

X MASTER MLD

2002/03

“Lo sviluppo locale e la costruzione di reti transnazionali tra sistemi territoriali complessi”

GRUPPO A

**Fulvio Capurso
Alessandra De Lerma
Francesco Gombia
Valentina Iorio
Ilaria Molino
Paola Pierri**

INDICE

Prima Parte: PREMESSA TEORICA E SCELTA DEL TERRITORIO.....p. 4

Premessa.....p. 5

1. I SISTEMI LOCALI TERRITORIALI.....p. 5

2. DEFINIZIONE DELLE DINAMICHE DI RETE.....p. 7

2.1 Elementi di funzionalità della rete locale/globale per lo sviluppo locale.....p. 9

2.2 Modalità di costruzione della rete locale/globale.....p. 9

2.3 Individuazione della rete locale/globale.....p. 10

3. INTERNAZIONALIZZAZIONE DEI TERRITORI.....p. 11

**4. I PRINCIPI COMUNITARI E GLI STRUMENTI PER
LO SVILUPPO LOCALE.....p. 14**

4.1 Gli strumenti comunitari ed internazionali a favore delle reti transnazionali.....p. 17

5. SCELTA DELL'AMBITO TERRITORIALE.....p. 24

Seconda Parte: IL SISTEMA REGIONALE DI GOVERNANCE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE.....p. 26

Premessa Metodologica.....p. 27

1. IL POTERE ESTERO DELLE REGIONI.....p. 28

**2. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE NEL QCS, NEL POR, NEL CdP.
LA MISURA 6.5.....p.30**

**3. PROGRAMMA REGIONALE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E LA
COOPERAZIONE INTERNAZIONALEp. 32**

3.1 Focus sui Progetti Missione.....p. 35

4. STRUMENTI PREVISTI DAL PROGRAMMA REGIONALE.....	p. 37
4.1 Sportello regionale per l'internazionalizzazione.....	p. 38
4.2 Nucleo tecnico di valutazione.....	p. 41
4.3 Agenzia di Marketing regionale.....	p. 43
5. ANALISI SWOT.....	p. 44
6. DEFINIZIONE DELL'IDEA FORZA.....	p. 46
7. STRUMENTI DI LOGICAL FRAMEWORK.....	p. 49
7.1 Analisi degli Stakeholder.....	p. 49
7.2 Albero dei problemi.....	p. 51
7.3 Analisi degli obiettivi e Matrice Logica.....	p. 54
7.4 Risk Management.....	p. 59
8. ASPETTI TECNICI DEL PROGETTO.....	p. 60
8.1 Idea progetto e descrizione dell'intervento.....	p. 60
8.2 Destinatari dell'intervento.....	p. 65
8.3 Analisi dei Fabbisogni.....	p. 66
8.4 Modalità di monitoraggio e valutazione.....	p. 69
8.5 Posizionamento del progetto rispetto ad altre iniziative.....	p. 69
9. ANALISI FINANZIARIA.....	p. 71
9.1 Piano degli investimenti.....	p. 71
9.2 Costi d'esercizio... ..	p. 72
9.3 Cronogramma delle attività (vedi file)	
BIBLIOGRAFIA.....	p. 76
ALLEGATO A: Caso di studio "Città del Fare".....	p. 78
ALLEGATO B: Modelli di intervista.....	p. 81

Prima Parte

Premessa teorica e scelta del territorio

PREMESSA

In questo lavoro cercheremo di verificare l'esistenza di una relazione tra la costruzione di reti transnazionali tra sistemi territoriali complessi e lo sviluppo locale. Riteniamo che quanto più i soggetti di un territorio, portatori di differenti interessi e bisogni, procedano verso finalità e obiettivi condivisi, tanto maggiore è la possibilità che il processo di internazionalizzazione (rapporto tra due o più sistemi territoriali complessi) possa essere una vera occasione per lo sviluppo locale. La finalità che cercheremo quindi di perseguire è quella di valutare se la strutturazione di un sistema territoriale possa essere funzionale alla costruzione di reti lunghe che producano lo sviluppo. In seguito ai risultati dell'analisi, l'esistenza di tale relazione ci permetterà di avanzare un'ipotesi progettuale di internazionalizzazione di un sistema territoriale.

Partendo dunque dalle definizioni di Sistema Locale Territoriale (SLoT), del concetto di rete, e del processo di internazionalizzazione, verranno analizzate le linee strategiche comunitarie e nazionali per la promozione dello sviluppo locale e lo strumento della cooperazione decentrata. Scelto quindi uno SLoT rispondente ai criteri individuati, condurremo un'analisi territoriale per individuare le possibili traiettorie di sviluppo. L'elaborazione di un progetto concluderà il nostro lavoro.

1. I SISTEMI LOCALI TERRITORIALI

Il concetto di sviluppo locale implica la necessità di riconoscere la molteplicità e l'eterogeneità delle forme di sviluppo, in ragione dell'idea che solo l'unicità e l'irripetibilità della natura e delle forme di ciascun "locale" possano determinarne il percorso di sviluppo. Si rifugge in pratica l'idea che il problema dello sviluppo possa essere ricondotto all'adozione di un unico modello risolutivo, da considerarsi valido universalmente e quindi applicabile nei più diversi contesti territoriali.

Ciò che ha sollecitato la riflessione sullo sviluppo locale è stato un pronunciato sforzo di superare l'idea di uno sviluppo esogeno, "dall'alto", banalizzante delle specifiche soggettività territoriali, per promuovere invece l'idea di uno *sviluppo endogeno ed autocentrato*: si tratta in sostanza di riconoscere l'importanza delle caratteristiche e delle risorse che ogni territorio possiede per incentrare su di esse il percorso (ancora una volta necessariamente irripetibile) di sviluppo locale. Inoltre parlare di sviluppo endogeno implica anche l'esigenza di attivare il massimo coinvolgimento possibile, nel complessivo iter di definizione e attuazione delle linee di sviluppo locale, delle più diverse soggettività, istituzionali e non, che "abitano" il territorio. Tali soggetti infatti non solo sono i diretti destinatari degli interventi ma sono anche i depositari di quell'identità

e di quelle risorse che pervadono il territorio e su cui si intende incentrare la strategia di sviluppo. Devono quindi essere i massimi protagonisti in tutte le fasi di qualsiasi progetto “locale”.

Le modalità di coinvolgimento dei vari attori del territorio sempre più si richiamano ad una logica concertativa, consensuale e di partenariato, che riconosce le specificità locali come risorsa e affida all’articolazione delle identità e degli interessi in campo sia la possibilità “strategica” di cooperare alla complessiva costruzione dei progetti, sia la responsabilità delle misure politiche attuative. Ovviamente, per un realistico funzionamento di questi strumenti, occorre fare attenzione che la concertazione non si riduca ad un esercizio di facciata, magari ispirato unicamente da una “promessa finanziaria”. Un altro rischio inoltre è che le rappresentanze non siano effettivamente esponenti di bisogni, interessi e aspirazione autentici della società locale. Infine una reale concertazione deve essere in grado di prestare ascolto anche ai cosiddetti soggetti deboli.

Lo spazio sociale, economico, culturale e territoriale in cui lo sviluppo locale si concretizza è la dimensione del cosiddetto sistema locale territoriale. Come ha osservato Dematteis il sistema locale territoriale indica, prima che un’entità territoriale definita e delimitata, un aggregato di soggetti in interazione reciproca i quali, in funzione degli specifici rapporti che intrattengono con un certo ambiente, o milieu locale, si comportano, in certe circostanze, come un soggetto collettivo” (Dematteis cit. in Governa 2000a p.4).

Il Sistema Locale territoriale può quindi essere definito come una “unità di analisi adeguata per portare allo scoperto la costituzione di sistemi locali di creazione del valore, in cui acquista una funzione chiave l’intreccio di funzioni mercantili ma soprattutto non mercantili che attraversano tutti i campi della vita sociale, economica e politica del sistema locale: relazioni di fornitura, rapporti produttore-utilizzatore, formazione della forza-lavoro, rapporti con le istituzioni, continuità con la tradizione manifatturiera, ruolo delle conoscenze personali. La varietà delle scale territoriali in cui i sistemi di creazione del valore si costituiscono (dalla dimensione metropolitana a quella più o meno ampia di comuni) mette in discussione la pertinenza delle partizioni territoriali tradizionalmente associate alle unità amministrative, ponendo in modo ineludibile il problema di una regionalizzazione adeguata; questa particolare accezione di SLoT è stata esplorata anche attraverso metodologie di indagine di carattere quantitativo, come ad esempio i Sistemi Locali del Lavoro” (Salone 2001 p.63).

Essendo lo SLoT una unità di analisi non può essere pensato come una realtà data (analogamente al concetto di milieu o di rete), ma al massimo come un modello semplificato e parziale, uno strumento utile per coagulare le attribuzioni soggettive di senso e di appartenenza (Dematteis, 2001, p.16). Perciò si parla di comunità “virtuali” (Bagnasco), “artificiali” (Bonomi) o addirittura di

“finzioni utili”. Ciò nonostante come sottolinea ancora Dematteis “il sistema locale territoriale non è mai del tutto immaginario, virtuale, artificiale, ma si costruisce a partire da qualcosa che esiste e tale fondamento nell’esistente garantisce l’efficacia progettuale della sua costruzione”. In effetti nonostante la natura di costruito analitico, frutto magari di forzature interpretative e “creative” del territorio, lo SLoT può esercitare comunque, una volta definito e recepito, un eminente valore performativo in qualità di punto di riferimento identitario dei soggetti che in esso si riconoscono. Approfondendo questo aspetto si può dire con la Governa che “i sistemi locali territoriali sono definibili nella relazione tra componenti oggettive e componenti soggettive e individuabili sulla base del rapporto di due polarità interagenti: le caratteristiche specifiche del milieu locale e l’insieme delle relazioni a rete che connettono fra loro i soggetti della rete locale e gli stessi con il milieu” (Governa, 2000a p.5). Gli SLoT possono quindi essere visti come entità territoriali dotate di autonomia, identità, capacità auto-organizzativa che si definisce e si costruisce nell’interazione fra i soggetti, organizzati nelle reti locali, e le componenti del milieu^a. Ancora per la Governa “un sistema locale territoriale si caratterizza come tale in riferimento ad una specifica identità territoriale, data dalle caratteristiche costitutive del suo milieu; è nell’interazione tra soggetti locali e milieu che si costruisce la specifica identità del sistema in quanto entità collettiva” (Ivi p.7). Lo SLoT, quindi, in ragione della centralità del milieu, non deve essere considerato come un semplice aggregato di soggetti, ma come una autentica comunità. Ciononostante occorre sottolineare che nello SLoT possono convivere soggetti diversi, diverse rappresentazioni, diversi interessi: “i sistemi locali territoriali non sono ambiti territoriali pacificati, territori dell’armonia, della mancanza di differenza e conflitti” (Ivi p.9); l’accezione “comunitaria” non va quindi letta come una statica omogeneità ma come una assetto identitario e territoriale soggetto a dinamiche evolutive dalla geometria variabile.

2. DEFINIZIONE DELLE DINAMICHE DI RETE

Il sistema locale territoriale è pervaso da reti relazionali interne, che ne determinano l’identità organizzativa, ed esterne, che attivano il “dialogo” con altri sistemi. L’immagine della rete è impiegata efficacemente come metafora delle relazioni fisiche e sociali, di tipo materiale ed immateriale, che si instaurano sul territorio, essa è per definizione un concetto di tipo relazionale.

^a Il Milieu può essere definito come “quell’insieme di condizioni fisiche e socio-culturali che si sono sedimentate in un territorio come risultato di processi di lunga durata (a partire dal rapporto coevolutivo originari con l’ecosistema naturale) e che vengono messe in valore da progetti locali condivisi” (Dematteis 20001)

La rete si caratterizza come uno strumento metateorico, grazie al quale si possono descrivere tutte le relazioni che hanno luogo all'interno del sistema locale territoriale e non solamente quelle mercantili e gerarchiche.

Nella riflessione sistemica la rete diviene allora *“una rappresentazione non deterministica che dà ragione dell'identità del sistema quale premessa ed insieme quale risultato dell'organizzazione stessa”* (Conti, 1996, p.228). Inoltre la rete assume un altro importante significato che spiega e rende comprensibile la dialogica locale/globale, quale relazione inscindibile a cui il sistema è sottoposto.

L'identità del sistema territoriale dipende, infatti, dalla strutturazione di relazioni locali ovvero relazioni radicate nel territorio, tali da caratterizzarne l'identità, e da relazioni sovralocali, che permettono al sistema di evolvere attraverso la selezione degli stimoli provenienti dall'esterno. Le relazioni sovralocali o globali definiscono il campo delle possibili interazioni del sistema con l'esterno ovvero la sua capacità di dialogo con la dimensione sovraregionale. La rete locale risulta, quindi, costituita da un sistema di relazioni fra soggetti diversi, autocontenute in un sistema territoriale; la rete globale è fonte degli stimoli esterni ed è caratterizzata dalla connessione tra più nodi che rappresentano i sistemi locali (Dematteis 1995, pp.101-102).

La connessione tra queste due dimensioni dell'agire locale è possibile proprio grazie al concetto di rete, o meglio attraverso una *rete di rete* (Dematteis, 1999). Lo sviluppo di un sistema dipende proprio dalla sua capacità autopoietica di saper costruire reti globali, sovralocali, che apportano all'insieme fattori di competitività e di circolazione e acquisizione di conoscenze.

L'ipotesi del nostro progetto a livello teorico è formulata sulla necessità di un passaggio dalla dimensione locale alla dimensione globale quale condizione imprescindibile di un reale sviluppo del sistema territoriale inteso quale sistema complesso.

“Tutto ciò che è stabilmente ancorato al suolo rappresenta una condizione necessaria ma non sufficiente per attivare processi di sviluppo, mentre le reti delle interazioni tra i soggetti, ai diversi livelli, da quello globale a quello locale, hanno invece la funzione attiva di trasformare alcune delle condizioni potenziali offerte dal territorio e dai luoghi in prese e leve capaci di sostenere certi cammini di sviluppo” (Dematteis 1997, p192).

Dal punto di vista metodologico procediamo nella definizione ed individuazione degli elementi che danno ragione dell'importanza della reti locali e globali per percorsi di sviluppo sostenibile, proponendo un'insieme di domande chiave che riassumono la nostra idea sulla realizzazione di processi di sviluppo locale.

2.1 Elementi di funzionalità della rete locale/globale per lo sviluppo locale

Ciò che rende la rete locale un elemento fondamentale per la costruzione di sistemi locali territoriali è la differenza che passa tra l'idea di valorizzazione territoriale e quella di sviluppo locale.

La valorizzazione è un processo che può sicuramente attivare fattori che permettono un rilancio economico, attraverso la promozione del territorio e l'impiego delle sue principali rappresentazioni storico-culturali; tuttavia tale percorso non è detto che incida significativamente sul territorio, dato che può realizzarsi come un intervento promosso dall'esterno e per tanto poco duraturo.

Al contrario lo sviluppo, inteso come processo non sequenziale e quantitativo ma come aumento di complessità (Conti, 1996, p.222), si genera a partire da spinte endogene provenienti dal territorio, pertanto tale processo ha un'incidenza molto profonda e radicata nel tessuto urbano, nella storia dei luoghi. Tale attecchimento al contesto territoriale produce una consapevolezza diffusa delle possibilità di sviluppo endogeno, nonché una maggiore circolazione di know-how, facilitata dalla prossimità delle relazioni sociali. Questi elementi consentono sentieri di sviluppo più duraturi e sostenibili, perché compatibili con le esigenze espresse dalla collettività e dai suoi interessi, consentono una maggiore redistribuzione della ricchezza, un maggiore coinvolgimento dei soggetti nella tutela degli interessi interni alla comunità locale.

Prendendo in riferimento la rete globale, quest'ultima è indispensabile per lo sviluppo locale in quanto rende i sistemi locali territoriali competitivi, dove per competitività si intende un perfetto equilibrio tra la valorizzazione del locale nella competizione globale ed il rafforzamento delle società locali (modello *glocale^b*). Ciò è vero in quanto considera l'insieme dei soggetti locali come un attore collettivo, che opera attraverso la costruzione di reti sociali ben strutturate sul territorio.

Le reti sociali funzionano, quindi, da interfaccia tra le risorse potenziali proprie di un milieu urbano e le reti globali. Da questa capacità auto-organizzativa locale derivano appunto i vantaggi competitivi di cui giova il sistema territoriale.

La rete sovranazionale permette di catalizzare i fattori esterni per trasformarli in potenzialità del territorio, di promuovere meccanismi di trasmissione di *best practies* per la realizzazione di cammini di sviluppo comuni a più contesti territoriali.

2.2 Modalità di costruzione della rete locale/globale

La rete locale si costruisce attraverso la partecipazione allargata della comunità al processo decisionale, per mezzo, quindi, di pratiche di tipo *bottom up*.

La rete globale invece si caratterizza per la costruzione non gerarchica tra i diversi nodi che la compongono. Ciò significa che la strategicità dei luoghi non dipende da una struttura reticolare di tipo funzionalista, ma dal grado di connessione per affinità ed interessi comuni di tipo materiale ed immateriale tra diversi contesti territoriali. Questa caratteristica fa sì che, spesso, si intrecciano realtà locali nel circuito globale che non sempre corrispondono alle partizioni istituzionali di Stato-nazione, o regione amministrativa.

2.3 Individuazione della rete locale/globale.

Siamo in presenza di una rete locale qualora si riscontra:

- L'esistenza di soggetti portatori di interesse, sia organizzati che non; in riferimento a questi ultimi consideriamo la possibilità che soggetti non associati possano aggregarsi, fare coesione sulla scorta di un progetto comune.

Questo elemento rappresenta un'importante preconditione per testare il grado di maturità del territorio in relazione alla sua capacità di auto-organizzarsi, di creare strumenti attivi di connessione e coordinamento tra le strutture sociali e comunitarie.

- Elementi di connessione tra la comunità locale ed il sistema istituzionale.

Questo è l'aspetto più rilevante che consente di reperire le reti corte all'interno del territorio di riferimento.

Lo strumento al quale facciamo riferimento in via privilegiata e che meglio di altri sintetizza questo dato è costituito dalla programmazione negoziata. Infatti le caratteristiche della nuova programmazione ed i principi di concertazione e partenariato istituzionale ai quali si ispira rappresentano l'opportunità di mettere insieme attorno ad un progetto territoriale comuni interessi e visioni riguardo modalità di sviluppo partecipato.

Le possibilità di rintracciare una rete lunga all'interno del sistema locale risiedono, invece, nella presenza di fattori e vocazioni che possono creare fenomeni di internazionalizzazione economica, sociale, culturale ed istituzionale. All'interno di quest'area si distingue il settore della cooperazione decentrata come particolare approccio allo sviluppo, nuova metodologia che intende stabilire nuove forme di relazioni tra gli attori sociali e istituzionali. Nell'ottica presa in considerazione, questa nuova logica cooperativa può rappresentare un canale "innovativo" di comunicazione tra amministrazione e territorio, soprattutto in particolari contesti di debolezza istituzionale come quello del Mezzogiorno e nello specifico della Campania.

^b Si veda Magnaghi, 1998, pp.9-16

3. INTERNAZIONALIZZAZIONE DEI TERRITORI

La costruzione di reti lunghe, come strumento per lo sviluppo dei sistemi locali, si realizza attraverso il “contatto” del territorio di riferimento con il mondo esterno, tramite il processo di “internazionalizzazione”.

" Il processo di "internazionalizzazione" non è [...] per le Regioni che il risultato è, al contempo, uno strumento del programma politico, sociale ed economico delineato dall' UE. Non si tratta di potenziare un semplice progetto di export regionale, ma di apportare sostanziali elementi di arricchimento culturale, oltre che economico, nelle politiche locali attraverso una forte interazione tra le "agende" regionali e le dinamiche economiche e culturali del resto del pianeta".^c

Questo l'approccio scelto da A. Bassolino nell' affrontare in uno studio del FORMEZ il tema della capacità delle Regioni del Mezzogiorno di relazionarsi con l'esterno. La complessità del fenomeno dell'internazionalizzazione, efficacemente esposta dal Presidente della Regione Campania in tutta la sua portata, è data dalla multidimensionalità del progetto, che investe di fatto tutti gli ambiti di intervento delle politiche per lo sviluppo locale. L'internazionalizzazione intesa come modalità specifica di costruzione ed attivazione di reti globali è infatti un processo che investe tutti i soggetti operanti sul territorio per il raggiungimento dell'obiettivo comune dello sviluppo del territorio stesso attraverso la crescita della sua competitività. La ricerca dei requisiti distintivi dei territori, l'attivazione dei soggetti locali e soprattutto la capacità di "leggere" i mutamenti operanti nel "sistema mondo" e la capacità di rapportarsi ad essi sono gli elementi fondanti la capacità di internazionalizzazione dei sistemi locali; il processo stesso quindi non si esaurisce nella crescita delle esportazioni (come dice Bassolino) o nella abilità ad attrarre investimenti stranieri, ma assume forme diverse il cui presentarsi contemporaneo è funzionale allo sviluppo. Si parla così di *internazionalizzazione amministrativa, culturale, sociale* e, ovviamente *economica*.

Partendo da quest'ultima, la capacità di una regione di rapportarsi con il mercato globale puntando sui propri vantaggi competitivi, in maniera da conquistarsi e da consolidare un proprio spazio definisce la lettura economica del fenomeno dell'internazionalizzazione. L'approccio economico resta preminente nella proposizione delle politiche dello sviluppo locale che fanno leva sulla costituzione di reti lunghe. E' possibile distinguere in prima analisi *l'internazionalizzazione attiva*, intesa come la concreta capacità di un sistema locale di inserirsi nel mercato globale, da quella *passiva* inerente la capacità di attrarre investimenti dall'estero. Accanto a queste categorie che utilizzano i riferimenti agli IDE ed ai volumi di import ed export regionali come indicatori

preferenziali, sono emerse negli ultimi anni nuove forme di internazionalizzazione basate sulla cooperazione tra imprese e sulla creazione di sistemi complessi di relazioni tra esse.

Rispetto all'*internazionalizzazione amministrativa*, il nuovo quadro normativo prodotto dalla riforma del Titolo V della Costituzione e prima ancora dalle Leggi Bassanini hanno fornito alle Regioni ed agli enti locali competenze e strumenti nuovi per far fronte agli stimoli provenienti dall'esterno e per governare i cambiamenti che si producono nei territori amministrati; attivarsi come attori protagonisti nello scenario internazionale implica la responsabilizzazione dei soggetti politico- istituzionali locali, per i quali il saper sfruttare al meglio le occasioni offerte dal sistema internazionale diventa condizione per promuovere lo sviluppo e per legittimarsi sul piano interno. Per processo di internazionalizzazione della Pubblica Amministrazione si intende quindi: l'applicazione di metodologie in grado di allargare la partecipazione al processo decisionale in modo da costruire e potenziare reti locali, il rinnovamento delle strutture esistenti per la connessione delle reti corte con il sistema globale e la formazione di un sistema di professionalità dei quadri dirigenti in modo da poter gestire i fenomeni legati all'internazionalizzazione tramite competenze qualificate.

Rispetto all'*internazionalizzazione amministrativa*, il nuovo quadro normativo prodotto dalla riforma del Titolo V della Costituzione e prima ancora dalle Leggi Bassanini hanno fornito alle Regioni ed agli enti locali competenze e strumenti nuovi per far fronte agli stimoli provenienti dall'esterno e per governare i cambiamenti che si producono nei territori amministrati; attivarsi come attori protagonisti nello scenario internazionale implica la responsabilizzazione dei soggetti politico- istituzionali locali, per i quali il saper sfruttare al meglio le occasioni offerte dal sistema internazionale diventa condizione per promuovere lo sviluppo e per legittimarsi sul piano interno. Per processo di internazionalizzazione della Pubblica Amministrazione si intende quindi: l'applicazione di metodologie in grado di allargare la partecipazione al processo decisionale in modo da costruire e potenziare reti locali, il rinnovamento delle strutture esistenti per la connessione delle reti corte con il sistema globale e la formazione di un sistema di professionalità dei quadri dirigenti in modo da poter gestire i fenomeni legati all'internazionalizzazione tramite competenze qualificate.

L'*internazionalizzazione sociale* può essere intesa in riferimento a due diverse accezioni in parte sovrapponibili tra loro: la prima che definisce l'insieme dei rapporti internazionali intercorrenti tra attori della società civile (Terzo settore, associazioni volontaristiche, ONG, migranti); la seconda accezione fa riferimento all'oggetto dei rapporti internazionali ed in particolar modo ai servizi sociali, all' educazione, alla sanità, alle pari opportunità, all' assistenza ai gruppi svantaggiati ed alle

^c Tratto dall'intervento di A. Bassolino in "*Europa e Mezzogiorno. Dossier di documentazione Comunitaria.*", Febbraio

famiglie. L'interconnessione tra le due accezioni permette la definizione di temi prioritari che possono legare, ove non lo facciano già, le Regioni del Mezzogiorno a territori oltre i confini nazionali. Il complesso tema delle migrazioni rimanda alla possibilità di attivare sistemi di relazioni tra comunità diverse, agenti su uno stesso territorio, che coinvolgano i paesi di provenienza e quelli di destinazione. Altro tema di suggestivo interesse è rappresentato dalla capacità da parte dei territori di attivare partenariati internazionali e forme di collaborazione con soggetti esterni al proprio sistema nazionale al fine di costruire una rete di sicurezza sociale a livello internazionale funzionale alla sicurezza ed alla pace nonché allo sviluppo "qui ed altrove".

Con il concetto di *internazionalizzazione culturale* si fa riferimento al processo di sviluppo di un'identità culturale e territoriale in relazione e confronto con altre culture; le relazioni tra sistemi diversi si prefigurano in questo modo come contatto tra uomini superando la dimensione del mero scambio di merci; se d'altronde il processo di costruzione di reti lunghe si identifica come contatto tra sistemi complessi non è ipotizzabile considerare le tradizioni, la storia ed i luoghi di un territorio esclusivamente come risorse economiche da valorizzare. L'internazionalizzazione quindi è un modo per farsi conoscere e per conoscere il mondo esterno e per ricavare da questo contatto occasioni e spunti per lo sviluppo. Le modalità di attuazione di questo processo sono varie e comprendono dalla promozione del patrimonio culturale tramite la formazione e lo sviluppo della cultura imprenditoriale locale, alle iniziative di diffusione culturale organizzate dagli Istituti Italiani di Cultura, fino ai gemellaggi tra città e sistemi territoriali.

Il concetto di internazionalizzazione, così come presentato, implica necessariamente, affinché possa attivarsi in maniera da contribuire allo sviluppo locale realizzando al massimo le potenzialità in esso comprese, la partecipazione dei diversi attori locali: associazioni datoriali e sindacali, soggetti politici e rappresentanti delle istituzioni locali, organismi del Terzo settore e ONG, associazioni culturali ed enti di formazione e di tutti coloro che svolgano un ruolo attivo nella vita del territorio.

Se appare difficilmente ipotizzabile ai fini dello sviluppo di un sistema locale, prevedere forme di internazionalizzazione che non coinvolgano direttamente i soggetti economici, sembra altrettanto inverosimile immaginare forme di relazioni tra sistemi complessi che possano produrre sviluppo, senza investire i diversi "strati" del territorio e delle relazioni che lo caratterizzano ed identificano riducendosi a forme di incentivazione delle esportazioni.

Ed è per questo motivo che sembra più opportuno riferirsi all'internazionalizzazione dei territori, intesi come sistemi complessi di relazioni, piuttosto che di internazionalizzazione di entità amministrative, criterio quest'ultimo troppo angusto ai fini della definizione e dell'implementazione di politiche di sviluppo locale.

4. I PRINCIPI COMUNITARI E GLI STRUMENTI PER LO SVILUPPO LOCALE

Nell'ambito delle politiche per lo sviluppo locale, un ruolo fondamentale è riservato ai processi e alle pratiche innovative che si sono sviluppate in ambito comunitario.

A partire dalla fine degli anni '70, la Comunità Europea inizia a sviluppare alcuni strumenti, inizialmente prettamente finanziari, posti al servizio della **politica regionale comunitaria**. Da questo momento, nell'ottica della politica di coesione economica e sociale tra le regioni, la Commissione inizia ad elaborare una serie di documenti che delineano nuovi strumenti e nuove pratiche dello sviluppo.

Nel 1988, con la Riforma dei Fondi Strutturali, la Comunità razionalizza e coordina l'azione dei Fondi, quale strumento fondamentale dello sviluppo locale; nel 1992, con il Trattato di Maastricht, l'obiettivo della coesione economica e sociale viene considerato prioritario per la realizzazione dell'Unione Europea; con il Trattato di Amsterdam e con la comunicazione della Commissione, sempre del '97, "Agenda 2000: per un'Europa più forte e più ampia", cresce l'attenzione ai temi della solidarietà e si delineano le nuove prospettive di sviluppo dell'Unione Europea.

Da una parte, la tendenza tracciata a livello comunitario va nel senso di una sempre maggiore legittimazione e rafforzamento dei poteri decentrati; dall'altra, Regioni ed Enti locali hanno adottato le nuove regole europee in materia di sviluppo locale.

Cinque principi sono alla base del concetto di *governance*, introdotto dalla Commissione^d: *apertura, partecipazione, responsabilità, efficacia e coerenza*.

- **Apertura:** le istituzioni devono operare in modo più aperto; occorre una più stretta interazione tra le autorità regionali e locali e la società civile.
- **Partecipazione:** la qualità e l'efficacia delle politiche dipendono dall'ampia partecipazione che si saprà assicurare lungo tutto il loro percorso, dalla prima elaborazione, alla loro esecuzione. Con una maggiore partecipazione sarà possibile aumentare l'interesse dei cittadini alle politiche implementate sul territorio, e una maggiore fiducia verso le istituzioni.
- **Responsabilità:** i ruoli all'interno dei processi legislativi ed esecutivi andranno definiti con la massima chiarezza, al fine di rendere trasparente e monitorabile l'attività di ogni istituzione.

^d Libro Bianco "La governance europea", COM(2001), 428, Commissione delle Comunità Europee

- **Efficacia:** le politiche dovranno essere efficaci e tempestive, producendo i risultati richiesti in base a obiettivi chiari e alla valutazione del loro impatto futuro. Ai fini della massima efficacia sarà fondamentale valutare la *proporzionalità* dell'azione, e il fatto che essa venga adottata al livello più opportuno.
- **Coerenza:** politiche e interventi dovranno essere *integrati* e coordinati in un'ottica di sostenibilità.

Parlare di sviluppo locale, muovendosi nei binari tracciati dalla Comunità, significa quindi far riferimento ad un processo che tenga conto degli aspetti economici e socioculturali di un territorio; ad una politica che consenta di creare un clima di valorizzazione delle risorse locali; ad una gestione locale degli interventi nell'ottica della sostenibilità (intesa come uso coerente ed adeguato delle risorse); ad un'integrazione delle politiche e degli strumenti finanziari utilizzati; ad un processo di elaborazione delle politiche aperto e partecipato.

Lo strumento indicato a livello comunitario per l'implementazione delle politiche dello sviluppo in quest'ottica specifica, è il *partenariato*, come luogo di incontro dei diversi soggetti pubblici e privati che esercitano funzioni e responsabilità in uno specifico territorio. Il partenariato costituisce il sistema sociale-relazionale di un territorio, consolida le *reti corte* interne al Sistema Locale e si alimenta anche di *reti lunghe*, tramite scambi con diversi soggetti a livello sovralocale. Il partenariato è il luogo in cui vengono raccolte le aspirazioni, i bisogni, le domande espresse dalla comunità locale.

La modalità di funzionamento del partenariato è lo strumento della *concertazione*, definito come metodo per affrontare i conflitti e ricercare soluzioni condivise, attraverso il più ampio coinvolgimento.

Il partenariato sociale e istituzionale e il metodo della concertazione sono indicati in Agenda 2000 e in tutti i documenti di programmazione europei, nazionali e regionali, come principi di indirizzo generale che ispirano e orientano azioni utili a far progredire il processo di unificazione europea.

Il percorso di costruzione delle reti lunghe, quindi, deve tenere conto della definizione degli obiettivi e dei principi comunitari, visto che questi ultimi sono stati pensati per la realizzazione di sentieri di sviluppo sostenibili sia per le regioni all'interno dell'Unione Europea che per quelle che vi vogliono entrare.

In effetti il ruolo dell'Unione Europea è stato decisivo anche nel dare un impulso radicalmente nuovo allo sviluppo di relazioni transnazionali tra enti regionali e locali.

La nuova dimensione all'interno della quale si muovono Regioni ed enti Locali, ormai senza quasi nessun filtro a livello nazionale, è una dimensione "globale"; l'inevitabile apertura dei sistemi locali li proietta direttamente sul piano internazionale, impegnati nella promozione dei propri territori, in

una nuova ottica di competitività. Si passa dalla competitività tra imprese, alla competitività tra territori per attrarre investimenti e risorse. La dimensione europea ha accelerato questo processo, puntando chiaramente sul tema dell'internazionalizzazione.

Un'attenzione particolare la Commissione Europea l'ha destinata allo strumento della Cooperazione Decentrata, introdotto per la prima volta negli Accordi di Lomè del 1989, come risposta necessaria ai cambiamenti nelle relazioni tra diversi Paesi, e nei singoli Paesi, tra i diversi attori.

La Cooperazione Decentrata è innanzitutto un altro modo di fare la cooperazione, che vuole mettere gli attori, in tutta la loro diversità, al centro del processo di cooperazione, coinvolgendoli durante tutto il ciclo del progetto, e precisando i ruoli e le responsabilità di ognuno.

Lo strumento della Cooperazione Decentrata si basa su cinque principi fondamentali:

- **Partecipazione attiva di tutti gli attori:** una partecipazione che non sia solo *strumentale*, che *responsabilizzi* i soggetti coinvolti, che trasformi i *beneficiari* di un progetto negli *attori*, che si fanno carico in prima persona del loro percorso di sviluppo;
- **Concertazione e complementarità tra gli attori:** la Cooperazione Decentrata non mira a sostenere una moltitudine di piccoli progetti isolati, ma vuole promuovere processi di dialogo e di coerenza nelle iniziative di diversi attori, che confluiscono così in un unico approccio programmatico, articolato a diversi livelli;
- **Gestione decentralizzata:** la responsabilità della gestione e le competenze finanziarie devono essere delegate al livello più basso possibile, realizzando concretamente il principio della *sussidiarietà*, e modificando sensibilmente il ruolo degli attori al livello centrale;
- **Adozione di un “approccio-processo”:** la *durata* di un processo così complesso, è quello che garantisce concretamente la partecipazione e l'efficacia del progetto stesso. Bisogna adattare l'approccio classico ad un approccio interattivo, non determinato a priori, né composto di fasi nettamente separate, ma flessibile, aperto al dialogo e alle contaminazioni. Deve trattarsi insomma di un processo interattivo e di lunga durata;
- **Rafforzamento dello “sviluppo istituzionale”:** la Cooperazione Decentrata ha come obiettivo, non soltanto i bisogni materiali a cui cerca di rispondere; ma il rafforzamento delle capacità d'azione e di iniziativa delle realtà locali. Sostenere gli attori locali nel processo di internazionalizzazione, significa aiutarli ad organizzarsi, a formarsi, a costituire dei partenariati stabili, ad acquisire capacità, responsabilità e coscienza.

La Cooperazione Decentrata è quindi caratterizzata dalla larga gamma di attori e beneficiari che vi partecipano; dalla varietà delle attività avviate; dall'obiettivo di realizzare uno “sviluppo partecipato”; e dal rafforzamento delle capacità locali di sviluppo.

Si tratta comunque di uno strumento molto recente, e le difficoltà di utilizzarlo sono molte: la percezione stessa dello strumento è diversa a seconda dei diversi attori che lo utilizzano; la mancanza di competenze da parte di attori che per la prima volta intervengono in questi processi; la mancanza della cultura del dialogo tra gli attori istituzionali e la società civile; la pesantezza delle strutture centralistiche che tardano a realizzare concretamente il decentramento di poteri verso il livello locale. Il problema reale quindi è il distacco che si è creato tra l'*accettazione formale* di questi principi e la loro *concreta operatività*.

	Approccio progetto classico	Cooperazione Decentrata
Attori ⇌	<ul style="list-style-type: none"> Beneficiari, gruppi (generalmente Isolati) partecipazione strumentale 	<ul style="list-style-type: none"> Coinvolgimento attivo di diversi attori (responsabilizzazione)
Approccio	<ul style="list-style-type: none"> Serie di attività limitate nel tempo, basate su obiettivi, mezzi e budget definiti ex-ante Il <i>progetto</i> come quadro di riferimento 	<ul style="list-style-type: none"> Processo interattivo, pianificazione e messa in opera flessibile Il <i>processo</i> come quadro di riferimento
Livello	<ul style="list-style-type: none"> Progetto limitato a un livello (micro) 	<ul style="list-style-type: none"> Articolazione e coerenza a diversi livelli (micro-meso-macro)
Identificazione	<ul style="list-style-type: none"> Approccio dall'alto verso il basso 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilità degli attori locali Processo di dialogo e concertazione
Messa in opera/ gestione	<ul style="list-style-type: none"> Gestione centralizzata Creazione di strutture di gestione di strutture ad-hoc 	<ul style="list-style-type: none"> Delegazione di responsabilità ad attori decentralizzati Utilizzo di istituzioni locali
Valutazione	<ul style="list-style-type: none"> Importanza del controllo a priori Obiettivi quantitativi 	<ul style="list-style-type: none"> Analisi dei risultati a posteriori Obiettivi qualitativi

4.1 GLI STRUMENTI COMUNTARI ED INTERNAZIONALI A FAVORE DELLE RETI TRANSNAZIONALI.

Nell'ambito dei processi di internazionalizzazione sociale, economica, istituzionale e culturale e nel panorama della cooperazione internazionale, sono stati pensati diversi strumenti che rispondono all'esigenza di facilitare la costruzione di reti tra sistemi territoriali. Con il trattato di Maastricht l'Unione Europea ha rafforzato il suo ruolo sulla scena internazionale, la politica estera e di sicurezza (PESC) è diventata uno dei pilastri dell'Unione, costituendo un punto di riferimento in materia di cooperazione e difesa dei diritti umani. elaborato un'insieme di iniziative che si indirizzano al forme di cooperazione. Particolare attenzione viene rivolta all'Europa centrale ed

orientale, nell'intento di accompagnare il processo di democratizzazione e acquisizione dell'acquis comunitario, ma pure all'area del Mediterraneo, e all'Asia e ai paesi ACP (Africa, Carabi, Pacifico). Le iniziative previste vogliono promuovere lo sviluppo economico e sociale mediante programmi di cooperazione negoziati con le autorità nazionali beneficiarie, senza alcuna imposizione da parte dell'Unione Europea, rispondendo ai principi di sussidiarietà, sviluppo economico e sociale, partenariato e concertazione più volte enunciati nei documenti programmatici. Di particolare rilevanza, per il rafforzamento e la costruzione di reti che favoriscono forme di sviluppo sostenibile "qui ed altrove", sono i seguenti programmi di iniziativa comunitaria: MEDA, TACIS, PHARE, ASIA URBS.

MEDA è lo strumento finanziario del Partenariato Euromediterraneo, un'iniziativa che coinvolge i Paesi Membri dell'Unione Europea e i Paesi Partner mediterranei.

Il Partenariato ha dato vita a numerose attività, mediante le quali i Paesi partecipanti tendono a rafforzare i legami che li uniscono: politica, economia, sicurezza, affari sociali e cultura.

Il programma MEDA nasce nel 1995 con la Dichiarazione di Barcellona; la Conferenza Interministeriale di Marsiglia del 2000 ne ha riaffermato la validità e l'importanza e ha varato il programma MEDA II, per il periodo 2000-2006 che sostituisce i programmi già esistenti nel bacino del Mediterraneo.

MEDA ha due dimensioni:

- *Bilaterale*: tramite accordi di associazione l'UE finanzia progetti e attività di un singolo Paese partner. Le attività per essere finanziate devono rientrare in un PIN (Programma Indicativa Nazionale)
- *Regionale*: attraverso accordi regionali l'UE finanzia progetti e attività che coinvolgano i Paesi nel loro insieme. Il documento orientativo di questo tipo di accordi è il PIR.

I settori di intervento del programma sono essenzialmente quattro:

- Riforme strutturali
- Transizione economica e sviluppo del settore privato
- Rafforzamento dell'equilibrio socio- economico
- Rafforzamento della società civile

Le attività sono svolte dagli Stati e dalle loro istituzioni, ma anche da agenzie di sviluppo.

FUNZIONAMENTO DEL PROGRAMMA

Il programma fa capo al Regolamento del Consiglio 1488/96; altri testi di riferimento sono la Dichiarazione di Barcellona e le Conclusioni della Conferenza di Marsiglia.

Per il periodo 2000-2006 l'ammontare delle risorse è stato fissato in 5,35 miliardi di euro, più 6,4 miliardi messi a disposizione dalla BEI per il periodo 2000- 2007.

Il MEDA è gestito dalla DG Relex (Direzione Generale Relazioni Esterne)

Ogni anno viene fissata una quota del Budget Generale, su proposta della Commissione, che, se approvata dall'Autorità Finanziaria, viene gestita dalla Commissione stessa.

Per l'attuazione dei progetti la Commissione Europea ha previsto un sistema di "Ciclo di gestione del progetto" articolato in più fasi.

TACIS: scopo del programma è di ottenere il massimo dell'impatto concentrando il più possibile le iniziative attuate, attraverso la promozione della democrazie e dello Stato di diritto.

E' per questo che i progetti e le azioni di cooperazione non riguardano mai più di tre settori trasversali, oltre all'assistenza prestata nel settore della sicurezza nucleare.

Gli ambiti cui è prestata maggiore attenzione sono:

- Necessità di ridurre i rischi ambientali e di inquinamento, anche transfrontaliero;
- Necessità di promuovere una gestione sostenibile delle risorse naturali ed energetiche;
- Agli aspetti sociali della transizione economica, sociale e politica dei paesi che appartenevano all'Unione Sovietica.

L'assistenza del programma si applica nel quadro di programmi nazionali, plurinazionali e di altro tipo; i programmi comprendono programmi indicativi e d'azione.

I *programmi indicativi* coprono periodi di tre o quattro anni e definiscono obiettivi ed orientamenti principali dell'assistenza comunitaria ed includono previsioni finanziarie indicative;

i *programmi d'azione* sono basati su programmi indicativi, vengono adottati annualmente o biennialmente e comprendono un elenco dettagliato dei progetti da finanziare.

Le misure definite nei programmi d'azione si traducono in protocolli finanziari tra la Commissione e i vari Stati partner.

La dotazione finanziaria per l'intero periodo è di 3,138 milioni di euro.

ASIA URBS ha l'obiettivo di contribuire allo sviluppo socio economico dei Paesi dell'Asia Sud e Sud- Est, migliorando le condizioni di vita nei centri urbani tramite la promozione e il rafforzamento della cooperazione tra città, regioni ed altre collettività locali dell'Unione Europea e dell'Asia sud-orientale.

Il programma prevede la creazione di reti di cooperazione tra centri urbani ed altre collettività, in particolare tramite due azioni finanziate:

- *Studi/lavori* di preparazione per proposte di progetti;
- *Progetti di cooperazione* relativi a tematiche concernenti l'ambiente, l'economia urbana, le infrastrutture e, più in generale, la lotta alla povertà.

I destinatari sono le organizzazioni che operano nelle città, previa autorizzazione delle Autonomie Locali.

Ogni rete prevede due partner europei e uno asiatico; il sostegno finanziario del programma arriva al 65% del costo con un massimale di 15.000 euro per studio/lavoro e al 65% con un massimale di 500.000 euro per progetti di cooperazione.

PHARE: In origine disciplinato dal Regolamento Ce 3906/89, il programma ha dovuto soddisfare necessità molteplici e differenti, che ha portato a ritardi negli interventi e nell'attuazione dei progetti. Il nuovo Regolamento e le linee guida per il periodo 2000-2006 hanno portato ad una ridefinizione del PHARE che smette di essere uno strumento di cooperazione generico e diventa un punto forte della strategia di preadesione.

Le priorità del nuovo programma PHARE si sostanziano in:

- Rafforzamento delle capacità istituzionali: 30% delle risorse
- Rafforzamento delle capacità di investimenti finanziari (in base al modello definito dal Fondo per lo sviluppo regionale e del Fondo Sociale): 70% delle risorse

Le azioni attuabili previste dal nuovo programma PHARE possono essere suddivise in due priorità:

1° priorità: aiuto al rafforzamento delle capacità economiche, sociali, amministrative, e di know how in generale.

2° priorità:

- Rafforzamento delle infrastrutture necessarie per garantire la conformità con l'acquis e gli investimenti ad esso direttamente legati
- Investimento nella coesione economica e sociale attraverso misure simili a quelle adottate negli altri Paesi UE

I destinatari sono gli Enti pubblici e le Organizzazioni non governative, mentre la dotazione finanziaria ammonta a 1,5 milioni di euro annuali; la ripartizione 30/70% può essere applicata flessibilmente in base alle necessità dei singoli Paesi.

Il nuovo programma PHARE è diventato strumento di coordinamento di due nuovi meccanismi comunitari creati a sostegno dei Peco, il programma **SAPARD**, che è uno strumento a sostegno delle politiche agricole, e il programma **ISPA**, strumento a sostegno delle politiche di preadesione..

INTERREG III

Il Programma d'iniziativa comunitaria (PIC) Interreg III risponde all'obiettivo generale di rafforzare la coesione economica e sociale nei Paesi dell'Unione attraverso azioni di cooperazione transeuropea, per la promozione di uno sviluppo armonioso, equilibrato e sostenibile del territorio della Comunità. La Commissione in particolare ha sottolineato l'importanza di questo strumento di cooperazione per il superamento degli squilibri di carattere territoriale e socio-economico nelle aree di frontiera. Gli obiettivi specifici delineati rispondono alla volontà di: eliminare le condizioni di isolamento che caratterizzano le aree di frontiera, provocando forme di discontinuità e abbattendo le barriere economiche, sociali e culturali allo sviluppo; di contribuire alla realizzazione delle strategie di politica estera dell'Unione nei confronti dei paesi terzi del bacino del mediterraneo e dell'area balcanica; di ridefinire una modalità di cooperazione mirata alla gestione coordinata di questioni di carattere ambientale e territoriale.

Il programma prevede tre forme di cooperazione:

1. *Cooperazione Transfrontaliera* ha l'obiettivo di predisporre programmi congiunti per lo sviluppo di poli economici e sociali, e per l'integrazione territoriale sostenibile tra zone comprese in regioni di frontiera limitrofe. Il livello amministrativo- territoriale di riferimento è per l'Italia quello provinciale.
2. *Cooperazione Transnazionale* è finalizzata all'integrazione territoriale ed all'armonizzazione dello sviluppo sia tra le regioni in ambito comunitario, sia tra queste e paesi terzi, in particolare con quelli candidati all'adesione e con alcuni paesi del Mediterraneo. L'iniziativa interessa le autorità amministrative a livello nazionale ma anche regionale e locale. All'interno di questa sezione particolare rilievo assumono due programmi, il *Medocc* ed il programma *Archimed*.
3. *Cooperazione Interregionale* si propone di migliorare l'efficacia delle politiche di sviluppo regionale e di coesione tramite la costruzione di reti e connessioni tra i diversi soggetti pubblici investiti della titolarità giuridica rispetto alla realizzazione delle politiche di sviluppo regionale.

E' importante sottolineare che le tre modalità di cooperazione, pur rispondendo a specifiche finalità, prevedono la costruzione, intorno ai programmi, di strutture organizzative, amministrative e finanziarie che incentivano la partecipazione delle autorità regionali e locali nel processo decisionale e attuativo dei programmi.

L'iniziativa Interreg III trova le sue basi nelle ultime due fasi di programmazione dei Fondi Strutturali; ad esso la Commissione ha destinato circa il 47% delle risorse previste nel budget complessivo previsto per le azioni comunitarie nel loro complesso. L'iniziativa è finanziata congiuntamente dall'Unione Europea, attraverso la quota stanziata nel FESR, e dagli Stati membri; per la quota spettante ai paesi terzi, la cooperazione può essere finanziata da programmi di aiuti specificamente previsti.

PDHL

Nell'ambito della cooperazione decentrata, lo strumento che ci sembra più interessante analizzare è costituito dai programmi PDHL promossi dall'UNOPS e dall'UNDP. I PDHL fanno parte dell'iniziativa di cooperazione internazionale per aiutare i paesi in via di sviluppo a mettere in pratica gli impegni presi al Vertice mondiale sullo Sviluppo Sociale di Copenaghen del 1995.

Gli obiettivi che si propongono i PDHL sono: favorire lo sviluppo sociale rinforzando lo sviluppo delle province e dei Municipi, dando priorità ai gruppi vulnerabili; favorire il coordinamento e l'efficacia degli interventi, tenendo conto dei diversi attori della cooperazione: istituzioni e strutture nazionali, organismi internazionali, organismi non governativi ed altri. Questo vuole essere perseguito attraverso il decentramento politico-amministrativo e la promozione delle comunità locali in quanto protagoniste dello sviluppo sociale.

A livello locale gli obiettivi generali sono di migliorare il funzionamento delle amministrazioni pubbliche decentrate e dei servizi di base, favorendo la più ampia partecipazione della popolazione ai processi di sviluppo; migliorare le condizioni di vita delle popolazioni in termini di reddito, educazione salute ed integrazione sociale, ambiente, con speciale priorità per gruppi vulnerabili. I Programmi intervengono in territori corrispondenti al livello intermedio di decentramento dei rispettivi paesi e sono generalmente utilizzati come interventi-pilota per ampliare le strategie di sviluppo umano a livello nazionale.

Al livello nazionale, gli obiettivi sono di migliorare le attività di programmazione, informazione, formazione e supervisione per la promozione dello sviluppo decentrato.

Al livello internazionale, i Programmi hanno l'obiettivo di stabilire collaborazioni con le altre iniziative dell'ONU. Si propongono anche di promuovere la cooperazione decentrata tra comunità locali del Nord e del Sud.

I campi di azione sono i seguenti:

- Promozione dei diritti e appoggio al funzionamento delle istituzioni locali
- Sviluppo economico locale
- Sviluppo sostenibile delle risorse del territorio
- Sviluppo dei servizi sanitari e sociali
- Sviluppo dell'educazione di base

Le strategie e i metodi di intervento puntano ad innescare la massima partecipazione degli attori locali e nazionali nel rispetto dei seguenti principi:

- **La concertazione nel processo di assunzione delle decisioni:** nelle Province e nei Municipi sono costituiti dei Gruppi di Lavoro, presieduti dai rappresentanti dei governi locali, con la partecipazione di istituzioni, associazioni, ONG, sindacati, rappresentanti del settore privato. Questi Gruppi di Lavoro costituiscono la parte operativa locale e, con la collaborazione degli esperti internazionali, hanno la funzione di produrre i Piani Operativi dei programmi di sviluppo umano. La promozione, organizzazione e sostegno tecnico a queste istanze di concertazione, costituisce la funzione fondamentale dei Programmi.
- **La produzione dei Piani provinciali e municipali di Sviluppo Umano:** i Gruppi di Lavoro con l'appoggio dei Programmi formulano dei Piani Locali concertati di sviluppo umano. Tali Piani non sono sostitutivi dei piani già previsti dalle istanze nazionali, ma si inquadrano nelle generali politiche e priorità nazionali, provinciali e municipali di sviluppo; sono definiti con l'attiva partecipazione di tutti gli attori del Gruppo di Lavoro, a partire dall'analisi dei bisogni di base e delle risorse locali e tenendo conto delle specificità politiche e culturali di ogni contesto.
- **L'integrazione degli aspetti economici con gli aspetti sociali ed ambientali:** tenendo conto dell'interdipendenza che esiste tra salute, educazione, economia locale, diritti e gestione del territorio, i Programmi adottano metodologie che favoriscono l'analisi, la programmazione e la gestione integrata delle differenti componenti dello sviluppo umano a livello locale.
- **L'articolazione tra le dinamiche di sviluppo locale e le politiche di sviluppo nazionale:** l'evidente interdipendenza, nel processo di promozione dello sviluppo, del livello nazionale provinciale e municipale porta i Programmi a svolgere un'azione incisiva su tutti e tre i livelli. Migliorando le capacità locali si costruisce un appoggio alle politiche di decentramento amministrativo e dei servizi dei rispettivi paesi. Migliorando la capacità di monitoraggio delle istituzioni nazionali si promuove una prospettiva di sviluppo sostenibile a livello nazionale. L'intervento si rivolge a territori corrispondenti al livello intermedio di decentramento dei

rispettivi paesi dal momento che questa dimensione risulta strategica per articolare processi di sviluppo.

- **L'integrazione delle fasce sociali a rischio nelle dinamiche di sviluppo locale:** i Programmi di sviluppo umano adottano strategie che cercano di non creare fratture sociali, di non discriminare i gruppi sociali a rischio, di evitare provvedimenti assistenziali puntuali, riservati principalmente a particolari categorie. Nell'ambito dei Gruppi di Lavoro nelle attività di programmazione sono identificati i gruppi sociali e le aree territoriali a rischio, che necessitano dell'appoggio prioritario e di interventi mirati.
- **L'integrazione degli sforzi del Governo con quelli delle società civile e del settore privato:** uno degli aspetti strutturali dei Programmi è quello di considerare la popolazione organizzata non solo come beneficiaria, ma come il soggetto e la risorsa fondamentale per lo sviluppo. ogni Provincia o Municipio disegna un processo autonomo di sviluppo sostenibile, adeguato alle specifiche risorse locali e alle capacità locali di gestione.
- **L'orientamento degli interventi della cooperazione internazionale sulle strategie di sviluppo umano sostenibile.**

5. SCELTA DELL'AMBITO TERRITORIALE

In riferimento alla riflessione sugli aspetti delle dinamiche reticolari abbiamo pensato di concentrare la nostra analisi sulla Regione Campania. Le motivazioni che ci spingono a prendere in considerazione il sistema regionale nel suo complesso sono molteplici, ed in primo luogo il fatto che il processo di internazionalizzazione non può prescindere dalle linee programmatiche che la regione delinea come sua strategia. In effetti il delicato tema delle reti lunghe ha una sua titolarità nel governo della Regione, pertanto pensare a strategie di rafforzamento e collaborazione con altri sistemi territoriali locali senza prendere in riferimento la strategia regionale risulterebbe un grave errore. Nella costruzione di reti lunghe tra sistemi locali territoriali, la regione detiene quindi un ruolo di fondamentale importanza perché guida, accompagna, e promuove le forme di internazionalizzazione. Il sistema regione è quindi il referente istituzionale, politico ed economico preposto alla costruzione di reti tra il sistema regione, ed i sistemi locali compresi al suo interno, ed il resto del mondo. Nella nostra ottica l'enfasi posta sugli SLoT e sull'importanza che essi si aprano all'esterno ha una certa coerenza con lo sforzo che la regione sta facendo di applicare i principi di

governo dal basso, sussidiarietà e partenariato, attraverso l'individuazione di sistemi locali autonomi nel Piano Territoriale Regionale (PTR). Tuttavia il legame esistente tra regione e sistemi locali per la costruzione di reti lunghe non è privo di ambiguità e difficoltà di gestione.

Infatti i sistemi territoriali sono soggetti ormai riconosciuti dalla Regione, ma non del tutto autonomi nella gestione di alcune funzioni di governo vere e proprie, né tanto meno hanno la legittimità ad operare in tal senso, poiché non dotate di alcuna delega da parte dell'autorità regionale. Si apre uno scenario piuttosto problematico in cui la Regione, titolare del potere di cooperazione con altri territori, riconosce ma non incoraggia gli SLoT nella capacità di mettere a sistema le proprie risorse a favore di esperienze di cooperazione e trasmissione di buone pratiche con altri territori. A questo si aggiunge che in molti casi i sistemi locali territoriali non hanno né gli strumenti né la forza necessaria per promuovere processi di internazionalizzazione; ciò conferma che il problema deve essere affrontato a livello di strategia regionale per l'internazionalizzazione. Il nostro punto di riferimento è la Regione Campania, ed in particolare il modo in cui essa gestisce, opera, e pensa le strategie di internazionalizzazione. La nostra indagine si concentrerà sul modo in cui la Regione ha attuato i principi enunciati nei suoi documenti programmatici, ovvero sulla coerenza tra principi e strumenti, tra la scala regionale ed i sistemi territoriali nell'ottica dello sviluppo locale

Seconda Parte

**Le strategie regionali di Governance
per l'internazionalizzazione**

PREMESSA METODOLOGICA

Nella seconda parte del lavoro intendiamo procedere seguendo le seguenti linee di analisi ed elaborazione progettuale:

Analisi di contesto: All'interno di quest'ambito ci proponiamo di descrivere cosa fa la Regione Campania e quali strategie ha previsto ed adottato per mettere in pratica forme di internazionalizzazione. In primo luogo abbiamo avvertito la necessità di descrivere le competenze regionali in materia di internazionalizzazione alla luce dei nuovi poteri attribuitele con la riforma del titolo V della costituzione. In secondo luogo prenderemo in riferimento gli strumenti preposti all'internazionalizzazione indicati nei documenti regionali, verificandone il grado di funzionamento attraverso interviste dirette ad interlocutori privilegiati e funzionari della Regione Campania.

Analisi SWOT: Attraverso l'analisi SWOT ci prefiggiamo di illustrare i punti di forza e di debolezza, le opportunità ed i rischi che caratterizzano l'azione del sistema regionale sul tema dell'internazionalizzazione. La definizione dei limiti e delle carenze regionali nella capacità di costruire reti internazionali rappresenta l'aspetto in base al quale elaboriamo il progetto, con il quale pensiamo di intervenire concretamente nella realizzazione e/o rafforzamento delle dinamiche di internazionalizzazione della Regione Campania e dei suoi sistemi locali.

Idea Forza/Progetto: L'idea forza è funzionale e coerente ai risultati pervenuti dall'analisi di contesto e dall'analisi SWOT. In particolare in base ai dati raccolti attraverso interviste ad interlocutori privilegiati, funzionari regionali e responsabili dei sistemi locali, proponiamo alla Regione una nuova modalità di internazionalizzazione, caratterizzata da un approccio non settoriale, che consenta di valorizzare i sistemi locali di sviluppo in armonia con i principi proposti nei documenti programmatici e con gli obiettivi di sviluppo locale del territorio inteso come sistema complesso. Il tentativo è quello di promuovere una nuova mentalità nel "modo di fare" l'internazionalizzazione.

Strumenti di Logical Framework: L'impiego degli strumenti di *project cycle* è funzionale alla comprensione del nostro progetto, in merito alla possibilità di strutturare attività specifiche che rispondono alle esigenze puntuali della Regione Campania. Abbiamo infatti condotto l'analisi degli *stakeholder*, formulato l'**albero dei problemi e degli obiettivi** ed elaborato la **matrice logica del progetto**, verificando che sia rispettata la coerenza tra l'idea forza e la stesura del progetto.

Strategia d'intervento/Idea progetto: Questa parte si occupa di puntualizzare le attività del progetto che consentono di realizzare gli obiettivi specifici individuati. In particolare prevediamo la costituzione di un ufficio che operi a livello regionale coadiuvato da nuclei operativi sul territorio che promuovono azioni di accompagnamento dei sistemi locali a forme di internazionalizzazione. Definiremo i criteri e le linee guida in base al quale questo ufficio lavorerà per favorire la costruzione di reti lunghe tra sistemi territoriali, proponendo come caso di studio quello di Città del Fare-Agenzia di Sviluppo; verranno curati anche gli aspetti tecnici di costituzione della struttura (localizzazione, organizzazione, analisi costi benefici, durata dell'intervento, fonti di finanziamento) ed i risultati e/o benefici qualitativi attesi dall'intervento.

Reperimento Dati: L'elaborazione dell'analisi di contesto è stata possibile grazie alla somministrazione di interviste e questionari ad interlocutori privilegiati, Dott.ssa Arista, responsabile del POR Campania, Arch. Escalona, funzionario della Regione area generale di coordinamento gestione del territorio, Dott.ssa Dini, responsabile del Nucleo tecnico per l'internazionalizzazione e dello sportello SPRINT, Ing. Del Bufalo (UNOPS), Osvaldo Cammarota, Amministratore delegato di Città del Fare -agenzia di sviluppo. Abbiamo consultato i documenti programmatici della Regione Campania sull'internazionalizzazione.

ANALISI DI CONTESTO

1. IL POTERE ESTERO DELLE REGIONI

Nell'elaborazione di un'analisi delle strategie per l'internazionalizzazione della Regione Campania risulta di fondamentale importanza delineare in primo luogo le competenze ed i limiti di azione di cui essa gode, per verificarne effettivamente l'esercizio delle funzioni di governo, la capacità di governance e la coerenza del principio di sussidiarietà. Infatti il principio della sussidiarietà assume una forza particolare alla luce della recente riforma del Titolo V della Costituzione, che ha modificato l'attribuzione in capo a Stato e Regioni delle competenze in materia di relazioni estere. Il nuovo articolo 117 Cost. ha delimitato in via generale gli ambiti di azione delle Regioni, riconoscendo loro titolarità e funzioni nuove.

Alla luce della Riforma le materie relative ai rapporti internazionali e con l'Unione Europea, ed il commercio estero delle Regioni, diventano competenze di legislazione concorrente. Si introduce così la distinzione tra le relazioni internazionali in senso stretto, dalle quali discendono norme di

diritto internazionale e che restano di stretta competenza statale, e le attività di mero rilievo internazionale (visite, incontri, attività di studio, di informazione, ecc.) che non danno origine a nuovi obblighi di diritto internazionale, per le quali è prevista la competenza regionale.

Rispetto all'Unione Europea viene recepita dalla Costituzione la disciplina contenuta nella Legge finanziaria del 1996 che riconosce alle Regioni la facoltà di istituire propri Uffici di informazione collegamento presso le sedi comunitarie. Questa facoltà consente alle Regioni di partecipare alle due fasi del processo di produzione delle norme comunitarie: alla formazione giuridica degli atti ed alla loro stesura, fase ascendente, ed alla concreta applicazione dei principi e degli obblighi in essi contenuti, fase discendente. Un'ampia partecipazione alla prima fase dovrebbe garantire la più puntuale attuazione della seconda. L'interdipendenza tra la formazione degli atti comunitari e la loro applicazione in ambito regionale è un principio già contenuto nella Legge comunitaria 2000 recante disposizioni in merito all'adempimento degli obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia alle Comunità europee. Già prima della riforma del Titolo V della Costituzione, la Legge in questione, apportando modifiche alla Legge "La Pergola" n°86 del 1989, ha ribadito l'obbligo di comunicazione per il Governo dei *"progetti degli atti normativi e di indirizzo degli organi dell'Unione europea e delle Comunità europee, nonché gli atti preordinati alla formulazione degli stessi, e le loro modificazioni"*^e; inoltre la nuova legge ha fissato un termine certo entro il quale le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, possono inviare osservazioni al Governo, stabilendo l'impossibilità per il Governo di procedere prima del decorso di tale termine.

La nuova stesura dell'Art. 117 della Costituzione ha stabilito che *"nelle materie di sua competenza, la Regione può concludere accordi con Stati e intese con enti territoriali interni ad altro Stato, nei casi e con le forme disciplinate dalle leggi dello Stato"*^f. L'ampiezza del potere riconosciuto alle Regioni sarà quindi di fatto misurata dai contenuti fissati dalle leggi dello Stato; il grado di autonomia nel concludere accordi internazionali dipenderà dell'assenso del Governo: se questo sarà condizione imprescindibile per tutti gli accordi, o solo per quelli che non si inseriscono in uno schema predefinito di relazioni interstatali, se debba essere preventivo o successivo, sono queste le decisioni che possono modificare la portata dell'autonomia. La Riforma comunque non prevede la partecipazione delle Regioni ai Trattati di cui sia parte lo Stato, anche quando incidano sulle competenze regionali.

In coerenza con l'applicazione del "principio di sussidiarietà" per cui le decisioni devono essere prese al livello più vicino possibile ai cittadini, l'Art. 117 prevede potestà regolamentare in capo a Comuni, Province e Città metropolitane per la disciplina dell'organizzazione e dello svolgimento delle funzioni loro attribuite da leggi statali e regionali. L'applicazione del dettato costituzionale

^e Legge 29 dicembre 2000, N. 422

prevede dunque la delega progressiva da parte delle Regioni di alcune funzioni, legate alla propria titolarità in materia di relazioni internazionali, agli enti locali. La realizzazione di questo trasferimento di competenze è un passaggio ancora lontano dal realizzarsi e la sua difficoltà di attuazione dipende da cause diverse che vanno dalla difficoltà delle stesse Regioni italiane a gestire competenze per loro nuove, alla mancanza di coordinamento tra Regioni ed Enti locali, alla volontà di non cedere porzioni di titolarità e quindi di risorse da parte delle Regioni, alla reale impreparazione degli Enti locali a svolgere funzioni e competenze legate alle relazioni internazionali. Tuttavia le modalità ed i tempi con i quali sarà attuato questo trasferimento, rappresenteranno fattori determinanti per valutare la concreta applicazione del principio di sussidiarietà nei diversi ambiti regionali.

2. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE NEL QCS, NEL POR, NEL CdP. LA MISURA 6.5.

L'Asse VI del *Quadro Comunitario di Sostegno* fa riferimento alle strategie di internazionalizzazione economica e culturale, “*in un contesto di programmazione integrata volta in particolare a identificare le opportunità di accesso a nuove aree di mercato (nei due sensi, della domanda e dell'offerta) e migliorare la competitività del sistema delle imprese del Mezzogiorno.*”⁸

Obiettivo generale dell'asse è intervenire sulle situazioni di contesto per migliorare lo sviluppo imprenditoriale, aumentare la competitività e la produttività dei sistemi economici delle aree Obiettivo 1. Nel QCS si dichiara piuttosto genericamente che l'obiettivo dell'internazionalizzazione è la promozione dell'integrazione economica transfrontaliera e transnazionale. L'internazionalizzazione viene assunta nella sua accezione più ampia, come strumento di visibilità e apertura del sistema Regione nel suo complesso, attraverso un approccio di tipo integrato, che contempra, quindi, più azioni coordinate per la realizzazione di un unico obiettivo.

Il *Programma Operativo Regionale* della Campania dedica al tema dell'internazionalizzazione la Misura 6.5, “Sviluppo dell'Internazionalizzazione e della Cooperazione Internazionale”; Fondo Strutturale interessato è il FESR.

Le **finalità** della misura 6.5 precisate nel POR sono: promuovere l'apertura dell'economia regionale verso l'estero, sviluppare i collegamenti delle istituzioni regionali e promuovere all'estero la conoscenza del sistema economico regionale.

^f Costituzione della Repubblica Italiana, Art. 117

⁸ Quadro Comunitario di Sostegno, *Gli assi prioritari di intervento*, p. 83

Gli **interventi** previsti per l'attuazione della Misura sono: la realizzazione di azioni a sostegno dell'internazionalizzazione del tessuto produttivo, utilizzando l'information & communication technology; lo sviluppo e la diffusione della conoscenza e delle caratteristiche dei mercati e delle opportunità offerte; sviluppo di sistemi relazionali, realizzazione di programmi di marketing internazionale e soprattutto la realizzazione di azioni di *partenariato* in campo internazionale per promuovere la conoscenza della Regione presso l'estero e la sua azione di *networking*, e per favorire lo sviluppo di collegamenti internazionali in campo sociale, culturale, ambientale, scientifico, anche finalizzati all'*integrazione* dei sistemi economici e delle PMI.

Il riferimento presente nel QCS allo strumento della *programmazione integrata*, non è ripreso nel POR, dove si parla di integrazione dei sistemi economici e delle PMI, e non di programmazione integrata, concetto ovviamente più complesso e articolato nella sua realizzazione.

Il *Complemento di Programmazione* specifica il contenuto della Misura 6.5, individuando tre **priorità tematiche**: A) sostenere ed espandere il grado di apertura dell'economia campana; B) costruire una presenza più attiva e dinamica dell'Amministrazione Regionale nella realizzazione di iniziative di internazionalizzazione dell'economia, della cultura e della società locale; C) promuovere e diffondere la cultura dell'internazionalizzazione nella pubblica amministrazione e rafforzare i rapporti istituzionali e sociali tra gli attori dello sviluppo locale e la realtà internazionale.

Nel CdP vengono individuate anche le **azioni strumentali** per la realizzazione degli obiettivi: la costituzione di uno *Sportello Unico Regionale per l'Internazionalizzazione delle Attività Produttive*, e la diffusione dell'*Information e Communication Technology*, al fine di migliorare l'efficienza e la competitività del sistema produttivo.

Le **attività propedeutiche** all'attuazione della Misura sono la costituzione di un Tavolo di Orientamento Strategico, espressione del partenariato tra Regione, MAE e Mincomes, nel quale quindi confluiscono le linee regionali e nazionali in tema di internazionalizzazione; e la redazione di un "*Programma regionale per l'internazionalizzazione*", approvato dalla Giunta Regionale e che contenga i criteri per l'individuazione e l'attuazione delle attività da svolgere, le possibili convergenze con altre misure e il piano finanziario.

I **criteri di ammissibilità** indicati per la selezioni dei progetti sono: la coerenza con gli obiettivi generali del Programma regionale per l'Internazionalizzazione; e per l'attività B (realizzazione di iniziative di internazionalizzazione dell'economia, della cultura e della società locale) la fattibilità tecnico-economica, per dimostrarne il legame con lo sviluppo economico produttivo.

Il Complemento individua anche i *criteri di priorità* per la selezione del progetto, ossia criteri che, rispetto a progetti ritenuti ammissibili, individuano caratteristiche ritenute prioritarie secondo quella

che è la politica regionale. I criteri individuati sono due: l'impatto sullo sviluppo economico-produttivo del territorio; l'ampiezza del bacino d'utenza coinvolto, quest'ultimo finalizzato a garantire il più ampio coinvolgimento del tessuto socio-economico nelle operazioni realizzate.

Il grado di internazionalizzazione del sistema Regione Campania appare caratterizzato ancora da notevoli debolezze; in questa ottica le azioni della Misura 6.5 sono appunto finalizzate a rendere fruibili alle imprese campane le opportunità di crescita basate su percorsi di internazionalizzazione dell'economia, della cultura e della società locale, supportando il sistema produttivo e rafforzando i rapporti con i livelli istituzionali e sociali.

3. PROGRAMMA REGIONALE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E LA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE

Il Programma Regionale per l'Internazionalizzazione e la Cooperazione Internazionale è stato approvato dalla Giunta Regionale della Campania, Area Generale di Coordinamento Rapporti con gli Organi Nazionali e Internazionali in Materie di Interesse Regionale, il 15 novembre 2001. Il Programma è previsto dal Complemento di Programmazione e ha lo scopo di rafforzare il processo di internazionalizzazione delle attività **produttive, istituzionali e culturali** della Regione Campania. Dall'enunciazione si evince l'intenzione di promuovere *un'accezione trasversale ed innovativa di internazionalizzazione*, che produca una cooperazione a largo raggio, tra settori diversi dell'amministrazione regionale, e tra le istituzioni (amministrative e culturali) e i diversi settori dell'impresa.

L'intenzione è quella di puntare sulla costruzione di strategie integrate:

- **A sostegno delle PMI**
- **Per la piena valorizzazione delle risorse umane**
- **Per l'organizzazione del territorio regionale**

In particolare, in merito a quest'ultimo punto, il Programma intende valorizzare e stimolare *un'organizzazione a rete delle complementarietà del territorio regionale*, adoperando strategie di sistema a *forte sostenibilità* (territoriale, economica, sociale) e prospettando la realizzazione di tipologie di *servizi "trans-nazionali"* (dei flussi turistici, della commercializzazione, della logistica).

Contestualmente nel Programma è presente la preoccupazione di rispettare alcuni criteri precipui:

- Che siano messe in rete le strutture regionali di gestione dell'attività di internazionalizzazione (Sportello per l'internazionalizzazione e altri centri o organismi)
- Che le attività delle singole strutture abbiano un singolo coordinamento e siano integrate fra loro
- Che la divisione del lavoro sia coerente con la specializzazione delle varie fasi del processo di internazionalizzazione
- Che per quanto riguarda lo Sportello per l'internazionalizzazione delle imprese vi sia un adeguato "decentramento" della struttura e dei servizi erogati.

L'approccio del Programma risente quindi di una pronunciata *complessità* che si traduce nella proposizione di modalità attuative imperviate su *progettazioni sistemiche*, ovvero su:

- *Progetti Integrati* per aree geografiche esterne (i cosiddetti Progetti-Missione)
- *Singole azioni collegate e/o integrate ai Progetti Integrati* attuati nel territorio regionale
- *Un piano di comunicazione e di marketing*, che travalica i singoli settori della produzione regionale per essere concepito secondo parametri omogenei e *promuove con unitarietà l'identità e la qualità della produzione campana*

Le risorse finanziarie per l'attuazione del Programma saranno quelle reperibili sul Bilancio Ordinario Regionale, su quello Nazionale e le risorse comunitarie, sia con riferimento al PON che al POR, che ad ogni altro programma di Iniziativa Comunitaria (Interregg, Meda, ecc..).

Dall'analisi del Programma risulta, piuttosto esplicitamente, il riferimento ad una strategia di internazionalizzazione che valorizza l'integrazione tra differenti ambiti settoriali. Dal punto di vista dei principi infatti si esplicita più volte il riferimento alla progettazione integrata, sia in qualità di modello di riferimento orientativo dell'azione di internazionalizzazione regionale, sia come ambito attuativo preesistente al quale appoggiarsi per ritagliare uno spazio alla nuova progettualità.

Inoltre è presente una certa attenzione per la dimensione territoriale in cui ormai si palesa la natura della competitività globalizzata.

Per realizzare i principi del "Programma Regionale per l'Internazionalizzazione" precedentemente enunciati, la Regione ha individuato una strategia complessa nella quale vengono specificate le iniziative propedeutiche all'attuazione del programma, le iniziative strategiche, di pianificazione e le forme di attuazione e gli strumenti necessari a renderli operativi.

Iniziative propedeutiche alla buona attuazione del Programma, nei seguenti campi:

- a) Risorse umane: formazione quadri, qualificazione delle competenze professionali del territorio, valorizzazione degli immigrati, interventi sugli emigrati

- b) Studi e ricerche sul territorio e sull'internazionalizzazione.

Iniziative strategiche per l'attuazione del programma:

- a) Costituzione di un sistema territoriale per l'internazionalizzazione e la cooperazione internazionale
- b) Formazione degli strumenti normativi di supporto
- c) Comunicazione e pubblicizzazione
- d) Cooperazione allo sviluppo
- e) Programmi di iniziativa comunitaria e azioni di partenariato promossi dalla Commissione Europea
- f) Linee strategiche per i settori dell'economia regionale

Operazioni di pianificazione strategica

- a) Diffusione delle nuove tecnologie telematiche e informatiche
- b) Indagine per definire Politiche e strategie per l'attrazione di imprese transnazionali in Campania

Forme di attuazione

- a) Operazioni sistemiche anche facenti capo al POR, secondo procedure di progettazione integrata di media durata (*Progetti-Missione*) e attuati sotto la diretta titolarità della regione (beneficiario finale), anche attraverso soggetti attuatori diversi
- b) Singoli progetti coordinati e collegati anche con la programmazione integrata promossa dalle misure del POR
- c) Singoli progetti di breve periodo, finalizzati allo scambio di know-how, all'acquisizione di quote mercato per prodotti specifici e di informazioni di settore

Le modalità attuative del Programma Regionale per l'Internazionalizzazione rivelano in prima istanza l'esigenza di colmare un gap di competenze qualificate. In particolare quello che si può osservare (in ragione anche delle interviste effettuate) è la scarsa diffusione, tra le risorse umane operanti nella regione, di una mentalità adeguata a recepire e concretizzare delle indicazioni programmatiche che veicolano una nuova logica di internazionalizzazione. Infatti la conditio sine qua non per la realizzazione di un approccio innovativo realmente capace di scalzare le vecchie logiche settoriali, è la presenza di personale ricettivo di una tale accezione inedita e complessa. Un altro elemento ostativo all'implementazione dei principi programmatici, è la scarsa quantità e

qualità di informazioni in merito all'articolazione socio-economica del territorio regionale: solo la diffusa e approfondita conoscenza dei sistemi locali presenti nella regione potrebbe, infatti, consentire un'internazionalizzazione "sostenibile" e calibrata sulle reali vocazioni endogene dei territori.

Nel complesso le iniziative previste, coniugate con l'attività dello Sportello per l'Internazionalizzazione e del Nucleo Tecnico per l'internazionalizzazione delle imprese, ambiscono a realizzare l'integrazione e il coordinamento tra le diverse strutture ed azioni che operano nel contesto regionale, ma nessuna misura attuativa prevista si rivolge alla promozione dei sistemi locali come veicoli di internazionalizzazione. Ciò è contraddittorio non solo delle indicazioni di principio del Programma che fanno riferimento esplicitamente alla necessità di costruire "un'organizzazione a rete delle complementarità nel territorio regionale, puntando su strategie di sistema"; ma è contraddittorio anche dell'intera strategia regionale di sviluppo che punta decisamente nel suo complesso alla valorizzazione dei sistemi locali come ambiti preferenziali delle strategie di sviluppo.

3.1. FOCUS SUI PROGETTI MISSIONE

I Progetti-Missione sono dei progetti integrati di internazionalizzazione volti ad assicurare, a breve e medio termine, l'ingresso o il rafforzamento dell'economia campana in alcune regioni "obiettivo".

Tali iniziative possono essere di tre tipi:

- Progetto di penetrazione regioni-mercato
- Progetto di internazionalizzazione di settore o filiera
- Progetto di internazionalizzazione di distretto

Gli obiettivi dei Progetti-Missione sono:

- Un potenziamento dell'internazionalizzazione nei settori in cui la regione presenta un consolidato know how ed una marcata specializzazione: prodotti alimentare; cuoio, calzature, pelli; prodotti farmaceutici; componenti di autoveicoli; aerospazio; elettronica ed elettrotecnica, telecomunicazioni ed informatica, meccanica, sistema moda
- Una particolare attenzione alle produzioni caratterizzate da una particolare rilevanza all'interno del tessuto produttivo locale: tessile/abbigliamento, ceramiche, oreficeria/gioielleria, intarsio

- Particolare sostegno ai settori/gruppi merceologici che hanno mostrato negli ultimi anni una positiva performance esportativa: industria della carta e imballaggi; materie plastiche; mobili; prodotti delle attività informatiche.
- Particolare sostegno ai distretti e ai sistemi di sviluppo
- Un generale rafforzamento dei servizi (in particolare turistici)
- Azioni innovative in tema di servizi avanzati (e-commerce, tecnologie informatiche, logistica e distribuzione)

In coerenza con queste indicazioni programmatiche, le **Amministrazioni Provinciali di Napoli, Salerno, Caserta, Avellino e Benevento, l'I.R.VA.T.** (organismo associativo delle Camere di Commercio di Napoli, Salerno e Caserta e delle Province di Napoli e Caserta) e l'**I.C.E.** (Istituto Nazionale per il Commercio con l'Estero), nell'ambito di un protocollo d'intesa sottoscritto in data 19 dicembre 2001, hanno presentato alla Regione Campania un progetto triennale denominato **P.L.A.I.T. - Public Local Agency for International Trade** - che si propone di migliorare l'immagine e la visibilità internazionale del sistema produttivo locale realizzando esperienze di rete operative nei rapporti commerciali con i mercati esteri;

Il PLAIT, in coerenza con quanto previsto dal Programma Regionale per l'Internazionalizzazione, è finalizzato al consolidamento della presenza dei settori campani della produzione alimentare, di pelli e calzature, tessile, abbigliamento e artigianato artistico, in aree geografiche prioritarie, ovvero U.S.A./Canada, Regno Unito, Germania e Giappone.

A tal fine, il PLAIT comprende le seguenti azioni: a) costituzione e consolidamento di cinque comunità professionali provinciali a marchio comune; b) presentazione e lancio del progetto sui mercati obiettivo; c) ospitalità degli opinion leader e degli opinion maker dei mercati obiettivo; d) azioni di inserimento e promozione nei punti vendita della distribuzione organizzata; e) pubblicità al trade, strumenti e materiali di comunicazione.

Il quadro economico-finanziario degli interventi proposto dal PLAIT realizza un collegamento e una integrazione tra risorse regionali e altre risorse pubbliche e private, riportando nel contempo a sistema la vasta gamma delle operazioni settoriali finanziabili da ciascuna delle amministrazioni partecipanti e integrando le stesse con quelle ammissibili dal POR 2000-2006 per lo sviluppo dell'internazionalizzazione.

Una delibera della Giunta regionale ha istituito un Comitato Tecnico Operativo (C.T.O.) coordinato da un dirigente regionale e composto dal Responsabile della Misura 6.5, dal Responsabile regionale dello sportello per l'internazionalizzazione, da un dirigente competente in materia e da un esperto

all'uopo indicati, dalle singole Amministrazioni provinciali, da due esperti indicati dall'I.C.E. di Napoli, da due esperti indicati dall'I.R.VA.T.

4. STRUMENTI PREVISTI DAL PROGRAMMA REGIONALE

A supporto dell'attuazione del Programma Regionale per l'Internazionalizzazione sono previsti uffici regionali e strutture ad hoc, di competenza dell'AGC Rapporti Nazionali ed Internazionali in Materia di Interesse Regionale: il Tavolo di Orientamento Strategico (TOS); il Gruppo tecnico di lavoro intersettoriale; le Conferenze di Partenariato. In particolare approfondiremo nei paragrafi successivi il funzionamento dello Sportello per l'Internazionalizzazione delle Imprese, del Nucleo Tecnico per l'internazionalizzazione e dell'Agenzia di Marketing Territoriale.

Il *Tavolo di Orientamento Strategico* esprime gli indirizzi per la programmazione e per il coordinamento delle attività di internazionalizzazione, coordinando, per raggiungere la massima efficacia e integrazione, l'azione nazionale e regionale. Il TOS infatti è composto, per la parte che riguarda la Regione, dal Presidente e dagli Assessori; e per la parte dell'amministrazione centrale, da un rappresentante del MAE e uno del Mincomes. Attraverso l'azione del TOS, la Regione indirizza, coordina e monitora le attività connesse all'attuazione del Programma; le Amministrazioni centrali stimolano l'attività della regione, supportandola, e collegano le strategie nazionali alle politiche regionali.

Il *Gruppo Tecnico di Lavoro Intersettoriale* attua gli indirizzi e la programmazione definiti dal TOS, coordinando tutte le strutture e gli enti regionali per l'attuazione del Programma. È composto da un delegato per ogni assessorato che partecipa al TOS, dal Responsabile della Misura 6.5; da tre delegati dell'Assessorato alle Attività Produttive, tra i quali il responsabile dello Sportello Unico per l'Internazionalizzazione.

La *Conferenza di Partenariato* che si riunisce periodicamente su temi specifici, promossa dal TOS con l'obiettivo di mobilitare le risorse del territorio, creando coesione tra i soggetti interessati e lavorando per lo sviluppo di progetti di rete.

Il ruolo di gestione e di stimolo delle attività legate al presente Programma spetta chiaramente al Tavolo di Orientamento Strategico, che è l'organo rappresentativo della soggettività regionale e nazionale; il soggetto attuatore è invece il Gruppo tecnico di lavoro intersettoriale che ha il delicato compito di coordinare e integrare le attività per l'internazionalizzazione realizzate dai diversi soggetti previsti dal Programma; il Gruppo tecnico è composto da Assessori e personale della Regione che ha compiti e competenze connesse al tema dell'internazionalizzazione.

La Conferenza di Partenariato è l'unico strumento nel quale trovano spazio i diversi soggetti, non solo istituzionali, del territorio, ed è attraverso questo strumento che si dovrebbe favorire il massimo coinvolgimento e il chiaro impegno degli Enti Locali per intervenire sullo sviluppo delle pratiche di partnership, sull'attivazione diretta dei soggetti e delle risorse del territorio, realizzando un canale privilegiato di comunicazione e informazione che connetta il "vertice", la Regione, alla "base", il territorio.

4.1 LO SPORTELLO UNICO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Con l'approvazione da parte del Cipe della delibera n.91/200, è stato completato l'iter normativo per la costituzione presso le Regioni degli *Sportelli per l'internazionalizzazione del sistema delle imprese*, previsti dall'articolo 24 del Decreto Legislativo n.143/1998. Si tratta di un ulteriore, concreto passo in avanti nella direzione tracciata sul finire degli anni novanta dalla legge n.59 (la cosiddetta Bassanini 1), che ha attribuito alle regioni e agli enti locali una serie di importanti funzioni, tra le quali: *il supporto allo sviluppo economico e industriale*.

Sebbene l'Amministrazione centrale abbia conservato la competenza per l'attività di commercio estero, ivi compresa quella relativa alla definizione del programma delle iniziative promozionali del "made in Italy" sui mercati internazionali, **sono state decentrate presso le regioni** per effetto del Decreto Legislativo n.112 del 1998 (art.48) una serie di funzioni molto importanti che attengono direttamente alla internazionalizzazione dei sistemi produttivi locali:

- *l'organizzazione e la partecipazione a fiere, mostre ed esposizioni organizzate al di fuori dei confini nazionali per favorire l'incremento delle esportazioni dei prodotti locali;*
- *la promozione e il sostegno alla costituzione di consorzi tra piccole e medie imprese industriali, commerciali e artigiane;*
- *la promozione e il sostegno della costituzione di consorzi turistico-alberghieri,*
- *lo sviluppo della commercializzazione nei mercati di altri Paesi dei prodotti agro-alimentari locali.*

Il Decreto Legislativo n.143 del 1998 ha rinnovato i compiti e le procedure degli Enti preposti all'internazionalizzazione delle imprese, secondo una logica improntata al decentramento territoriale, attraverso la costituzione di organismi di raccordo tra centro e periferia quali debbono considerarsi *gli Sportelli regionali per l'internazionalizzazione*.

La logica è quella della fornitura di servizi basati sul massimo decentramento territoriale, regionalizzando risorse e iniziative per sviluppare uno stretto raccordo tra la rete produttiva locale e il cosiddetto mercato globale.

La creazione, infatti, di uno stringente rapporto di collaborazione tra i vari Enti e organismi preposti al sostegno delle imprese - *e, in particolare, con quelli volti ad accrescere il loro grado di internazionalizzazione* - consentirà di assistere le imprese "sul campo", aiutandole con maggiore efficacia ad affrontare il passaggio da una dimensione prevalentemente "locale" (*di impresa cioè che si rivolge essenzialmente al mercato nazionale ed esporta in maniera occasionale o comunque in assenza di una strategia aziendale consolidata*) a una collocazione "internazionale", di impresa che estende la propria rete di relazioni produttive e commerciali a livello internazionale, cercando di cogliere e di approfittare di tutte le opportunità offerte dal mercato a qualsiasi latitudine (*impresa globalizzata*).

Scopo degli Sportelli è quello di agevolare l'accesso delle PMI e degli operatori a tutta la gamma dei servizi e degli strumenti esistenti in materia di internazionalizzazione del sistema produttivo.

Alla loro attività prendono parte l'ICE, la SIMEST, la SACE, le associazioni di categoria, il sistema camerale, le banche e, più in generale, tutti i soggetti impegnati nel sostegno del sistema produttivo regionale.

La **Regione Campania**, il **Ministero delle Attività Produttive** (ex Ministero del Commercio Estero), **ICE** (Istituto Nazionale per il Commercio Estero), **SACE** (Istituto per i Servizi Assicurativi del Commercio con l'Estero), **SIMEST** (Società Italiana per le Imprese all'Estero) e **Sistema camerale campano** rappresentato da Camera di Commercio di Avellino, Camera di Commercio di Caserta, **Eurosportello** (Azienda Speciale della Camera di Commercio di Napoli), **Intertrade** (Azienda Speciale della Camera di Commercio di Salerno), **Valisannio** (Azienda Speciale della Camera di Commercio di Benevento) hanno stipulato, in data 11 maggio 2001, la *convenzione operativa* per la costituzione dello Sportello regionale per l'internazionalizzazione, di cui alla legge 143/98 e successivo DPR 161/01 (GURI 8/5/2001)

Presso la Regione - Assessorato Attività produttive- AGC Sviluppo Attività Settore secondario, è istituito un **Nucleo tecnico-operativo** per l'internazionalizzazione del sistema delle imprese con funzione di raccordo tra i diversi Settori, le Aree di Coordinamento, gli Enti strumentali dell'Ente regione che si interessano di internazionalizzazione e lo Sportello regionale.

Lo Sportello Regionale per l'internazionalizzazione ha le seguenti finalità:

- **Agevola** l'accesso degli operatori economici ai servizi promozionali assicurativi e finanziari e agli strumenti internazionali, comunitari, nazionali e regionali, mediante una maggiore diffusione sul territorio degli stessi;
- **Fornisce** un supporto per lo sviluppo di progetti di promozione dell'export e di internazionalizzazione con particolare riguardo alle PMI, assicurando il coordinamento la programmazione nazionale e regionale;
- **Supporta** la realizzazione delle iniziative previste dal Programma Regionale per l'Internazionalizzazione.

I partners dello sportello che hanno siglato la convenzione operativa con la Regione Campania ed il Ministero delle Attività Produttive sono: ICE, SACE, SIMEST ed il Sistema Camerale della Regione Campania

Il programma di assistenza al sistema delle imprese si sviluppa su 3 livelli di intervento:

- il primo è un insieme di **servizi di promozione e prima assistenza** in materia di internazionalizzazione rivolto a tutte le imprese campane;
- il secondo è un insieme di **servizi di informazione avanzata**, attivi e personalizzati, di formazione, assistenza, tutoraggio e consulenza rivolto a un numero selezionato di imprese operanti nella regione Campania;
- il terzo è l'**attività progettuale di programmi unitari per l'internazionalizzazione** (formazione, animazione territoriale, progetti comunitari e iniziative all'estero mirate per settori e aree di mercato prioritarie e strategiche).

Nello specifico i servizi che offre lo Sportello sono:

- a) **Servizi informativi:** Informazioni sui mercati esteri
 - Informazioni sulle imprese estere
 - Informazioni statistiche

- b) **Servizi finanziari e assicurativi:** Contributi e finanziamenti agevolati ed ordinari
 - Servizi assicurativi del commercio estero
 - Servizi amministrativi e documentali
 - Investimenti e programmi di penetrazione all'estero
 - Gare d'appalto internazionali

c) **Servizi promozionali:** Fiere e mercati

Attività formative

Dalle informazioni raccolte attraverso le interviste rivolte ai funzionari dell'Infopoint SPRINT Campania, emerge che l'attività svolta dallo Sportello ha rappresentato una significativa ed apprezzabile innovazione nell'ambito delle possibilità di internazionalizzazione delle imprese campane. Infatti lo Sportello non solo ha inciso e può incidere sull'incremento della quantità delle iniziative imprenditoriali di internazionalizzazione, ma anche sulla loro qualità, garantendo facilità di accesso ad una serie di servizi che prima erano scarsamente sviluppati e comunque erogati in maniera poco coordinata. Il principale punto debole emerso è la scarsa visibilità della struttura, che se da un lato assolve a pieno una funzione ricettiva "passiva", dall'altro non riesce a promuoversi adeguatamente verso una potenziale ulteriore utenza. L'attività promozionale delle funzioni dello sportello è infatti ancora limitata e la conoscenza da parte degli imprenditori delle opportunità di internazionalizzazione è spesso parziale e oggetto di fraintendimenti. Un ulteriore elemento critico, stavolta però imputabile esclusivamente alle caratteristiche contestuali della realtà imprenditoriale campana, è la scarsa diffusione di un'adeguata mentalità imprenditoriale favorevole all'internazionalizzazione che, combinata con l'endemico sottodimensionamento delle unità produttive campane, spesso preclude "strutturalmente" la possibilità di internazionalizzazione. Tali punti di criticità vanno comunque considerati alla luce della recente entrata in funzione dello sportello, elemento che rappresenta una parziale attenuante ai limiti sopraelencati.

4.2 IL NUCLEO TECNICO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Il Nucleo Tecnico per l'Internazionalizzazione delle imprese è stato costituito il 14/12/2002. Si compone di funzionari regionali che operano in rappresentanza dei rispettivi assessorati: turismo, agricoltura, commercio, industria e artigianato, ed ha le funzioni di:

- attivare politiche integrate volte a favorire il processo di internazionalizzazione delle PMI avvalendosi sia di risorse comunitarie che nazionali e regionali
- porre in essere in tema di marketing territoriale, sistemi locali di sviluppo, distretti industriali, PI e PIT una specifica attività correlata all'attuazione della misura 6.5.

- prevedere il coinvolgimento degli enti locali interessati nel contesto dei progetti di internazionalizzazione relativi a sistemi locali di sviluppo, distretti industriali, PI e PIT, poli e filiere produttive
- svolgere attività di coordinamento, valutazione e integrazione di tutti gli interventi e strumenti di cui l'Ente Regione dispone, per migliorare l'impatto degli stessi nella fase di attuazione, coerentemente con gli obiettivi che si pone lo Sportello per l'Internazionalizzazione.

Le riunioni del Nucleo sono finalizzate quindi ad incrementare il livello di integrazione e di coordinamento in materia di interventi regionali e programmi di internazionalizzazione attraverso:

1. la conoscenza di interventi, programmi e iniziative promozionali poste in essere da ciascun settore per favorirne la diffusione attraverso lo SPRINT Campania e per esso al sistema delle PMI
2. lo scambio di informazioni in merito alla progettazione di interventi integrati e programmi di interesse regionale
3. le attività di gruppi e sottogruppi di lavoro per l'approfondimento di tematiche connesse all'internazionalizzazione, in materia di programmi, incentivi, bandi pubblici e valutazione delle istanze derivanti dagli stessi, procedure di evidenza pubblica, trasparenza, nonché specifiche attività d'interesse per ciascun settore

La presenza e l'operato del Nucleo manifestano l'intenzione della Regione di risolvere il problema del coordinamento interno tra le attività che, in diversi ambiti settoriali, lavorano all'internazionalizzazione. L'esigenza è non solo quella di garantire una strategia più unitaria e coerente, ma è anche, più semplicemente, quella di evitare la duplicazione e la sovrapposizione delle iniziative. Inoltre, più in generale, tale forma di coordinamento si propone come uno strumento utile alla promozione di una modalità di internazionalizzazione plurisettoriale che, rifuggendo una consolidata e limitante prassi fino ad ora operante per compartimenti stagni, dovrebbe portare alla valorizzazione di una nuova logica di integrazione. Dalle interviste e dai documenti raccolti emerge però che ancora il coordinamento interno è insufficiente, ma, nel valutare questo dato, occorre tenere presente che la costituzione del Nucleo è troppo recente per consentire un giudizio attendibile sul suo operato. Resta comunque da considerare come l'esigenza di dare attuazione ad un'internazionalizzazione integrata, dichiarata chiaramente nei documenti programmatici, abbia trovato una risposta appropriata e piuttosto perentoria.

4.3 AGENZIA DI MARKETING TERRITORIALE PER LO SVILUPPO DI ATTIVITÀ PRODUTTIVE SUL TERRITORIO REGIONALE

Approvato con delibera della Giunta regionale del 15 novembre 2001, il progetto di costituzione di un'Agenzia di Marketing Territoriale risponde all'esigenza della Regione Campania, essendo il territorio campano poco conosciuto dagli operatori internazionali e non avendo opportune strategie di promozione delle opportunità presenti in esso e finalizzate a migliorare la percezione del territorio, di colmare quel gap di competitività e l'assenza di iniziative nel settore promozionale e di comunicazioni con l'esterno, che penalizza il sistema Campania nella promozione nel mondo dell'attività delle proprie imprese e nell'attrazione degli investimenti.

Nel progetto dell'Agenzia troveranno, dunque, collegamento e valorizzazione le attività dei singoli Assessorati centrate sul tema specifico dello sviluppo regionale e strettamente connesse in una logica sistemica.

Le **attività** dell'Agenzia saranno di:

- promozione del Sistema Produttivo campano;
- promozione e sviluppo di nuovi investimenti provenienti dall'esterno (nazionali ed internazionali), in particolare indirizzati alle aree di declino industriale;
- promozione e attrazione di partnership di società esterne in società campane;
- promozione di azioni di marketing urbano e territoriale per la valorizzazione di aree metropolitane e opportunità immobiliari;
- creazione di uno sportello integrato e offerta di assistenza globale per le attività di accoglienza e attività in via di stabilimento.

Tutte le attività dell'Agenzia devono essere svolte in stretta collaborazione con gli attori istituzionali ed economici locali, mirando all'integrazione, grazie anche alla costituzione di un Comitato consultivo, a nomina del Presidente della Giunta Regionale e composto da rappresentanti di Camere di commercio regionali, associazioni di categoria rappresentanze sindacali ed Enti Locali.

L'impegno di spesa della Regione Campania per l'istituzione di questa Agenzia è pari a 10 miliardi.

5. ANALISI SWOT

In epoca di globalizzazione lo sviluppo di un territorio non può prescindere dall'inevitabile apertura verso l'esterno. La competitività non è più solo tra imprese, ma tra interi territori che per cogliere le sfide che arrivano dal livello globale devono sfruttare a pieno tutte le risorse, materiali e immateriali.

La Regione Campania ha sempre avuto una vocazione all'internazionalizzazione: è ricca di risorse culturali, naturali e archeologiche; ha centri di ricerca di eccellenza; ha prodotti tipici conosciuti in tutto il mondo; ha una posizione geografica strategica per le politiche comunitarie verso il Mediterraneo e notevole è l'attrattività del suo capoluogo.

La strategia adottata per l'internazionalizzazione, mira ad accrescere la visibilità del territorio attraverso la creazione di uffici di rappresentanza presso l'Unione Europea e a New York; promuovendo i suoi prodotti e le sue imprese, creando lo Sportello unico per le attività produttive e l'Agenzia di Marketing regionale.

La nuova ottica di internazionalizzazione, ispirata ai principi comunitari, si stacca da una visione puramente economica, avvicinandosi ad un approccio sistemico, partendo dal presupposto che l'agire integrato dei diversi ambiti (culturale, istituzionale, sociale ed economico) realizzi un valore aggiunto in termini di competitività.

Purtroppo l'ottimo lavoro di elaborazione della nuova strategia regionale per l'internazionalizzazione non è stato supportato da un'adeguata attuazione della stessa. L'attuazione solo parziale dei principi enunciati può risalire a diverse spiegazioni: da un lato alla difficoltà di gestire la nuova titolarità, attribuita alla Regione in materia di internazionalizzazione con la riforma del Titolo V, dall'altro alle poche professionalità con competenze specifiche.

Le principali carenze che abbiamo riscontrato sono la scarsa comunicazione e coordinamento interno (tra gli uffici preposti all'internazionalizzazione) e esterni (tra la regione e le forme di aggregazione presenti sul territorio, i Sistemi Territoriali Locali di sviluppo). Per quanto riguarda il coordinamento interno, c'è la consapevolezza e la volontà della Regione a superare questo limite attraverso le funzioni attribuite al Nucleo Tecnico per l'Internazionalizzazione, strumento descritto precedentemente, la cui effettiva operatività non siamo però riusciti a verificare. Per quanto riguarda il coordinamento esterno, la Regione riconosce la difficoltà degli Enti Locali e degli STL a gestire il processo d'internazionalizzazione, ma non li supporta, non li informa sulle opportunità d'internazionalizzazione e soprattutto non ascolta le esigenze e i bisogni che vengono da queste realtà territoriali.

Un altro limite per la Regione è dover operare solo con le risorse previste dal POR, vista la mancanza di risorse ordinarie da destinare al processo d'internazionalizzazione.

L'analisi SWOT di seguito riportata è il frutto dell'analisi di contesto svolta:

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> - Recepimento dei principi comunitari nei documenti di programmazione - Dotazione di una struttura per l'internazionalizzazione (sportello) - Ufficio di rappresentanza presso New York - Attività di lobbying presso l'UE - Attivazione di rapporti di partecipazione ad iniziative comunitarie e PDHL - Elaborazione di politiche orientate alla visibilità internazionale - Stanziamento di risorse finanziarie per la misura 6.5 - Esistenza di centri produttivi e di ricerca di eccellenza - Esistenza di risorse culturali, naturali, archeologiche - Napoli: attrattività del capoluogo campano - Posizione geopolitica nel Mediterraneo - Esperienza di internazionalizzazione di Città del Fare - Agenzia di marketing regionale 	<ul style="list-style-type: none"> - Mancanza di risorse ordinarie - Mancanza di una struttura adeguata - Mancanza di una legge sulla cooperazione - Comunicazione insufficiente tra i soggetti coinvolti nell'internazionalizzazione - Insufficiente coordinamento tra le azioni per l'internazionalizzazione - Difficoltà nell'individuare la complessità d'interessi del territorio - Strategia prevalentemente "economica" - Squilibri nell'attribuzione di risorse finanziarie ai Sistemi Locali Territoriali - Interventi scarsamente integrati - Difficoltà degli Enti Locali a gestire il processo di internazionalizzazione - Mancanza di una puntuale analisi del territorio funzionale all'internazionalizzazione - Mancanza di competenze specifiche per le politiche di internazionalizzazione - Scarsa visibilità di alcune reti internazionali - Mancanza di coordinamento tra gli Uffici che si occupano di internazionalizzazione - Non applicazione dei principi di internazionalizzazione previsti dal Programma Regionale

OPPORTUNITA'	RISCHI e IMPEDIMENTI
<ul style="list-style-type: none"> - Attuazione dei principi del federalismo - Ruolo strategico all'interno delle politiche comunitarie verso il Mediterraneo - Politiche comunitarie per l'allargamento tramite trasferimento di buone pratiche e/o investimenti - Comunità di campani all'estero - Flussi turistici crescenti - Creare relazioni pacifiche tra territori ed economie 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflittualità tra Autorità Locali e governo nazionale nella gestione delle competenze - Instabilità politica della giunta regionale - Uscita dall'obiettivo 1 - Federalismo competitivo - Eccessiva polarizzazione su Napoli - Difficoltà degli SLOT a gestire i processi di internazionalizzazione

6. IDEA FORZA

Lo spunto per l'elaborazione della nostra idea forza scaturisce dalla verifica di una limite di consequenzialità esistente tra le indicazioni programmatiche in tema di internazionalizzazione, enunciate a livello internazionale, comunitario e regionale, e gli interventi e gli strumenti adottati per dare attuazione a tali indicazioni nel contesto della Regione Campania. Infatti se da un lato le strategie operative regionali hanno prodotto strumenti che si propongono di concretizzare un'internazionalizzazione integrante di molteplici settorialità, puntando oltretutto in maniera esplicita, anche da un punto di vista finanziario, sulla progettazione integrata (il 40% delle risorse del POR è destinato alla progettazione integrata), dall'altro si manifesta una scarsa valorizzazione della dimensione territoriale, che pure è oggetto di una forte promozione a livello di indicazioni programmatiche. L'opportunità di considerare i sistemi locali come ambiti ottimali per la promozione dello sviluppo è ormai un'opinione largamente condivisa non solo nell'ambiente della ricerca accademica e teorica ma anche nell'ambito politico, e ai più diversi livelli (comunitario, nazionale, regionale). La stessa Regione Campania ha voluto mettere in moto una strategia di sviluppo che puntasse sulla promozione dei sistemi locali territoriali, riconoscendo in questo orientamento la soluzione migliore per concretizzare principi come sussidiarietà, partenariato, concertazione, sviluppo dal basso, che rappresentano i nuovi punti di riferimento per le scelte politiche contemporanee di sviluppo locale. D'altronde è altrettanto largamente condivisa l'idea che

nei mercati contemporanei, segnati da una dinamica post-fordista e globalizzata, la competitività non sia più una tenzone tra singole soggettività socio-economiche a-territorializzate ma investa il territorio nel suo complesso; o meglio ancora, nella misura in cui le soggettività che “abitano” un territorio sono completamente e inevitabilmente pervase dalla complessività dei fattori che lo caratterizzano e al tempo stesso sono di questi fattori un’ “emanazione”, per vincere la sfida della competitività occorre puntare sulla valorizzazione del contesto territoriale inteso come sistema, investire sulla sua efficienza, sulla sua identità e sui suoi valori e proiettarne l’insieme nelle dinamiche relazionali esterne.

Le iniziative regionali in tema di internazionalizzazione sembrano però trascurare tali evidenze. Quindi non solo si verifica la mancanza di una piena attuazione dei principi a cui la stessa Regione Campania si è voluta uniformare ma, rinunciando all’opportunità di investire in una internazionalizzazione “territorializzata”, sembra che la risorsa territorio sia disconosciuta proprio in un ambito che potrebbe essere tra i maggiormente appropriati alla sua valorizzazione.

L’idea forza del nostro progetto si propone quindi di intervenire nella discrepanza esistente tra i principi enunciati a livello europeo, nazionale e regionale in merito ai processi di internazionalizzazione e le azioni conseguenti messe in campo dalla Regione Campania. In quest’ambito è stato infatti denunciato un deficit di coerenza, tramite una rassegna critica (effettuata nelle parti precedenti) sia dei principi contenuti nei documenti programmatici che delle iniziative regionali di attuazione. Questo percorso ci ha condotto all’elaborazione di una nuova strategia per l’internazionalizzazione in grado di mettere a valore tutte le risorse del territorio, superando la logica di promozione settoriale delle filiere produttive. In questa ottica il concetto di internazionalizzazione, inteso come processo di costruzione di reti lunghe, si realizza in maniera ottimale solo mediante il contatto di un sistema territoriale nel suo complesso con il mondo esterno, processo che non si esaurisce in un aumento della capacità economica e delle esportazioni, ma che coinvolge diversi aspetti, da quello amministrativo a quello sociale e culturale, oltre che economico; un processo, dunque, di “attivazione” complessiva dei sistemi locali, così come viene definito nello stesso “Programma Regionale per l’Internazionalizzazione” della Regione Campania. In particolare la nostra idea è quella di valorizzare concretamente i sistemi locali rendendoli competitivi non solo attraverso il miglioramento della loro situazione di contesto, ma soprattutto attraverso la possibilità di mettersi in rete con altri sistemi territoriali, per aprirsi dunque verso l’esterno in modo sistemico. Pensiamo ad una strategia di internazionalizzazione della regione che potenzi le risorse materiali ed immateriali dei sistemi locali, visto che questi ultimi così come sono stati definiti dal PTR (“forme di aggregazione geografiche, economiche, sociali e culturali legate a specifiche identità dotate di relativa autonomia, costruite intorno agli strumenti di programmazione negoziata”) rappresentano

l'ambito preferenziale per l'attuazione delle politiche di sviluppo. Il PTR esprime infatti l'esigenza di rafforzare l'integrazione, la coesione sociale e la cooperazione interna ed esterna ai SLT al fine di assegnare al territorio una funzione attiva per dar luogo ad uno sviluppo cumulato.

Inoltre in base alla definizione della misura 6.5 del Complemento di Programmazione, che intende *“promuovere e sviluppare l'apertura del sistema Regione verso l'esterno, in particolare rafforzando l'economia campana non solo in termini di qualità e quantità ma anche di servizi offerti; promuovere l'internazionalizzazione della cultura e della società locale; e sviluppare la cultura dell'internazionalizzazione nella Pubblica Amministrazione”*, la nostra idea ci sembra pienamente coerente con lo spirito di programmazione regionale promosso per il periodo 2000-2006.

Alla luce di queste considerazioni, possiamo riassumere la nostra idea forza come :

“La realizzazione di una modalità di internazionalizzazione del sistema regionale campano, supportata dagli organi istituzionali competenti, che, nell'ottica di una visione sistemica, consideri gli SLoT come valore aggiunto per la costruzione di reti transnazionali complesse”.

Quest'idea comporta come obiettivo globale la capacità di valorizzare a pieno tutte le capacità del territorio, in particolare di quei sistemi deboli che necessitano per la loro sopravvivenza di forme di accompagnamento nei processi di globalizzazione. Per raggiungere almeno in parte questo macro obiettivo, bisognerà operare attraverso azioni mirate al coordinamento delle attività da intraprendere per l'internazionalizzazione tra il sistema regione ed i sistemi locali. Si tratta evidentemente di adottare una visione strategica delle opportunità di sviluppo che si determina con l'adozione di una nuova metodologia, che parta dalla considerazione delle risorse endogene del territorio. Per rispondere a questa esigenza sarà proposta una modalità organizzativa, interna alla Regione Campania, coerente con l'idea forza enunciata.

7. STRUMENTI DI LOGICAL FRAMEWORK

7.1 ANALISI DEGLI STAKEHOLDER

Per effettuare l'analisi degli Stakeholders abbiamo individuato gli individui, gruppi o istituzioni che avessero qualche interesse nel nostro progetto. Dalle interviste effettuate ad alcuni di questi soggetti si è potuto specificare di che tipo di interessi siano portatori, in che modo possano essere coinvolti nel progetto e che tipo di aspettative possano avere dal progetto. Sono stati considerati facilitatori se gli effetti derivanti dal progetto per loro sono positivi, oppositori se questi effetti sono negativi.

Emblematico nel nostro caso è la posizione della regione Campania, ed in particolare delle strutture coinvolte direttamente nel nostro progetto, che possono essere sia facilitatori che oppositori. Dove penderà l'ago della bilancia dipende dall'effettiva volontà della Regione ad attuare i principi enunciati nel Programma regionale e dall'esistenza di competenze in grado di farlo.

Per quanto riguarda gli altri soggetti istituzionali, essi si comportano come facilitatori, poiché non possono che trarre vantaggio da una fedele attuazione delle linee programmatiche del QCS, POR e soprattutto del Programma regionale. Prevediamo di coinvolgere le istituzioni, sia la Regione che gli Enti Locali, rendendoli partecipi sia nella fase di progettazione che di attuazione, e sensibilizzandoli con workshop e incontri, sui vantaggi e i benefici attesi dal progetto.

Abbiamo incluso nell'analisi anche le imprese, in quanto non sono solo portatori di conoscenze e know-how indispensabili per avviare delle politiche d'internazionalizzazione, ma anche potenziali strumenti di pressione per sostenere il progetto. Anche il terzo settore è considerato un facilitatore perché l'attuazione delle linee programmatiche, che si basano su un approccio integrato e su degli interventi non solo economici, li vedrebbe attori attivi nel processo d'internazionalizzazione. Questi ultimi verranno coinvolti in attività di sensibilizzazione attraverso workshop e incontri.

Portatori d'interesse	Di quali interessi sono portatori	Come si pongono rispetto al progetto	Che apporto danno al progetto	Come possono essere coinvolti	Quali sono le aspettative derivanti dal progetto
REGIONE CAMPANIA	Promozione del sistema regionale nelle opportunità legate all'internazionalizzazione.	FACILITATORI/ OPPOSITORI	<ul style="list-style-type: none"> - Finanziario - Logistico - Competenze - Politiche - Quadro normativo procedurale 	<ul style="list-style-type: none"> - Collaborazione attiva nella progettazione - Consultazione al fine di individuarne i bisogni e le priorità - Sensibilizzazione 	Potenziare le capacità d'internazionalizzazione del sistema territoriale Migliorare la conoscenza e la visibilità del proprio territorio
NUCLEO TECNICO PER INTERNAZ	Integrazione e coordinamento delle diverse strutture regionali preposte all'internazionalizzazione	FACILITATORI/ OPPOSITORI	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinamento interno; - Competenze specialistiche; 	Partecipazione di un rappresentante della struttura da noi prevista alle riunioni del nucleo.	Migliore coordinamento delle politiche d'internazionalizzazione tra la Regione e gli SLoT
AGENZIA DI MARKETING	Promozione e valorizzazione del sistema produttivo regionale	FACILITATORI/ OPPOSITORI	<ul style="list-style-type: none"> - Scambio di informazioni - Apporto tecnico 	Collaborazione attiva nella progettazione	Migliorare la conoscenza del territorio; Migliorare la comunicazione con i soggetti economici e quelli istituzion.
SISTEMI LOCALI	Sviluppo del proprio territorio attraverso le opportunità del processo d'internazionalizzazione	FACILITATORI	Fornire alla Regione elementi per la conoscenza del territorio Competenze specifiche legate alle singole realtà territoriali Approccio integrato Supportare attivamente l'attuazione del progetto	<ul style="list-style-type: none"> - Consultazione per evidenziarne i bisogni e le priorità - Collaborazione attiva nell'attuazione della progettazione - Verifica e monitoraggio dei risultati 	Essere soggetti attivi nel processo d'internazionalizzazione Sviluppo del territorio Incremento di competitività
ENTI LOCALI (ANCI/UPI)	Esercitare le funzioni loro attribuite dal quadro di riforma del Titolo V C., al fine di favorire lo sviluppo del proprio territorio	FACILITATORI	Competenze specifiche legate alle singole realtà del territorio Finanziario Relazionale e di miglioramento dei contesti locali	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizzare - Consultare per evidenziarne i bisogni e le priorità - Forme di raccordo e coordinamento con la Regione 	Decentramento delle funzioni nel campo dell'internazionalizzazione
IMPRESE	Economico- finanziari Culturali Produttivi	FACILITATORI	Attività di lobbying sulla classe dirigente Relazionale, Know how e conoscenza dei mercati	<ul style="list-style-type: none"> - Informare sui vantaggi derivanti dal progetto - intensificare la comunicazione con lo sportello per l'internazionalizzazione 	Conoscere le opportunità di mercato, aumentare la competitività, essere supportati nel processo d'intern. Ampliare i mercati
TERZO SETTORE	Sociali	FACILITATORI	Potenziare referenti per attivare forme di internazionalizzazione	Prospettare la partecipazione a programmi internazionali	Partecipare a programmi internazionali

7.2 ANALISI DEI PROBLEMI

Per individuare gli obiettivi del nostro progetto è stato necessario riconoscere prima i problemi della situazione presente e in seguito ordinarli in base a delle relazioni di causa ed effetto. **L'albero dei problemi** ha la funzione di illustrare graficamente l'ordine gerarchico dei problemi individuati.

Il macroproblema della strategia della regione Campania rispetto al processo d'internazionalizzazione è l'incapacità di sfruttare appieno le risorse del territorio. Vista la completa e innovativa elaborazione della strategia d'internazionalizzazione, la causa principale è nella sua mancata attuazione. La mancanza di coerenza tra il "dire" e il "fare" può essere motivata da tre grandi carenze:

1. Mancanza di una puntuale analisi territoriale funzionale all'internazionalizzazione
2. Scarsa integrazione degli interventi
3. Incompleta attuazione del principio di sussidiarietà

Dopo aver cercato di individuare nello specifico i problemi che contribuiscono a determinare queste carenze (poco personale con competenze specifiche; eccessiva settorializzazione degli interventi; scarsa comunicazione e coordinamento interno e esterno sulle opportunità d'internazionalizzazione; scarso supporto agli SLoT...), le due cause principali alla base di questi problemi sono state individuate nella:

- Mancanza di una struttura adeguata a coordinare, gestire, organizzare, supportare il processo d'internazionalizzazione
- Difficoltà a gestire la nuova titolarità (mancanza di una legge sulla cooperazione; mancanza di fondi ordinari per le politiche di internazionalizzazione...)

ALBERO DEI PROBLEMI

Incapacità di sfruttare a pieno tutte le risorse del territorio

Non coerenza tra principi e politiche attuative (mancata attuazione)

Difficoltà nell'effettuare studi di fattibilità

Mancanza di un'analisi territoriale come strumento per l'internazionalizzazione

Scarsa attenzione agli aspetti non economici

Scarsa attuazione del principio di sussidiarietà

Poco personale addetto all'internaz.

Scarse competenze specifiche

Eccessiva settorializzazione (scarsa integrazione)

Difficoltà degli SLOT a gestire i processi d'intern.

Scarsa comunicazione interna e con il territorio

Scarso coordinamento all'interno della regione e con gli SLOT sulle opportunità d'internaz.

Scarso supporto all'internazionalizzazione degli SLOT

Mancanza di una struttura adeguata a coordinare, gestire, organizzare, supportare il processo d'internazionalizzazione

Difficoltà a gestire la nuova titolarità (mancanza di una legge sulla cooperazione; mancanza di fondi ordinari...)

7.3 ANALISI DEGLI OBIETTIVI E MATRICE LOGICA

Dall'analisi compiuta sull'albero dei problemi siamo giunti all'individuazione puntuale degli obiettivi che il nostro lavoro si prefigge di raggiungere.

Due sono gli *obiettivi specifici* del lavoro, che ambiscono a produrre risultati diretti in relazione ai problemi riscontrati della regione Campania rispetto al processo di internazionalizzazione.

Il primo obiettivo consiste nell'elaborare strumenti di analisi che consentano alla regione Campania una lettura specifica ed approfondita del proprio territorio ed il conseguente riconoscimento di esso come un'entità complessa, una "presa di coscienza" che può avvenire solo in seguito ad un attento censimento ed una catalogazione dei documenti (ad esempio le analisi territoriali o, dove già stilati, i Documenti Strategici) indicativi di potenzialità e necessità di ogni Sistema Locale presente sul territorio.

A questa mappatura dovrà poi far seguito un riconoscimento dei Sistemi Locali più deboli ed una conseguente azione di sostegno ed accompagnamento dove necessario.

L'accompagnamento agli SLoT si sostanzierà in un trasferimento di competenze e risorse, qualora se ne riscontrasse la necessità, per inserire gli SLoT nelle dinamiche di internazionalizzazione.

L'altro obiettivo specifico del progetto è rivolto al raggiungimento di un'accelerazione ed un miglioramento delle capacità della regione Campania di investire le risorse comunitarie destinate specificamente ai processi di internazionalizzazione. Il raggiungimento di tale obiettivo è legato a diversi aspetti.

Innanzitutto è importante aumentare e/o rafforzare la competitività degli SLoT più forti e maturi per affrontare i processi di internazionalizzazione, e nello stesso tempo stimolare la competitività di quei sistemi che sono invece più deboli, o meno preparati ad affrontare le sfide derivanti dall'entrata nel sistema-mondo globalizzato; questo fine andrebbe conseguito attraverso un complessivo miglioramento delle condizioni generali di contesto.

Un altro aspetto, che dovrà essere necessariamente tenuto nella dovuta considerazione è la promozione, ai fini dell'internazionalizzazione, di forme di raccordo e di cooperazione che la regione dovrà creare tra i vari centri di eccellenza, siano essi sociali, economici, culturali e di ricerca, presenti sul territorio.

Raccordo e collaborazione tanto più necessari in quanto tali centri di eccellenza potrebbero diventare, per la Regione, i soggetti capofila di quelle nuove modalità di sviluppo e valorizzazione del territorio e di coinvolgimento e stimolo dei soggetti più deboli che, rafforzando la coesione

interna e la competitività dell'intero sistema Regione, renderebbero più agevole il processo di internazionalizzazione dell'intero territorio.

La regione Campania dovrà provvedere a fornire supporto alle coalizioni locali, economiche, sociali e culturali, quindi ai partenariati, tavoli concertativi ed altre forme di partecipazione allargata e concertata costituitesi sul territorio.

Il raggiungimento di questi obiettivi specifici, attraverso la previsione di varie forme di accompagnamento degli SLoT all'internazionalizzazione, nel lungo periodo dovrebbe favorire il raggiungimento di un obiettivo più generale: il miglioramento delle capacità di government delle strutture regionali preposte all'internazionalizzazione. Migliorare le capacità di government implica che la Regione si doti di tutti quegli strumenti necessari per realizzare strategie di internazionalizzazione condivise con gli Enti Locali, assicurando un più efficiente coordinamento con le strutture interne.

Implicazione e conseguenza degli obiettivi specifici, e dell'obiettivo generale, effettivamente realizzati, sarà la valorizzazione del sistema regionale nel suo complesso nell'ottica dell'internazionalizzazione e della promozione degli SLoT nelle reti lunghe della globalizzazione.

Un obiettivo globale, questo, individuato a partire da quello che secondo noi è risultato essere il macro problema della regione Campania rispetto al processo di internazionalizzazione e di promozione e sostegno nella competizione globale del suo intero sistema territoriale, ossia l'incapacità di conoscere e valorizzare appieno le risorse del suo territorio.

Gli obiettivi da noi individuati possono essere così sintetizzati:

OBIETTIVO GLOBALE

Valorizzare il sistema regionale promuovendo i Sistemi Locali nelle reti lunghe della globalizzazione

OBIETTIVO GENERALE

Miglioramento delle capacità di government delle strutture regionali preposte all'internazionalizzazione

OBIETTIVI SPECIFICI

1. Individuazione ed elaborazione di strumenti d'analisi adeguati alla lettura del territorio come sistema complesso per la costruzione di reti lunghe

1.1 Mappatura del sistema regione: censimento e catalogazione delle analisi territoriali dei Sistemi Locali

1.2 Riconoscimento e sostegno dei Sistemi Locali più deboli

1.3 Accompagnamento e trasferimento di competenze e di risorse ai Sistemi Locali per le dinamiche d'internazionalizzazione

2. Accelerare e qualificare l'investimento delle risorse comunitarie a favore dell'internazionalizzazione

2.1 Favorire la competitività dei Sistemi Locali migliorandone la condizione di contesto

2.2 Azioni di supporto alle coalizioni locali economiche e sociali ai fini dell'internazionalizzazione

2.3 Promuovere il raccordo e il coordinamento dei valori territoriali d'eccellenza (economici, sociali, culturali, istituzionali) ai fini dell'internazionalizzazione

STRATEGIA IDEATA:

AZIONI REGIONALI DI ACCOMPAGNAMENTO AI SISTEMI LOCALI A FORME DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

La strategia che proponiamo al sistema regione si concretizza in una struttura all'interno della regione. Tale ufficio adotterà una nuova metodologia di internazionalizzazione attraverso la strutturazione delle seguenti attività; le attività rispondono agli obiettivi sia in maniera puntuale che trasversale

- a) Attività di *benchmarking* delle metodologie di analisi di altri Sistemi Locali: regionali, nazionali, europei; (risponde all'obiettivo specifico 1)
- b) Elaborazione di uno strumento di analisi territoriale sulla base dei modelli raccolti; (risponde all'obiettivo specifico 1)
- c) Mappatura e ricognizione delle strategie di sviluppo definite da ciascun Sistema Locale e le strutture preposte all'attuazione; (risponde all'obiettivo specifico 1.1)
- d) Accompagnamento a geometria variabile a Sistemi Locali in funzione di caratteristiche e bisogni; (risponde all'obiettivo specifico 1.3)
- e) Ascolto del territorio per l'individuazione dei bisogni; (risponde agli obiettivi 1.2-1.3)

- f) Azione per la conoscenza e il monitoraggio delle opportunità d'internazionalizzazione; (risponde all'obiettivo specifico 2)
- g) Attività d'intermediazione per l'inserimento dei Sistemi Locali nelle reti lunghe in base alle manifestazioni d'interesse; (risponde all'obiettivo 2.2)
- h) Attività di monitoraggio in itinere sullo stato di avanzamento dei progetti; (risponde all'obiettivo 1.3)

MATRICE LOGICA

La Matrice Logica può essere letta in due direzioni.

La lettura verticale ci permette di identificare la logica d'intervento, e cioè la descrizione del progetto; gli indicatori per ogni livello di obiettivi individuati; le fonti di verifica, quindi il mezzo con il quale verranno raccolti gli indicatori; le condizioni che influenzano la realizzazione del progetto.

La lettura orizzontale ci permette di leggere il progetto partendo dai quattro livelli della gerarchia degli obiettivi: l'obiettivo globale; l'obiettivo generale; gli obiettivi specifici e le attività (che nel nostro caso sono le azioni regionali di accompagnamento ai Sistemi Locali a forme d'internazionalizzazione)

MATRICE LOGICA

	Logica d'intervento	Indicatori	Fonti di verifica	Condizioni
Obiettivo globale	Valorizzare il sistema regionale promovendo Sistemi Locali nelle reti lunghe della globalizzazione	- Variazione delle esportazioni/Importazioni - Variazione dell'occupazione - Variazione degli investimenti della regione all'estero - Variazione dei flussi turistici - Maggiore partecipazione a programmi internazionali	Dati ISTAT ICE	Conoscenza del territorio Approccio sistemico all'internazionalizzazione Recepimento degli stimoli provenienti dal basso
Obiettivo generale	Miglioramento delle capacità di governance delle strutture regionali preposte all'internazionalizzazione	- N. incontri con i Sistemi Locali - N. iniziative promosse e gestite dai Sist. Locali promosse da Enti Locali) - N. leggi in materia d'internazionalizzazione - Attività promosse dagli EELL in materia d'internazionalizzazione - N. incontri tra Regioni e Enti - N. incontri tra Regione e referenti (ANCI, rete SLST, UPI)	Rilevazioni a cura della regione Campania	Diverso approccio all'internazionalizzazione Volontà della Regione a delegare funzioni ai Sistemi Locali Competenze idonee ad attuare i principi enunciati nel programma
Obiettivi specifici	- Individuazione ed elaborazione di strumenti di analisi adeguati alla lettura del territorio come sistema complesso per la costruzione di reti lunghe - Accelerare e qualificare l'investimento delle risorse comunitarie a favore dell'internazionalizzazione	- N. Progetti integrati proposti e approvati che prevedono la misura 6.5 tra le misure minime integrabili - Partecipazione dei Sistemi Locali a Bandi per programmi internazionali - Partecipazione Allargata (n imprese, ONG, scuole, istituzioni partecipanti a progetti d'intern.) -N. studi di fattibilità e analisi territoriali effettuate -Totale spesa 6.5/ Totale spendibile 6.5 - N. accessi e attivazioni rete telematica	Rilevazioni a cura della regione Campania; Monitoraggio in Itinere	Maturità dei Sistemi Locali a gestire processi d'internazionalizzazione Inserimento della regione in un contesto di reti internazionali Volontà della Regione a considerare i Sistemi Locali la dimensione più idonea a realizzare processi d'internazionalizzazione
Attività	Attivazione di una struttura che intraprenda azioni di accompagnamento dei Sistemi Locali a forme d'internazionalizzazione	Mezzi: Personale: 7 per struttura nella fase di start-up 4 nelle fasi successive Attrezzatura:Arredo ufficio Struttura: 1 regionale e 5 dislocate sul territorio	Costi: Risorse della regione Campania	Volontà della regione ad attivare una struttura Risorse Problemi logistici Non si sovrapponga ad altre strutture Esistenza di personale competente

7.4 RISK MANAGEMENT

Per completare l'analisi abbiamo individuato i possibili rischi che potrebbero verificarsi e che potrebbero impedire il corretto svolgimento del progetto; la mancata identificazione di un rischio è una delle cause principali di fallimento di un progetto.

Abbiamo proceduto indicando, in valori numerici, la **Probabilità** che il rischio si verifichi e l'**Impatto** che esso potrebbe avere sul progetto; la scala numerica considerata va da un minimo di 1 ad un massimo valore di 5. Moltiplicando il valore numerico della Probabilità con quello dell'Impatto otterremo un valore complessivo che indicherà l'entità del rischio.

L'analisi del rischio ha il vantaggio, non solo di permettere di individuare in partenza i possibili rischi che si verificheranno nel corso dell'intervento, ma soprattutto di prevedere per ogni situazione ipotizzata una possibile soluzione alternativa.

Descrizione del rischio	Probabilità	Impatto	Rosso 16/25	Giallo 10/15	Verde 1/9	Soluzione alternativa
Indisponibilità della Regione ad attivare la Struttura Regionale per l'Internaz. dei Territori (STRITT)	3	5		15		Prevedere modalità diverse per attuare la strategia proposta
Mancanza di risorse	2	3			6	Prevedere fonti di finanziamento alternative
Appesantimento burocratico	3	3			9	Affidare ad una struttura già esistente i compiti previsti
Difficoltà a reperire le competenze	1	3			3	Prevedere consulenze esterne
Non considerazione degli SLoT come soggetto idoneo all'internazionalizzazione	4	5	20			Sensibilizzazione all'interno della Regione sul ruolo degli SLoT
Scarsa partecipazione degli SLoT all'attività dello STRITT	2	4			8	Priorità alla promozione dell'attività dello STRITT e dei vantaggi che consente
Incapacità degli SLoT di sfruttare le opportunità offerte dallo STRITT	3	4		12		Supporto agli SLoT per l'internazionalizzazione e

I rischi, come emerge dalla griglia, rientrano quasi tutti nell'area *verde*, ossia di rischio minore, perché è poco probabile che si verifichino o comunque, qualora si verificassero, non avrebbero sul progetto un impatto molto forte.

Il primo rischio che abbiamo considerato è che la Regione non abbia la volontà di realizzare la “Struttura Regionale per l’Internazionalizzazione dei Territori” (STRITT); in questo caso la parte del progetto che riguarda specificamente la creazione della struttura verrebbe a cadere, ma rimarrebbe in piedi la possibilità, attraverso diversi interventi, di realizzare quello che è l’obiettivo più ampio del progetto, l’attuazione di una nuova strategia regionale per l’internazionalizzazione.

I rischi più elevati riguardano i Sistemi Locali. Abbiamo previsto la possibilità che alcuni SLoT non siano in grado di sfruttare le opportunità di internazionalizzazione offerte dallo STRITT, ma abbiamo anche considerato la possibilità di intervenire con opportune azioni di supporto, che realizzate nel tempo con azione continuata, dovrebbero dotare i territori degli strumenti e delle competenze per rafforzarsi e avviare proficui rapporti con la struttura.

Il rischio più elevato è che la Regione consideri gli SLoT come soggetti ancora deboli e non in grado di gestire autonomamente i rapporti all’interno di reti globali. Il ruolo degli SLoT nel progetto è considerato centrale per le strategie di internazionalizzazione della Regione, in un’ottica di maggiore competitività di sistema; un’opportuna azione di sensibilizzazione quindi sul ruolo e le potenzialità dei Sistemi Locali potrebbe modificare l’approccio e la percezione della Regione verso questi ultimi.

8 ASPETTI TECNICI DEL PROGETTO

8.1 IDEA PROGETTO E DESCRIZIONE DELL’INTERVENTO

Il progetto vuole proporre alla Regione una nuova modalità attuativa della strategia di internazionalizzazione. Il “Programma Regionale per l’Internazionalizzazione e la Cooperazione Internazionale” espone chiaramente la strategia della Regione, indicandone le priorità di intervento, le modalità attuative e gli strumenti necessari; il progetto fa quindi esplicitamente riferimento al Programma, e, sulla base di quanto indicato nel documento, elabora un’ipotesi di intervento.

L’idea alla base del presente lavoro è realizzare una modalità di internazionalizzazione che parta da un approccio sistemico e che veda i Sistemi Locali come attori privilegiati delle azioni internazionali. La strategia della Regione, quindi, dovrà prevedere un approccio complesso al tema dell’internazionalizzazione.

Nella costruzione delle reti lunghe la Regione dovrà coinvolgere tutto il suo territorio e le sue risorse di eccellenza. L'aspetto innovativo del progetto, rispetto alla strategia regionale di internazionalizzazione, è il ruolo che in questa strategia verrebbero ad avere i Sistemi Locali.

Il progetto prevede a tal fine di realizzare la "Struttura Regionale per l'Internazionalizzazione dei Territori" (STRITT) per la promozione degli SLoT nelle reti lunghe della globalizzazione. Le azioni regionali di internazionalizzazione, in questo modo, verrebbero supportate dalle risorse del territorio, che in un approccio sistemico troverebbero modo di integrarsi per realizzare la costruzioni di reti transnazionali complesse.

Le Azioni che questa struttura dovrà realizzare sono diverse, ed è ipotizzato che vengano realizzate in diversi momenti da strutture diverse. Scopi del progetto sono: la mappatura delle caratteristiche dei diversi Sistemi Locali attraverso appositi strumenti di analisi che sappiano cogliere la complessità dei territori; il supporto agli SLoT sulla base degli specifici bisogni di ognuno, partendo dall'idea di una estrema diversità nel grado di maturità e coesione dei Sistemi Locali; la realizzazione di un coordinamento e di uno strumento di incontro tra gli SLoT e la Regione, il tutto finalizzato al coinvolgimento dei Sistemi Locali nelle strategie di internazionalizzazione.

Le Azioni realizzate dallo STRITT saranno quindi quelle di seguito elencate:

1. Attività di benchmarking delle metodologie di analisi di altri Sistemi Locali: regionali, nazionali, europei
 - 1.1. Raccolta di best practices europee, nazionali, regionali
 - 1.2. Raccolta di modelli e strategia
 - 1.3. Attivazione di contatti e scambi con centri di ricerca, istituti specializzati, università che si occupano di sviluppo locale e internazionalizzazione
2. Elaborazione di una metodologia di analisi territoriale sulla base dei modelli raccolti
 - 2.1. Indicazione di Linee guida che tengano conto della dimensione complessa del territorio e che valorizzino le risorse endogene e i valori d'eccellenza (economici, sociali, culturali, istituzionali) rappresentanti dell'identità locale.
3. Mappatura e ricognizione delle strategie di sviluppo definite da ciascun Sistema Locale e le strutture preposte all'attuazione
 - 3.1. Raccolta delle analisi dei documenti strategici
 - 3.2. Verificare la compatibilità di questi documenti con le linee guida individuate
 - 3.3. Verificare le funzioni, l'operatività e solidità delle strutture
4. Accompagnamento a geometria variabile a Sistemi Locali in funzione di caratteristiche e bisogni
 - 4.1. Supporto nella realizzazione dell'analisi territoriale

- 4.2. Supporto nell'attività di progettazione
- 4.3. Supporto nell'attività amministrativa
- 5. Ascolto del territorio per l'individuazione dei bisogni
 - 5.1 Territorializzazione dell'attività al livello più idoneo (attraverso la creazione di uffici dislocati sul territorio)
 - 5.2 Organizzare incontri semestrali tra Regione e rappresentanti riconosciuti dai Sistemi Locali e Enti Locali (rete SLST, UPI, ANCI)
 - 5.3 Organizzare incontri tra rappresentanti dei Sistemi Locali e Regione finalizzati a collaborare su singole iniziative progettuali
 - 5.4 Incontri periodici con i Sistemi Locali per stimolare, collaborare, organizzare, supportare le iniziative progettuali.
 - 5.5 Creazione di un sito WEB di presentazione e promozione delle attività dell'Ufficio Regionale di Coordinamento
 - 5.6 Attivazione di una mailing list e di un'Area riservata per scambi di informazioni e gestione dei dati classificati in appositi database
- 6. Azione per la conoscenza e il monitoraggio delle opportunità d'internazionalizzazione
 - 6.1. Contatti con l'Unione Europea, l'ONU, le Organizzazioni Internazionali, Ministeri, Regioni e Enti Locali
 - 6.2. Rapporti con Università, Associazioni, Istituti di Ricerca che operano nel campo dell'internazionalizzazione
 - 6.3. Monitoraggio della progettualità in corso sul tema dell'internazionalizzazione all'interno della Regione
- 7. Attività d'intermediazione per l'inserimento dei Sistemi Locali nelle reti lunghe in base alle manifestazioni d'interesse
 - 7.1. Incrocio tra le manifestazioni d'interesse
 - 7.2. Proposte di opportunità d'internazionalizzazione sulla base delle specifiche modalità (programmi, partenariato, progetti, gemellaggi...)
 - 7.3. Consulenza tecnica per la partecipazione a progetti d'internazionalizzazione
- 8. Attività di monitoraggio in itinere sullo stato di avanzamento dei progetti
 - 8.1 Stesura di un Report annuale sullo stato di avanzamento dei progetti
 - 8.2 Valutazione sul grado di partecipazione dei diversi SLoT ai progetti internazionali

La coerenza del progetto rispetto agli obiettivi prefissati è riscontrabile da una lettura dei principi enunciati dal Programma Regionale; le operazioni propedeutiche e le priorità programmatiche indicate dal Programma sono:

- attività sulla formazione delle risorse umane (che prevediamo di realizzare attraverso l'affiancamento di operatori esperti all'attività del personale interno della Regione)
- Studi e ricerche prioritari e precisamente realizzazione di analisi SWOT, censimento dei progetti in corso e ricognizione sui soggetti locali dell'internazionalizzazione (che prevediamo di realizzare con la prima e la seconda attività previste)
- costituzione di un sistema territoriale per l'internazionalizzazione; decentramento funzionale e territoriale degli strumenti di internazionalizzazione; attuazione di un piano di marketing rivolto al territorio regionale (che realizzeremo attraverso l'approccio territoriale per la costruzione di reti lunghe, con il coinvolgimento degli SLoT)

Il progetto prevede per la sua realizzazione l'attivazione di diversi uffici che operino a livello territoriale, e di un ufficio centrale che coordini l'attività di quelli periferici. La struttura centrale e quelle periferiche costituiranno insieme lo STRITT.

Il primo anno prevediamo l'attivazione dell'ufficio centrale di coordinamento, con sede alla Regione Campania. L'ufficio, nel primo anno di attività, si occuperà di individuare l'ambito territoriale più idoneo per l'attività degli uffici periferici. Sarà compito dell'ufficio centrale indicare il livello di decentramento ottimale per la "territorializzazione" delle attività, che potrebbe essere: provinciale, per localizzazione geografica o per tipologia dei diversi Sistemi Locali (Grandi attrattori culturali, itinerari minori, distretti industriali, etc.).

Durante il primo anno l'ufficio centrale commissionerà uno studio di fattibilità per quantificare i costi e i vantaggi della costruzione di un primo ufficio periferico in via sperimentale.

Rispetto alle attività sopra indicate l'ufficio centrale svolgerà le seguenti attività 1) ricerca e benchmarking; 2) elaborazione di una metodologia di analisi territoriale; 3) mappatura e ricognizione delle strategie di sviluppo dei sistemi locali.

Nella fase di start-up, l'organico a disposizione di questa struttura sarà di 7 persone:

n° 1 dirigente della Regione

n° 3 operatori allo sviluppo

n° 2 funzionari della Regione che durante l'anno di start-up saranno affiancati dagli operatori allo sviluppo nello svolgimento delle attività per una prima fase di formazione sul campo

n° 1 segretaria/o

Il secondo anno si sarà conclusa la fase di start-up per l'ufficio centrale e l'organico a disposizione sarà di 4 persone (1 dirigente, 1 segretaria e i 2 funzionari formati). Continuerà a svolgere le attività 1, 2, 3, in più comincerà a svolgere l'attività 6 (Monitoraggio delle opportunità internazionali) e 7

(intermediazione per l'inserimento degli SLoT nelle reti lunghe), e avrà funzioni di coordinamento per le attività 5, 8.

Durante il secondo anno si ipotizza l'apertura, in via sperimentale, del primo ufficio dislocato sul territorio: i 3 operatori allo sviluppo appoggiati da altri 3 funzionari della regione seguiranno l'ufficio in questa fase di start-up. L'organico a disposizione per la fase di avviamento sarà di 7 persone, compreso il segretario/a.

Il numero preciso del personale a disposizione degli uffici dislocati potrà variare su suggerimento dell'ufficio centrale, che valuterà dopo aver effettuato lo studio di fattibilità. Gli operatori allo sviluppo saranno consulenti esterni che lavoreranno in supporto al progetto per il numero di anni ritenuto strettamente necessario; a queste figure verranno poi di volta in volta affiancate competenze specialistiche e tecniche reperite grazie all'intermediazione di società di consulenza.

Le attività che dovrà svolgere l'ufficio territorializzato saranno la 4) Accompagnamento a geometria variabile, 5) ascolto del territorio, 7) intermediazione; a differenza dell'ufficio centrale che ha competenze di coordinamento, i loro compiti saranno prevalentemente operativi.

Per coordinare l'attività dello STRITT con l'attività di tutti gli uffici che all'interno della Regione si occupano a vario titolo dell'internazionalizzazione, prevediamo la partecipazione di un rappresentante dello STRITT agli incontri del Nucleo Tecnico per l'Internazionalizzazione, la struttura che si occupa del coordinamento interno delle attività della Regione.

Dal terzo anno, se l'esperimento del primo ufficio si sarà rivelato soddisfacente, partiranno anche gli altri nuclei con la stesse modalità sopra descritte (accompagnamento durante la fase di start-up e consulenze periodiche in seguito).

Le competenze che dovranno avere sia i funzionari che gli operatori allo sviluppo saranno:

- capacità relazionali
- mentalità flessibile e aperta
- conoscenze informatiche
- ottima conoscenza di lingue straniere
- capacità a lavorare in gruppo
- approccio innovativo e integrato

In particolare gli operatori allo sviluppo devono avere le seguenti competenze:

- conoscenza di programmi comunitari e internazionali d'internazionalizzazione
- capacità di leggere analisi territoriali
- marketing territoriale
- finanziamenti della Comunità Europea e fondi strutturali

- politiche regionali dell'Unione Europea
- capacità di costruire reti (networking e lobbying)

	1 ANNO	2 ANNO	
	Ufficio centrale	Ufficio centrale	Ufficio periferico
BENCHMARKING	X		
ELABORAZIONE METODOLOGIA ANALISI TERRITORIALE	X		
MAPPATURA E RICOGNIZIONE DEGLI ORIENTAMENTI STRATEGICI SLoT	X	X	
ACCOMPAGNAMENTO A SLoT		O	X
ASCOLTO DEL TERRITORIO		O	X
CONOSCENZA E MONITORAGGIO OPPORTUNITA'		X	
INTERMEDIAZIONE		O	X
MONITORAGGIO		X	
STUDIO DI FATTIBILITA'	X		
INDIVIDUAZIONE AMBITO TERRITORIALE	X		

O: funzioni di coordinamento

8.2 DESTINATARI DELL'INTERVENTO

L'analisi dei destinatari integra la fase descrittiva del progetto, individuando i beneficiari materiali, diretti ed indiretti, delle azioni previste dall'intervento.

I destinatari diretti dell'intervento sono: la Regione Campania considerata nel suo complesso, ed i Sistemi Locali nella loro generalità.

Rispetto alla Regione, il progetto si pone come finalità quello di implementare funzioni nuove previste dai documenti di programmazione, come evidenziato nella fase di descrizione delle attività, attraverso la costituzione di una struttura interna alla Regione stessa. La collaborazione della Struttura Regionale per l'Internazionalizzazione dei Territori (STRITT) con l'Ufficio responsabile dell'attuazione della misura 6.5 del POR Campania - al fine di accelerare e migliorare la capacità di spesa dei fondi- rende quest'ultimo destinatario indiretto dell'intervento. Allo stesso modo risultano destinatari indiretti delle attività progettate, l'Agenzia di Marketing Regionale, lo Sportello Regionale per l'Internazionalizzazione, ed i soggetti istituzionali che formano il Nucleo Tecnico per

l'Internazionalizzazione, in quanto beneficiano dello scambio di informazioni e della possibilità di avvalersi delle competenze della struttura regionale.

Per quanto riguarda gli SLoT, la costituzione dell'ufficio centrale e degli altri uffici periferici, e lo svolgimento delle attività per cui sono progettati, risultano funzionali alla costruzione di un canale privilegiato di comunicazione tra i Sistemi Locali e la Regione, così da promuovere strategie di internazionalizzazione che nascano dall'interazione tra i due soggetti, obiettivo, questo, prioritario dell'intervento. L'impatto che il progetto si prefigge di avere rispetto ai diversi soggetti che compongono gli SLoT, consente di individuare altrettanti destinatari indiretti. Tra le finalità si evince la volontà di definire forme di responsabilizzazione degli Enti Locali, attraverso il coinvolgimento e la loro partecipazione attiva al processo di internazionalizzazione; pertanto, le attività previste individuano in questi soggetti degli attori preferenziali di dialogo, che dovranno assumere un peso sempre maggiore nel processo di internazionalizzazione, anche in funzione della progressiva attuazione del principio di sussidiarietà.

Accanto agli Enti Locali, il progetto prevede la considerazione, quali destinatari dell'intervento, delle imprese, attraverso le attività previste di informazione sulle opportunità dei mercati esteri e di supporto al processo di internazionalizzazione, e dei soggetti del terzo settore operanti nei singoli SLoT, poichè l'approccio previsto per l'internazionalizzazione implica il coinvolgimento e la partecipazione dei diversi attori della società civile. Prevedendo inoltre tra gli obiettivi il miglioramento delle condizioni di contesto dei Sistemi Locali e della loro competitività, il progetto non può che rivolgersi anche alle comunità che in essi vivono.

8.3 ANALISI DEI FABBISOGNI

Con l'analisi dei fabbisogni intendiamo fornire un'analisi ex ante degli effetti attesi dalla realizzazione del nostro progetto alla luce degli obiettivi specifici che vogliamo perseguire.

Il nostro intervento risulterà efficace in base alla capacità che ha di soddisfare i fabbisogni e le esigenze espressi e non dai nostri interlocutori privilegiati: la Regione Campania ed i Sistemi Locali. Relativamente al sistema regione, abbiamo preso in considerazione tutti gli uffici e gli enti che si occupano di internazionalizzazione, raccogliendo attraverso interviste frontali e la somministrazione di questionari la loro esperienza e le impressioni sul funzionamento delle strategie di costruzione delle reti lunghe. L'incrocio tra le interviste ed i questionari e la lettura dei principali documenti regionali in materia, ha evidenziato alcuni bisogni avvertiti come fondamentali per il miglioramento delle strategie di internazionalizzazione. Il secondo interlocutore che abbiamo preso in riferimento è costituito dagli SLoT, dato che la nostra strategia promuove un approccio

all'internazionalizzazione di tipo integrato. La nostra proposta parte dall'assunto che i Sistemi Locali abbiano interesse alle dinamiche di internazionalizzazione perché, attraverso la costruzione di reti lunghe, essi perseguono un maggior grado di competitività, al contrario essi rischiano di sopperire ai colpi della globalizzazione mettendo in atto strategie campanilistiche. I Sistemi Locali devono dunque aprirsi verso l'esterno per la loro stessa sopravvivenza, tuttavia tale apertura deve essere selettiva, ovvero deve consentire al sistema di salvaguardare la propria identità ed autonomia. Un interessante indicatore dell'interesse che i sistemi locali hanno all'internazionalizzazione è costituito dall'idea forza presente in alcuni PIT, particolarmente attenti a queste dinamiche e all'opportunità che la costruzione di reti lunghe può costituire per il rafforzamento del sistema stesso e per la sua esportabilità. L'esigenza all'internazionalizzazione avvertita dagli SLoT è stata confermata dalle interviste e dai questionari somministrati ad alcuni rappresentanti dei Sistemi Locali. I fabbisogni individuati al livello dei Sistemi Locali sono piuttosto generali, poiché diverse sono le esigenze che si delineano tra quelli caratterizzati da una forza ed una maturità maggiore e quelli ancora deboli.

INTERLOCUTORI	FABBISOGNI
REGIONE CAMPANIA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Analisi territoriale ◆ Coordinamento interno ◆ Personale qualificato ◆ Contatto con gli SLoT ◆ Integrazione tra le iniziative di internazionalizzazione ◆ Aumentare la visibilità delle iniziative di internazionalizzazione e delle attività della Regione ◆ Aumentare la competitività del territorio ◆ Riconoscere e sfruttare le risorse del territorio ◆ Migliorare le condizioni di contesto degli SLoT ◆ Accelerazione e qualificazione della spesa dei fondi per l'internazionalizzazione
SLoT	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Elaborazione della legge sulla cooperazione ◆ Supporto della Regione alle iniziative di internazionalizzazione degli SLoT ◆ Supporto ed accompagnamento ai Sistemi Locali deboli ◆ Capacità di sfruttare le opportunità di internazionalizzazione per lo sviluppo locale ◆ Aumento di competitività

Alla luce della realizzazione di un ufficio regionale dotato di specifiche funzioni di raccolta, analisi e coordinamento con i Sistemi Locali, riteniamo che gli effetti che derivano dalle attività previste

dal nostro ufficio regionale siano rispondenti ai fabbisogni sopra indicati. Pertanto è verosimile considerare che le attività previste nel progetto rappresentino “variabili di rottura”, capaci di innescare nuovi percorsi di sviluppo.

ATTIVITÀ (esercitate dall'ufficio)	EFFETTI	FABBISOGNI (a cui si dà risposta)
BENCHMARKING	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Realizzazione modelli di analisi 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fornire modelli di analisi
RICOGNIZIONE E MAPPATURA DEGLI ORIENTAMENTI STRATEGICI DEGLI SLoT	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conoscenza delle strategie di sviluppo dei Sistemi Locali 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Contatti con gli SLoT ◆ Conoscenza ed impiego delle risorse del territorio ◆ Accompagnamento e supporto agli SLoT deboli
ACCOMPAGNAMENTO AGLI SLoT	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Realizzazione di analisi territoriali degli SLoT ◆ Acquisizione delle capacità/competenze di progettazione 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Supporto SLoT deboli ◆ Aumento competitività ◆ Miglioramento condizioni di contesto ◆ Riconoscimento ed impiego risorse territoriali ◆ Capacità di sfruttare le opportunità di internazion. ◆ Accelerazione e qualificazione della spesa per l'internazionalizzazione
ASCOLTO DEL TERRITORIO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Integrazione/coordinamento Regione –SLoT ◆ Contributo alla realizzazione di una strategia di governance ◆ Creazione sito web 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Supporto della Regione alle iniziative di internaz. degli SLoT ◆ Integrazione tra le iniziative di internazionalizzazione ◆ Capacità di sfruttare le opportunità di internazion. ◆ Visibilità delle iniziative e delle attività a favore dell'internazionalizzazione
INTERMEDIAZIONE A FAVORE DELL'INSERIMENTO DEGLI SLoT NELLE RETI LUNGHE	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Creazione di contatti con altri sistemi locali ◆ Partecipazione ai programmi comunitari ed internazionali 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Accelerazione e qualificazione della spesa dei fondi per l'internazionalizzazione ◆ Aumento della visibilità delle iniziative di internazionalizzazione e delle attività regionali.

8.4 MODALITÀ DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

L'attività di monitoraggio e valutazione è basata sulla ricognizione dello stato di avanzamento del progetto, funzionale all'individuazione di distorsioni o errori, nel perseguimento degli obiettivi prefissati, ed alla loro eventuale correzione.

Il controllo sulle attività della struttura regionale di coordinamento e sulla loro coerenza rispetto agli obiettivi prefissati, in quanto la sua realizzazione è finanziata dalla misura 6.5 del POR, viene effettuata dall'Autorità di Gestione secondo le modalità previste. Inoltre è prevista come forma di valutazione da parte dei Sistemi Locali, destinatari principali dell'intervento, la compilazione da parte di essi di questionari di valutazione sull'operato della struttura e degli uffici periferici, in base ai quali è possibile definire il riscontro delle attività effettivamente realizzate.

Rispetto al monitoraggio effettuato dalla struttura di coordinamento regionale, sullo stato di avanzamento dei progetti di internazionalizzazione dei Sistemi Locali, gli strumenti utilizzati sono esplicitamente previsti tra le attività prefigurate. In particolare si prevedono: la raccolta di informazioni attraverso un database, l'invio di questionari agli SLoT per conoscere lo stato di avanzamento dei progetti avviati, e soprattutto gli incontri con i rappresentanti dei sistemi locali che svolgono attività e programmi di internazionalizzazione. E' prevista, inoltre, la stesura di un report annuale sullo stato dell'arte dei progetti attivati dai diversi SLoT, con la segnalazione dei casi di eccellenza, e la valutazione del grado di partecipazione degli SLoT alle opportunità di internazionalizzazione. La possibilità di intervento per l'ufficio centrale e quelli periferici è legata alla necessità di fornire supporto tecnico e consulenza in itinere per lo svolgimento delle attività previste dai progetti specifici di internazionalizzazione.

8.5 POSIZIONAMENTO DEL PROGETTO RISPETTO AD ALTRE INIZIATIVE

La realizzazione di una struttura interna alla Regione Campania rappresenta un intervento del tutto innovativo, perché svolge funzioni che nessun altro ufficio allo stato attuale svolge. Tale intervento dà specifica attuazione a quanto previsto nelle priorità del programma regionale per l'internazionalizzazione, risulta pertanto coerente con gli obiettivi che la Regione intende perseguire in questo campo. L'organizzazione dell'ufficio mette in pratica anche un altro importante obiettivo, quello dell'implementazione di una nuova metodologia di lavoro e di analisi nel campo dell'internazionalizzazione. Questo nuovo approccio sistemico vuole dare attuazione ai principi di

governo dal basso, partenariato e concertazione stabiliti a livello comunitario e recepiti nella legislazione nazionale e regionale. Più specificamente possiamo dire che il nostro intervento si posiziona in relazione a tre iniziative: misura 6.5 contenuta nel POR Campania, il programma regionale per l'internazionalizzazione e le iniziative comunitarie.

Relativamente a :

- ◆ *Misura 6.5*: il nostro progetto attua i principi in essa contenuti e si avvale, come fonte prioritaria di finanziamento, delle risorse che la misura prevede a favore dell'internazionalizzazione.
- ◆ *Programma Regionale per l'Internazionalizzazione*: il nostro progetto può essere considerato come una forma di attuazione delle priorità programmatiche previste al suo interno. Inoltre le funzioni previste nella nostra proposta risultano complementari ad alcune iniziative già adottate dal programma (Nucleo di valutazione, SPRINT, Progetti missione...).
- ◆ *Iniziativa Comunitarie*: Il progetto favorisce la partecipazione degli SLoT alle iniziative comunitarie che prevedono il contatto ed il rafforzamento di reti lunghe (istituzionali, economiche, sociali, culturali), permettendo l'accesso ai relativi finanziamenti messi a disposizione.

9. ANALISI FINANZIARIA

9.1 PIANO DEGLI INVESTIMENTI

INVESTIMENTI		AMMORTAMENTI	
Tipologia	Importo (euro)	Durata anni	Annuo (euro)

A- Immobilizzazioni materiali

Arredi

7 Scrivanie	1.400	5	280
14 poltroncine	560	5	117
2 armadi in metallo	800	5	160

Attrezzature

7 Personal Computer	7700	5	1540
1 Stampante di rete	500	5	100
1 Fax/telefono	500	5	100
6 telefoni	360	5	72
1 Fotocopiatrice	1560*		
1 Scanner	150	5	30
1 Condizionatore	1000	5	500

* all'anno (manutenzione inclusa + 3000 copie, copie extra 0,012)

B- Immobilizzazioni immateriali

5 Licenze d'uso dei software (Macromedia)	1500		
Creazione sito Web	2800		
Messa in rete dei computer*	5470		

* 150 euro per computer; 120 euro Hub fino ad 8 porte

TOTALE GENERALE: 20.000

Il fabbisogno finanziario strutturale complessivo necessario per l'avviamento della struttura è:

Arredo ufficio	2.760 euro
Attrezzature	11.770 euro
Licenze d'uso software	5.470 euro
Fabbisogno finanziario iniziale	20.000 euro

9.2 COSTI DI ESERCIZIO

Dettaglio costi del 1 anno

- Costi del personale n.1 dirigente	50.000 euro /anno
n. 1 segretaria	18.000 euro/anno
n. 3 operatori allo sviluppo	40.000 euro/anno
Studio di fattibilità	5 % dell'investimento
Consulenze straordinarie**	5000 euro
Trasferte***	3750 euro
	<hr/>
	TOT. 116.750 euro

- Costi dei servizi****:

- telefono	1900 euro/anno
- cartucce stampante (rigenerate)	50 euro
- cancelleria	2000 euro
- manutenzione	2500 euro
- aggiornamento sito internet (valido per 1 anno)	<u>1400 euro</u>

TOT. 7850 euro

- Ammortamenti *****

TOT. 3169 euro

TOT. COSTI: 127.769 euro

* Oltre ai costi del personale previsti è necessario che la Regione assegni due funzionari a questo ufficio.

** Abbiamo previsto 10 consulenze al costo unitario di 500 euro (stima)

*** Abbiamo previsto circa 25 trasferte all'anno con un forfait giornaliero di 150 euro (vitto e trasporti), variabile a seconda della distanza.

**** Abbiamo previsto un contratto forfetario che comprende l'affitto, i consumi energetici, di acqua, di pulizia e di vigilanza. Sono escluse le spese telefoniche e le altre spese vive dell'ufficio.

***** Piano d'ammortamento dei macchinari in 5 anni.

9.3 FONTI DI FINANZIAMENTO

La misura 6.5 del POR

Per la realizzazione della Struttura Regionale per l'Internazionalizzazione dei Territori (STRITT), prevediamo la copertura finanziaria della misura 6.5. del POR-Campania. La misura 6.5. individua tre priorità tematiche nei confronti delle quali l'iniziativa prevista manifesta un significativo grado di coerenza.

Priorità tematica 1: Sostenere ed espandere il grado di apertura dell'economia campana

Tra le tipologie di interventi previsti in questa priorità tematica, quelle che potrebbero realizzarsi tramite la creazione della Struttura sono:

- Progetti di marketing internazionale
- Progetti di accesso ai nuovi mercati
- Progetti di rafforzamento e consolidamento nei mercati maturi
- Realizzazione di accordi di collaborazione economica internazionale

Le operazioni specifiche previste per questa priorità tematica che potrebbero realizzarsi con l'attivazione della Struttura sono:

- assistenza per la pianificazione di progetti di internazionalizzazione
- ricerca partners per operazioni commerciali all'estero
- stesura, gestione di progetti di internazionalizzazione per l'ottenimento di aiuti finanziari a supporto del processo di internazionalizzazione
- assistenza per la partecipazione a bandi internazionali

Priorità tematica 2: costruire una presenza più attiva e dinamica della Amministrazione Regionale nella realizzazione di iniziative di internazionalizzazione dell'economia, della cultura e della società locale

Tra le tipologie di interventi previsti in questa priorità tematica, quelle che potrebbero realizzarsi tramite la creazione della Struttura sono:

- Progetti di cooperazione interistituzionale a carattere economico/culturale tra enti, università, centri di ricerca e organismi associativi presenti nei paesi/aree geografiche di interesse per la Regione
- Progetti di valorizzazione del patrimonio artistico, culturale e ambientale e loro promozione sui mercati internazionali
- Realizzazione di strumenti per il dialogo interculturale, con particolare riferimento alle tecnologie informatiche

Le operazioni specifiche previste per questa priorità tematica che potrebbero realizzarsi con l'attivazione della Struttura sono:

- azioni per la creazione di reti e nodi di comunicazione tra istituzioni e organismi economici e culturali
- creazione di banche dati
- programmi per la realizzazione di strumenti innovativi, in particolare mediante tecnologie telematiche, per ampliare il dialogo interculturale
- progetti di cooperazione tra gli attori istituzionali dello sviluppo locale per favorire rapporti internazionali tra soggetti della società civile ed istituzioni locali
- analisi, indagini e rilevazioni conoscitive del panorama economico, scientifico e culturale regionale con successive elaborazioni, al fine di creare modelli e base di dati di riferimento per la valutazione dell'internazionalizzazione regionale

Priorità tematica 3: Promuovere e diffondere la cultura dell'internazionalizzazione nella pubblica amministrazione

Tra le tipologie di interventi previsti in questa priorità tematica, quelle che potrebbero realizzarsi tramite la creazione della Struttura sono:

- Azioni di partenariato e gemellaggio istituzionali
- Promozione internazionale del patrimonio territoriale e dei contenitori storici
- Interventi per la valorizzazione dell'attività di cultura e spettacolo e la promozione sui mercati internazionali delle professioni e delle produzioni artistiche della Regione

Le iniziative dovranno essere realizzate a supporto dell'intera gamma di attività di internazionalizzazione e/o in collegamento con le altre misure del POR.

Le operazioni specifiche previste per questa priorità tematica che potrebbero realizzarsi con l'attivazione della Struttura sono:

- creazione di reti e nodi di comunicazione tra istituzioni e organismi economici e culturali
- creazione di banche dati
- cooperazione tra gli attori istituzionali dello sviluppo locale per favorire rapporti internazionali: scambi per la formazione e l'aggiornamento del personale, iniziative culturali, scientifiche, economiche promosse o sponsorizzate dalla Regione e dagli EE LL all'estero con "percorsi didattici integrati", gestione dei grandi servizi e dei circuiti del turismo
- promozioni di joint ventures con la società civile
- individuazione di progetti di autosviluppo sostenibile ed equo, per la gestione dell'ecosistema, per gestione della "good governance" e della democrazia partecipativa

Misure integrabili alla misura 6.5

Tra le misure integrabili del POR con la misura 6.5 abbiamo individuato:

Misure	Ambiti di intervento	Obiettivi specifici	Attività integrabili	Soggetti attuatori	Risorse pubbliche per spesa integrata	Integrazione % della misura	Fondi
2.1	Comunicazione integrata e di marketing per il riposizionamento competitivo del patrimonio culturale regionale sui mercati turistici nazionali e internazionali	Promuovere e diffondere l'immagine culturale della regione	a)Attività di analisi e studio e attività di indagine e monitoraggio a supporto della programmazione b)Promozione c)realizzazione di servizi multimediali	Regione, Università, Agenzie di sviluppo locale	380.469.760	80	FESR
2.3	Dispositivi e strumenti a supporto della qualificazione del sistema di governo	Sviluppare conoscenze per il rafforzamento dei legami tra il sistema produttivo regionale, i mercati internazionali e aziende operanti in altri contesti territoriali	a)Animazione, accompagnamento e tutoring b)Analisi e studi c)Marketing d)Formazione	Regione; Istituti centr. e periferici del Min. BBAACC; Enti Locali; Consorzi	23.824.000	80	FSE
4.4	Dispositivi e strumenti a supporto della qualificazione del sistema di governo	rafforzare i legami tra il sistema produttivo regionale, i mercati internazionali e aziende operanti in altri contesti territoriali	a)Studio e analisi di carattere economico e sociale b)Marketing	Regione; Soggetti della programmazione negoziata	29.257	100	FSE
6.4	Promozione dell'internazionalizzazione; formazione/workshop	a)Animazione territoriale b)Migliorare le competenze della PA c)Promozione di partenariato cooperazione e scambi di conoscenza tra soggetti locali e partner internazionali	a)Sportello b)Percorsi formativi per l'internazionalizzazione c)Workshop per la creazione di partnership e trasferimento di buone prassi	Regione, Enti di formazione, associazioni, imprese no profit, centri di ricerca e Fondazioni	28.366.000	40	FSE

BIBLIOGRAFIA

- Bassolino A, Febbraio 2001, in *Europa e Mezzogiorno. Dossier di documentazione Comunitaria.*, a cura del FORMEZ in collaborazione con la Commissione Europea
- BURC n. 03 del 14 gennaio 2002 (delibera costitutiva dell' Agenzia di Marketing Territoriale)
- BURC n. 07 del 28 gennaio 2002 (delibera costitutiva dello Sportello Regionale per l'Internazionalizzazione)
- BURC n. 46 del 30 settembre 2002 (delibera costitutiva del progetto PLAIT)
- Complemento di Programmazione, Regione Campania, 2000- 2006
- Conti S., 1996, *Teorie e Metodi*, Torino, Utet
- Dematteis G., 1995, *Progetto implicito. Il contributo della geografia urbana alle scienze del territorio*, Franco Angeli, Milano
- Dematteis G., 1997, "Il tessuto delle cento città", in P. Coppola (a cura di), *Geografia politica delle Regioni Italiane*, Einaudi, Milano
- Dematteis G., 1999, "Sul crocevia della territorialità", in G.Dematteis, F.Indovina, A.Magnaghi, E.Piroddi, *I Futuri della città. Tesi a confronto*, F.Angeli, Milano
- Dematteis G., 2001, "Per una geografia della territorialità attiva e dei valori territoriali"
- D.O.S., 5 Marzo 2001, "Documento di Orientamento Strategico", seconda bozza, a cura del Sogg. Gestore e Capofila SIL - Patto Territoriale per l'Occupazione Area Nord-Est della Provincia di Napoli, S.C.p.A.
- European Commission DG XXII, *Objective oriented project design & management Handbook*, European Training Foundation
- Giunta Regionale della Campania, *Programma Regionale per l'Internazionalizzazione e la Cooperazione Internazionale*, 15 novembre 2001
- Governa F., 2000a, "I sistemi locali territoriali come ambiti territoriali dell'azione collettiva", in Piroddi E. e Scandurra E. (a cura di), *I Futuri della Città: mutamenti, nuovi soggetti e progetti*, Milano, Franco Angeli
- Governa F., 2000b, "Territorio e sviluppo locale. Temi di discussione", in Dipartimento Interateneo Territorio (a cura di), *Territorio e sviluppo locale. Teorie, metodi, esperienze*, Working paper n.15
- Legge comunitaria n. 422 (29 dic. 2000)
- Legge n. 86/89 (La Pergola)
- Libro Bianco, 2001, *La governance europea*, 428, Commissione delle Comunità Europee

- “Le Risorse di Città del Fare”, a cura di V. Gallo, R. Giordano, P. Mariniello, R Canfora, Project Work 2000/2001
- “Lo Stato dell’Arte”, Marzo 2002, a cura della S.C.p.A., Patto Territoriale per l’Occupazione Area Nord-Est della Provincia di Napoli
- Magnaghi A.,1998, "Presentazione", in A.Magnaghi (a cura di), *Il territorio degli abitanti. Società locali e autosostenibilità*, Dunod, Milano
- Peddis, P., corso X MLD, 2002/03 “Controllo di Gestione”
- POR Campania, 2000- 2006
- QCS, 2000- 2006
- Salone C., 2001, “Le reti di soggetti locali nella dimensione territoriale delle politiche di sviluppo”
- Stocchiero A., 2000, *La cooperazione decentrata delle regioni italiane*, Laboratorio CeSPI
- Stocchiero A., Frattolillo O., 2001, *La cooperazione decentrata dei comuni italiani*, Laboratorio CeSPI
- UNIFEM, UNDP, UNOPS, *Protocollo di gemellaggio tra Città del Fare Scpa e Provincia Granma*, 30/05/2002
- UNIFEM, UNDP, UNOPS, *Protocollo di gemellaggio tra Città del Fare Scpa e Provincia Granma*, 13/02/2003
- UNI, Ente Nazionale Italiano per l’Unificazione, *Rapporto di verifica di esperienze regionali in materia di internazionalizzazioni*, in Formez, quaderno n. 47, 2002

ALLEGATO A: Caso di studio “Città del Fare”

Come caso di studio, in appendice al presente lavoro, abbiamo scelto l’esperienza dell’Agenzia di Sviluppo di “Città del Fare”, uno dei pochissimi casi di costruzione di reti lunghe, secondo un approccio sistemico, avviata da un Sistema Locale in Campania.

La particolarità di questa esperienza risiede proprio nella presenza sul territorio di Napoli Nord-Est di un soggetto organizzato e partecipato, quale è l’Agenzia di sviluppo.

L’Agenzia raccoglie l’eredità del Patto Territoriale per l’Occupazione dell’area Napoli Nord-Est, con l’obiettivo di estenderne e ampliarne i risultati. Il lavoro dell’Agenzia ha raccolto attorno ai Tavoli di concertazione un numero molto ampio di diversi soggetti della società civile, realizzando un’esperienza di partenariato davvero interessante per la qualità della partecipazione e risultati raggiunti.

Dell’Agenzia di sviluppo Città del Fare fanno parte nove Comuni: Pomigliano, Acerra, Afragola, Caivano, Castello di Cisterna, Cardito, Casalnuovo, Bruscianno, Mariglianella.

Il caso di Città del Fare rappresenta nell’ambito del nostro progetto un caso di studio per l’interessante esperimento che l’Agenzia ha realizzato con la Provincia di Granma, all’interno del PDHL Cuba. Si tratta di un progetto ancora in una prima fase di attuazione, per il quale non è possibile anticipare alcun giudizio; allo stato attuale la progettualità è ancora in uno stato di avviamento e non è quindi possibile misurare in alcun modo la riuscita dell’esperienza di gemellaggio.

La prima tappa del percorso di gemellaggio è stata avviata nel Dicembre 2001 con l’arrivo della delegazione cubana, guidata dal Vice Ministro Raul Taladrid, nella Città del fare; si è trattato del primo di una serie di incontri che hanno fatto emergere le affinità e gli interessi reciproci dei due territori.

Il Protocollo di Gemellaggio è stato sottoscritto il 30 Maggio 2002, con il patrocinio della Provincia di Napoli, della Regione Campania e del Ministero Affari Esteri; per quanto riguarda la Provincia di Granma l’iniziativa è stata supportata dal Ministero per l’Investimento Estero e la Collaborazione Economica (MINVEC), PNUD/PDHL, UNDP/UNOPS/Edinfodec.

L’individuazione della provincia Granma da parte di Città del Fare è avvenuta all’interno del Programma PDHL, con il supporto delle apposite Agenzie dell’ONU e delle Autorità locali dei due Paesi.

La motivazione dell’iniziativa si ritrova nella lettura dei documenti di programmazione dei due territori (DOS – Città del Fare e *Lineas Directrices Sintesis Provincial – Granma III Fase*), dai

quali si evince quella che viene definita l' "**analogia territoriale**" tra i due sistemi locali, riferita alle attività produttive, alle potenzialità di crescita, alle condizioni socio-economiche, alle problematiche comuni.

Lo **scopo** del gemellaggio è "*la realizzazione di esperienze ed attività con carattere di innovazione, qualità ed eccellenza, capaci di eleggere gli ambiti locali a processi di cooperazione globale (...)*"^h sostanzialmente nei seguenti ambiti: processo di decentramento amministrativo, valorizzazione e promozione delle risorse endogene, sviluppo delle PMI, programmi di lotta alla povertà, educazione e formazione permanente, trasferimento tecnologico e infrastrutturazione telematica del territorio.

L'**oggetto** della collaborazione, così come individuato da Città del Fare e dalla provincia di Granma, è rappresentato da una serie di punti di maggiore interesse: sviluppo delle reti di cooperazione e partenariato, ricerca, supporto e accompagnamento dei soggetti e delle attività, partecipazione in forma coordinata con i vari soggetti patrocinanti, scambi di modelli e di esperienze, informazione sull'avanzamento dei rispettivi programmi e su nuove iniziative.

Soggetto responsabile dell'attuazione dei programmi e dei progetti che scaturiranno dal presente Protocollo è l'Agenzia di Sviluppo "Città del Fare" S.C.p.A.

La sottoscrizione del Protocollo di Gemellaggio è quindi avvenuta attraverso la lettura incrociata dei documenti strategici dei due territori, dalla quale sono emerse palesi le analogie, gli interessi omologhi, le comuni problematiche.

Il "percorso operativo" seguito dopo la sottoscrizione del Protocollo è stato lo stesso per entrambi i territori; tra Settembre 2002 e Gennaio 2003, contestualmente nei due territori, con metodi di rilevazione omogenei, si è proceduto a realizzare la fase di *animazione territoriale*, raccogliendo gli interessi e le intenzioni progettuali di tutti i soggetti interessati al gemellaggio.

Alla fine, con questa modalità di lavoro, è stato possibile identificare interessi comuni e raccogliere attorno a questi ambiti proposte progettuali di singoli soggetti che, da una parte e dall'altra, hanno espresso manifestazioni di interesse per gli ambiti individuati.

L'Agenzia ha provveduto a diffondere le informazioni in merito e a raccogliere tutte le manifestazioni di interesse espresse.

Il percorso a questo punto è fermo ad una fase molto delicata: da una parte, le manifestazioni di interesse sono state raccolte ma non impegnano in alcuna maniera i soggetti coinvolti; dall'altra parte, è necessario ora *incrociare* i diversi interessi emersi e se si riesce a farli *convergere* in un'unica area di interesse comune, solo allora avviare la fase concretamente progettuale.

L'Agenzia di Città del Fare ha svolto un importante ruolo di stimolo, in grado di sollecitare e accompagnare gli attori del sistema locale verso questa prima esperienza di internazionalizzazione;

il partenariato con Cuba è stato quindi un laboratorio per il sistema locale di Napoli Nord-Est, il primo tentativo del sistema locale di mettersi in contatto con l'ambito sovralocale.

Sul tema dell'internazionalizzazione l'Agenzia non intende concentrarsi sulla promozione di un unico settore, ma coordinare l'attività dei Comuni nel fare avanzare tutto il sistema produttivo nel suo complesso, individuando caso per caso il settore trainante e le opportunità di investimento. Partendo dall'idea di internazionalizzazione, intesa come contatto tra sistemi complessi, le manifestazioni di interesse produttivo non esauriscono l'insieme dei legami e degli scambi che si realizzano tra i territori: così come nel caso di Cuba, accanto al settore agro-alimentare, si sono avviati i primi contatti tra associazioni no profit.

L'esperienza di Città del Fare non vuole essere un *modello* all'interno del nostro lavoro, trattandosi di un percorso sperimentale, da poco avviato che ancora non ha dato risultati concreti. Le modalità con cui il percorso è stato avviato, l'ambito territoriale al quale si è operato, la presenza di una solida rete corta, l'approccio seguito per la costruzione della rete, rimangono comunque riferimenti utili, da cui partire per l'elaborazione di criteri e modalità ottimali per un'internazionalizzazione che parta dai Sistemi Locali.

^h “Protocollo di Gemellaggio Agenzia di Sviluppo “Città del Fare” S.C.p A., Provincia di Granma”, testo concordato il

ALLEGATO B: Modelli d'intervista

Di seguito alleghiamo i modelli dei questionari semi-strutturati somministrati agli interlocutori privilegiati, elaborati in maniera specifica a seconda del ruolo dei soggetti intervistati e delle informazioni che intendevamo reperire. Le interviste sono state prevalentemente frontali e in alcuni casi realizzate telefonicamente o via e-mail.

INTERVISTA AI FUNZIONARI DELLO SPORTELLO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE (SPRINT)

1. Come si inserisce l'attività dello Sportello nella strategia d'internazionalizzazione della Regione?
2. Quali sono i servizi più richiesti dalle imprese?
3. Quante e quali imprese si rivolgono allo Sportello?
4. Ci sono servizi nuovi o in corso di miglioramento?
5. Quali sono stati i principali ostacoli incontrati nella realizzazione dello Sportello?
6. Come si inserisce l'attività dello Sportello nelle politiche di sviluppo regionali?
7. L'azione dello Sportello prevede delle attività promozionali?
8. C'è coordinamento tra le attività dello Sportello con gli interventi di cooperazione internazionale?
9. Che visibilità ha lo Sportello (quanto è realmente conosciuto dalle imprese)?
10. Sono previste azioni specifiche per filiere produttive o per gruppi di imprese?
11. La modalità di internazionalizzazione dello Sportello ha un legame con altre forme di internazionalizzazione non economica?
12. Come si pone l'attività dello Sportello rispetto ai Sistemi Produttivi Integrati (ad esempio i distretti?)

INTERVISTA ALL' ING. DEL BUFALO

1. Qual è la sua valutazione della forma di cooperazione di "Città del fare"?
2. C'è qualche esperienza significativa di internazionalizzazione di altre regioni italiane?
3. Come potrebbero essere migliorate le modalità operative della Campania?
4. Come si dovrebbe procedere per attivare un processo integrato di internazionalizzazione?
5. Quali esperienze ha attivato la Campania all'interno del PDHL, e con quali risultati?
6. L'approccio sistemico dà un valore aggiunto al processo d'internazionalizzazione, perché?

INTERVISTA ALLA DOTTORESSA ARISTA

1. In base alla titolarità attribuita alle Regioni in materia di internazionalizzazione, quante e quali leggi e progetti di legge sono stati approvati o sono in corso di approvazione? Perché non è stata ancora emanata una legge regionale sulla cooperazione decentrata?
2. A che punto siamo nell'attuazione degli strumenti previsti dal Programma Regionale per l'internazionalizzazione? Attraverso quali forme si realizza l'approccio integrato previsto dai documenti di programmazione regionale nell'ambito del processo di internazionalizzazione?
3. Attraverso quali strutture la Regione affronta e gestisce il tema dell'internazionalizzazione? Qual è l'operatività del Nucleo Tecnico per l'internazionalizzazione?
4. Ci sono percorsi formativi specificamente pensati per il personale che all'interno della Regione si occupa del tema dell'internazionalizzazione?

5. Qual è l'impegno finanziario complessivo messo in campo dalla Regione?
6. Dov'è possibile reperire materiale sul numero di progetti presentati e attivati nell'ultimo anno?
7. I sistemi locali della Regione hanno la maturità sufficiente per gestire il processo d'internazionalizzazione?
8. I PIT sono lo strumento su cui la Regione ha investito maggiormente per lo sviluppo locale, che ruolo potrebbero avere nel processo d'internazionalizzazione?
9. Quali sono le modalità di coinvolgimento dei soggetti coinvolti nel processo d'internazionalizzazione da parte della Regione Campania?
10. Il PTR ha individuato 43 Sistemi Locali Territoriali di Sviluppo, quale può essere il loro ruolo nel processo d'internazionalizzazione?
11. Ritiene che i Sistemi Locali abbiano i mezzi adeguati ad affrontare il processo d'internazionalizzazione?
12. Quali sono, a Suo parere, i principali punti di forza e di debolezza della strategia d'internazionalizzazione della Regione?

INTERVISTA ALLA DOTTORESSA DINI

1. Come funziona il Nucleo Tecnico per l'internazionalizzazione? Chi partecipa? Con quale cadenza si riunisce? Che competenze e poteri ha?
2. Quali sono i limiti dell'azione del Nucleo?
3. Qual è la strategia che si adopera per il perseguimento degli obiettivi del Nucleo?
4. Attraverso quali strutture e uffici la Regione gestisce il processo d'internazionalizzazione? Cosa manca a queste strutture?
5. L'approccio delineato nel programma regionale per l'internazionalizzazione è quello di uno sviluppo basato sull'internazionalizzazione dei diversi ambiti di un territorio. Tale approccio si realizza?
6. Quale potrebbe essere una modalità riorganizzativa dell'attività della Regione nel campo dell'internazionalizzazione?
7. In che misura si esplica la partecipazione della Regione a programmi comunitari ed internazionali?