

REFGOV

Reflexive Governance in the Public Interest

Corporate Governance

Le reti di imprese per la fornitura di servizi alle Pmi tra innovazione e crescita imprenditoriale.

By Fabrizio Cafaggi and Paola Iamiceli

Working paper series : REFGOV-CG-18

FABRIZIO CAFAGGI – PAOLA IAMICELI

Le reti di imprese per la fornitura di servizi alle Pmi tra innovazione e crescita imprenditoriale¹.

Destinato a “Reti di imprese. Scenari economici e giuridici”, a cura di P. Mastroberardino, A. Lopes, F. Macario, Giappichelli editore, in corso di pubblicazione

SOMMARIO

Premessa

1. I modelli organizzativi di offerta di servizi alle piccole e medie imprese
2. I servizi alle imprese: una risorsa strategica per lo sviluppo.
 - 2.1 Offerta di mercato ed offerta associativa: il modello reticolare per la fornitura dei servizi alle imprese. Alcune proposte.
3. Le reti per la produzione di conoscenza ed i modelli di *governance*
4. Reti di servizi per l'internazionalizzazione
5. I sistemi per la risoluzione alternativa delle controversie e la fornitura di servizi legali
6. Un'alleanza istituzionale per lo sviluppo delle piccole e medie imprese

¹ *Questo contributo trae spunto dai risultati di una ricerca sul campo svolta da giuristi ed economisti sul tema dei modelli di coordinamento inter-imprenditoriale mediante rilevazioni di tipo prevalentemente qualitativo compiute nell'ambito di quattro studi di caso, inerenti rispettivamente il distretto dello sportssystem di Montebelluna, il settore vitivinicolo veronese, il distretto orafico vicentino e quello del legno-arredo trevigiano – pordenonese. Nel complesso sono state intervistate 127 imprese mediante la somministrazione di un questionario a risposte chiuse. Interviste semistrutturate sono state altresì rivolte ad alcune di queste imprese, così come a quasi un centinaio di testimoni privilegiati che, nell'ambito di associazioni di categoria, camere di commercio, banche, ordini professionali, associazioni di settore, potessero contribuire alla raccolta di informazioni e alla loro elaborazione critica. A tutti Loro va il nostro ringraziamento. Inesattezze e lacune sono invece ovviamente ascrivibili ai soli Autori di questo contributo. La ricerca è stata svolta, con l'attiva e solerte partecipazione di un piccolo gruppo di giovani ricercatori, nell'ambito del progetto “Le reti di imprese: modelli di sviluppo e sistemi di finanziamento”, con il supporto di Unicredit Banca di Impresa. I principali risultati della ricerca sono in corso di pubblicazione nel volume a cura di F. Cafaggi – P. Iamiceli, *Reti di imprese tra crescita e innovazione organizzativa: riflessioni da una ricerca sul campo*, per i tipi del Il mulino, Bologna.*

L'approfondimento svolto nell'ambito di questo contributo è stato realizzato nell'ambito del Progetto “*Reflexive governance in the Public Interest [REF-GOV]*” (Progetto integrato, Sesto Programma Quadro, Commissione Europea, 2005-2010).

Premessa

Il sistema industriale italiano ha attraversato una fase di declino ma la ripresa è in atto². Le cause sono dipese in parte dalla inadeguatezza degli strumenti impiegati, in parte dalle politiche industriali o meglio dalla sostanziale assenza delle stesse. Alcuni problemi sono antichi, quelli legati alla crescita delle imprese in particolare. Altri, come quello della scarsa capacità di innovazione, hanno acquisito di recente caratteristiche sempre più preoccupanti.

Gli interrogativi più ricorrenti nel mondo economico ed istituzionale, che trovano qualche eco anche nella ricerca scientifica, concernono le ricette per ritrovare il sentiero dello sviluppo. Le indagini più recenti confermano che non esiste una necessaria correlazione tra sviluppo e crescita dimensionale; quest'ultima costituisce solo una, sebbene importante, delle possibili risposte ma non sempre la più efficiente. La questione dimensionale si è tuttavia arricchita, anche dal punto di vista normativo, di nuove definizioni che consentono di inquadrare le piccole imprese nei sistemi di interdipendenze in cui spesso operano, sia sul piano interno che su quello internazionale³. Si pone dunque oggi con maggiore consapevolezza il tema delle unità di analisi concernenti la piccola impresa e delle diverse risposte organizzative di coordinamento di cui questa si serve per percorrere il sentiero dello sviluppo. I confini della piccola impresa si ampliano e si modificano.

In questo quadro il gruppo di piccole e medie imprese sembra costituire lo strumento più diffuso per affrontare la crescita e specificamente per realizzarla in un contesto di internazionalizzazione dell'impresa ma il suo rapporto con la rete è molto più stretto rispetto a ciò che accade per i modelli di grandi imprese.

Gli anni più recenti hanno rappresentato momenti importanti dal punto di vista degli interventi legislativi concernenti le piccole imprese: dalla riforma dei distretti industriali agli strumenti di incentivazione per l'aggregazione delle imprese contenute nel decreto competitività alla legge sulla internazionalizzazione. Di peso ancora più rilevante sono però le innovazioni introdotte sul piano della legislazione regionale, dove una terza generazione di leggi si è affermata in materia di distretti, introducendo nuovi sistemi di *governance*⁴ e, sul piano europeo, dalla decisione diretta a favorire la formazione di reti di servizi alle PMI⁵. I modelli della rete di imprese

² Cfr. Considerazioni del Governatore della Banca d'Italia Maggio 2007 disponibile su www.bancaditalia.it

³ Cfr. in particolare art. 3, co. 3, D.M. 18 aprile 2005 in tema di definizione di piccole e medie imprese: "3. Sono considerate associate le imprese, non identificabili come imprese collegate ai sensi del successivo comma 5, tra le quali esiste la seguente relazione: un'impresa detiene, da sola oppure insieme ad una o più imprese collegate, il 25% o più del capitale o dei diritti di voto di un'altra impresa. La quota del 25% può essere raggiunta o superata senza determinare la qualifica di associate qualora siano presenti le categorie di investitori di seguito elencate, a condizione che gli stessi investitori non siano individualmente o congiuntamente collegati all'impresa richiedente: a) società pubbliche di partecipazione, società di capitale di rischio, persone fisiche o gruppi di persone fisiche esercitanti regolare attività di investimento in capitale di rischio che investono fondi propri in imprese non quotate a condizione che il totale investito da tali persone o gruppi di persone in una stessa impresa non superi 1.250.000 euro; b) università o centri di ricerca pubblici e privati senza scopo di lucro; c) in titoli istituzionali, compresi i fondi di sviluppo regionale; d) enti pubblici locali, aventi un bilancio annuale inferiore a 10 milioni di euro e meno di 5.000 abitanti."

⁴ Cfr. L.r. Friuli Venezia Giulia 4/05, l.r. Veneto 8/03, l.r. Lombardia 7/93, l.r. Liguria 12/02, l.r. Lazio 36/01, l.r. Puglia 2/03, l.r. Molise 8/04.

⁵ Cfr. Decisione n. 1639/2006/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 24 ottobre 2006 che istituisce un programma quadro per la competitività e l'innovazione (2007-2013). In particolare art.

diventano oggetto dell'attenzione del legislatore anche su un piano più generale, ove si cerchi la definizione di forme giuridiche adeguate a governare le interdipendenze interimprenditoriali⁶.

Il tema dei servizi alle piccole e medie imprese non è stato affrontato ancora in modo organico: un disegno che coordini politiche di semplificazione e politiche industriali diretto a favorire la competitività internazionale è indispensabile. Il sistema di competenze richiede perché ciò avvenga la definizione di un'alleanza istituzionale tra Stato e regioni che ponga al centro i sistemi di governo dell'offerta di servizi⁷.

1. I modelli organizzativi di offerta di servizi alle piccole e medie imprese

Costituisce un dato acquisito sia alla riflessione dei *policy makers* che a quella teorica che uno dei principali ostacoli alla crescita delle imprese è costituito dall'assenza di un mercato efficiente dei servizi⁸. I costi di tali servizi li rendono talvolta inaccessibili ovvero inidonei agli obiettivi di crescita. Il problema è stato posto a livello europeo, dove si è cominciato a definire un disegno di politica

21, Servizi a sostegno delle imprese e dell'innovazione dove si fa esplicita menzione del modello reticolare ("1. Sono incoraggiati i servizi a sostegno delle imprese e dell'innovazione, in particolare quelli a favore delle PMI. 2. Tenuto conto dell'esperienza e delle competenze maturate dalle reti europee di sostegno alle imprese esistenti, un aiuto finanziario può essere concesso ai membri di reti allo scopo di offrire in particolare: a) servizi di informazione, di feedback, di cooperazione tra imprese e di internazionalizzazione; b) servizi di innovazione e di trasferimento, sia di tecnologie che di conoscenze; c) servizi che incoraggiano la partecipazione delle PMI al settimo programma quadro RST. (...)").

⁶ Cfr. disegno di legge su «Interventi per l'innovazione industriale», presentato dal responsabile dello Sviluppo economico e approvato il 22 settembre 2006 dal Consiglio dei ministri, part. art. 7 in materia di configurazione giuridica delle reti di impresa.

⁷ Su questi profili cfr. *Tendenze e politiche dello sviluppo locale in Italia*, libro bianco, part. p. 85 ss.

⁸ R. Costi – M. Messori (a cura di), *Per lo sviluppo. Un capitalismo senza rendite e con capitale*, Il Mulino, Bologna, 2005, p. 145 ss.; M. Bianchi – M. Bianco – S. Giacomelli – A.M. Paces – S. Trento, *Proprietà e controllo delle imprese in Italia*, Bologna, Il Mulino, 2005, p. 38; F. Barca – I. Visco, *L'economia italiana nella prospettiva europea: terziario protetto e dinamica dei redditi nominali*, Banca d'Italia, Temi di discussione, n. 175, 1992.

Sul tema si sofferma da ultima anche Banca d'Italia, *Relazione annuale*, Roma, 31 maggio 2007, p. 106.

Cfr. inoltre Direttiva 2006/123/CE relativa ai servizi nel mercato interno, secondo considerando: "Una maggiore competitività del mercato dei servizi è essenziale per promuovere la crescita economica e creare posti di lavoro nell'Unione europea. Attualmente un elevato numero di ostacoli nel mercato interno impedisce ai prestatori, in particolare alle piccole e medie imprese (PMI), di espandersi oltre i confini nazionali e di sfruttare appieno il mercato unico. Tale situazione indebolisce la competitività globale dei prestatori dell'Unione europea. Un libero mercato che induca gli Stati membri ad eliminare le restrizioni alla circolazione transfrontaliera dei servizi, incrementando al tempo stesso la trasparenza e l'informazione dei consumatori, consentirebbe agli stessi una più ampia facoltà di scelta e migliori servizi a prezzi inferiori".

Sul tema, prima dell'approvazione definitiva: G. Alpa, *Note sulla proposta di direttiva sui servizi nel mercato interno*, in *Rass. forense*, 2004, p. 599 ss. e *Economia e dir. del terziario*, 2004, p. 503 ss.

industriale⁹. Sul piano italiano gli interventi operano in due direzioni: politiche di promozione della costituzione di reti e politiche di semplificazione amministrativa¹⁰. Queste ultime infatti costituiscono l'altro volto, complementare, di quelle dirette alla fornitura di servizi¹¹. La mancanza di un mercato efficiente di servizi per le PMI comporta rilevanti ostacoli alla crescita imprenditoriale, sia quella dimensionale che quella operante attraverso il coordinamento.

In questo quadro possono definirsi tre modelli di offerta di servizi alle pmi: l'offerta pubblica, l'offerta associativa, l'offerta di mercato. L'offerta pubblica diretta è andata progressivamente riducendosi riflettendo il mutamento più generale delle funzioni dello Stato e delle regioni. L'offerta di mercato è ancora molto bassa e comunque non riguarda servizi innovativi ma spesso standardizzati. L'offerta associativa è forse ancora quella più importante. Le associazioni di categoria stanno modificando la loro identità ed i modelli di governo per poter promuovere la crescita anche internazionale dei sistemi produttivi locali. Tranne alcune eccezioni l'offerta associativa ha come obiettivo primario, legato anche alla natura della *membership*, la fornitura di servizi standardizzati e facilmente accessibili mentre dedica minore attenzione alla innovazione organizzativa delle imprese. La ricerca offre dunque lo spunto per ripensare i compiti di questi tre modelli sul versante dell'offerta di servizi interrogandosi da un lato sul livello di specializzazione necessario e dall'altro sulla promozione di un sistema di complementarità che mantenendo la qualità dei servizi standardizzati sia in grado di promuovere l'innovazione organizzativa in misura maggiore di quanto sia fino ad ora accaduto.

2. I servizi alle imprese: una risorsa strategica per lo sviluppo.

La rilevanza strategica dei servizi per lo sviluppo delle PMI e la necessità di un modello diverso da quello impiegato per la grande impresa sollecita sia le associazioni di categoria, sia le camere di commercio che gli enti locali a ripensare i propri modelli di intervento; gli stessi ordini professionali sono evidentemente parte di questa riflessione.

Le riflessioni che si svolgono traggono spunto da una ricerca empirica svolta su un campione di 130 imprese.

L'obiettivo della ricerca è stato quello di valutare in particolare la adeguatezza del mercato dei servizi finanziari e consulenziali, il ruolo dei professionisti, quello

⁹ Cfr. Decisione n. 1639/2006/CE, cit., part. considerando (21): "La Comunità può essere il catalizzatore e coordinatore degli sforzi degli Stati membri. Essa può contribuire alle loro attività e integrarle, in particolare promuovendo lo scambio di esperienze e prassi nazionali e regionali, individuando e divulgando le migliori pratiche e le idee innovatrici e contribuendo a rendere disponibile l'ampia gamma di servizi europei a sostegno delle imprese e dell'innovazione, in particolare per le PMI."

¹⁰ Cfr. F. Bassanini, S. Paparo e G. Tiberi, *Competitività o regolazione: un intralcio o una risorsa? Metodologie tecniche e strumenti per la semplificazione burocratica e la qualità della regolazione*, in Astrid, *Sviluppo o declino*, a cura di L. Torchia e F. Bassanini, Passigli editori, Firenze 2005, p. 113 ss.

¹¹ Cfr. legge 2 aprile 2007, n. 40, Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 31 gennaio 2007, n. 7, recante misure urgenti per la tutela dei consumatori, la promozione della concorrenza, lo sviluppo di attività economiche e la nascita di nuove imprese, part. capo II, art. 9.

delle associazioni di categoria, quello delle camere di commercio nella produzione di servizi e nel contribuire alla competitività dei sistemi produttivi locali.

Si evidenzia da un lato una persistente carenza di strutture per l'erogazione di servizi alle imprese, dall'altro e di conseguenza una moltiplicazione di formule organizzative dirette ad assicurare l'erogazione di tali servizi¹². Talvolta si tratta di un rafforzamento di imprese esistenti, talaltra di nuovi servizi, la cui esigenza è necessitata da innovazioni normative (standard di sicurezza, standard di qualità, di tutela ambientale), dallo sviluppo tecnologico, dalla necessità di una più sofisticata struttura finanziaria. Ovviamente anche in questo caso si pone l'alternativa tra la creazione di un mercato dei servizi ed un modello fondato invece sulla struttura reticolare in certa misura alternativo al mercato.

Più in generale può affermarsi che convivono un'*offerta di mercato*, che opera attraverso forme imprenditoriali dalle caratteristiche diverse, ed un'*offerta associativa*, che opera secondo criteri quasi pubblici, in cui emerge distintamente l'obiettivo della creazione di beni collettivi locali accanto a quello più specifico della crescita di competitività del sistema produttivo locale. In che misura la distribuzione dei servizi tra offerta di mercato ed offerta associativa rappresenti il modello più efficace di crescita rimane questione aperta e lo stesso legislatore si confronta con questi interrogativi¹³.

In questo contesto il tema viene affrontato nella specifica prospettiva dell'impiego di modelli reticolari per l'offerta di servizi alle piccole e medie imprese sia nell'ambito dei sistemi associativi che in quelli di mercato¹⁴. Ci si è interrogati sulla frequenza con cui associazioni, banche e professionisti impiegano modelli reticolari per l'offerta di servizi e sulle differenze nella definizione di tali reti determinate dalla competizione sul terreno dell'offerta.

¹² Cfr. i dati sull'incremento delle società di capitali che hanno come oggetto sociale la fornitura di servizi alle imprese nel 4° rapporto sull'economia trevigiana 2005, p. 81 ss., 2006, quale dato che riflette una tendenza nazionale. In tal senso anche i dati emergenti in Unioncamere – Istituto G. Tagliacarte, *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana, Rapporto 2005*, Franco Angeli, Milano.

¹³ Sul tema: F. Cafaggi – P. Iamiceli, *Le reti di imprese tra crescita e innovazione: analisi comparativa e prospettive di approfondimento*, in *Reti di imprese*, in corso di pubblicazione, cit.

Cfr., ad esempio, l. 80/05, che converte il d.l. 35/05 (c.d. “decreto competitività”), art. 9 (Dimensione europea per la piccola impresa e premio di concentrazione): “Alle imprese rientranti nella definizione comunitaria di microimprese, piccole e medie imprese [...] che prendono parte a processi di concentrazione è attribuito [...] un contributo nella forma di credito di imposta pari al cinquanta per cento delle spese sostenute per *studi e consulenze*, inerenti all'operazione di concentrazione e comunque in caso di effettiva realizzazione dell'operazione [...]” [*corsivo aggiunto*]. La trasformazione strutturale che si intende così promuovere richiede dunque e in primo luogo la promozione dell'offerta di servizi, non si specifica se per mezzo del mercato o dell'intervento delle associazioni.

¹⁴ Cfr. Decisione n. 1639/2006/CE, cit., part. art. 12 (Cooperazione tra PMI): “Le azioni riguardanti la cooperazione tra PMI sono dirette tra l'altro (a) a promuovere i servizi di sostegno alle PMI; (b) a sostenere le misure che aiutano e stimolano le PMI a cooperare con altre imprese e altri attori dell'innovazione all'estero, cercando in particolare di coinvolgere le PMI nella normalizzazione europea ed internazionale; (c) a incoraggiare e facilitare la cooperazione internazionale e regionale delle imprese, anche mediante reti di PMI che favoriscano il coordinamento e lo sviluppo delle loro attività economiche e industriali”.

In merito al ruolo dei professionisti e a quello delle banche, si è rilevato come questo si estenda a indirizzare importanti scelte di *governance* da parte dell'impresa. In molti casi commercialisti, avvocati, notai e funzionari di banche siedono a tavoli congiunti per la discussione di strategie inerenti a processi di internazionalizzazione, delocalizzazione, successione di impresa. Più che di reti formalizzate (se non in alcuni casi, ove, ad esempio, il piano di intervento preveda forme di finanziamento di diversa natura), si può parlare di reti informali di tipo misto in cui l'accesso ai servizi rafforza logiche di tipo "relazionale" e forme di compartecipazione alle decisioni, in una dimensione intermedia tra il mercato e le forme associative o di rete.

In molti casi il ruolo delle associazioni di categoria è stato e continua ad essere cruciale nello sviluppo dei sistemi produttivi locali indagati¹⁵. I modelli di *governance* delle associazioni di categoria differiscono nei territori considerati. In taluni casi riflettono uno schema consolidato in cui sono le singole divisioni interne ad occuparsi dei diversi profili. In altri casi si è invece proceduto alla costituzione di unità dotate di autonomia giuridica con obiettivi specificamente dedicati alla crescita del tessuto imprenditoriale secondo percorsi che incentivano la integrazione tra imprese. Si tratta di un modello che impiega prevalentemente lo strumento societario ma in un'ottica diversa da quella tradizionale della società strumentale. Tali differenze si riflettono anche nella diversa interpretazione che le associazioni hanno dato alla legge regionale del Veneto sui distretti ed alla diversa risposta organizzativa che hanno adottato¹⁶. Le differenze riguardano sia le associazioni industriali tra le diverse province, sia, all'interno della stessa provincia, la distinzione tra associazioni industriali ed artigiane. Differenze importanti in termini strategici concernono pure il ruolo delle Camere di commercio, anch'esse operanti in ambito provinciale¹⁷.

In questo contesto le associazioni vengono considerate quali soggetti erogatori di servizi principalmente ai propri iscritti che coprono gran parte del tessuto imprenditoriale locale¹⁸. Esse forniscono servizi di consulenza legale, di massima

¹⁵ In una prospettiva anche europea: C. Crouch, C. Trigilia (a cura di), *Local production system in Europe: Rise or demise?*, Oxford-New York, Oxford University Press, 2001, trad. it. *I sistemi di produzione locale in Europa*, Bologna, Il mulino, 2004; A. Arrighetti e G. Serravalli, *Istituzioni e dualismo dimensionale dell'industria italiana*, in F. Barca (a cura di), *Storia del capitalismo italiano*, Roma, Donzelli Editore, 1997, p. 335 ss.; Id., *Istituzioni intermedie e sviluppo locale*, Roma, Donzelli, 1999; C. Trigilia, *Sviluppo locale: un progetto per l'Italia*, Bari, Laterza, 2005; AA. VV., *Tendenze e politiche dello sviluppo locale in Italia, Libro bianco*, CISS, Marsilio, 2005.

¹⁶ L.r. Veneto 8/03, come integrate dalla L.R. 16 marzo 2006, n. 5:

¹⁷ Sul tema: F. Cafaggi – P. Iamiceli, *Le reti di imprese tra crescita e innovazione*, in corso di pubblicazione, cit.

¹⁸ Cfr., con riguardo alle aree indagate dalla ricerca: statuto dell'Associazione Industriali di Vicenza ("1. L'associazione, apartitica e senza scopo di lucro, ha per scopi: (...) e) di svolgere le seguenti funzioni: (...) - provvedere all'informazione ed alla consulenza agli associati relativamente ai problemi generali dell'imprenditorialità e delle imprese e su ogni materia utile alla maggiore efficienza delle imprese, anche a mezzo di appositi servizi; (...) 2. Nell'ambito degli scopi statutari, l'associazione può dar vita, partecipare o contribuire ad associazioni, enti, istituzioni o società ed in generale ad organismi regolati dal codice civile o da altre disposizioni di legge purché strumentalmente finalizzati ad una migliore realizzazione degli scopi istituzionali."). Dal sito di Unindustria Treviso si ricava la seguente informazione: "Unindustria mette a disposizione degli Associati un'offerta di servizi mirata alle esigenze delle imprese industriali nelle diverse aree di

standardizzati, in parte direttamente, in parte delegando agli ordini professionali il compito di aggiornare le imprese sui profili concernenti la *governance* societaria e quelli tributari. Indicativa, da questo punto di vista, l'esperienza della riforma del diritto societario del 2003 in merito alla quale agli ordini professionali è stato affidato il compito di interpretare e spiegare le nuove opportunità¹⁹. Attraverso questi canali si afferma quel ruolo delle associazioni nella definizione della *governance* delle imprese, prospettato e discusso già in altra sede²⁰.

Le innovazioni nel modello di attività e servizi erogati dalle associazioni di categoria operanti sul territorio non emergono tanto sul versante del diritto societario e tributario quanto piuttosto sul versante degli strumenti di espansione sui mercati; si tratta dunque di misure legate alla internazionalizzazione delle imprese ed in alcuni casi specifici alla delocalizzazione²¹.

La aree di intervento delle associazioni di categoria sono molteplici.

Tra tutte di primaria importanza è quella relativa ai **servizi per l'innovazione e allo sviluppo tecnologico**. Su questo versante i modelli impiegati sono diversi. Mentre presso alcune associazioni si è costituito un organismo interno *ad hoc* per l'area dell'innovazione²², in altri l'offerta di servizi è maggiormente integrata

organizzazione dell'azienda: Disciplina del lavoro e relazioni con i sindacati dei lavoratori; Diritto d'impresa; Legislazione ambientale e sicurezza nei luoghi di lavoro; Credito agevolazioni e finanza; Fisco e legislazione tributaria; Formazione e scuola; Internazionalizzazione ed export. Certificazione, qualità, prodotto, sistema aziendale; Programmi per l'innovazione tecnologica; Pianificazione urbanistica ed infrastrutturale Information & Communication Technology. I servizi di Unindustria Treviso hanno ottenuto la certificazione secondo le nuove norme internazionali Vision 2000 da parte dell'Istituto SGS di Milano (certificato n. Q 02.392)".

¹⁹ Noto è l'impiego di c.d. "massime notarili" adottate da parte di alcuni comitati interregionali dei consigli notarili. Con riguardo all'area indagata dalla ricerca cfr. "Orientamento del comitato triveneto dei notai in materia di atti societari" adottato nel settembre del 2005. Nell'ambito delle interviste rivolte alle associazioni di categoria è emerso inoltre che l'impegno degli ordini professionali è stato spesso promosso da forme di collaborazione con le associazioni medesime per l'organizzazione di incontri tematici su aree di interesse per le imprese, come la riforma del diritto societario e le trasformazioni indotte nei rapporti di credito dagli accordi di Basilea II.

²⁰ Cfr. F. Cafaggi, *Premessa*, in *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali. Nuove sfide per diritto ed economia*, a cura di Fabrizio Cafaggi, Il Mulino, Bologna, 2004, pp. XXIV e XXVI.

²¹ Interessante ad esempio il servizio telematico offerto dall'associazione industriali di Verona, la quale comunica sul sito le proposte di collaborazione commerciale e industriale pervenute all'Ufficio Estero di questa associazione. Le proposte riguardano sia offerte che richieste di prodotti e collaborazioni commerciali e industriali.

²² È il caso dell'Unindustria di Treviso, la quale si è articolata in Club tematici. Cfr. lo statuto del Club sull'innovazione: "Il Club si propone di promuovere cultura di innovazione volta a dare visibilità e rappresentanza alle imprese più attive in questo settore in particolare di: 1. dare voce ed autorevolezza al sistema industriale locale in tema di innovazione, aiutando le imprese ad aggiornarsi e a sviluppare competitività nell'ambito dello sviluppo sostenibile; 2. favorire il cammino delle imprese nascenti ad alto valore tecnologico innovativo; 3. sostenere le aziende a far crescere al loro interno progetti ad alto valore innovativo; 4. creare un clima favorevole alla conoscenza, al dialogo e alla iterazione con il mondo dell'innovazione, della ricerca scientifica, con il mondo accademico e della finanza. Il Club si propone in particolare di: realizzare un'appropriata circolazione delle informazioni, delle proposte e dei programmi, sui temi dell'innovazione – in special modo tecnologica e di impresa – così da sviluppare una funzione di sostegno e di orientamento a favore di tutti i Soci; allacciare rapporti e stringere alleanze con altri club, organismi o realtà nazionali ed internazionali operanti in ambito innovazione, in particolare con il mondo della

nell'attività generale dell'ente²³. Nel primo caso è peculiare l'accento sulla promozione di reti tra imprese come strategia di sviluppo dell'innovazione²⁴.

In questo settore, al pari di ciò che avviene per la internazionalizzazione, l'intervento delle associazioni di categoria e quello, spesso complementare, degli enti locali e delle camere di commercio risultano di importanza strategica in ragione della dimensione delle imprese considerate, che non ha consentito lo sviluppo di un mercato per la fornitura di questi servizi.

Per ciò che attiene **all'erogazione dei servizi finanziari** il rapporto tra associazioni di categoria ed associazione bancaria regionale non emerge come fattore centrale. Alcune esperienze di protocolli locali per la promozione di iniziative volte al finanziamento di progetti di ricerca e sviluppo sono state attivate. Tuttavia i servizi finanziari sembrano affidati tendenzialmente al mercato, in cui gli istituti di credito operano in un regime di crescente concorrenza. Ovviamente un ruolo rilevante spetta al sistema dei confidi, ambito in cui le associazioni di categoria svolgono una funzione centrale²⁵.

I modelli di associazioni di categoria, pur insistendo su territori contigui, sono tutt'altro che omogenei sia dal punto di vista della *governance* sia da quello della tipologia di attività svolta e dei servizi erogati ai propri membri.

In una delle province esaminate l'associazione di categoria mostra una particolare versatilità operando su una pluralità di piani nell'offerta di servizi alle imprese. All'interno dell'associazione le aree tematiche considerate strategiche per lo sviluppo (innovazione, fisco, ambiente, sicurezza, distribuzione) sono organizzate sotto forma di Club, intesi come “modelli informali di aggregazione tra imprese, imprenditori e collaboratori delle aziende su aree specifiche di interesse”. Per la gestione dei servizi agli associati l'associazione si dota poi di una serie di strutture collegate e articolate prevalentemente in forma società di capitali o di s.c.a.r.l.²⁶. Come si vedrà oltre un ruolo di primo piano assume il più recente consorzio promosso da tale associazione per le aggregazioni di imprese²⁷.

In altre province il modello organizzativo per l'offerta di servizi è più tradizionale. All'interno dell'associazione emerge una distinzione tra aree tematiche, ma non l'organizzazione in club. La gemmazione di enti collegati per la fornitura di

ricerca scientifica ed accademico; promuovere iniziative, dibattiti, incontri sui temi della innovazione; stimolare l'approfondimento e la successiva risoluzione di problematiche comuni; favorire la collaborazione tra i soci e l'aggregazione tra imprese.”

²³ Così ad esempio presso l'associazione industriali di Vicenza, quella di Verona e quella di Pordenone.

²⁴ V. il riferimento all'aggregazione tra imprese nell'ultimo punto dell'articolo statutario riportato a nota 11.

²⁵ Sul tema: F. Cafaggi – P. Iamiceli, *Le reti di imprese tra crescita e innovazione*, in corso di pubblicazione, cit.

²⁶ Tra le altre: una società di servizi agli associati; una società di servizi connessi a energia, telecomunicazioni, rifiuti; una s.c.a.r.l. nelle strategie di sviluppo sui mercati esteri, che fornisce informazioni, consulenze e contatti in ambito di internazionalizzazione ed export.

²⁷ I riferimenti contenuti in questo capoverso sono all'associazione industriali di Treviso.

servizi, pur esistente, raggiunge livelli inferiori di articolazione ed opera attraverso il modello delle società strumentali²⁸.

Le associazioni di categoria insieme alle camere di commercio dovranno restare attori chiave dello sviluppo locale e tuttavia sembra utile una profonda rivisitazione del loro ruolo, destinata a riflettersi altresì sul piano della loro *governance*.

Se l'obiettivo è quello di creare un mercato efficiente di tali servizi il ruolo delle associazioni di categoria deve tornare ad essere quello di promozione istituzionale piuttosto che sostituirsi al mercato. Occorre peraltro puntualizzare che spesso si tratta di una funzione di supplenza per un mercato che non c'è²⁹.

Al fianco delle reti (per lo più informali) formate dai professionisti e dalle banche e a quelle, tipicamente associative, delle organizzazioni di categoria imprenditoriali, occorre sottolineare, nelle aree indagate dalla ricerca, una discreta presenza di consorzi quale modello di rete per l'erogazione di servizi. Tra le imprese intervistate ben il 24,4% dichiara di appartenere a un consorzio o una società consortile con funzione di erogazione di servizi (quale funzione prevalente o concorrente con quella di produzione di beni collettivi locali). I pesi sono quasi paritariamente distribuiti tra consorzi contrattuali e consorzi in forma societaria.

Non si può tuttavia ignorare come con una certa frequenza siano stati riferiti tentativi di costituzione o promozione di consorzi già costituiti quali tentativi non andati a buon fine. Non è possibile quantificare questi tentativi ma è importante sottolineare come evidenze in tal senso siano state raccolte in tutti i casi esaminati, in particolare nel settore orafa e in quello del legno-arredo. A ciò si aggiunga che, avendo riguardo agli stessi consorzi esistenti, imprese ed associazioni hanno non di rado espresso riserve circa l'efficacia del modello organizzativo. Se ne lamenta la rigidità e la mancanza di incentivi per i consorziati a una reale partecipazione, nonché a una proficua assunzione di rischi e responsabilità nell'interesse comune³⁰.

Sul piano giuridico, riserve di questo tipo riguardano in particolare il consorzio contrattuale e trovano riscontro nella disciplina delle delibere consortili e della modificazione dell'oggetto del consorzio (artt. 2606 e 2607 c.c.)³¹, in quella della

²⁸ Cfr. ad esempio, per l'associazione industriali di Pordenone: l'Assoservizi s.r.l., il consorzio Pordenone Export, s.c.p.a. Pordenone Energia; per l'associazione industriali di Verona: un consorzio per la formazione e il consueto consorzio per l'energia; per l'associazione di Vicenza: una società per la formazione di impresa (in collaborazione con la fondazione Cuoa).

²⁹ Cfr. Decisione n. 1639/2006/CE, cit.: (considerando 8) "In linea con la comunicazione della Commissione dell'11 marzo 2003 dal titolo «Politica dell'innovazione: aggiornare l'approccio dell'Unione nel contesto della strategia di Lisbona» e facendo riferimento al manuale di Oslo dell'OCSE, si intende che l'innovazione comprenda il rinnovo e l'ampliamento della gamma dei prodotti e dei servizi, nonché dei mercati ad essi associati; (...) (30) I servizi di sostegno alle imprese e all'innovazione di elevata qualità, sono molto importanti per garantire l'accesso delle PMI alle informazioni relative al funzionamento e alle opportunità del mercato interno dei beni e dei servizi, nonché per quanto riguarda il trasferimento transnazionale di innovazioni, conoscenze e tecnologie. (...)"

³⁰ Sul tema: F. Cafaggi – P. Iamiceli, *Le reti di imprese tra crescita e innovazione*, in corso di pubblicazione, cit.

³¹ Si tratta di disciplina in verità derogabile dalle parti. In mancanza di deroga, subordinare la modificazione del contratto all'unanimità significa aumentare la rigidità della rete in contesti di particolare incertezza o mutamenti evolutivi nell'identificazione dei bisogni dei partecipanti. La

responsabilità patrimoniale (così per il consorzio contrattuale con attività esterna, ex art. 2615 c.c.)³² e, ma solo secondo alcuni, in quella del recesso (artt. 2603, 2609 e 2614 c.c.)³³.

L'evoluzione del consorzio contrattuale in quello societario riduce in parte queste rigidità e gli inconvenienti legati a un modello contrattuale in fondo rudimentale sul piano degli equilibri tra (dis)incentivi individuali e interessi collettivi: una volta che il consorzio assume forma societaria, non solo si può accedere a un regime di autonomia patrimoniale perfetta (con una demarcazione del rischio individuale), ma si può incontrare una pluralità di modelli decisionali, amministrativi e di controllo che, ben oltre la libera inventiva che le parti potrebbero impiegare già in seno a un consorzio contrattuale, possono rispondere con maggiore efficacia alla difficile esigenza di mediare tra interessi individuali e interessi collettivi. Le prerogative del modello societario, pur integrato con la causa consortile, sono di particolare rilievo soprattutto se le si considera alla luce della riforma del diritto societario³⁴.

La riflessione peraltro non si esaurisce qui, dovendosi in radice chiedersi se e in quali contesti la crescita delle imprese possa essere incentivata mediante l'impiego

ridotta fluidità dei processi decisionali è altresì legata alla frequente assenza di meccanismi di delega amministrativa, che, riscontrata nella prassi, non trova nella disciplina del codice la definizione di modelli incentivanti alla delega, quali potrebbero essere consigli di amministrazione con amministratori indipendenti, amministratori con deleghe speciali, comitati esecutivi, ecc. (cfr., invece, in termini assai più semplificati: artt. 2603, n. 4; 2608; 2612, n. 4).

³² I profili di criticità riguardano, per un verso, l'assenza di misure di salvaguardia della solidità patrimoniale e solvibilità del consorzio, pur in presenza di un regime di autonomia patrimoniale (sebbene imperfetta), e, per l'altro, l'ambiguità connessa alla distinzione tra obbligazioni assunte *in nome* del consorzio (che beneficiano di tale limitazione) e obbligazioni assunte *per conto* del singolo consorziato, rispetto alle quali la legge determina una propagazione del rischio dal fondo consortile al patrimonio del consorziato interessato, nonché a quello degli altri consorziati, se il primo è insolvente. La consapevolezza di una simile propagazione del rischio è alla base di un approccio prudente o *difensivo* rispetto all'assunzione di rischi, la cui allocazione finale risponda a parametri difficilmente controllabili dagli organi del consorzio e dagli altri consorziati.

Sul primo degli aspetti menzionati: M. Sarale, *Consorzi e società consortili*, in Tratt. Dir. comm., diretto da G. Cottino, vol. III, Cedam, Padova, 2004, p. 416. Sul secondo, sebbene in una prospettiva di analisi più ampia, sia consentito il rinvio a P. Iamiceli, *Unità e separazione dei patrimoni*, Cedam, Padova, 2003.

Per una recente applicazione della norma: Cass. 21 febbraio 2006, n. 3664. in *Mass.*, 2006, dove si chiarisce che il riferimento allo schema del mandato (art. 1705 c.c.) è solo parziale, dato che in questa ipotesi alla responsabilità del consorzio, quale mandatario, si aggiunge quella del consorziato, quale mandante (ed eventualmente quella degli altri consorziati).

³³ In particolare, l'art. 2609 c.c. è stato interpretato, specie in passato, come espressivo di un divieto per il recedente di ricevere alcuna restituzione di conferimenti o investimenti effettuati nel consorzio. Oggi prevale invece un'interpretazione restrittiva della norma, limitata ai soli consorzi di contingentamento, e di conseguenza si afferma la tesi per cui la restituzione dei contributi non impegnati o della quota del patrimonio che il recedente ha concorso a costituire (eventualmente depurato degli utili, se così prevede lo statuto) sia del tutto compatibile con la forma consortile (su questo dibattito e per quest'ultima conclusione, v. M. Sarale, *Consorzi e società consortili*, cit., p. 518 ss.).

³⁴ Sul tema cfr. già alcune rilevanti premesse nella riflessione di A. Zorzi, *Reti di imprese e modelli societari di coordinamento*, in *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali*, a cura di F. Cafaggi, cit., p. 177 ss.

del modello reticolare nell'organizzazione dei servizi alle imprese³⁵ e, in secondo luogo, se il modello consortile (quand'anche nella veste societaria) sia un modello ottimale per tale organizzazione o se non sia preferibile ricorrere a una forma societaria (non consortile) o muovere verso il modello fondazionale, pur nella variante della fondazione di partecipazione³⁶. Un esame di questo tipo, che solo limitatamente potrà farsi in questa sede, non può tuttavia prescindere dal tipo di servizi di cui discorre specificamente. A questa prospettiva si dedicheranno alcune delle riflessioni che seguono.

2.1 Offerta di mercato ed offerta associativa: il modello reticolare per la fornitura dei servizi alle imprese. Alcune proposte.

La ricerca evidenzia importanti evoluzioni nella definizione dell'offerta di servizi. Le innovazioni riscontrate inducono a rivedere le complementarità tra offerta di mercato ed offerta associativa ed a definire un quadro organizzativo diverso in cui il modello reticolare possa costituire uno strumento rilevante in entrambe le ipotesi.

Da un lato, dunque, le associazioni dovrebbero promuovere la creazione di soggetti *for profit* e *non profit* deputati ad erogare servizi alle PMI. Tali soggetti, pur avendo nella propria base sociale le associazioni con una quota di minoranza, dovrebbero avere una composizione allargata, includendo anche altri soggetti operanti sul territorio (banche, ordini professionali, associazioni e fondazioni che operano nell'ambito dello sviluppo locale). Dunque l'obiettivo dovrebbe essere quello di promuovere società di servizi adottando, a seconda delle esigenze e delle dimensioni, modelli lucrativi o mutualistici. Come si avrà occasione di precisare, tali soggetti dovrebbero adottare la logica oltre che la forma reticolare, che meglio si attaglia alla dimensione piccola e media dell'impresa destinataria dell'attività.

Dall'altro lato, ove ritenessero di dover erogare direttamente servizi, in special modo quelli inerenti a ricerca e innovazione, dovrebbero innovare nella duplice direzione di:

- a) muovere dalla logica dell'ente strumentale a quella di soggetto di mercato;
- b) promuovere la separazione nella propria *governance* tra associazione come ente di rappresentanza di interessi ed associazione come attore di mercato per la erogazione di servizi³⁷.

³⁵ Su questo interrogativo cfr. Banca d'Italia, *Relazione annuale*, 2007, cit., p. 104: "Poiché le attività terziarie assumono importanza crescente, aumenta il rilievo delle economie di scala non strettamente legate alla fase produttiva – dove la flessibilità delle tecnologie a controllo numerico ha già da tempo ridotto la rilevanza della dimensione – ma determinate dai costi fissi in attività immateriali: elevati volumi di vendita sono richiesti per recuperare gli investimenti nelle attività di ricerca, di marketing e di sviluppo di una rete commerciale. *Sotto questo profilo sembra auspicabile un processo di aggregazione tra imprese, che tuttavia secondo l'indagine condotta non risulta ancora essersi affermato*" (corsivo nostro).

³⁶ Sul tema: F. Cafaggi – P. Iamiceli, *Le reti di imprese tra crescita e innovazione*, in corso di pubblicazione, cit.

³⁷ F. Cafaggi – P. Iamiceli, *Le reti di imprese tra crescita e innovazione*, in corso di pubblicazione, cit.

Quando le associazioni ritengano opportuno svolgere direttamente attività di erogazione anche oltre la tipologia di servizi standard occorre dunque promuovere una separazione netta tra associazioni di categoria ed enti da esse creati, individualmente o collettivamente diretti alla erogazione di servizi. Tali soggetti sarebbero tenuti ad operare secondo criteri di efficienza ispirandosi a logiche di tutela collettiva dei membri e, almeno in certa misura, del territorio.

È evidente che la scelta del ruolo delle associazioni debba rimanere libera, non distorta da politiche industriali orientate a modelli neo-corporativi e tanto meno imposta per legge. È presumibile pertanto che le diversità di modelli permangano anche in territori contigui, in apparenza socialmente ed economicamente omogenei come quelli indagati dalla ricerca.

Chiariti dunque i possibili ruoli delle associazioni di categoria ed acclarata la presenza di fallimenti del mercato, emerge una rilevanza centrale della forma rete per l'erogazione dei servizi alle PMI.

Le ragioni per l'impiego del modello reticolare per l'erogazione dei servizi alle imprese sono molteplici. (a) In taluni casi si tratta di economie di scala. I servizi sono relativamente standardizzati e dunque l'impiego della rete favorisce un risparmio. (b) In altri casi è la natura del bene tutelato con l'erogazione del servizio che impone l'adozione del modello reticolare. Ad esempio nell'ipotesi della tutela del marchio collettivo, sia esso di natura territoriale o meno, appare più idoneo l'impiego del modello reticolare, in cui, sulla base di regole dettate dal legislatore, sono le imprese stesse a definire le modalità di tutela del marchio, assicurando la competitività dei territori³⁸.

Negli studi di caso i modelli organizzativi sono diversi anche in ragione della natura dei settori. Ad esempio, il legame del vino con il territorio tipico del modello italiano comporta la necessità di identificare un territorio in cui le imprese sono tenute ad operare per rispettare il disciplinare.

La tutela del marchio, in questa ipotesi, genera esternalità positive per la crescita economica del territorio in cui il bene viene prodotto. Condizione diversa è quella concernente l'oro, l'abbigliamento sportivo e il legno, per i quali l'elemento territoriale è rilevante ma non è una condizione necessaria per la produzione del bene stesso, posto che le attività di produzione potrebbero svolgersi in questi casi in altri luoghi. A seconda dei casi, occorre chiedersi se e quando un'organizzazione di rete volta a tutelare, ad esempio, l'impiego di un marchio o di una denominazione di origine controllata operi prevalentemente come struttura di erogazione di un servizio ai membri o anche (o prevalentemente) come forma di produzione di beni collettivi locali e se questa distinzione possa e debba incidere sulla scelta della forma organizzativa³⁹.

³⁸ Sul tema v. ora art. 11, d. lgs. 10 febbraio 2005, n. 30 (codice della proprietà industriale) e, in dottrina, M. Scuffi - M. Franzosi - A. Fittante, *Il codice della proprietà industriale*, Cedam, Padova, 2005.

³⁹ Su questi temi: F. Cafaggi - P. Iamiceli, *Le reti di imprese tra crescita e innovazione*, in corso di pubblicazione, cit. Sul tema dei beni collettivi locali e dei modelli di governo utili alla loro produzione: C. Crouch, C. Trigilia (a cura di), *Local production system in Europe: Rise or demise?*, cit.pp.; *Per lo sviluppo : processi innovativi e contesti territoriali*, a cura di M. Amendola, C. Antonelli, C. Trigilia. Bologna, Il mulino, 2005 pp.; nonché F. Cafaggi (a cura di), *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali*, cit. p. 31 ss.

3. Le reti per la produzione di conoscenza ed i modelli di *governance*

I rapporti tra imprese di dimensione piccola e territori pongono un problema rilevante: assicurare che gli effetti positivi esterni vengano trattenuti localmente, contribuendo alla competitività dei sistemi locali. Tra questi sicuramente rientra la produzione di conoscenza innovativa. È noto che uno dei fattori, tradizionalmente associati alla competitività dei distretti, risiede nella capacità di generare e di trattenere economie esterne alle imprese ma interne ai distretti⁴⁰. Le più recenti evoluzioni dei distretti, correlate alla crescita della pressione competitiva internazionale ed alla innovazione delle ICT ha reso più difficile la capacità di trattenere queste competenze a livello locale e quindi favorito una maggiore dispersione. Questo costituisce da un lato un vantaggio complessivo, perché la dispersione opera sia in entrata che in uscita, ma dall'altro riduce la competitività dei sistemi distrettuali. Emerge dunque la necessità di adottare nuove forme organizzative⁴¹.

I dati raccolti dalla ricerca a livello di singola impresa lasciano trasparire un diffuso disagio non tanto nella propensione alla produzione dell'innovazione quanto (ma i profili sono evidentemente connessi) per la protezione dell'innovazione già prodotta e per la difficoltà di definire meccanismi adeguati di circolazione che contemperino remunerazione degli investimenti e progresso tecnologico.

Tra le imprese censite un numero consistente afferma di produrre un qualche tipo di innovazione nello svolgimento della propria attività⁴². Per lo più si tratta di innovazione di tipo incrementale e non radicale. A seconda dei settori, tale innovazione riguarda prevalentemente il prodotto o i processi di produzione. Mediamente piuttosto rilevante, in tre settori su quattro, l'innovazione inerente al *design*.

TABELLA 1. – *Tipo di innovazione**

		SPORTSYSTEM	VITIVINICOLO	ORAFO	LEGNO ARREDO	TOTALE
Incrementale	di processo	17,2%	67,7%	27,3%	39,3%	38%
	di prodotto (<i>design</i>)	44,8%	6,4%	42,4%	28,6%	30,6%
	di prodotto	27,6%	12,9%	9,1%	7,1%	14%

⁴⁰ G. Becattini, *Dal distretto industriale alla distrettualizzazione: alcune considerazioni*, in G. L. Fontana (a cura di) *Le vie dell'industrializzazione europea: sistemi a confronto*, Il Mulino, Bologna, pp. 65 – 76; G. Becattini, *Il distretto industriale: un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Rosenberg & Sellier, Torino, 2000, Sul tema cfr. C. Trigilia, *Sviluppo locale*, Laterza, 2005, p. 21 ss..

⁴¹ Cfr. E. Rullani, *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma, 2004.

⁴² Così il 91,7% delle imprese intervistate.

	(modello ind.)					
Radicale	di processo	—	-	-	7,1%	1,6%
	di prodotto (<i>design</i>)	—	-	9,1%	3,6%	3,3%
	di prodotto (modello ind.)	10,4%	-	3%	3,6%	4,2%
Nessuna innovazione prodotta		—	12,9%	9,1%	10,7%	8,3%

* Percentuali sul totale delle imprese che hanno risposto alla domanda

In media con il dato nazionale, il numero di brevetti registrati non è molto significativo⁴³: comparativamente più elevato nello sportssystem rispetto a quanto non emerga nelle altre aree indagate, come è del resto riconosciuto anche nella letteratura corrente⁴⁴. Peraltro in quasi tutti i settori (ma ancora con significative differenze tra lo sportssystem e gli altri) emerge una marcata concentrazione dei diritti di proprietà industriale in capo a poche imprese, tra quelle intervistate.

TABELLA 2 – *Distribuzione dei diritti di proprietà industriale**

		SPORTSYSTEM	VITIVINICOLO	ORAFO	LEGNO ARREDO	TOTALE
	<i>Numero brevetti</i>					
Brevetti per invenzioni industriali	0	27,6%	96,3%	58,6%	77,3%	63,5%
	da 1 a	37,9%	-	27,6%	18,2%	21,5%

⁴³ V. tuttavia il Rapporto Unioncamere 2006, dove si afferma che nel 2005 si è verificato un incremento delle domande di registrazione in Italia superiore a quello di paesi come la Germania o gli Stati Uniti. Il contributo percentuale sui brevetti registrati presso lo European Patent Office (3%) resta tuttavia di gran lunga inferiore a quello di tali paesi (Stati Uniti 29%, Germania 19%, per fermarsi a questi due casi).

⁴⁴ Con riferimento al distretto di Montebelluna cfr. Rapporto OSEM 2006; F. Belussi, *The evolution of a western consolidated industrial district through the mechanism of knowledge creation, ICT adoption, and the tapping into the international commercial nets: the case of Montebelluna sportswear district*, in F. Belussi – A. Sammarra (eds.) *Industrial Districts, Relocation, and the Governance of the Global Value Chain*, Cleup, Padova, 2005, pp. 227 – 275, part. p. 256 ss., dove si afferma che l'innovazione costituisce uno degli elementi caratterizzanti questo distretto.

	5					
	da 6 a 50	27,6%	3,7%	10,3%	4,5%	12%
	oltre 50	6,9%	-	3,5%	-	2,8%
Brevetti per modelli	0	59,2%	100%	72,4%	56,5%	72,6%
	da 1 a 5	14,8%	-	13,8%	17,4%	11,3%
	da 6 a 50	18,5%	-	6,9%	26,1%	12,3%
	oltre 50	7,4%	-	6,9%	-	3,8%

** Percentuali sul totale delle imprese che hanno risposto alla domanda.*

A fronte di ciò le imprese tendono a dire di essere cresciute (in termini occupazionali e/o di fatturato) a seguito di innovazioni⁴⁵. Significativo è che tra gli ostacoli prevalenti all'innovazione vi sia la difficoltà di reperire finanziamenti, dato il rischio elevato di (mancato) ritorno dell'investimento in ricerca.

TABELLA 3 – *Ostacoli alla produzione di innovazione**

	SPORTSYSTEM	VITIVINICOLO	ORAFO	LEGNO ARREDO	TOTALE
Mancanza di competenze interne	24,2%	16,1%	15,1%	20%	18,9%
Difficoltà di reperire finanziamenti	36,4%	22,6%	27,3%	6,7%	23,6%
Scarsa fiducia in merito alla riservatezza delle informazioni con le parti coinvolte	6%	-	21,2%	6,7%	8,6%

** Percentuali sul totale delle imprese – La domanda contemplava anche la risposta “altro”, di cui non si è potuto tenere conto in questa sede.*

⁴⁵ Così per il 65% delle imprese circa.

La produzione di innovazione e la gestione della conoscenza innovativa pongono problemi diversi da settore a settore.

Nell'ambito del settore oro e di quello legno arredo, ad esempio, oltre ad essere relativamente più contenuta, esprimendosi prevalentemente nella ricerca sui materiali e nel *design*, l'innovazione è facilmente imitabile anche in presenza di brevetti per disegni industriali. Emerge infatti un orientamento giurisprudenziale secondo il quale, in situazioni di "affollamento" del mercato, anche leggere variazioni del disegno depositato sono compatibili con il rispetto del brevetto⁴⁶. In queste circostanze l'incentivo alla registrazione di brevetti e, ancor prima, alla ricerca di soluzioni innovative decresce progressivamente.

In particolare, nel settore orafo più che nel legno arredo, questa preoccupazione incide notevolmente sulla struttura della filiera, compromettendo in molti casi la sorte di relazioni produttive e distributive e ostacolandone la loro evoluzione in senso cooperativo:

- per un verso, le imprese vedono nei rischi di imitazione un ostacolo alla professionalizzazione e autonomizzazione della fase di ideazione e di quella di prototipazione rispetto a quella di produzione: si preferisce dunque "ideare *in house*", mentre, data la facile imitazione, non si riesce a creare un "mercato delle idee" distinto dal "mercato dei prodotti", gli unici, apparentemente, a cui si riesce a attribuire un prezzo⁴⁷;
- per l'altro, entrano in crisi gli stessi rapporti a valle della filiera, in particolare quelli tra produttori finali e grossisti, i quali, secondo ricerche, sarebbero oggi in grado di appropriarsi di idee e modelli innovativi sulla base di modici acquisti in Italia, sulle cui basi poter procedere ad ampie commissioni a basso prezzo in Paesi produttori a basso salario⁴⁸.

Nel settore vitivinicolo l'innovazione ha un valore senz'altro cruciale ma molto diverso, in quanto, almeno per ciò che riguarda le d.o.c., lo studio delle tecniche di coltivazione e maturazione dell'uva, "taglio" del vino, conservazione, ecc., si iscrive all'interno di disciplinari condivisi e vincolanti. In queste circostanze, la presenza dei consorzi di tutela, per un verso, riduce i fallimenti del mercato di cui si è appena detto per altri settori, almeno in parte giustificando nelle aree esaminate dalla ricerca la quasi totale assenza di brevetti per innovazioni industriali nel campo alimentare⁴⁹; per l'altro, rischia di rappresentare, almeno per alcuni, una struttura "a maglie troppo strette" proprio sotto il profilo della possibilità di sperimentare nuove tecniche di produzione, al punto che accade che qualche produttore di vino preferisce uscire dal consorzio⁵⁰. Tali esperienze portano a chiedersi allora *se e in quali circostanze le reti*

⁴⁶ Cfr. Trib. Venezia, 13 luglio 2005, in *Foro Italiano*, I, 2005, p. 3503 ss.

⁴⁷ Queste in particolare le evidenze emerse nel corso dei seminari svolti con a partecipazione di imprese e associazioni di categoria.

⁴⁸ P. Crestanello, *Il comparto orafo artigiano a Vicenza: tra concorrenza e cambiamenti del mercato*, mimeo, 2004.

⁴⁹ Così dai dati raccolti nello studio del vitivinicolo. *Amplius* A. Zorzi – M. Degasperi – D. De Luca, *Le reti di imprese nel settore vitivinicolo veronese*, in F. Cafaggi – P. Iamiceli, *Reti di imprese tra crescita e innovazione organizzativa*, in corso di pubblicazione, cit.

⁵⁰ Cfr. A. Zorzi – M. Degasperi – D. De Luca, *Le reti di imprese nel settore vitivinicolo veronese*, cit.

possano addirittura trasformarsi in un ostacolo all'innovazione. Come sarà argomentato oltre, limiti e soluzioni possono essere rivenuti nell'uso di peculiari strumenti di governo della conoscenza, sia di tipo contrattuale che organizzativo.

Le modalità di produzione dell'innovazione variano da caso a caso. In via generale si può affermare che le imprese intervistate preferiscono adottare un giusto *mix* tra innovazione interna e innovazione esterna, ma sul dato aggregato pesano in particolare il settore dello sportssystem e del legno arredo. Benché l'innovazione interna non sia evidentemente appannaggio di tutti, in quanto implica l'istituzione di un laboratorio o quanto meno l'assunzione di un *designer*, un ricercatore, un enologo o una figura analoga, vi sono infatti settori (orafo e vitivinicolo) in cui sembrerebbe esprimersi una preferenza per la dotazione interna di tali figure con esclusione di produzione di innovazione nell'ambito di rapporti con studi centri di ricerca esterni⁵¹. Peraltro, il legno arredo e lo sportssystem sono anche i settori in cui la "sede esterna" prevalente per la produzione di innovazione è rappresentata dai rapporti di subfornitura: sintomo di quella subfornitura strategica, che pure la ricerca ha altrove evidenziato, soprattutto in queste aree.

TABELLA 4 – *Modalità di produzione dell'innovazione (sedi e rapporti rilevanti tra imprese)**

<i>L'innovazione è realizzata:</i>		SPORTSYSTEM	VITIVINICOLO	ORAFO	LEGNO ARREDO	TOTALE
prevalentemente all'esterno dell'impresa nell'ambito di rapporti con:	studi di design, prototipazione, ecc.			3%		0,8%
	subfornitori		3,2%			0,8%
	singoli professionisti		9,7%			2,4%
	Reti		9,7%			2,4%
prevalentemente all'interno ma anche all'esterno nell'ambito di rapporti con:	studi di design, prototipazione, ecc.	24,2%	19,3%	18%	36,6%	24,4%
	subfornitori	36,4%	3,2%	6%	40%	21,2%
	singoli professionisti	21,2%	16,1%	15%		13,4%
	reti	6%	3,2%	6%		3,9%
esclusivamente all'interno		33,3%	38,7	51,5%	16,6%	35,4%

* *Percentuali sul totale delle imprese – La domanda contemplava la possibilità di risposte multiple..*

⁵¹ Così nel settore orafico (dove 17 imprese su 33 affermano di produrre innovazione solo internamente) e, parzialmente, nel settore vitivinicolo, (dove 12 imprese su 31 così concordano, a fronte delle 10 che producono innovazione sia internamente che esternamente e 5 che ne producono solo esternamente; 4 imprese, come si vedrà, dichiarano di non produrre alcuna innovazione).

Ulteriore profilo differenziale riguarda la presenza di “reti lunghe” relative alla produzione di tali servizi. Mentre di regola le competenze del *designer* e dello studio di prototipazione sono rinvenute nell’ambito del distretto, tendenze recentissime, ma probabilmente destinate a crescere, riflettono l’operatività di *designers*, italiani o locali, nei mercati di sbocco sul piano internazionale (così in particolare nello sportssystem): le relazioni strategiche (anche queste, si potrebbe dire) tendono così a superare i confini del distretto e a seguire tappe e luoghi della commercializzazione.

Dalla somministrazione del questionario il dato è (ancora) piuttosto marginale, ma senz’altro degno di nota.

TABELLA 5 – *Collaborazioni con soggetti o organizzazioni estere nella produzione di innovazione**

	SPORTSYSTEM	VITIVINICOLO	ORAFO	LEGNO ARREDO	TOTALE
Nessuna	64,7%	78,6%	100%	88%	87,2%
Collaborazioni con società controllate o proprie divisioni all'estero					1,2%
Collaborazioni con centri o studi di design, prototipazione, ecc.					3,5%
Collaborazioni con singoli professionisti					4,6%
Collaborazioni nell'ambito di consorzi o altre reti					1,2%
Collaborazioni con subfornitori					5,8%

** Percentuali sul totale delle imprese che hanno risposto alla domanda – La domanda contemplava la possibilità di risposte multiple.*

Sulla struttura del mercato per l’innovazione (vista, se si vuole, nella consueta alternativa tra *in house* e *outsourcing*, ma il riferimento non va qui inteso in senso tecnico) incide moltissimo la natura della conoscenza innovativa e in particolare la

sua appropriabilità o non appropriabilità. A tal proposito è indicativo che la maggioranza delle imprese intervistate abbia dichiarato che la conoscenza innovativa, una volta prodotta, circoli prevalentemente in quanto rivelata dalla qualità del prodotto o del servizio realizzato o distribuito sul mercato, mediante indagini di mercato autonomamente gestibili dalle singole imprese interessate o tramite la semplice mobilità delle risorse umane da un'impresa all'altra; solo una minoranza di risposte riguardano l'impiego di strumenti come la licenza di brevetto o di *know how* o la loro cessione: una percentuale ancora ridotta dichiara che, una volta prodotta, l'innovazione non circola affatto.

TABELLA 6 – *Modalità e veicoli della circolazione dell'innovazione**

	SPORTSYSTEM	VITIVINICOLO	ORAFO	LEGNO ARREDO	TOTALE
Mobilità delle risorse umane	9,1%	12,9%	12,1%	3,3%	9,4%
Circolazione del prodotto come tale	36,4%	35,5%	54,5%	43,3%	42,5%
Ricerche di mercato e partecipazione a fiere	15,1%	3,2%	12,1%	23,3%	13,4%
Licenza di brevetto o <i>know how</i>	9,1%	-	-	-	2,4%
Cessione di brevetto o <i>know how</i>	3%	-	-	-	0,8%
Nessuna circolazione	6%	9,7%	12,1%	3,3%	7,9%

**Percentuali sul totale delle imprese – La domanda contemplava la risposta “altro” di cui non si è potuto tenere conto in questa sede..*

Come si accennava sopra, nel settore orafo, in particolare (ma il problema riguarda con accenti meno gravi anche il legno arredo e in misura minore lo sportssystem) emerge una evidente preoccupazione circa i rischi di contraffazione dei prodotti, rischi che riducono significativamente gli incentivi all'innovazione e in ogni caso falsano il gioco della concorrenza a vantaggio di chi riesce ad appropriarsi delle rendite di una facile e servile imitazione⁵². Questo spiega sia perché, in particolare

⁵² In particolare nello studio di caso inerente il settore orafo risulta che l'86,6% delle imprese dichiarano che l'innovazione circola in una delle prime tre modalità indicate nel testo (in quanto rivelata dalla qualità del prodotto o del servizio realizzato o distribuito sul mercato, mediante indagini di mercato autonomamente gestibili dalle singole imprese interessate o tramite la semplice

nel settore orafa, le imprese, specie se di grandi dimensioni, preferiscono dotarsi di un *designer* interno piuttosto che far ricorso al mercato sia perché imprese che non sono in grado di sostenere tale costo, finiscono per non avere accesso ad alcuna innovazione⁵³.

Il dato chiarisce che alla base della scelta inerente al se e come produrre innovazione, opera un fallimento del mercato, al punto che alcune imprese preferiscono non ricorrervi. Dove l'impresa riesce a produrre innovazione rilevante anche nei rapporti con altre imprese, ciò accade non nell'ambito di relazioni di mercato, ma di rapporti che, anche (e prevalentemente) nella forma del contratto bilaterale e quand'anche di breve periodo (o più frequentemente a cadenza intermittente ma ripetuta), si dotano di alcune salvaguardie formali: obblighi di segretezza sono normalmente esplicitati nei contratti e, quand'anche questi non siano formalizzati (oralmente o per iscritto), le parti percepiscono quegli obblighi come vincolanti; taluni contratti introducono penali; in ogni caso esiste una sanzione reputazionale che si traduce nella interruzione della relazione⁵⁴.

Resta che, a fronte di un basso livello di brevettazione, il segreto riguarda spesso una conoscenza di fatto facilmente appropriabile. Di fronte a ciò, lo stesso contratto può fallire, nonostante che la legislazione oggi tenda ad ampliare il concetto di diritto di proprietà industriale⁵⁵.

Evidentemente, non tutte le relazioni di cui si tratta in questa sede (relazioni con *designers*, con enologi, con centri di ricerca, ecc.) sono parti di vere e proprie reti contrattuali caratterizzate da forte stabilità. Talora le parti preferiscono non fidelizzarsi reciprocamente e mantenere una diversificazione del proprio "portafoglio clienti" o "portafoglio *designers*", che conservi i vantaggi della specializzazione e contenga i rischi di opportunismo. Ciò non esclude che il *designer* possa essere figura di riferimento per il produttore e anche anello di raccordo tra costui e la rete di subfornitori. Per ragioni analoghe a quelle appena espresse, la ricerca rivela la sostanziale assenza di forme di integrazione proprietaria tra *designers* e produttori.

Sul piano orizzontale (delle relazioni tra *designers* o tra enologi, ad esempio) sono emerse reti che, per quanto formalizzate in almeno un caso⁵⁶, si presentano come comunità di saperi più che come organismi specificamente volti alla produzione di conoscenza innovativa. Lo scopo primario è quello di favorire la

mobilità delle risorse umane da un'impresa all'altra), mentre nessuna risposta riguarda la cessione o la licenza di brevetto o di *know how*.

⁵³ Nel settore orafa dichiarano di non produrre alcuna innovazione 3 imprese su 33. Il dato è analogo a quello registrato nel vitivinicolo (4 su 31) e nel legno arredo (3 su 30), ma non a quello registrato a Montebelluna (dove nessuna impresa compie questa dichiarazione).

⁵⁴ In particolare, tra le imprese che hanno risposto a tale domanda, il 65% circa dichiara che l'obbligo di segretezza ha fonte in contratti scritti, regolamenti o altri moduli contrattualmente vincolanti; e il 35% richiama la natura fiduciaria del rapporto come fondamento di tale obbligo.

⁵⁵ V. infatti artt. 98-99 in tema di diritti e tutela delle informazioni segrete.

⁵⁶ Sull'associazione degli enologi, v. A. Zorzi – M. Degasperis – D. De Luca, *Le reti di imprese nel settore vitivinicolo veronese*, cit.

circolazione di una conoscenza precompetitiva, mentre la produzione di nuova conoscenza (specie se competitiva) è lasciata alle capacità individuali⁵⁷.

Il mercato presenta dunque limiti significativi nella produzione di servizi innovativi. L'integrazione proprietaria tra fornitori e utenti di servizi non appare via percorribile. Un terzo modello è quello della fornitura da parte di organizzazioni territoriali. Si tratta di organizzazioni miste, pubblico-private, che erogano servizi inerenti all'innovazione (in alcuni casi in concorrenza con studi ed imprese private) a favore della filiera produttiva. Riguardano in particolare il settore dello sportssystem e del legno arredo e si occupano, rispettivamente, di prototipazione, *reverse engineering, design*, nell'un caso, e di prove e certificazione di materiali e prodotti, nell'altro⁵⁸. Si tratta di strutture che coniugano l'erogazione di servizi alle imprese (a condizioni di mercato) con lo svolgimento di attività di ricerca (con divulgazione gratuita) o altre attività connesse di interesse generale (es. certificazione ambientale). Peraltro, anche nell'ambito dell'erogazione dei servizi, può accadere che il rapporto preferenziale con alcuni committenti dia vita alla produzione di protocolli (es. per la certificazione) destinati ad un più ampio uso nell'ambito di rapporti con altre imprese, distrettuali e non⁵⁹. Sul piano strutturale si può parlare di modelli di rete inter-imprenditoriale almeno in senso lato, posto che tali organizzazioni, per un verso, sono partecipate dalle associazioni di categoria, che sono dunque in essa rappresentati, e per l'altro, rivelano un legame con il territorio, che (soprattutto nello sportssystem) ne fanno un punto di riferimento e di dialogo per il distretto.

Specificata attenzione va prestata ai modelli di governo. Si è in presenza di modelli lucrativi (così nell'ente rilevato nel settore del legno arredo) e non lucrativi (così nello sportssystem). Nel caso inerente allo sportssystem, l'adozione di una forma giuridica non lucrativa è risultata cruciale, in quanto ha consentito all'ente di perseguire una strategia di promozione dell'accesso ai servizi a favore di tutte le imprese che ne avessero bisogno, a prescindere dal livello di remuneratività del servizio. L'ente dunque opera secondo logiche di mercato dal punto di vista dei prezzi ma tende ad assumere compiti, funzioni e spesso rischi che gli studi privati di progettazione e design difficilmente assumerebbero, almeno a costi accessibili. Tuttavia, ove la relazione tra struttura di rete e singolo cliente dia vita a un'innovazione brevettabile, l'eventuale diritto di proprietà industriale va all'impresa

⁵⁷ Sull'esperienza di EKMDicamo quale rete tra *designers* nel montebellunese, v. L. Azzolina - G. Bosi - M. Gobbato, *Le reti di imprese nello sportssystem di Montebelluna*, in F. Cafaggi - P. Iamiceli, *Reti di imprese tra crescita e innovazione organizzativa*, in corso di pubblicazione, cit.

⁵⁸ Cfr., rispettivamente, su Tecnologia & Design, L. Azzolina - G. Bosi - M. Gobbato, *Le reti di imprese nello sportssystem di Montebelluna*, cit. e su Catas (società per azioni partecipata da Camera di commercio e associazioni imprenditoriali) e Cert, M. Gobbato - G. Zanchi, *Le reti di imprese nel distretto del legno-arredo trevigiano e pordenonese*, in F. Cafaggi - P. Iamiceli, *Reti di imprese tra crescita e innovazione organizzativa*, in corso di pubblicazione, cit. Nell'ambito dello sportssystem è altresì utile segnalare il ruolo di Unint, consorzio con attività esterna per la promozione di strategie di integrazione tra imprese. Benché il consorzio non abbia ancora sviluppato a pieno questo profilo della sua attività, tra i suoi fini istituzionali comunque emergono: la ricerca industriale, la creazione di laboratori tecnici, centri di ricerca e prova, nonché la promozione e lo sviluppo di proprietà industriali e intellettuali (cfr. statuto, art. 3).

⁵⁹ V., sul rapporto tra Catas e un grande distributore del settore del legno arredo, M. Gobbato - G. Zanchi, *Le reti di imprese nel distretto del legno-arredo trevigiano e pordenonese*, cit.

committente, al pari di quanto succederebbe e succede in altre relazioni di mercato. Tale soluzione potrebbe generare delle inefficienze alle quali è possibile rispondere con l'introduzione di nuovi modelli organizzativi (v. *infra*, in merito alla proposta di un modello FAST).

In altri termini, anche quando si ha riguardo a organizzazioni senza scopo di lucro che erogano servizi inerenti all'innovazione perseguendo obiettivi di crescita del territorio⁶⁰, il sistema di riconoscimento dei diritti sull'innovazione è in qualche modo inadeguato: o il diritto sulla conoscenza è privato e individuale (e allora spetta al cliente in quanto lo ha acquistato o in quanto ha originariamente fornito l'"idea") oppure il diritto è collettivo, ossia di tutti, come accade per quel versante dell'attività dell'organizzazione che rientra nell'area della ricerca precompetitiva.

Non emerge invece una forma di riconoscimento di diritti sulla conoscenza che, valorizzando la dimensione collettiva della rete, sia in grado di mediare l'esigenza di fornire incentivi adeguati alla sua produzione con la promozione dell'accesso a favore di quei soggetti che, a causa di fallimenti del mercato, dei diritti di proprietà industriali o dei contratti, non riescono ad accedervi.

Nei casi osservati, benché la conoscenza sia il risultato di un'organizzazione privata per la produzione di beni collettivi, spesso il modello si arresta a metà e dunque non permette la produzione di beni collettivi locali che possono finanziare lo sviluppo⁶¹. Tali limiti organizzativi possono incidere sul sistema di incentivi alla produzione di innovazione ma anche sul livello di risorse disponibili.

La creazione di reti e la *governance* della rete come strumento di risposta alla dispersione delle esternalità positive derivanti dalla produzione di conoscenza innovativa è ciò che si vuole esplorare in questa sede.

Occorre dunque una risposta in chiave di *governance* per assicurare che la conoscenza divenga codificabile e trattenibile all'interno dei territori.

A tal fine possono promuoversi diverse soluzioni:

- a) la creazione di istituzioni non-profit, in particolare *fondazioni associative per lo sviluppo tecnologico (FAST)* che favoriscano gli incentivi alla produzione ed allo sfruttamento condiviso di conoscenza nei sistemi produttivi locali;
- b) la definizione di diritti di proprietà collettiva aventi ad oggetto la produzione e lo sfruttamento della conoscenza;
- c) la definizione di regole attinenti alla circolazione e al godimento di tali diritti secondo criteri che coniughino il potenziamento degli incentivi alla produzione di conoscenza innovativa, la promozione dell'accesso a tale conoscenza a favore delle piccole e medie imprese ed il suo impiego sul territorio dover la conoscenza è stata generata (ad esempio tramite un sistema di licenze obbligatorie e/o a prezzi regolati dalla fondazione)⁶².

Solo molto indirettamente e senza una specifica opzione per un modello organizzativo quale quello qui proposto, si muove in questa direzione la legge

⁶⁰ Cfr. statuto di Tecnologia e Design e L. Azzolina - G. Bosi - M. Gobatto, *Le reti di imprese nello sportssystem di Montebelluna*, cit.

⁶¹ Sulla produzione di beni collettivi locali cfr. C. Trigilia, *Sviluppo locale*, cit. p. 21 ss.

⁶² F. Cafaggi – P. Iamiceli, *Le reti di imprese tra crescita e innovazione*, in corso di pubblicazione, cit.

regionale veneta sui distretti, nel testo recentemente modificato⁶³; nella medesima prospettiva si può considerare l'impiego del consorzio con attività esterna quale possibile mandatario collettivo con rappresentanza di consorziati o loro gruppi, impegnati, nell'ambito del consorzio, nello svolgimento di attività di ricerca e sviluppo⁶⁴. La combinazione tra modello consortile non societario e rappresentanza negoziale non offre tuttavia una strumentazione adeguata: l'imputazione dei diritti sulla conoscenza in comunione ai consorziati interessati rende più rigida la circolazione (seppur controllata) della conoscenza a favore di terzi, i quali di volta in volta dovranno negoziare le condizioni di acquisto con l'insieme dei singoli, non potendo contare sull'unità di un centro di imputazione e di un regolamento che, *ex ante*, definisca tali condizioni. Al contrario, l'adozione del modello della fondazione associativa consentirebbe allo stesso tempo di: (a) ridurre i rischi di comportamento opportunistico, (b) assicurare incentivi alla cooperazione e (c) garantire un uso condiviso dei diritti di proprietà industriale acquisiti grazie all'attività di ricerca svolta dalla fondazione.

Ovviamente il ricorso di questi elementi dipende dalla definizione di un sistema di *governance* idoneo a coniugare rappresentativa degli interessi ed efficienza organizzativa. La natura associativa della fondazione servirebbe ad assicurare una larga rappresentatività del territorio. Questa potrebbe essere raggiunta attraverso la partecipazione di organizzazioni di secondo livello come le associazioni di categoria insieme alle università ed ai centri di ricerca pubblici e privati.

L'obiettivo prioritario di tali fondazioni sarebbe quello di assicurare lo svolgimento della ricerca di base precompetitiva ma soprattutto coordinare e sviluppare i sistemi di conoscenza emergenti in tante piccole imprese che per ragioni di competenza e di dimensione organizzativa non riescono a tradurre l'innovazione prodotta in diritti di proprietà. È importante attribuire alla fondazione la titolarità di questi diritti, assicurandole la possibilità di attribuirli contrattualmente alle imprese collocate nel territorio a prezzi inferiori a quelli di mercato che abbiano effetto incentivante sulla partecipazione all'attività stessa⁶⁵.

4. Reti di servizi per l'internazionalizzazione

⁶³ Art. 12-bis, l.r. Veneto 8/03, come integrate dalla L.R. 16 marzo 2006, n. 5: "Disposizioni in materia di acquisizione di beni materiali ed immateriali. 1. I beni materiali e immateriali, conseguiti con la realizzazione dei progetti cofinanziati con i contributi regionali ai sensi della presente legge, appartengono ai proponenti e realizzatori dei progetti medesimi. Il patto di sviluppo deve contenere, pena la non ammissibilità, le modalità d'accesso ai risultati o ai beni conseguiti dai progetti da parte delle imprese sottoscrittrici il patto costituenti il distretto o metadistretto medesimo.

⁶⁴ Così secondo lo statuto di Unint, consorzio per le integrazione tra imprese già segnalato in questo paragrafo nella nota 266, il quale in tal modo si rende veicolo di attuazione di progetti attivati sulla base della legge 8/03 appena citata sui distretti produttivi veneti (cfr. art. 4). In presenza di innovazione appropriabile, l'impiego del mandato collettivo con rappresentanza consente di imputare i diritti connessi direttamente al gruppo di consorziati interessati. Pur richiamando l'istituto del mandato con rappresentanza, il regolamento del consorzio non affronta tuttavia specificamente questo ordine di implicazioni, occupandosi piuttosto del profilo dell'allocatione dei costi.

⁶⁵ F. Cafaggi – P. Iamiceli, *Le reti di imprese tra crescita e innovazione*, Mulino, 2007, cit. p.

L'internazionalizzazione delle imprese genera una domanda di servizi specializzati sia quando si traduce in processi di ingresso su mercati internazionali sia quando comporta fenomeni di coordinamento produttivo tra imprese collocate in Stati diversi dando luogo a reti o gruppi transnazionali di PMI, sia quando si concretizza in fenomeni di delocalizzazione della produzione⁶⁶.

In risposta a tale domanda, associazioni di categoria, camere di commercio, banche, professionisti attivano risorse e misure di intervento al fine di sostenere i progetti imprenditoriali e in alcuni casi di promuoverli o stimolarli.

La ricerca ha mostrato come difficilmente questi attori si stiano muovendo indipendentemente l'uno dall'altro e come prevalga l'attitudine a generare sinergie volte a coordinare risorse complementari: da quelle finanziarie a quelle tecnologiche a quelle della conoscenza. Conoscenza non solo delle economie nazionali e internazionali ma anche (e talora soprattutto) delle culture locali nei diversi mercati di accesso. In un sistema di relazioni di mercato, in cui la stessa individuazione del servizio da acquistare non è sempre appannaggio dell'impresa interessata (e ancor meno dell'impresa potenzialmente atta a un processo di internazionalizzazione ma non del tutto consapevole delle proprie potenzialità), tale coordinamento è di difficile realizzazione. Al contrario, tale bisogno è alla base della costituzione di vere e proprie reti di servizi, siano queste informali ovvero formalizzate⁶⁷.

Tra le reti, per così dire, formalizzate vi è una società consortile a responsabilità limitata, concepita come società di servizi per l'internazionalizzazione⁶⁸.

Se, per un verso, l'erogazione del servizio trova per lo più spazio nell'ambito di relazioni di mercato con l'impresa cliente, per l'altro, ad essa si accompagna la produzione e la diffusione di un sapere, nonché la creazione di reti relazionali, la cui natura tende a quella dei beni pubblici, non più locali ma propri della comunità internazionale⁶⁹.

⁶⁶ Su tali differenze e le implicazioni sul versante dei modelli organizzativi cfr. F. Cafaggi e P. Iamiceli, *Le reti di imprese tra crescita ed innovazione*, Mulino, 2007, cit. p.

⁶⁷ Tra le prime si può richiamare l'iniziativa perseguita da un nucleo di associazioni industriali particolarmente interessate ai temi delle internazionalizzazione (c.d. "Club dei Quindici"), che in un *Position Paper* dell'ottobre 2004 ha dichiarato di voler dar vita ad una rete volta a "mettere in comune le diverse eccellenze" presenti nelle quindici associazioni al fine di svolgere in modo coordinato attività di promozione e consulenza a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese (v. sito della Confindustria).

⁶⁸ Partecipata dalla Camera di Commercio di Treviso, da Unindustria Treviso, da Confartigianato della Marca Trevigiana, nonché da Veneto Banca e Unicredit, oltre che da altre associazioni di artigiani, piccole imprese e coltivatori diretti, Treviso Global eroga servizi c.d. di sviluppo (dalla individuazione e predisposizione di progetti alla organizzazione di consorzi e associazioni temporanee per l'internazionalizzazione), servizi promozionali (fiere, workshop, accoglienza di delegazioni straniere), servizi di consulenza (legale, finanziaria, doganale, tecnologica), occupandosi altresì di acquisire e diffondere una informazione di base circa la situazione economica dei paesi target, il quadro congiunturale, le opportunità e i rischi, le agevolazioni e gli accordi internazionali.

⁶⁹ Del resto, iniziative analoghe a quelle descritte, seppure inserite in un quadro di attività non incentrato esclusivamente sui temi dell'internazionalizzazione, emergono, ad esempio, nell'ambito della Fondazione Museo dello Scarpone a Montebelluna o dell'ente Fiera International, un ente

Ancora una volta l'impiego del modello organizzativo a rete nell'ambito dell'erogazione dei servizi alle imprese consente di coniugare i vantaggi del coordinamento delle risorse a beneficio tanto dei singoli che della collettività con quelli di una flessibilità operativa che, sul versante dell'internazionalizzazione, è di primaria importanza, non potendosi standardizzare il servizio erogato senza tenere conto delle tante specificità proprie del territorio a cui si fa riferimento.

Se questo è vero, è anche importante sottolineare come la forma organizzativa prescelta debba saper riflettere capacità di coordinamento e flessibilità. In tal senso, ad esempio, almeno nella sue veste standard, il modello del consorzio contrattuale con attività esterna sembra mostrare limiti importanti: si pensi al criterio, seppure derogabile, dell'unanimità dei consensi per la modificazione del contratto (il che renderebbe elevatissimi i costi del coordinamento), così come al regime della responsabilità patrimoniale, solo parzialmente limitata per ciò che attiene alle obbligazioni assunte per conto dei consorziati (il che farebbe dell'organizzazione uno strumento assai rigido e poco flessibile)⁷⁰. Anche la scelta di modelli associativi o cooperativi improntati a regole di voto paritarie (come tendenzialmente lo stesso consorzio) potrebbe essere criticata se confrontata con la possibilità di differenziare poteri e ruoli dei partner della rete in ragione delle competenze e delle specificità di ciascuno: opzione, questa, che l'istituzione di una fondazione o la costituzione di una società, specie se ispirata a un adeguato impiego della riforma del 2003, potrebbero realizzare.

5. I sistemi per la risoluzione alternativa delle controversie e la fornitura di servizi legali

In questo contesto si guarda alla risoluzione delle controversie come aspetto specifico del tema più generale della fornitura di servizi legali alle pmi. In linea con alcune convinzioni emergenti nella letteratura socio-giuridica sulle relazioni tra imprese, la ricerca ha rilevato che il tasso di ricorso alla giurisdizione per la soluzione delle controversie è alquanto limitato. Anche l'attivazione di procedure arbitrali rimane piuttosto contenuta. Molto più frequentemente le imprese tendono a risolvere i loro conflitti con modalità conciliative e tecniche informali, mentre il ricorso a specifiche procedure stragiudiziali emerge nel contesto di alcune organizzazioni di rete, per lo più cooperative⁷¹.

piuttosto attivo nel distretto orafico vicentino (sebbene in questo distretto si lamenti proprio lo scarso coordinamento tra le istituzioni coinvolte).

⁷⁰ Su questi profili, v. M. Sarale, *Consorzi e società consortili*, cit. In una prospettiva più generale, su questo tema, v. già sopra, par. 2.

⁷¹ La questione è stata oggetto di diverse domande nell'ambito del questionario somministrato alle imprese. Aggregando le diverse risposte secondo le categorie qui rilevanti, si può richiamare il dato secondo il quale la risoluzione informale delle controversie è stata indicata come modalità prevalente nel 71,2% delle risposte; il ricorso a transazioni anche mediante l'intervento di legali, nel 5,9% dei casi; pari percentuale di risposte ha raccolto la risposta relativa ad altri strumenti di risoluzione delle controversie previste dagli statuti di organizzazioni di cui l'impresa sia membro; il ricorso a giudici o arbitri è risultato prevalente nel solo 4,3% delle risposte.

TABELLA 7. – *Modalità di risoluzione delle controversie **

Risoluzione informale tra le parti in conflitto	71,2%
Ricorso a transazioni, anche tramite l'intervento di legali	5,9%
Strumenti di risoluzione delle controversie regolati all'interno di organizzazioni in cui sorge la disputa	5,9%
Ricorso a giudici o a arbitri	4,3%

**Percentuali sul totale delle risposte inerenti alla risoluzione delle controversie nelle diverse sezioni in cui tale questione è stata sottoposta all'attenzione dell'impresa intervistata. – Le domande contemplavano altresì una modalità di risposta (“dipende dall'oggetto della controversia - specificare”), di cui non si è potuto tenere conto in questa sede (pertanto la somma delle percentuali non raggiunge l'unità).*

Interlocutori privilegiati (in primo luogo professionisti) riferiscono che i conflitti riguardano molto spesso i legami familiari e, in tale ambito, vicende relative alla successione nell'impresa e alla ripartizione del patrimonio aziendale tra congiunti e parenti, ciò peraltro in contesti in cui la successione dell'impresa è raramente oggetto di una programmazione formalizzata in atti giuridicamente vincolanti⁷².

Al dibattito corrente risultano ormai note le problematiche che sono alla base di un ridotto ricorso delle imprese alla giustizia, per così dire, pubblica: i tempi e i costi delle procedure sono tra i primi fattori a disincentivare tale ricorso⁷³. In un contesto simile la promozione di sistemi di risoluzione stragiudiziale delle controversie è all'attenzione di operatori e istituzioni, sia nazionali che europee e internazionali⁷⁴.

Da questa attenzione nasce anche la ricerca di soluzioni istituzionali che favoriscano l'accesso delle imprese, soprattutto di piccole dimensioni, a tali sistemi di conciliazione, mediazione, arbitrato. Ciò significa, per un verso, rendere le

⁷² Dai dati raccolti mediante la somministrazione del questionario risulta infatti che nel 46,4% dei casi la successione non è stata affatto programmata, neppure informalmente e solo nel 9,4% dei casi tale programmazione è avvenuta mediante l'inserimento di specifiche clausole nello statuto o l'adozione di accordi vincolanti tra le parti interessate.

⁷³ Cfr. Relazione del Governatore della Banca d'Italia, 31 maggio 2007, disponibile su www.bancaditalia.it.

G. Alpa e R. Danovi (a cura di), *La risoluzione stragiudiziale delle controversie e il ruolo dell'avvocatura*, Milano, Giuffrè, 2004; AIGI, *Composizione delle controversie commerciali con le procedure “Adr”*, cit.; G. Cabras *et al.*, *Mediazione e conciliazione per le imprese*, Torino, Giappicchelli, 2003.

⁷⁴ V. proposta di direttiva relativa a determinati aspetti della mediazione in materia civile e commerciale, 2004/0251 (COD), 22 ottobre 2004. Sul tema sia consentito il rinvio a F. Cafaggi – P. Iamiceli, *Le dimensioni costituzionali della regolazione privata*, in *Giurisprudenza costituzionale e fonti del diritto privato*, a cura di N. Lipari, Edizioni scientifiche italiane, Napoli, 2006, p. 315 ss., part. p. 355 ss., ove emerge altresì una ricognizione del dibattito in materia.

imprese consapevoli delle opportunità sottese alla composizione stragiudiziale delle controversie e, per l'altro, garantire l'offerta di un servizio qualificato sul piano della professionalità di chi amministra le procedure e del rispetto dei principi e diritti fondamentali di un qualunque sistema di giustizia, sia questa pubblica o privata: il diritto di difesa, il contraddittorio, l'indipendenza del decisore, la trasparenza delle procedure.

Il valore di questo servizio può essere apprezzato non solo sul piano degli interessi privati delle imprese in conflitto ma anche su quello degli interessi pubblici, quanto meno della comunità locale con cui l'impresa si relaziona offrendo opportunità di lavoro, producendo beni e servizi, dialogando con le istituzioni. Anche in questo caso le istituzioni che producono tale servizio possono dunque essere considerate altresì responsabili della produzione di beni collettivi locali.

Sebbene la ricerca non abbia rilevato ancora un diffuso interesse delle imprese per le tecniche di risoluzione stragiudiziale delle controversie, almeno in termini di accesso ai procedimenti in tal senso amministrati dalle istituzioni presenti⁷⁵, essa si è potuta confrontare con realtà istituzionali di notevole interesse proprio nella prospettiva dell'impiego del modello reticolare.

Le iniziative indagate sono nate entrambe nell'ambito dell'attività delle camere di commercio.

Una è stata promossa da Assicor⁷⁶. Il Consiglio direttivo di tale associazione ha adottato un Codice di Autodisciplina del Design allo scopo di "tutelare i progettisti, i produttori, i commercianti e i consumatori di oggetti di design dagli atti di concorrenza che siano comunque lesivi dei contenuti di originalità ideativa e del valore - creatività, con particolare riguardo all'imitazione."⁷⁷

⁷⁵ V. sopra tab. 7. A ciò si aggiunga il dato, pure rilevato dalla ricerca, secondo il quale nessuna delle imprese selezionate, né alcuna di quelle operanti nei settori qui esaminati, ha mai fatto ricorso a procedure attivate dalla *Curia Mercatorum* istituita presso la camera di commercio di Treviso, su cui v. oltre nel testo e nelle note.

⁷⁶ Assicor è un'associazione costituita da Unioncamere, dalle Camere di Commercio dove esiste una consistente concentrazione orafa (Alessandria, Ancona, Arezzo, Bari, Bologna, Cagliari, Caserta, Firenze, Genova, Macerata, Milano, Napoli, Palermo, Roma, Torino, Varese e Vicenza), dalle associazioni orafe di Confartigianato e CNA, dall'Ente Fiera di Vicenza e Centro Promozione e Servizi di Arezzo, dalla Fiera Milano International e dalla Fiera di Valenza.

⁷⁷ Il Codice sanziona le attività in contrasto con le suddette finalità, ancorché non perseguibili dalla normativa statale; l'insieme delle sue regole intende fornire una base per l'autodisciplina nel settore del design. Per l'applicazione dei principi e delle norme del Codice, Assicor istituisce (...) un apposito organismo tecnico, denominato Giuri" (art. 1 del Codice). La stessa composizione del Giuri (tale da includere, per vincolo di statuto, membri scelti da una rosa di nominativi designati dalle Associazioni di Categoria, dagli Enti Fieristici sottoscrittori e dalle Camere di Commercio associate ad Assicor, tra esperti di diritto, di problemi del mercato e dei consumatori e di design) è affidata al consiglio direttivo dell'associazione. Su queste basi, ai sensi dell'art. 12 del codice di autodisciplina, in occasione delle manifestazioni espositive organizzate dagli Enti fieristici sottoscrittori, il Giuri garantisce, su richiesta degli stessi Enti o Società, un servizio di osservatorio per dirimere, attraverso la presenza in loco di un apposito Comitato di accertamento, le controversie che dovessero insorgere durante le manifestazioni stesse, attinenti alla materia disciplinata dal presente Codice. Ai sensi dell'art. 22 del regolamento di attuazione, lo stesso Comitato può disporre la rimozione dall'esposizione, dal campionario e dalla vendita in fiera dell'oggetto o degli oggetti in contestazione, dandone immediata comunicazione all'ente

Una seconda iniziativa è quella promossa dalla Camera di Commercio di Treviso, in collaborazione con le camere di Commercio di Pordenone, Belluno, Trieste e Gorizia. Ne è nata un'associazione senza scopo di lucro Curia mercatorum (altresì partecipata da associazioni di categoria e alcuni ordini professionali) specificamente volta a promuovere il ricorso all'arbitrato e alle tecniche di risoluzione stragiudiziale delle controversie, a fornire servizi di conciliazione, mediazione e arbitrato, nonché a curare la predisposizione e la diffusione di contratti tipo, a promuovere forme di controllo sulle clausole inique, a promuovere e incentivare la conoscenza in materia di proprietà industriale⁷⁸.

Il modello impiegato tende, per un verso, a favorire la diffusione della cultura conciliativa facendo leva sulla partecipazione delle organizzazioni rappresentative delle imprese e, per l'altro, cura la professionalità del servizio mediante il coinvolgimento di esperti, quali membri della c.d. Corte per la risoluzione delle controversie. A quest'ultima (una sorta di organismo interno all'associazione composto da persone fisiche di provata esperienza nell'area giuridica e commerciale) è devoluto il compito di approvare il regolamento di mediazione e di arbitrato (e in ciò l'ente assolve anche la sua funzione auto-regolamentare), nonché quello di designare mediatori o arbitri, tenendo conto dell'indicazione delle parti e comunque attingendo a una lista predefinita sulla base di criteri determinati dalle camere di commercio⁷⁹.

organizzatore. Sul ruolo della tutela del *design* nel settore orafa, anche mediante iniziative fondate sull'autoregolamentazione, v. *amplius* G. Bosi – M. Degasperi, *Le reti di imprese nel distretto orafa vicentino*, in F. Cafaggi – P. Iamiceli, *Reti di imprese tra crescita e innovazione organizzativa*, in corso di pubblicazione, cit.

⁷⁸ Art. 3, statuto dell'associazione Curia Mercatorum: "L'Associazione persegue, senza scopo di lucro, le seguenti finalità: i) promuovere il ricorso all'arbitrato ed alle tecniche, cosiddette ADR, di prevenzione e risoluzione delle controversie alternative al ricorso alla giustizia ordinaria; ii) fornire, secondo criteri di economicità, servizi di Conciliazione/Mediazione/Arbitrato nel rispetto delle procedure adottate con apposito Regolamento; iii) curare la predisposizione e la diffusione di contratti tipo fra le imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti; iv) promuovere ed organizzare forme di controllo e stigmatizzazione di clausole inique ricorrenti in contratti standard; v) promuovere ed incentivare la conoscenza in materia di tutela della proprietà industriale; vi) svolgere funzioni di supporto alle Camere di Commercio per le altre funzioni ad esse affidate dall'art. 2 della L. 29.12.1993 n. 580 e da altre fonti legislative. L'Associazione potrà svolgere tutte le azioni opportune e necessarie per il conseguimento delle proprie finalità, comprese le cessioni di beni e prestazioni di servizi agli associati e a terzi; essa potrà, in particolare: i) intrattenere rapporti con enti pubblici e privati ed assumere partecipazioni ed interessenze in altri organismi associativi o societari; ii) organizzare convegni, seminari e corsi di studio per promuovere la diffusione e l'applicazione delle tecniche di Conciliazione/Mediazione/Arbitrato predisposte dall'Associazione; iii) avvalersi della collaborazione tecnica e della consulenza di esperti per il raggiungimento delle finalità associative."

⁷⁹ Art. 3, Regolamento Mediazione e Arbitrato adottato dalla Associazione Curia Mercatorum: "Il mediatore è individuato dalla Segreteria della Corte [per la risoluzione delle controversie] tra nominativi inseriti in un'apposita lista, formata sulla base di standard definiti dall'Unione Italiana delle Camere di Commercio (Unioncamere) nel rispetto della normativa vigente. (...) Gli arbitri (o componenti del tribunale arbitrale) sono nominati dalla Corte [per la risoluzione delle controversie], tenendo conto delle eventuali indicazioni delle parti."

L'adesione di enti o esponenti portatori di competenze o interessi rilevanti nell'ambito dell'associazione, in seno (rispettivamente) all'assemblea o alla c.d. Corte per la risoluzione delle controversie, si traduce dunque nella partecipazione a una forma di rete organizzativa volta alla produzione di servizi per la soluzione di controversie (nonché, come si vedrà oltre, alla produzione di alcuni beni collettivi locali), dove è proprio lo sfruttamento delle sinergie tra competenze e professionalità a generare una particolare qualità del servizio a favore del territorio.

In questa prospettiva, particolare attenzione è prestata alla non lucratività dell'ente: una non lucratività imposta anche ai fini della selezione dei membri (essi stessi dunque obbligatoriamente soggetti *non profit*⁸⁰ e comunque non in contrasto con il principio di economicità a cui pure, secondo statuto, l'erogazione del servizio deve attenersi (si prevede infatti un sistema di tariffe regolato). Si tratta di un elemento da non sottovalutare se si pensa che tra gli obiettivi (seppur non manifesti) di un ente di questo tipo sembra trovar spazio quello di garantire l'accesso a un servizio qualificato con tariffe contenute. In un contesto in cui dunque il mercato dei servizi legali (sia nell'accesso alla giustizia pubblica che nell'amministrazione di giudizi arbitrali) registra fallimenti per le piccole imprese (per ragioni di costi, ma anche per motivi culturali), la rete *non-profit* può puntare a creare quelle condizioni sociali e organizzative che favoriscano la composizione dei conflitti secondo modalità conciliative. Proprio perché il processo è in primo luogo un processo culturale, i tempi di attuazione sembrano ancora lunghi ma il percorso valido.

6. Un'alleanza istituzionale per lo sviluppo delle piccole e medie imprese

Lo studio delle reti di imprese per l'erogazione di servizi nei settori esaminati conferma l'ipotesi secondo la quale uno degli ostacoli alla crescita delle piccole e medie imprese è da ricercarsi nelle inefficienze del mercato dei servizi e, in particolar modo, nell'assenza o nella scarsa diffusione di modelli innovativi di organizzazione dell'offerta. Mancherebbero infatti modelli che, facendo leva sulle sinergie emergenti dal territorio (tra associazioni di categoria, ordini professionali, banche) o, al contrario, sfruttando una concorrenza tra queste tipologie di offerta, si proponessero quale motore dell'innovazione.

Tali ostacoli emergono in modo più evidente nella produzione di quei servizi che, in quanto più legati alle specificità del territorio e volti alla promozione oltre che all'impiego di risorse immateriali (la conoscenza in primo luogo), risultano meno standardizzati e più esposti ai c.d. fallimenti del mercato, sia in termini di razionalità

Art. 10.2, statuto ult. cit.: "La Corte [per la risoluzione delle controversie] è composta da 5 (cinque) o più membri, nominati dal Consiglio d'Amministrazione tra persone di provata esperienza nel campo giuridico e commerciale."

⁸⁰ Art. 4, statuto, ult. cit.: "Possono acquistare la qualifica di associato tutti i soggetti non persone fisiche, pubblici o privati, italiani o stranieri, (quali Camere di Commercio ed altri Enti pubblici locali, associazioni di categoria, ordini e collegi professionali o loro associazioni, ecc.) che, secondo il prudente apprezzamento dell'organo associativo preposto, indipendentemente dalla forma assunta, senza perseguire fini di lucro ed in base alla propria attività ed a quella dei propri rappresentati, condividano inequivocabilmente le finalità di cui al precedente art. 3. La Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Treviso è associato di diritto."

limitata delle parti che in termini di rischi di opportunismo legati all'azzardo morale o alla selezione avversa⁸¹.

Nel contesto di simili criticità la ricerca rileva l'esistenza, ma anche i limiti, di due diverse risposte: quella di un'offerta di mercato, il mercato delle consulenze, dei servizi professionali, di quelli bancari; e quella di un'offerta associativa, legata all'attività delle associazioni imprenditoriali, nelle diverse articolazioni in cui questa trova spazio.

Ove si abbia riguardo ai servizi non standardizzati, che qui interessano, la prima si presenta talora impreparata ad affrontare le sfide della globalizzazione dei mercati e non riesce ad attivare dinamiche realmente competitive che si misurino con gli obiettivi di crescita della piccola impresa, in termini di innovazione, espansione lungo la filiera, accesso a nuovi mercati. Complice un legislatore che stenta ad offrire modelli adeguati di riferimento, essa sembra ancor meno preparata a rispondere a o, ancor prima a sollecitare, una domanda inerente alle esigenze di aggregazione tra alcune imprese intenzionate a sfruttare determinate sinergie e complementarità per la realizzazione di processi innovativi⁸².

D'altro canto, se l'offerta associativa riesce a svolgere una parziale funzione di supplenza sui servizi standardizzati, là dove le piccole imprese trovino difficoltà o minore convenienza ad accedere al mercato dei servizi, non sempre essa riesce a proporre modelli innovativi e risolutivi delle criticità sopra discusse.

Sia sull'uno che sull'altro versante (o, se si preferisce, nel contesto di un terzo modello di offerta, che si può definire *reticolare*), le esperienze più significative sono quelle in cui l'offerta risulta organizzata nell'ambito di istituzioni che combinano istanze di specializzazione con esigenze di coordinamento tra le imprese e tra queste ed altre istituzioni del territorio. Ne risulta un complesso sistema di sinergie, in cui le competenze professionali si uniscono alla conoscenza del territorio e delle risorse immateriali facenti capo alle imprese, come soggetti singoli o in forma aggregata.

Sul piano istituzionale e organizzativo (e in questo caso argomentando senza poter avere riguardo ad esempi concreti già esistenti), la modalità più efficace sembra essere quella di un ente senza scopo di lucro che sappia coniugare esigenze di partecipazione con istanze di managerializzazione e razionalizzazione dei processi decisionali, senza per questo rinunciare a istanze di efficienza ed economicità nell'assunzione e gestione dei rischi. Sotto questi profili, il modello consortile, pure a lungo impiegato *a latere* dell'offerta associativa o quale risposta autonoma da parte delle imprese, presenta notevoli limiti, in parte derivanti da una legislazione che poco tiene conto della funzione di crescita che tali modelli potrebbero in astratto realizzare nella vita delle piccole e medie imprese. Si ritiene invece che la fondazione di partecipazione (sopra denominata FAST nella specifica ipotesi dell'ente per la

⁸¹ O. Williamson, *I meccanismi del governo. L'economia dei costi di transazione: concetti, strumenti, applicazioni*, Milano, Franco Angeli, 1998; A. Schwartz, *Incomplete contracts*, in *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*, 1998, p. 277 ss.

⁸² In questa prospettiva cfr. anche Direttiva 2006/123/CE relativa ai servizi nel mercato interno, cit., considerando n. 101: "È necessario ed è nell'interesse dei destinatari, in particolare dei consumatori, assicurare che i prestatori abbiano la possibilità di fornire servizi multidisciplinari e che le restrizioni a questo riguardo siano limitate a quanto necessario per assicurare l'imparzialità nonché l'indipendenza e l'integrità delle professioni regolamentate".

produzione di servizi inerenti all'innovazione tecnologica), se adeguatamente articolata, pur in un contesto normativo tuttora fortemente datato quanto a diritto vigente⁸³, possa rispondere a simili sfide, attivando nell'ambito dei propri organi una ricca dialettica tra competenze complementari, istituendo deleghe fondate sulla specializzazione dei singoli e su chiari sistemi di responsabilità, dando attuazione a un reale sistema di *accountability* in cui aderenti attivi, ma anche esponenti qualificati di interessi diffusi sul territorio possano far valere la responsabilità della fondazione nel suo complesso.

Evidentemente non si tratta di una proposta che, come tale, possa sopperire alle criticità che tuttora emergono nel contesto del diritto dei contratti inerenti all'offerta di servizi e del diritto della proprietà industriale, pur nel quadro novellato dalle recenti riforme. In un sistema integrato, in cui diritto dei contratti, delle organizzazioni e della proprietà (qui industriale) sappiano, ciascuno per la sua parte, disegnare in modo efficiente ed efficace lo spettro degli incentivi alla produzione di innovazione, la fondazione associativa potrebbe svolgere quella funzione di coordinamento che spesso difetta negli attuali modelli di erogazione di servizi alle piccole e medie imprese.

Sul piano più generale delle politiche di aggregazione delle piccole imprese da un lato bisogna riconoscere l'innovazione che combina la crescita dimensionale per via interna con modelli di coordinamento contrattuale⁸⁴; dall'altro occorre sottolineare i limiti dell'intervento che finanzia la consulenza per i progetti di aggregazione senza affrontare il nodo cruciale dei servizi per lo sviluppo delle piccole e medie imprese. Mentre è indispensabile riaffermare il principio secondo cui spetta al mercato e non allo Stato determinare la dimensione ottimale dell'impresa e dunque non ha senso finanziare direttamente l'aggregazione, è necessario intervenire per promuovere la costituzione di reti che riducano i costi di coordinamento, eccessivi per micro-imprese ed imprese di piccola dimensione.

V'è bisogno di un disegno istituzionale che consenta la creazione di reti di servizi per la crescita delle PMI secondo il modello prospettato a livello europeo. La piccola dimensione delle imprese è compatibile con la crescita se si consolidano reti per lo sviluppo della conoscenza di base ed applicata, reti per il finanziamento, reti per la internazionalizzazione, reti per la tutela della qualità ambientale. Le reti, contrattuali e societarie, possono dunque offrire uno strumento di crescita integrando i processi produttivi e lasciando agli imprenditori la definizione delle strategie di sviluppo delle singole imprese.

Occorre dunque un'inversione di rotta: de-istituzionalizzare i distretti, restituendo alle regioni il compito di disegnare i propri modelli amministrativi, regolare i profili civilistici della *governance* delle reti, in particolare quelle per i servizi alle pmi, affinché contribuiscano ad accrescere la competitività delle nostre imprese

⁸³ È noto invece che una commissione di studio è incaricata dell'elaborazione di un disegno di legge delega per la riforma del libro primo del codice civile. In tale contesto la disciplina delle fondazioni ne risulterebbe rinnovata, specie sotto il profilo della molteplicità delle applicazioni funzionali dello strumento giuridico, nonché sotto quello della *governance* e dei sistemi di controllo.

⁸⁴ V. art. 9, co. 1-*bis*, d.l. 35/05, cit., dove si ha riguardo a “*aggregazioni su base contrattuale fra imprese che organizzano in comune attività imprenditoriali rilevanti*”.

sul piano internazionale. Questo disegno necessita di una nuova stagione collaborativa tra Stato e Regioni che segni la fine della conflittualità e l'inizio di un'alleanza istituzionale per lo sviluppo.