiettivi si pone?

R: *La nascita di Unifica può definirsi un passaggio obbligatorio per superare l'attuale momento di crisi. Le piccole e medie imprese hanno la necessità di dotarsi di una struttura adeguata per far fronte all'evoluzione del mercato e Unifica rappresenta in questo senso una valida risposta.*

D: Le piccole e medie imprese di Cipea, Cariiee e Coeda sono il grande patrimonio umano di UNIFICA. L'obiettivo è quello di creare un ombrello per difenderle e sostenerle sul mercato?

R: *Sicuramente le 1.200 imprese associate a UNIFICA rappresentano un grande patrimonio per il Consorzio. Il nostro obiettivo è non solo quello di creare nuove opportunità di lavoro per i nostri soci, ma anche quello di tutelarli in tutte le situazioni di difficoltà che il nostro settore presenta, dalla gestione dei lavori ai*

rapporti con gli istituti di credito. Le stime ci dicono che nel 2012 oltre il 30% delle imprese edili andrà in crisi. Unifica oggi rappresenta il più grande consorzio di imprese artigiane nel settore delle costruzioni a livello europeo e potrà costituire un valido supporto per i nostri soci fornire loro delle opportunità per superare questo periodo di crisi.

D: Che aiuto potrà fornire Unifica in senso commerciale?

R: *Unifica nasce come un consorzio artigiano e pertanto conosce da vicino le esigenze e i problemi delle piccole imprese e delle piccole cooperative, esigenze di natura tecnica e soprattutto commerciale. Con oltre 30 anni di esperienza in questo settore Unifica è dotato di requisiti talmente grandi che ormai i suoi competitors naturali sono i general contractor e comunque strutture di dimensioni assai elevate. Rispetto a loro il nostro consorzio è dotato degli stessi requisiti ma in più possiede una attenzione ai lavori tipica delle imprese artigiane ed è in grado di offrire prezzi più competitivi perché, con una struttura così articolata, è in grado di saltare molti passaggi nella filiera dei lavori.*

D: Altro tema dolente è quello dei pagamenti e soprattutto dei tempi in cui si viene pagati. Unifica che aiuto offre ai propri soci in questo senso?

R: *Questo è sicuramente l'aspetto più dolente della crisi. Su questo tema le istituzioni, che per prime dovrebbero essere attente al problema nei confronti del sistema delle imprese, non sono sempre presenti come sarebbe necessario. Gli Enti Pubblici spesso pagano con tempi lunghissimi, oltre l'anno solare. Si è ormai diffusa la prassi che si paga solo quando si incassa. Noi, con la nostra struttura, intendiamo porci, anche da una posizione di forza contrattuale, come interlocutori per concertare con le Banche le modalità più adeguate affinché i soci possano essere pagati a lavoro eseguito, eventualmente anticipando le fatture per stato di avanzamento lavori, ed intervenendo direttamente come Consorzio nei confronti del socio qualora ciò non avvenisse.*

D: UNIFICA rende più corta la filiera tra fornitori e aziende. Che risparmio offre ai soci?

R: *L'attenzione all'approvvigionamento di forniture e materiali è un aspetto molto importante, che consentirà a Unifica di offrire ai propri soci un'altra opportunità di risparmio. Stiamo creando un gruppo d'acquisto che si differenzia notevolmente dalle esperienze che sono presenti oggi sul mercato. Non intendia-*

mo costituire un vero magazzino ma, grazie al volume di acquisti ed ai rapporti diretti con le case madri costruttrici, saremo in grado di offrire ai nostri soci un servizio di fornitura molto più veloce ed a prezzi più competitivi rispetto a quello che potrebbe mai avere qualsiasi impresa da sola. Un risparmio quantificabile in una percentuale che oscilla tra il 15 e il 20% del valore della fornitura.

D: Questa fusione riguarda le PMI. Chi sono i soggetti che non sono contenti di questa operazione?

R: *Credo che questo sia un progetto che soddisfa tutte le piccole imprese e cooperative che si avvarranno del consorzio come strumento di forza per il loro lavoro, mentre sicuramente verremo visti come concorrenti pericolosi dai grandi gruppi industriali, che difficilmente riusciranno a competere con noi in termini di costo e di velocità nella realizzazione dei lavori.*

D: Solitamente queste fasi di fusione sono complesse per le differenti storie e caratteristiche delle strutture che vi danno origine. Come mai la fase di fusione di UNICA è stata così veloce?

R: *Sicuramente il momento critico ha contribuito a far capire a tutti la necessità di tale operazione. La fase politica della fusione di Unifica è stata delicata ma celere in quanto tutte e tre le realtà che ne facevano parte avevano chiaro l'obiettivo cui tendere. Siamo riusciti a superare le differenze per guardare ai vantaggi che abbiamo ottenuto. Da oggi tutte le imprese saranno uguali perché medesimi sono i problemi e le necessità.*

D: Oggi le P.A. non hanno fondi per realizzare le opere necessarie. Può UNIFICA farsi parte attiva nei confronti delle amministrazioni pubbliche tramite strumenti come il Project Financing?

R: *Certamente. Uno degli obiettivi del nuovo consorzio è quello di porsi come interlocutore principale nei confronti delle pubbliche amministrazioni. E' importante, in un momento come questo, in cui le amministrazioni non hanno risorse, riuscire a coglierne le esigenze per affrontare insieme le problematiche ed offrire risposte concrete, ispirate ad una gestione mista pubblico-privata.*

D: In tema di sussidiarietà qual è la formula vincente per la collaborazione tra pubblico e privato?

R: *A nostro avviso, parlando oggi di sussidiarietà, la formula migliore di part-*

nership tra pubblico e privato consiste nel coniugare la qualità e le capacità finanziarie del privato per realizzare quello che il pubblico non può più permettersi di realizzare da solo con risorse pubbliche, utilizzando apposite società in cui il pubblico mantiene il controllo o, comunque, effettua un monitoraggio affinché il privato operi secondo le regole. Il tema della sussidiarietà è ormai una necessità, rappresenta un elemento fondante del Piano Strategico di Sviluppo della nostra Regione ed è una realtà ormai consolidata in buona parte d'Europa, in cui con questo sistema si realizzano centri sportivi, palazzetti dello sport, asili e scuole.

D: Ultima domanda. Quale sarà il nuovo gruppo dirigente di UNIFICA?

R: *Il progetto di fusione ha visto il Cipea incorporare il Cariiee e il Coeda. Sicuramente, quindi, l'assetto organizzativo rimarrà quello del Cipea, il cui gruppo dirigente rimarrà inalterato. In un'ottica di equilibrio sono stati previsti 3 Vice Presidenti, uno nominato da ciascuno dei tre consorzi, ed un allargamento del consiglio di amministrazione a 15 membri, di cui 9 di nomina Cipea, 5 di nomina Cariiee ed 1 di nomina Coeda.*



AGCI EMILIA ROMAGNA
ASSOCIAZIONE
GENERALE
COOPERATIVE
ITALIANE

Via Riva di Reno, 47 - 40122 Bologna
Tel 051 229190 - Fax 051 268050 - info@agci-emr.org - www.agci-emr.org

Progetto realizzato con il sostegno
della Regione Emilia-Romagna ai sensi dell'art. 7 L.R. 6/2006

 Regione Emilia-Romagna