





# **FARE INTERNAZIONALIZZAZIONE**

**IL MANUALE PER LA COSTRUZIONE  
DI RETI RELAZIONALI COMPLESSE  
TRA SISTEMI TERRITORIALI**

REALIZZATO CON IL CONTRIBUTO DI



Ministero dell'Economia e delle Finanze - Delibera CIPE  
n. 83/2002 - Programma Aggiuntivo - Azioni di sistema  
nazionali per l'internazionalizzazione.

**Tra dire e fare "sviluppo inclusivo"**  
**I quaderni della *Città del fare*, numero uno**  
**"Fare Internazionalizzazione"**

**A cura dell'Area Comunicazione**  
Febbraio 2005

**Direttore della collana**  
Osvaldo Cammarota

**Progetto grafico**  
piuomenoassociati

**Stampa**  
Grafica Metelliana

**Copyright 2005**  
Città del fare - Agenzia Locale di Sviluppo  
dei Comuni a Nord-Est di Napoli - SCpA

## **PRESENTAZIONE**

*Le nostre attività di "ascolto del territorio" hanno sempre evidenziato come le istituzioni, le imprese e le associazioni locali esprimano una matura e consapevole esigenza di promuoversi nelle reti lunghe della globalizzazione per superare i localismi e alimentare processi di sviluppo durevoli e sostenibili nel tempo. Una forte "domanda" di internazionalizzazione, da intendersi come ricerca di nuove frontiere per incrementare produzione e commercializzazione, viene manifestata, ad esempio, sia da quel tessuto di piccole e medie imprese che operano nei settori del tessile e dell'agro-alimentare (e che rappresentano le più significative espressioni delle nostre tradizioni imprenditoriali), sia dalla grande industria dell'aero-spaziale, che guarda con crescente attenzione ai mercati esteri per superare la crisi e trovare nuova linfa vitale.*

*Gli stessi orientamenti sono condivisi dalle istituzioni e delle associazioni locali, che hanno ormai compreso quanto sia necessario preparare, con la cooperazione internazionale, un terreno fertile ed affidabile per lo scambio non solo di beni e servizi, ma anche di esperienze e buone prassi.*

*Lavorando al servizio di un territorio "aperto al mondo", l'impegno della nostra Agenzia è sempre stato finalizzato a svolgere un ruolo di raccordo e, laddove opportuno, di stimolo e di indirizzo, tra i molteplici attori (istituzionali, politici, economici, sociali e culturali) interessati a costruire relazioni con altri sistemi territoriali.*

*Un impegno concreto, che ha già prodotto (e continua a produrre) risultati concreti. Come dimostra il caso del Gemellaggio con la Provincia cubana di Granma. Ed è proprio ricostruendo il percorso virtuoso di questa sperimentazione, che è stato redatto il manuale "La costruzione di reti relazionali complesse tra sistemi territoriali", parte saliente di questa seconda pubblicazione della collana "Tra dire e fare sviluppo inclusivo".*

*Il manuale, elaborato e validato empiricamente nel corso delle diverse missioni di lavoro realizzate negli ultimi anni, non ha la pretesa di offrire una ricetta valida in assoluto, ma intende, più realisticamente, presentare un modello operativo flessibile per l'attuazione di strategie di cooperazione e internazionalizzazione tra sistemi territoriali.*

*L'utilità dell'approccio metodologico riportato dal manuale è stata confermata anche dall'Accordo di Collaborazione che la nostra Agenzia ha sottoscritto, nel luglio del 2004, con l'Agenzia di Sviluppo dell'Amazzonia (ADA).*

**Carlo Cristarelli**

*Città del fare SCpA*  
Area Comunicazione



## **INDICE**

<b>Per una strategia di cooperazione internazionale tra Sistemi Locali di Sviluppo Territoriale</b>	<b>9</b>
<b>La costruzione di reti relazionali complesse tra sistemi territoriali</b>	<b>17</b>
• Premessa	
• Scopi del manuale	
• La modellizzazione dell'intervento	
• La costruzione delle reti relazionali complesse: il Partenariato	
• Le fasi e le modalità attuative	
• I fattori critici di successo	
<b>Appendice 1</b>	<b>48</b>
Il Protocollo di Gemellaggio con Granma: <i>un caso di studio</i>	
<b>Appendice 2</b>	<b>59</b>
L'Accordo di Collaborazione con l'Agenzia di Sviluppo dell'Amazzonia: <i>un percorso in partenza</i>	
<b>Glossario</b>	<b>63</b>



# PER UNA STRATEGIA DI COOPERAZIONE INTERNAZIONALE TRA SISTEMI LOCALI DI SVILUPPO TERRITORIALE

## Premessa e motivazione

Le opportunità offerte dalle reti lunghe della globalizzazione e, al contempo, le trasformazioni che stanno attraversando il mondo della produzione e del lavoro, delineano sempre più scenari di competizione/cooperazione tra **sistemi territoriali**, oltre le logiche del *business to business*.

Con il decentramento dello Stato e il processo di unificazione europea si accentua la necessità di costruire nuovi modelli relazionali tra **territori**, intesi come istituzioni, economie, società e comunità che caratterizzano i luoghi e costituiscono i diversi Stati dell'Unione Europea e del mondo. Al tempo stesso, in ragione del principio di sussidiarietà, i governi più prossimi al territorio (i Comuni) sono sempre più sollecitati a valorizzare e promuovere le risorse endogene oltre i propri confini, per superare forme di dipendenza e di assistenzialismo, e per dare corpo e sostanza all'*economia territoriale*.

In questo quadro, un importante fattore di competitività è risultato essere la **coesione** istituzionale, economica e sociale che può essere costruita *dal basso*. Quando la coesione parte dalle comunità e dai livelli di governo più prossimi ai cittadini, la capacità competitiva del sistema produttivo risulta maggiore, specie in contesti territoriali caratterizzati dalla presenza di piccole e medie imprese e da un tessuto produttivo plurisetoriale. A sostegno di queste affermazioni si richiama l'esperienza misurabile dei Patti Territoriali per l'Occupazione<sup>1</sup>.

Non a caso all'interno dei paesi che costituiscono il *sistema europeo*, nell'orizzonte del decentramento e della sussidiarietà, si vanno definendo ambiti territoriali mediani alla cui dimensione agiscono le politiche comunitarie per l'integrazione, la coesione e lo sviluppo (i Pais in Francia, le Comarche in Spagna, ...).

In Italia la formazione di *Sistemi Locali di Sviluppo Territoriale* è stata favorita con le politiche di supporto e accompagnamento a: Distretti industriali, Patti Territoriali, Contratti d'area, Contratti di programma, ... ed altri strumenti nazionali e comunitari di sostegno allo sviluppo endogeno. In tal modo sono state incoraggiate forme di cooperazione e collaborazione tra Comuni, parti sociali e rappresentanze della società civile operanti nel medesimo ambito territoriale. Per effetto di queste politiche, in taluni casi, si sono costituite *Coalizioni Territoriali* dotate di Soggettività giuridica e valenza amministrativa pubblica, talvolta facendo riferimento alle *forme associate* previste dal Dlgs 267 del 2000 (Testo Unico enti locali).

Queste nuove soggettività permettono spesso di mettere a sistema attori, dinamiche, regole inerenti l'assetto imprenditoriale come quello istituzionale, disegnando scenari e potenzialità di sviluppo territoriale solide e credibili, in quanto calibrate e condivise. Se gli anni '90 hanno rappresentato il decennio entro il quale l'esperienza locale (Distretti industriali, Patti territoriali) si è proposta con forza all'attenzione nazionale, il decennio che ha da poco preso avvio deve essere quello che segna il decollo dei sistemi territoriali italiani nel loro complesso (economia, cultura, società) su base internazionale, con il rilancio delle capacità e delle tradizioni locali nello scenario della concorrenza globale. Si tratta di una prospettiva ormai ineludibile, come dimostrato sia dalle dinamiche del mercato mondiale sia dalle innovazioni in senso regionalista dell'ordinamento italiano ( *riforma del Titolo V della Costituzione* che ha riconosciuto

---

<sup>1</sup> Si vedano a tal proposito i risultati del programma sperimentale Europeo POM Sviluppo Locale Patti Territoriali per l'Occupazione Ob. 1 Italia.

alle Regioni delle competenze in materia di relazioni estere - Il nuovo articolo 117 che ha delimitato in via generale gli ambiti di azione delle Regioni, riconoscendo loro titolarità e funzioni nuove)

Rispetto alle strategie richieste per l'internazionalizzazione, i Sistemi locali territoriali sembrano poter ricoprire un ruolo importante, perché, pur partendo dalle articolazioni istituzionali del territorio (Comuni, Province), sentono la necessità di **creare raccordo** con l'azione pubblica di livello regionale, nazionale ed europeo.

L'impostazione di una corretta e moderna strategia internazionale per la promozione del Sistema Italia può dunque partire dalla definizione del Sistema Italia come *sistema nazionale costituito da sistemi Regionali, Metropolitani e Locali*, essendo finalmente approdate alla consapevolezza generale la rilevanza e la ricchezza dei percorsi di sviluppo e coesione locale.

Tale, peraltro, sembra essere l'indirizzo contenuto nei documenti programmatici del QCS 2000-2006, confermati nel DPEF 2003-2006:

*"Nel contempo, il Governo asseconderà il processo di crescita sociale, economica e culturale dell'Italia, rinnovando le proprie strutture per porsi con valore aggiunto al servizio degli interessi dei cittadini e delle imprese italiane all'estero. Occorrerà pertanto rafforzarne la capacità di coordinare le iniziative di promozione del Sistema-Italia e il processo di internazionalizzazione delle imprese italiane. In questo contesto sarà altresì necessario sostenere le attività all'estero delle istituzioni di partenariato internazionale costituite dal mondo professionale e accademico, dalle autonomie locali e dalla società civile, anche allo scopo di indirizzare in un contesto organico e coerente le azioni condotte dalle Regioni a seguito della riforma del titolo V della Costituzione. Ugualmente importante sarà il rilancio della diplomazia culturale quale strumento di miglioramento dell'immagine del nostro Sistema-Paese, che comporta positive ricadute anche nel settore economico".*

## **Le risorse e i soggetti con cui è possibile avviare la strategia operativa**

Oltre le risorse programmate a livello centrale, per poter attivare le cospicue Misure e Azioni previste nei PON e nei POR, vi è il problema di condurre a coerenza, unitarietà e convergenza l'attività dei molteplici soggetti pubblici della *filiera istituzionale* titolari di iniziative (i Ministeri, le Regioni, le Province, i Comuni) e le loro articolazioni operative.

La complessità dello scenario suggerisce una strategia operativa che, partendo dalla concretezza delle iniziative promosse dai territori, sia capace di avere in sé una forza ordinatoria in grado di armonizzare e far convergere l'azione dei livelli istituzionali sovralocali.

Per quanto riguarda le azioni locali di sviluppo, partendo dalla positiva esperienza del POM Sviluppo Locale, il CIPE (Del. 83/02) ha deciso di dedicare *particolare attenzione* agli interventi di internazionalizzazione, anche *finalizzati al trasferimento e alla diffusione del metodo e delle prassi dell'esperienza del POM*.

Il valore di tale decisione fonda nella consapevolezza di dover contrastare possibili tendenze al *localismo*, ma anche e soprattutto, nella volontà di sostenere e accompagnare il sistema delle PMI nello scenario di opportunità di sviluppo offerto dai processi di unificazione europea e dalla globalizzazione. Il sistema delle PMI, infatti, pur avendo un vitalismo ed una creatività tale da essere percepito come *l'ossatura produttiva* del paese, non sempre riesce ad avere sufficiente capacità di organizzarsi e promuoversi nelle *reti lunghe* dell'economia sovralocale.

Da questo punto di vista, le coalizioni istituzionali e sociali createsi con i PTO e con altri Soggetti Responsabili dell'attuazione di politiche per lo sviluppo locale, costituiscono una preziosa risorsa da mobilitare. Dal punto di vista amministrativo, solitamente, sono *forme associate* che consentono di disegnare strategie integrate di sviluppo su basi territoriali. La conver-

genza e l'integrazione delle principali *policy* che impattano sul medesimo contesto territoriale, aiutano a fare sistema, contribuiscono ad aumentare la capacità competitiva del tessuto produttivo locale e la sua propensione ad aprirsi all'economia sovralocale.

Tale approccio è stato interiorizzato nella programmazione comunitaria 2000-2006 per le Regioni Obiettivo 1, le quali, non a caso, hanno intitolato un ASSE ai *Sistemi Locali di Sviluppo*, ma, allo stato attuale si registrano ancora difficoltà nel passaggio *dal dire al fare*. Queste strategie ancora non appartengono all'agire ordinario dell'intera *filiera istituzionale*.

**A fronte dei significativi sforzi per aumentare la competitività territoriale a livello locale, permane la necessità di costruire un più efficace raccordo con le politiche e la programmazione dei livelli istituzionali sovralocali.**

A livello nazionale sarebbe auspicabile un maggior coordinamento tra i Ministeri che a vario titolo si occupano di relazioni internazionali (il MEF, il MAP, il MAE, il Mincomes, il Minwelfare, ...). È particolarmente avvertita l'esigenza di rappresentare e promuovere il *Sistema Italia* nel suo insieme, come utilmente si sta impegnando a fare il Presidente della Repubblica con le recenti missioni in Cina e in India.

La definizione di modalità innovative di raccordo tra Centro e Periferia, oltre a dare più forza al sistema nazionale, può contribuire a disegnare importanti traiettorie di sviluppo in chiave internazionale per il Mezzogiorno, dove la debolezza dei tessuti imprenditoriali si associa con la cronica debolezza del sistema pubblico, necessitando di aggregazioni ampie capaci di fare massa critica per poter utilmente interloquire con altri circuiti.

In tal senso assumono particolare rilevanza le iniziative organizzate e promosse dalle Regioni.

## Le esperienze avviate in Campania

Nella Regione Campania, con alcuni atti significativi (la regionalizzazione dei Patti Territoriali, il bando del settore EELL per favorire le forme associate tra i Comuni su base dei Sistemi Territoriali individuati nelle *Linee guida del Piano Territoriale Regionale* e un avanzato dibattito per il riconoscimento delle *Agenzie Locali di Sviluppo*), sta prendendo corpo concretamente una strategia di sviluppo fondata sui *sistemi territoriali* e sui *Soggetti responsabili* dell'attuazione delle politiche a livello locale. In taluni casi i territori di intervento coincidono con aree assoggettate a Progetti Integrati, il che - laddove il caso ricorre - offre l'opportunità di raccordare e integrare, almeno dal punto di vista organizzativo, le politiche ordinarie e regionali-europee. I "lavori in corso" in Campania divengono così un banco di prova per sostenere e promuovere strategie e azioni che introducono potenti innovazioni di sistema, anche nelle politiche di internazionalizzazione dell'economia locale.

Significativa in tal senso è la programmazione delle risorse che il POR 2000/2006 (nello specifico la misura 6.5 sull'internazionalizzazione) destina ai progetti integrati territoriali (sono 24 i PIT che hanno finanza sulla 6.5, i 10 turistici, i 7 distretti e gli altri 7 sistemi locali). Pur non avendo accortamente valutato le esperienze del passato decennio di Programmazione Negoziata, il POR Campania considera il territorio quale campo di azione sperimentale per favorire un processo di internazionalizzazione che muova dalle esigenze e fabbisogni degli attori del territorio e che sia strettamente connesso a politiche e azioni di contesto locale mirate a rafforzare il sistema economico produttivo, le istituzioni, il mondo associativo.

La strategia regionale punta dunque sui territori, li sollecita ad organizzarsi per competere. Ma non è ancora superato il rischio di sovrapposizioni, farragini procedurali e duplicazioni che potrebbero ridurre l'efficacia delle azioni. Questa strategia deve essere meglio definita, ci vuole una maggiore integrazione tra programmi, strumenti, risorse e soggetti operativi di

attuazione che agiscono ai diversi livelli. Il sistema pubblico è un sistema complesso. Bisogna lavorare per farlo funzionare. C'è un problema di posizionamento della Regione Campania nelle strategie nazionali ed europee di internazionalizzazione. C'è una eccessiva conflittualità, una non sufficiente convergenza tra i molteplici soggetti che operano in materia d'internazionalizzazione, difficilmente si riscontra una visione o un approccio sistemico.

L'obiettivo dichiarato dai responsabili delle strutture regionali è di arrivare a creare un sistema di *governance*, o quanto meno una sufficiente convergenza su strategie condivise d'internazionalizzazione, una tappa obbligatoria se vogliamo prepararci ad utilizzare al meglio i fondi strutturali del periodo 2007-2013. Gli attuali indirizzi comunitari prevedono che le Regioni avranno maggiore titolarità nella programmazione e gestione dei fondi, ma la stessa titolarità dipenderà dall'efficacia della strategia operativa che sarà proposta.

Se i Sistemi Territoriali saranno capaci di intercettare, organizzare e promuovere la propria "domanda" di internazionalizzazione potranno concorrere a definire le strategie regionali.

È importante, dunque, che vi sia una maggiore consapevolezza dei ruoli e una maggiore responsabilizzazione a tutti i livelli, nel sistema pubblico e tra gli operatori privati.

## Conclusioni

La *Città del fare* ha programmato le proprie Azioni di sistema per l'internazionalizzazione considerando tutti gli elementi di scenario (passato, presente e futuro) che sono stati sinteticamente richiamati.

Per sperimentare nuove idee di cooperazione internazionale tra sistemi territoriali abbiamo scelto uno dei paesi più lontani e con maggiori difficoltà relazionali: **Cuba**. Lo abbiamo fatto accettando l'invito delle istituzioni cubane nell'ambito dei Programmi di Sviluppo Umano a Livello Locale (PDHL) curati dall'UNDP-UNOPS (ONU), ottenendo l'accompagnamento istituzionale della Provincia e della Regione.

Il *Gemellaggio* tra la Provincia di Granma (Cuba) e la *Città del fare*<sup>2</sup> ha già prodotto un Piano di Azione che, nei prossimi anni, impegnerà i due territori in attività di cooperazione e collaborazione su progetti di natura istituzionale, culturale, economica e sociale.

Con la produzione del "manuale" di seguito pubblicato, abbiamo ritenuto utile socializzare questa esperienza, anche perché sull'onda della medesima metodologia l'Agenzia *Città del fare SCpA* ha già sottoscritto un nuovo Accordo di collaborazione con l'Agenzia di sviluppo dell'Amazzonia (ADA) in Brasile.

Il coinvolgimento dell'Università di Napoli in questa nuova esperienza e su questa traccia di lavoro è da noi considerato un prezioso valore aggiunto. L'apporto di maggiori saperi e competenze contribuirà certamente ad accelerare il passaggio *dal dire al fare*.

*Oswaldo Cammarota*

---

<sup>2</sup> reperibile sul sito [www.cittadelfare.it](http://www.cittadelfare.it)

# LA COSTRUZIONE DI RETI RELAZIONALI COMPLESSE TRA SISTEMI TERRITORIALI

## PREMESSA

Il fenomeno della globalizzazione ha prodotto una forte interrelazione tra i sistemi paese del mondo, di contro a partire dagli anni novanta si è assistito alla crisi dello Stato Nazione e alla promozione di processi di decentramento amministrativo. In questo nuovo scenario il "**locale**" risulta essere l'ambito territoriale ottimale per promuovere processi di sviluppo inclusivi e partecipati (bottom-up) fondati sulla valorizzazione delle risorse endogene territoriali e sulla mobilitazione delle forze attive in esso operanti. Contestualmente, per effetto di tali trasformazioni, le comunità locali si affermano negli scenari internazionali come i nuovi attori della competizione/cooperazione.

Le reti della globalizzazione, rispondenti a logiche di massimo profitto e di mercato, se innervate su territori privi di "identità" rischiano di produrre processi di omologazione e marginalità economica e di *risucchiare energie e risorse al locale e a restituirne dominio*<sup>1</sup>.

Come riuscire a coniugare il locale al globale senza assistere a forme di depauperamento e subalternità?

Le reti corte di coesione maturate a livello locale creano i presupposti fondanti per alimentare una coscienza locale in grado di preservare i propri valori identitari e nello stesso tempo per gestire e governare il cambiamento locale offerto dalle reti lunghe.

---

<sup>1</sup> A. Magnaghi, Progetto locale, Bollati Boringhieri, Torino, 2000, pp. 256

I sistemi locali di sviluppo territoriali, intesi come ambiti mediani delle articolazioni istituzionali prossime al territorio che hanno sperimentato al loro interno processi di coesione socio economica e concertazione, sono chiamati a reggere questa difficile sfida: Proiettare i propri "valori identitari" nelle reti lunghe della globalizzazione.

I sistemi locali di sviluppo, rappresentando la comunità nel suo complesso (istituzioni, economia, cultura e società) devono privilegiare un approccio di tipo sistemico e a rete, e superare la logica individualista e settoriale di intervento, che fino ad oggi ha caratterizzato le strategie d'internazionalizzazione e cooperazione. Le imprese e le logiche di profitto non devono fare gerarchia, ma è necessario che i sistemi locali sviluppino un'attitudine operativa a relazionarsi e confrontarsi con le proprie specificità distintive con altri territori del mondo in un'ottica di co-sviluppo, condividendo metodologie democratiche e partecipative in grado di contribuire a costruire scenari di coesistenza pacifica.

**Creare reti relazionali tra sistemi territoriali** significa, dunque, stabilire rapporti di mutua e reciproca collaborazione e cooperazione tra sistemi territoriali del mondo, investendo e mobilitando la pluralità degli attori dello sviluppo - istituzioni, economia, cultura e società.

Sebbene tali enunciati siano menzionati nei principali documenti di Governo europeo, nazionale e regionale (QCS 2000-2006, PSM, DPEF 2003-2006, POR ), nei quali si sollecita la creazione di reti relazionali tra il "Sistema Paese Italia" e "Sistemi territoriali" di altri paesi del mondo e si fa costante riferimento a strategie di "sistema" per competere sugli scenari internazionali e a principi di sviluppo sostenibili e solidali, mancano ad oggi degli strumenti in grado di tradurre in azioni concrete le strategie ed i principi enunciati.

Conscia di tale visione **l'Agenzia Locale di Sviluppo Città del fare SCpA**, coerentemente alla propria mission istituzionale, ha avviato una prima sperimentazione avente come finalità di costruire reti di relazioni tra sistemi territoriali, al fine di mette-

re in pratica il difficile passaggio dall'enunciato teorico-programmatico alla attuazione delle strategie di internazionalizzazione indicate nei documenti ufficiali.

## **SCOPI DEL MANUALE**

**Obiettivo del manuale** è costruire un modello operativo utile e flessibile per favorire l'attuazione di strategie di cooperazione ed internazionalizzazione dei sistemi territoriali.

Un modello relazionale che sia in grado di favorire processi inclusivi e partecipati, di leggere la complessità dei territori, di mobilitare la pluralità di attori e di accompagnarli nelle proprie scelte di internazionalizzazione e cooperazione.

La **metodologia utilizzata per la realizzazione del manuale** si fonda su un approccio contestualizzato e induttivo, vale a dire che a partire dall'osservazione e studio dello svolgimento del progetto sperimentale rappresentato dal Protocollo di Gemellaggio Provincia di Granma - *Città del fare SCpA*<sup>2</sup>, si è proceduto alla modellizzazione dell'intervento, ricostruendo, attraverso i documenti e le esperienze realizzate, il know how operativo e metodologico applicato, gli strumenti e le ingegnerie utilizzate per la costruzione ed attuazione del Protocollo.

Il presente elaborato non vuole essere una ricetta precofenzionata per l'attuazione delle strategie di cooperazione e internazionalizzazione dei sistemi territoriali, che a seconda dei paesi e dei partner assumerà percorsi, toni e sfumature differenti, ma vuole essere un contributo alla ricerca e pratica dello sviluppo locale.

---

<sup>2</sup> Progetto realizzato a valere sulla Misura 2 del "Programma Aggiuntivo - Patti Territoriali per l'Occupazione - Sottoprogramma 6 - *Città del fare* - Delibera CIPE 83/2001"

## LA MODELLIZZAZIONE DELL'INTERVENTO

### 1. LA COSTRUZIONE DELLE RETI RELAZIONALI COMPLESSE: IL PARTENARIATO

*Perché è importante  
creare le reti di relazioni*

Il presupposto teorico da cui è partito il Progetto sperimentale di gemellaggio Granma/Città del fare è che la costruzione di reti di fiducia, ovvero di collaborazione e cooperazione tra soggetti che operano in un medesimo contesto territoriale, possa valere anche tra soggetti collettivi che, pur operando in contesti territoriali distanti/diversi, si trovano a dover affrontare medesimi problemi per la promozione dello sviluppo del proprio territorio.

Creare reti relazionali tra sistemi territoriali (Partenariati Transnazionali) significa stabilire rapporti di collaborazione e cooperazione in tutti i settori espressione del territorio (istituzionale, economico, sociale e culturale).

La creazione di reti relazionali tra organismi e persone provenienti da diverse realtà geografiche, culturali e sociali costituisce **l'occasione per condividere e confrontarsi** secondo metodologie democratiche e partecipative e contribuisce a **costruire scenari di coesistenza pacifica** tra le diverse comunità del mondo producendo valore aggiunto nei processi di sviluppo inclusivo e partecipativo.

La logica ispiratrice per lo sviluppo di reti relazionali tra diversi territori del mondo va ricercata nell'idea che il confronto e la collaborazione tra aree/paese diverse su ambiti problematici comuni può condurre allo sviluppo di competenze e capacità reciproche, favorire l'affermazione di risultati innovativi nei sistemi territoriali di riferimento e dare avvio a processi di crescita secondo un effetto moltiplicatore, soprattutto dalle aree più forti a quelle più deboli - *economie di scala - competitività*.

Costruire un partenariato transnazionale può significare, in

pratica, avvicinarsi in maniera sostenibile alle reti del mercato globale, rinnovando i metodi di lavoro, potenziando le competenze professionali, linguistiche e tecnologiche, avviando percorsi partecipati di lettura critica e costruttiva delle diverse realtà territoriali.

**In definitiva sviluppare reti relazionali "complesse" tra sistemi territoriali significa creare valore aggiunto in campo istituzionale, economico, sociale e culturale.**

### ***Come si creano le reti relazionali complesse: metodologie e strumenti***

La costruzione di Reti relazionali complesse tra Sistemi Territoriali si fonda sulle ormai consolidate **metodologie** del **Partenariato** e della **Concertazione**, sottolineando comunque l'importanza della **qualità** dello stesso partenariato e la **correttezza** delle attività concertative. Tali metodologie operative, infatti, se ben congegnate, favoriscono la partecipazione e la condivisione di interessi comuni ed alimentano la costruzione di relazioni sovra-locali stabili e durature.

### ***Il Partenariato***

Il **Partenariato** è lo strumento utilizzato da sistemi territoriali che stabiliscono di cooperare e confrontarsi secondo un percorso comune di lavoro e di crescita reciproca, per innescare meccanismi di sviluppo partecipato per il raggiungimento di obiettivi condivisi.

Il Partenariato territoriale è aperto a tutti gli attori dei territori di riferimento che dimostrino interesse alle tematiche di cooperazione e che ne comprendano le potenzialità ai fini della crescita reciproca. La portata innovativa di questo strumento consiste proprio nella pluralità dei diversi soggetti coinvolti, uniti per perseguire obiettivi comuni.

### ***Animazione***

Condizione per far sì che il partenariato divenga un vero motore di sviluppo è che esso sia organizzato in modo tale da far

convergere i diversi apporti istituzionali, economici, culturali e sociali dei soggetti coinvolti (**Animazione**). Ciò garantisce la **multisetorialità** e la **pluriattorialità** dell'approccio, ovvero favorisce la partecipazione del territorio alle politiche di cooperazione e di apertura verso aree/paese diverse.

Particolare attenzione deve essere posta sull'**autonomia** e la **responsabilità dei soggetti partner**: coloro che entrano a far parte di un partenariato continuano ad avere autonomia e capacità di programmazione, assumendo piena responsabilità rispetto agli impegni presi. Il Partenariato è dunque un modello di sinergia e cooperazione in cui risorse e competenze differenti si integrano e si impegnano per realizzare e gestire in comune progetti di sviluppo territoriale.

Il concetto di partenariato nasce dalla volontà di costruire una **relazione permanente** tra due o più sistemi territoriali. La costruzione del partenariato deve essere, dunque, vista come un **processo di lungo periodo**, come il risultato di una serie di relazioni intessute nel tempo, basate su una reale sintonia di obiettivi e non può essere legato semplicemente allo svolgimento di un determinato progetto.

Il Partenariato, in quanto luogo d'incontro di molteplici soggetti pubblici e privati che a vario titolo, esercitano funzioni, poteri e responsabilità nei territori di riferimento, favorisce la formazione di scelte maggiormente partecipate e condivise dalle comunità locali cooperanti. In definitiva il Partenariato è il luogo dove **prende voce la domanda di sviluppo del territorio**; tale domanda, per garantire lo svolgimento di percorsi partecipati e condivisi, deve essere ascoltata e discussa con il metodo della concertazione.

### **Concertazione**

**La concertazione** è un metodo moderno e maturo per trattare i conflitti e ricercare soluzioni condivise. Obiettivo della concertazione è rendere partecipi i differenti attori del territorio per discutere e confrontarsi sulle domande, sui bisogni e sulle progettualità, sottolineando i fattori di accordo o disaccordo, e giungere all'assunzione di decisioni il più possibile condivise.

La funzione principale della concertazione è quella di fare gerarchia delle progettualità in funzione di un'idea di sviluppo e di priorità definite dai soggetti che vi partecipano.

***I principi su cui si fonda il Partenariato***

È utile riportare una serie di principi ispiratori, alla base del concetto di Partenariato Territoriale transnazionale, che ne fissano le modalità di realizzazione, le caratteristiche ed i contenuti teorici:

- *Uguaglianza tra i partner.* Il concetto di partenariato pone l'accento sulla pari dignità e sul senso di reciproca indipendenza e responsabilità delle parti.
- *Integrazione* tra le risorse e competenze dei differenti partner;
- *Concertazione/negoziazione.* Il partenariato deve nutrirsi e svilupparsi grazie alla concertazione tra i partner. È necessario che i portatori di interessi differenziati si confrontino cercando di arrivare a punti di compromesso;
- *Innovazione.* Una delle caratteristiche del Partenariato è la sperimentazione e promozione di nuove modalità di attuazione delle politiche di sviluppo;
- *Cooperazione.* Bisogna lavorare insieme. Senza cooperazione si perde l'humus del partenariato;
- *Partecipazione/rappresentatività/democratizzazione.* Il partenariato deve essere aperto alla partecipazione attiva di tutti i soggetti interessati. Quanto più rappresentativo sarà dei territori di riferimento, in termini qualitativi e quantitativi, tanto più si presenterà come un partenariato di qualità;

- *Approccio sistemico*. Le attività partenariali devono svilupparsi in un'ottica di co-sviluppo territoriale economico, istituzionale e sociale individuando ambiti problematici comuni;
- *Empowerment e ownership* dei soggetti partecipanti nel senso di acquisizione di nuove conoscenze e competenze che ampliano e rafforzano le *capacità di gestione e governo* degli attori impegnati nei processi di sviluppo.

***Dove può e deve agire il Partenariato:  
dalla cooperazione settoriale  
alle relazioni complesse***

Gli ambiti operazionali dove agisce un Partenariato sono individuati in fase di costruzione dello stesso; in particolare durante l'analisi comparata tra i territori oggetto della partnership e la successiva individuazione di aree d'interesse comune e d'importanza strategica ai fini dello sviluppo locale. I settori d'intervento, quindi, **dipendono e derivano dalle caratteristiche e dagli interessi degli attori dei territori di riferimento** nonché dagli obiettivi e dal contenuto della cooperazione.

Tale condizione conferma la necessità di un **approccio contestualizzato** e rispondente alle esigenze e caratteristiche dei singoli territori, al fine di attivare percorsi di sviluppo adeguati ed ottimizzati alle specifiche criticità ed opportunità riscontrate. Nonostante esista una classificazione di accordi di Partenariato, suddivisa per aree tematiche e tipologia di attività<sup>3</sup>, in questa sede si sottolinea il carattere di estremo dinamismo e multisettorialità che deve caratterizzare le partnership transnazionali.

È, infatti, importante tener presente che i diversi modelli di accordo non si escludono reciprocamente, così che un partenariato transnazionale può adottare nel tempo diverse tipologie di modelli di cooperazione in base alla sua evoluzione e crescita.

---

<sup>3</sup> Cfr. Glossario

Così come avviene a livello locale, anche sul piano della cooperazione internazionale è necessario che vi sia un **attivo coinvolgimento** di tutti gli attori **istituzionali, economici, culturali e sociali** espressione dei territori coinvolti, e quindi che i partenariati transnazionali costituiscano la reale e concreta testimonianza dell'esistenza di reti relazionali complesse. In questo modo si potrà aumentare l'efficacia delle partnership, in quanto si verranno a creare sinergie particolari, know how aggiuntivo e sensibilizzazione intersettoriale.

Gli accordi che integrano diverse aree tematiche e diverse tipologie di attività potranno garantire minori costi globali, soprattutto minori spese e maggiore efficacia nella promozione delle iniziative transnazionali.

L'integrazione trasversale ottiene l'importante risultato di stimolare collaborazioni "di sistema", intersettoriali, in un contesto altamente motivante come quello internazionale.

### ***Da chi è costituito il Partenariato: ruoli, funzioni e responsabilità***

In base agli obiettivi perseguiti ed alla portata dell'iniziativa, il partenariato può essere - e deve essere - promosso e partecipato da attori di diversa natura. Tralasciando tipologie di partenariato settoriali e fondate su accordi sanciti unicamente tra istituzioni<sup>4</sup>, ciò che risulta fondante per la presente trattazione è la **pluriattorialità** e la **multisetorialità** del partenariato come presupposto fondamentale per garantire la partecipazione ed il coinvolgimento del territorio.

Sebbene la partecipazione, il ruolo, le funzioni e le responsabilità dei singoli partner dipenderanno dall'oggetto della cooperazione e dallo sviluppo dell'attività di concertazione, tutti i soggetti che operano sul territorio sono potenziali partner di questa tipologia di Partenariato. Un ruolo fondamentale è rappresentato dagli **enti locali**, indispensabili per attribuire una **cornice istituzionale** al partenariato e per svolgere una funzione di accompagnamento (cooperazione istituzionale).

---

<sup>4</sup> Cfr. Glossario

Affianco agli enti locali, il Partenariato deve essere aperto a tutti gli **operatori locali**, ovvero a tutti i soggetti economici, culturali e sociali (imprese, associazioni di categoria, sindacati, istituti di credito, associazioni, università, scuole, istituti di formazione e ricerca ecc) espressione delle peculiarità e caratteristiche del territorio, che possono apportare contributi allo sviluppo della partnership e che rappresentano le **reti corte** del territorio. Inoltre, affinché la pluralità di interessi ed attori possano fare sistema è fondamentale la presenza di un organismo in grado di raccordare e condensare le risorse materiali ed immateriali dei territori. Tale ruolo è svolto dalle *Agenzie Locali di Sviluppo* o enti omologhi legittimati a rappresentare e promuovere la complessità territoriale.

Oltre agli attori del territorio importante è anche il coinvolgimento di **enti e organismi sopra locali** che possono contribuire alla costruzione delle **reti lunghe**. Tra questi i Ministeri, le strutture di promozione del commercio estero (ICE, Sistema Camerale), l'ONU, le Banche di Sviluppo, cosiddetti "soggetti gate", aprì pista, in grado di assicurare dei link relazionali su scala internazionale.

Elemento da non trascurare nella composizione di un partenariato transnazionale, è l'importanza della presenza all'interno dello stesso di attori e soggetti omologhi in rappresentanza dei diversi territori partecipanti; ciò significa che gli attori istituzionali, economici, culturali e sociali dei singoli territori dovranno ritrovare all'interno del partenariato interlocutori sia in rappresentanza della complessità territoriale che in particolare delle proprie specifiche competenze e funzioni.

## 2. LE FASI E LE MODALITÀ ATTUATIVE

### ***1° FASE: Dalla definizione degli obiettivi alla individuazione dei partners***

Prima di dare avvio alla fase d'individuazione e selezione dei partner, è importante avere un'idea chiara degli **obiettivi** che si vogliono conseguire con l'attività di cooperazione. L'attività deve nascere da una domanda espressa dal territorio sulla base della quale sarà possibile effettuare un'attenta ricerca dei partner.

Per garantire ciò è indispensabile porsi poche e semplici domande:

1. Qual è l'interesse prevalente del territorio?
2. Perché sviluppare questa iniziativa e quali sono i vantaggi attesi?

### ***Fissare gli obiettivi macrotemporali: lo scenario***

Rispondere a tali domande significa iniziare a sviluppare una strategia chiara e strutturata sin dal momento di avvio della fase preparatoria alla cooperazione transnazionale. Nel contempo, occorrerà mantenere un atteggiamento di apertura e di flessibilità per negoziare e concordare con i probabili partner una strategia operativa che possa essere di mutuo vantaggio.

La risposta alla prima domanda cambierà a secondo dell'area paese nella quale ci si sta muovendo e deriverà da un attento **ascolto del territorio** realizzabile con un'attività di **ricerca azione**<sup>5</sup>.

Come precedentemente introdotto, la conoscenza del territorio risulta essere un requisito indispensabile per implementare **strategie di cooperazione internazionale partecipate**. È infatti

---

<sup>5</sup> CFR. Ricerca azione Glossario

fondamentale che la costruzione di reti relazionali risponda ad un fabbisogno espresso dagli attori del territorio che potrà essere intercettato solo con un'attenta analisi delle caratteristiche e dei fabbisogni della comunità locale. Tale analisi potrà essere realizzata con un'attività di ricerca azione sviluppata attraverso interviste, focus group tematici, incontri e seminari con tutti gli attori istituzionali, economici, sociali e culturali espressione del territorio.

La risposta alla seconda domanda, invece, si ritrova nelle motivazioni riguardo alla costruzione di reti relazionali complesse ed alle opportunità e vantaggi da essa derivanti. È importante tuttavia sottolineare che la definizione dei vantaggi attesi dallo sviluppo di reti relazionali complesse presuppone la realizzazione di un'analisi approfondita del territorio, della conoscenza delle risorse materiali ed immateriali e delle criticità da superare. *Sapere da dove si parte dà la possibilità di individuare obiettivi e traguardi auspicabili da raggiungere.*

### ***La tipologia di partner***

Nella creazione del partenariato, trovare "*buoni*" partner transnazionali è una condizione indispensabile e fondamentale per centrare l'obiettivo di una cooperazione fruttuosa. Per "*buoni*" si intende soggetti che possano rappresentare e accompagnare il territorio essendo legittimati dallo stesso territorio a svolgere tale ruolo. È auspicabile, quindi, che il partner straniero sia un'Agenzia di Sviluppo o un qualunque altro **ente che sia in grado di rappresentare tutti gli interessi istituzionali, economici, sociali e culturali del territorio.** È necessario tuttavia chiarire quali potrebbero essere le modalità di ricerca ed individuazione dei potenziali partner stranieri.

### ***Come avviene la ricerca***

È possibile distinguere due modalità che un soggetto responsabile delle attività di costituzione del Partenariato (es. Agenzia Locale di Sviluppo) può decidere di percorrere per l'individuazione dei potenziali partner:

- *Contatti spontanei.* Il riferimento è sia a relazioni che potrebbero derivare da rapporti maturati dall'agenzia, che a relazioni che potrebbero scaturire dalla partecipazione a progettualità, ad eventi ed incontri condotti in autonomia e da richieste specifiche di partner;
- *Strutture d'appoggio-soggetti gate.* Questa è l'ipotesi in cui la ricerca del partner avviene attraverso strutture quali l'ONU, l'UE, il Sistema Camerale, le Agenzie di Sviluppo o iniziative nazionali e regionali; strutture preposte o in grado di fornire e agevolare contatti con soggetti interessati ad attività di cooperazione internazionale.

### ***Criteri di selezione***

La decisione riguardante la scelta dei partner dovrà fondarsi sia sulla conoscenza dei due contesti territoriali, sia sul possibile riscontro di omogeneità ed affinità rilevanti. Alcuni criteri di selezione sono:

- *idea condivisa di sviluppo*, "visione comune" delle logiche di sviluppo per garantire sin dall'inizio un approccio omogeneo alle strategie operazionali;
- *omogeneità delle modalità operative;*
- *omogeneità delle condizioni socio-economiche, culturali;*
- *complementarietà sul piano delle competenze e dell'esperienze* per favorire il disegno e la sperimentazione di soluzioni innovative.

### ***2° FASE: Dall'avvio delle relazioni alla sottoscrizione di un documento formalmente vincolante***

Una volta identificati i potenziali partner inizierà la nuova fase di **socializzazione ed avvio delle relazioni**. Primo step è l'organizzazione di uno o più incontri conoscitivi diretti (Missioni) per verificare l'esistenza di presupposti concreti per

una collaborazione duratura.

Attraverso lo scambio di visite i partner avranno modo di conoscere il contesto locale in cui ciascuno opera.

### ***Momento conoscitivo***

Obiettivo dell'**incontro conoscitivo** è di condividere gli scopi, gli obiettivi e le problematiche comuni, verificare la sintonia e le affinità elettive, e sancire la fiducia e la volontà comune di perseguire obiettivi e disegnare e sperimentare soluzioni innovative.

La Missione, in questa fase, rappresenta **il momento per approfondire la conoscenza reciproca**, non più come enti o istituzioni bensì come rappresentanti del territorio di riferimento. Al di là degli adempimenti più o meno formali, il partenariato si presenta come un gruppo di attori, rappresentanti di diversi organismi dei due territori, che lavorando insieme vogliono comprendersi, accordarsi, darsi dei compiti e produrre.

Ecco perché l'aspetto della **socializzazione di base** e della **conoscenza reciproca** tra le persone è fondamentale ed è preliminare a qualunque genere di compito il partenariato si voglia assumere. In attesa di definire nel dettaglio compiti e funzioni, sarà importante occuparsi dell'organizzare di questo primo momento conoscitivo. Si dovrà, quindi, pianificare e animare gli incontri tenendo conto di alcuni fondamentali aspetti come il superamento delle differenze culturali, contestuali e linguistiche. Naturalmente la vera conoscenza verrà con il tempo, ma in questo primo incontro si possono gettare le basi perché ciò accada, ponendo particolare attenzione sia agli spazi formali che a quelli informali:

- *Spazio formale.* Coordinato e strutturato anche attraverso tecniche e strumenti adeguati, dovrà servire allo scambio di un numero discreto di informazioni di base su organismi, persone e progetti (tavoli di lavoro);
- *Spazio informale.* Quello relativo a pranzi, cene, caffè, dovrà costituire un impegno altrettanto importante di socializzazione.

### ***Concertazione con i Partner Istituzionali***

Un fattore che non deve essere assolutamente sottovalutato nella costruzione di reti relazionali con altri territori del mondo è quello del **coinvolgimento del mondo istituzionale** alle attività di partenariato per la *definizione congiunta degli obiettivi, contenuti e modalità operative all'interno delle quali ascrivere le future progettualità dei Sistemi Locali cooperanti*. È necessario che la controparte istituzionale, anche essa espressione del territorio, sia coinvolta nell'iniziativa di cooperazione, sia per poter collaborare con l'omologo straniero su eventuali problemi ed interessi comuni, sia per garantire facilitazioni ed un continuo accompagnamento all'iniziativa in corso. Un'attenta e regolare concertazione con i partner istituzionali è fondamentale per far sì che questi assumano un ruolo attivo nello sviluppo del Partenariato Transnazionale. Il coinvolgimento non deve essere limitato alla sole istituzioni locali, è necessario un'azione di sensibilizzazione rivolta anche alle autorità regionali e nazionali.

### ***Definizione di un documento di impegni formalmente vincolante***

Definiti e condivisi scopi, obiettivi e problematiche comuni e verificata la volontà di perseguire obiettivi e disegnare e sperimentare soluzioni innovative, sarà necessario elaborare e sottoscrivere un **documento d'impegni**<sup>6</sup>.

**Il documento di impegni frutto dell'attività di concertazione, rappresenta lo strumento di sintesi degli obiettivi individuati precedentemente.**

Questo tipo di documento costituisce la parte più ufficiale degli accordi tra i partner e deve contenere regole che riguardano gli aspetti formali della collaborazione al fine di garantire la tutela e la responsabilità reciproca rispetto all'impegno di

---

<sup>6</sup> Documento d'Impegni vd. Glossario

collaborazione e cooperazione. Stilare tale documento, costituisce un punto di forza del partenariato e un segnale di chiarezza per l'interno e l'esterno, ciò richiede che i partner negozino un programma operativo coerente, accompagnato auspicabilmente da una dotazione finanziaria che consolidi le strategie e le priorità fissate. Comporta, inoltre, la maturazione di una visione comune del ruolo e delle responsabilità di ciascun partner, il raggiungimento di un accordo su metodi comuni da adottare nel processo decisionale.

La definizione di un percorso operativo comune inizia dal momento stesso della sottoscrizione del documento di impegni. All'interno di tale documento sono indicati gli obiettivi, le finalità e gli scopi dell'accordo, elementi indispensabili per partire verso la definizione di un percorso operativo comune. Avere chiari gli obiettivi, infatti, risulta strategico per poter individuare azioni ed attività utili per il loro perseguimento. All'interno dello stesso documento, inoltre, viene data un'altra importante indicazione: i soggetti sottoscrittori, i soggetti patrocinanti ed i soggetti partecipanti rappresentano non solo il nucleo fondante della rete relazionale pronto ad intervenire e partecipare in diversa maniera nel percorso di cooperazione, ma anche coloro con i quali interfacciarsi e con i quali confrontarsi su eventuali documenti programmatici già in atto ed ai quali riferirsi.

In concreto occorrerà che i partecipanti definiscano collettivamente e unanimemente:

- *le motivazioni reciproche alla collaborazione;*
- *le finalità, gli obiettivi e gli scopi;*
- *l'oggetto e i contenuti della collaborazione;*
- *gli impegni dei contraenti: ruoli, funzioni e compiti;*
- *le risorse umane e materiali da destinare all'accordo.*

### **3° FASE: Dalla definizione di una metodologia comune allo start up del percorso di cooperazione**

Sottoscritto il Documento d'Impegni è giunto il momento della definizione di una **metodologia operativa comune** per lo sviluppo del percorso di cooperazione.

Il successo di un partenariato transnazionale è strettamente legato ad una sua efficace gestione.

**Il modello gestionale** e organizzativo più consono alla propria situazione dovrà essere concordato dai partner della cooperazione; è tuttavia necessario che tale modello si basi su principi di *condivisione delle responsabilità di coordinamento e di gestione*.

Uno degli aspetti che richiede particolare attenzione è quello della formazione di un gruppo di lavoro che operi al fine di conseguire gli obiettivi prefissati e coordinare il percorso operativo. Il buon funzionamento di un partenariato dipende dalle persone, è dunque essenziale impostare una struttura di comunicazione e di gestione ben definita e ispirata a principi di trasparenza, nella quale siano stabiliti con chiarezza compiti e responsabilità.

#### ***La gestione del Partenariato***

Al momento di formare l'equipe del partenariato, può essere utile tenere presente alcuni criteri:

- identificare almeno una persona che possa dedicare tempo sufficiente all'attività e che garantisca continuità; ciascun partner deve avere un proprio referente;
- assicurare la presenza di persone con esperienze e competenze multidisciplinari.

L'equipe così creata si dovrà occupare di:

- sviluppare e gestire l'iniziativa di partenariato;

- controllare e valutare le attività;
- organizzare e gestire gli incontri;
- organizzare la comunicazioni e garantire la circolazione delle informazioni.

### ***La comunicazione***

La comunicazione è fondamentale per lo sviluppo e il buon funzionamento del partenariato; è importante dunque predisporre sin dall'inizio una rete di comunicazione tra tutti i soggetti coinvolti.

La **comunicazione a distanza** (posta elettronica, fax e telefono) è sicuramente lo strumento più utilizzato nelle reti transnazionali, ma nella fase di avvio delle relazioni gli **incontri diretti** (missioni, riunioni e seminari) sono fondamentali per lo sviluppo di buoni rapporti di lavoro. Dato che i momenti di comunicazione diretta saranno meno frequenti, per renderli efficaci e sfruttarli al meglio, è necessario porre attenzione su alcuni aspetti:

- avviare uno scambio tra i partner sugli scopi, gli obiettivi, e le aspettative della riunione prima che questa abbia luogo;
- stabilire chi parteciperà agli incontri, coinvolgere gli attori chiave, scoprire quali aspetti interessano particolarmente ai visitatori e cercare di soddisfare tali interessi;
- produrre alla fine di ogni incontro un documento di conclusione condiviso e sottoscritto da tutti i partecipanti in cui vengano delineati i successivi step dell'iniziativa e i risultati.

### ***Analisi comparata***

Per dare forma al partenariato creato sarà necessario analizzare e valutare l'esistenza di puntuali aree di collaborazione e di integrazione tra i territori oggetto della cooperazione. L'**Analisi comparata** tra i Sistemi Territoriali è lo **strumento** utilizzato per rilevare gli interessi e le criticità prevalenti e convergenti ed elaborare una strategia operativa. Solo attraverso un attenta comparazione si potranno identificare i fabbisogni comuni ed individuare i mille filamenti di possibile cooperazione e collaborazione internazionale. In questa fase l'analisi potrebbe essere sviluppata attraverso la lettura incrociata dei principali documenti programmatici dei Sistemi Territoriali. L'Analisi comparata continuerà ad essere **perpetuata ed approfondita** nelle fasi successive (manifestazioni d'interesse, incrocio di interesse, ecc.) seguendo l'evoluzione del percorso di cooperazione, costituendo un valido strumento anche per il monitoraggio dei risultati conseguiti.

### ***Mobilizzazione del territorio: animazione territoriale e promozione***

Una volta iniziato il percorso di conoscenza tra i partner, individuati gli interessi prevalenti e convergenti, definiti gli obiettivi, i contenuti e le modalità operative del partenariato, sarà necessario **mobilitare gli attori dei rispettivi sistemi territoriali interessati ad attivare eventuali iniziative progettuali di cooperazione**.

Tutte le attività svolte per mobilitare e selezionare gli attori del territorio sono parte integrante delle prime due fasi da affrontare nella creazione di reti relazionali complesse: la **Promozione** e l'**Animazione** Territoriale.

L'insieme delle azioni che vengono avviate durante queste due fasi sono finalizzate ad **informare e coinvolgere nel modo più esteso possibile gli operatori del territorio, per garantire la più ampia partecipazione e l'effettiva rappresentatività del futuro Partenariato**. Allo stesso tempo, l'implementazione di

queste azioni è funzionale ad avere una prima lettura dei livelli di consenso/dissenso attorno all'intervento.

La **Promozione** sarà realizzata attraverso le seguenti azioni:

- Promozione dell'iniziativa attraverso avviso pubblico;
- Invito a presentare idee progetto coerenti agli obiettivi e le finalità del Partenariato.

L'**Animazione** sarà effettuata attraverso:

- Convegni/Incontri con tutti i soggetti portatori d'interesse per la presentazione dell'iniziativa di Partenariato;
- Incontri istituzionali con gli amministratori locali/nazionali per la presentazione del progetto.

La Promozione dell'iniziativa di Partenariato dovrà essere svolta in modo permanente dando vita a successivi "cicli progettuali" per intercettare nuovi potenziali portatori d'interesse.

In queste fasi il ruolo del soggetto rappresentativo del partenariato territoriale locale (l'Agenzia Locale di Sviluppo), responsabile diretto del progetto di cooperazione, è quello di ascoltare il territorio ovvero analizzare e rilevare i possibili ambiti comuni di interesse per poter agire secondo una strategia comune condivisa.

**L'invito al sistema locale a manifestare il proprio interesse** a possibili interscambi, commerciali, culturali, formativi, o di qualsiasi altra natura, sarà sviluppato contestualmente da entrambi i partner per iniziare così a stringere la trama della rete tra i due territori. I principali interpreti di questo momento divulgativo dunque, sono tutti gli attori dei due "Sistemi territoriali" (istituzionali, culturali, imprenditoriali, associativi) che operano in diversi settori delle aree paese di riferimento secondo una logica di cooperazione e collaborazione.

### ***Le Manifestazioni di interesse***

Lo strumento operativo utilizzato per rilevare la domanda di partecipazione all'attività di cooperazione internazionale è la scheda di **Manifestazione d'interesse**.

Le manifestazioni di interesse pervenute che non trovano immediato riscontro in quelle del sistema territoriale partner, costituiscono un importantissimo valore aggiunto per il Sistema territoriale di appartenenza.

Tali manifestazioni potranno essere utilizzate per la raccolta d'informazioni sui soggetti territoriali già impegnati o propensi nel campo dell'internazionalizzazione/cooperazione.

La raccolta di manifestazioni di interesse oltre a restituire una prima lettura di quali settori e quali attori locali sono maggiormente e spontaneamente pronti ad avviare progetti di cooperazione, dà avvio alle attività di individuazione di interessi convergenti che condurrà all'implementazione di progetti di cooperazione tra gli attori dei due territori.

Le **modalità di selezione** dei destinatari dovranno seguire procedure di evidenza pubblica in base alle specifiche opportunità relazionali offerte dai Sistemi territoriali e attraverso l'adozione di metodi di rilevazione omogenei nei due territori.

A titolo indicativo, **i requisiti dei destinatari** dovrebbero rispondere ai seguenti criteri:

- Interessato ad interagire con omologhi soggetti corrispondenti nel sistema territoriale partner;
- Operante o impegnato ad operare nel territorio del Sistema Locale di appartenenza.

---

<sup>7</sup> L'**animazione territoriale** è trasversale all'intero processo per favorire la socializzazione e la partecipazione degli attori ai processi decisionali

### ***Programmazione e animazione territoriale***

Individuare gli interessi convergenti rappresenta il primo obiettivo da raggiungere nella terza fase attraverso le attività di: **Programmazione e Animazione Territoriale**<sup>7</sup>.

L'attività di **Programmazione** si realizzerà attraverso:

- Raccolta e schedatura per ambiti d'intervento delle manifestazioni d'interesse pervenute nei due territori;
- Analisi incrociata delle manifestazioni ed individuazione degli ambiti d'intervento di comune interesse;
- Condivisione con il partner straniero delle progettualità mature sulla base dell'effettiva corrispondenza di interessi ed ambiti operazionali.

L'attività di **Animazione**, trasversale all'attività di Programmazione, è finalizzata a garantire l'effettiva mobilitazione degli operatori del territorio, e riguarderà:

- Presentazione dei risultati dell'analisi incrociata a tutti gli Attori (Istituzionali, Economici, Culturali e Sociali) dei due sistemi territoriali;
- Focus tematici con i soggetti proponenti selezionati al fine di individuare sulla base delle manifestazioni pervenute l'effettiva fondatezza: Interessi, Fabbisogni e Motivazioni;
- Ricognizioni territoriali.

La fase di programmazione si conclude con la redazione di schede progettuali condivise con i rispettivi partner da validare nella successiva fase di **Progettazione**.

#### **4° FASE** ***Dal consolidamento delle relazioni alla definizione di un Piano Operativo***

Questa fase ha come obiettivo principale quello di verificare e validare, attraverso un dialogo diretto e continuo tra i partner, la strategia operativa individuata sulla base dei dati acquisiti attraverso la ricognizione territoriale, le analisi comparate ed i rilevamenti sul campo.

In altre parole la **micro-progettazione**, rappresentata dalle schede progettuali concertate, si tramuta in **macro-progettazione**, ossia la realizzazione di un Piano operativo generale che riunisca i progetti puntuali all'interno di un'unica strategia di sviluppo.

#### ***La Progettazione***

Obiettivi specifici della progettazione sono:

- Socializzare i risultati delle precedenti attività di Animazione Territoriale, Promozione e Programmazione;
- Favorire l'incontro tra i soggetti proponenti selezionati;
- Tramutare la progettualità in fieri in progettazione concreta;
- Formalizzare le partnership di progetto;
- Elaborare il Piano d'Azione (progettualità concertata e strategia operativa).

#### ***Le Missioni***

Lo **strumento operativo** consigliato per lo svolgimento di tali attività è quello delle **Missioni** intese, in questa fase, come **momento per consolidare le relazioni avviate, i contatti creati e socializzare le manifestazioni d'interesse raccolte.**

È in questo momento che vengono portate a valore le idee

progettuali scaturite dall'incrocio delle manifestazioni d'interesse, e vengono condivise e sottoscritte le schede progetto con il partner straniero. Per **schede progetto** si intendono formulari compilati in collaborazione con gli attori della partnership descrittivi dell'iniziativa progettuale.

Le Missioni svolgono una funzione di condensante, favorendo momenti di confronto e scambio a partire dai quali vengono decisi i futuri step operativi. Sarà necessario organizzare almeno una Missione in ognuno dei Sistemi Territoriali coinvolti nel percorso di cooperazione.

Particolare importanza assume la **preparazione delle Missioni da cui dipenderà l'esito** della missione stessa. Nel dettaglio ogni missione sarà organizzata attraverso le seguenti attività e secondo i seguenti step:

1. Definizione dei **contenuti** ed **obiettivi** della Missione di concerto con il Partner straniero;
2. Individuazione degli aspetti della progettualità da approfondire in sede di Missione;
3. Condivisione con i soggetti selezionati attraverso le Manifestazioni d'interesse, degli obiettivi e delle finalità della Missione;
4. Individuazione della delegazione della Missione con i partner stranieri;
5. Verifica dell'effettivo interesse dei soggetti coinvolti a prender parte alla delegazione.

In particolare le attività si concretizzeranno in:

- Approfondimenti della progettualità presentata dai soggetti selezionati ed **elaborazione delle schede progetto** da redigere in fase di missione con il partner straniero;

- Pre-selezione e **composizione concertata della delegazione** (incontri con i soggetti proponenti);
- Organizzazione di incontri di lavoro e tavoli con le istituzioni locali: **Agenda di lavoro**;
- Organizzazione delle ricognizioni territoriali: **i sopralluoghi**;
- Organizzazione del sistema di accoglienza.

Una volta stabilita l'agenda di lavoro e gli incontri strategici da effettuare per poter avanzare nella raccolta di informazioni utili e nel rafforzamento delle reti create, la missione avrà la possibilità di svolgersi più fluidamente ed efficacemente e di seguire con consapevolezza la serie di attività previste in calendario, tra le quali si evidenziano:

- Incontri con le autorità tesi ad illustrare e focalizzare scopi e obiettivi della Missione;
- Incontri collettivi con le rappresentanze imprenditoriali e associative dei due sistemi locali e successivi incontri tematici finalizzati alla conoscenza reciproca;
- Incontri territorializzati bilaterali finalizzati al reperimento delle informazioni necessarie per la compilazione delle idee progetto;
- Elaborazione congiunta delle schede progettuali e socializzazione dei primi risultati con gli attori istituzionali;
- Formalizzazione del *Partenariato di progetto*;
- Diffusione dei risultati (elaborazione documenti ufficiali incontro di chiusura);

- Socializzazione delle strategie di sviluppo in fase di definizione in vista della elaborazione di un Piano d'Azione.

È utile sottolineare che le missioni acquistano una valenza differente a seconda della fase nella quale il percorso di creazione di reti relazionali complesse si trova. In particolare, se le missioni iniziali hanno come scopo principale avviare i rapporti di fiducia, approfondire la conoscenza reciproca degli attori del territorio (istituzionali, economici, culturali e società), verificare le analogie e complementarità territoriali e raccogliere le prime informazioni ed impressioni sul sistema territoriale; le missioni svolte nella fase di progettazione sono essenzialmente tese a far incontrare gli attori interessati alla cooperazione per dare continuità e concretezza alle relazioni avviate e formalizzare il Partenariato di progetto. Ciò vuol dire effettuare oltre che incontri istituzionali e di consolidamento, una serie di ricognizioni territoriali che possano favorire la determinazione di scelte strategiche e aiutino la verifica contestuale della validità delle stesse. In definitiva le missioni in questa fase mirano a raggiungere risultati concreti per **l'elaborazione di un Piano di Azione.**

### ***Il Piano d'Azione***

A conclusione della fase di progettazione, dopo aver sottoscritto le schede progetto con i partner stranieri, formalizzato il partenariato e socializzato il percorso individuato, viene definito un Piano Operativo generale, il **Piano d'Azione.**

Il Piano d'Azione è il risultato dell'insieme di attività svolte durante le fasi di animazione, programmazione e progettazione secondo le metodologie indicate della concertazione e del partenariato; è lo strumento condensante e di sintesi dei risultati prodotti dall'intero percorso di cooperazione.

L'obiettivo generale del Piano d'Azione è di condensare/codificare il modello relazionale, operativo ed attuativo sviluppato/creato nella costruzione di reti relazionali complesse ed individuare una strategia condivisa per la sua

concreta attuazione.

Il Piano d'Azione, in quanto documento rappresentante dell'intero percorso di cooperazione, sarà strutturato secondo tre parti fondanti:

1. **La ricognizione territoriale:** comprendente le informazioni raccolte e le analisi effettuate durante l'intero percorso di cooperazione e rappresentative dei due territori. Tale sezione rappresenta la concretizzazione della lettura del territorio secondo una visione sistemica, in modo da costituire la trama conoscitiva da cui poter partire per individuare possibili ambiti strategici di intervento;

2. **L'Analisi Swot:** comprendente l'individuazione dei punti di forza e punti di debolezza del territorio attraverso cui delineare le opportunità e le minacce rispettivamente da cogliere e contrastare. L'Analisi Swot rappresenta uno strumento di sintesi importante al fine della puntuale individuazione di risorse endogene (materiali ed immateriali) da portare a valore e di elementi e criticità su cui intervenire. Secondo la visione sistemica del territorio, intervenire su fattori critici (intesi come nodi strategici del sistema territorio) costituisce la chiave per innescare processi di sviluppo di più ampia portata;

3. **La strategia e l'idea forza:** decodificando i risultati definiti dalle due sezioni precedenti, è possibile individuare una strategia complessiva ed una idea forza che convogli le schede progetto concertate, risultanti dallo spontaneo incrocio di interessi tra i due territori, in una strategia generale di sviluppo. A fare gerarchia nella strategia individuata è il grado di facilità con cui i singoli progetti puntuali hanno portato avanti le attività di cooperazione: gli ambiti operazionali e trainanti dell'intero piano saranno quelli dove i partner progettuali hanno trovato terreno fertile e dove si è intercettato, quindi, un riscontro spontaneo da parte dei due territori. Vengono così individuati i **Campi operazionali strategici** intesi come ambiti tematici critici su cui incidere nel processo di cooperazione per lo sviluppo. Solo sistematizzando le idee/progetto all'interno di un reticolo

strategico complessivo è possibile controllare la sostenibilità del processo e monitorarne e valutarne i risultati.

Il **Piano d'Azione**, così definito, rappresenta un riferimento strategico in campo di sviluppo sostenibile contestualizzato; la sua valenza, quindi va oltre l'attuazione delle azioni specifiche del programma di cooperazione, costituendo un valido punto di riferimento per qualsiasi azione di sviluppo che venga messa in campo nell'ambito dei sistemi territoriali in questione.

A tal riguardo, si ritiene utile, considerare l'opportunità di aggiornare continuamente la sezione relativa alla ricognizione territoriale, per poter avere un quadro della situazione di contesto sempre attuale e tarato sulle reali condizioni, modificate in seguito alle scelte strategiche messe in campo.

### 3. I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

#### **1° FATTORE:**

#### ***La conoscenza del territorio***

Presupposto indispensabile per implementare processi di sviluppo umano ed economico è l'attenta ed approfondita **conoscenza del territorio**: il territorio deve essere concepito come una **risorsa complessa**, costituita da valori materiali e immateriali; una risorsa indivisibile, non trattabile con approcci settoriali, ed in continuo mutamento a causa dell'influenza dell'economia dei flussi della globalizzazione.

Solo conoscendo le risorse materiali ed immateriali e le forze attive in esso operanti sarà possibile individuare i vincoli, le opportunità, i bisogni e le potenzialità territoriali; in definitiva, quindi, solo da un attento "**ascolto del territorio**" si potranno rilevare i fattori che caratterizzano il vantaggio competitivo di questo rispetto agli altri sistemi locali e sarà possibile avviare processi di sviluppo sostenibili e duraturi.

Nell'ambito delle politiche di internazionalizzazione e cooperazione, l'ascolto del territorio, così come descritto, costituisce

il presupposto fondamentale perché i processi avviati siano realmente la risposta alle esigenze manifestate dalle comunità locali, concretizzando così l'idea di sviluppo dal basso e di integrazione territoriale.

Perché un territorio possa reggere le dinamiche competitive sovralocali ed internazionali è importante che le attività di animazione e di rilevamento e ricognizione territoriale siano svolte in maniera sistematica e consapevole contribuendo alla realizzazione di un importante capitale di informazioni capace di restituire la complessità delle diverse realtà territoriali; ciò vuol dire dare voce ad una domanda di internazionalizzazione proveniente "*dal basso*", intercettata attraverso l'ascolto del territorio (animazione e sensibilizzazione). **È indispensabile che tale processo sia attivato in parallelo in entrambi i contesti intenzionati a cooperare e collaborare.**

In tale iter conoscitivo e di rilevamento acquista un ruolo fondamentale la presenza di un soggetto legittimato e riconosciuto dal territorio come portavoce delle comunità locali (criticità, opportunità, risorse, fabbisogni, ecc.) e come rappresentante dell'area/contesto chiamata ad intervenire in percorsi di cooperazione e collaborazione sovralocale.

## **2° FATTORE: *Il ruolo dell'Agenzia Locale di Sviluppo***

Spesso, tale ruolo di portavoce viene svolto da un'**Agenzia Locale di Sviluppo**. L'Agenzia Locale di Sviluppo è una struttura territoriale di dimensione intermedia tra Provincia e Comuni, legittimata dal territorio di riferimento (istituzioni, economia, società e cultura) a rappresentare ed accompagnare la totalità e diversità degli interessi delle comunità locali per perseguire obiettivi di sviluppo inclusivo e sostenibile. La dimensione mediana del territorio permette di essere vicini al territorio al fine di consentire l'applicazione e la concretizzazione di programmi inclusivi, senza però perdere la visione sistemica ed integrata del territorio stesso.

Nella costruzione di reti relazionali complesse, il ruolo

dell'Agenzia è di decodificare e sistematizzare le diverse voci territoriali e di facilitare ed accompagnare i diversi soggetti del territorio (istituzioni, economia, cultura e società) nei percorsi di cooperazione internazionale, senza però intervenire o intralciare la loro autonomia e la loro responsabilità individuale.

La presenza di una Agenzia Locale di Sviluppo, o di strutture legittimate a rappresentare le esigenze ed i fabbisogni delle comunità dei territori di riferimento, determina la possibilità di interloquire con un sistema territoriale già maturo all'utilizzo delle metodologie della concertazione e del partenariato quali strumenti per la gestione pacifica dei conflitti e l'individuazione di processi di sviluppo inclusivo e partecipato. In altre parole vuol dire poter contare sulla presenza di un capitale sociale pronto a sviluppare nuovi percorsi di collaborazione sovralocli.

**3° FATTORE:**  
***Il capitale sociale territoriale  
e le reti corte di coesione***

Il **capitale sociale** è l'insieme delle istituzioni, delle norme sociali e delle reti di relazioni interpersonali che influenzano ogni giorno il comportamento delle persone e costituiscono risorse per la produzione di benessere.

La forza del capitale sociale locale deve rappresentare la precondizione essenziale per poter contare sulla mobilitazione degli attori locali e poter così avviare programmi di cooperazione internazionale. È indubbio infatti che la presenza di un patrimonio relazionale già accumulato e maturato grazie a pregresse esperienze di sviluppo locale diviene risorsa immateriale in grado di incidere profondamente sul buon esito delle attività di cooperazione.

Indispensabile diviene, quindi, l'esistenza di un **milieu territoriale** fertilizzato e contaminato che manifesta interesse nello sperimentare percorsi di collaborazione e di interscambio multisettoriale con altri territori del mondo.

La presenza di un sistema di reti relazionali locali già consolidato ed un sistema di **reti corte** di coesione costituisce sicuramente un fattore di successo, facilitando la mobilitazione terri-

toriale per la realizzazione di un sistema di **reti lunghe**.

**4° FATTORE:  
*Interessi condivisi***

È indiscutibile, dunque, l'importanza della partecipazione spontanea degli attori del territorio sia nei processi di sviluppo locale, sia nella realizzazione di un partenariato transnazionale che garantisca l'avvio di progetti di cooperazione multisettoriali, tesi alla valorizzazione di conoscenze tacite ed esplicite e di saperi contestualizzati, nonché di reti di relazioni locali già avviate.

**Gli interessi e i bisogni** di cui tali soggetti sono portatori incarnano, infatti, i nodi costitutivi e la ragion d'essere delle reti relazionali che si andranno a costruire nei contesti territoriali di riferimento. Essi divengono, pertanto, un patrimonio irrinunciabile per il buon esito del progetto.

## APPENDICE 1

### IL PROTOCOLLO DI GEMELLAGGIO CON GRANMA *UN CASO STUDIO*

#### PREMESSA

Il Gemellaggio *Città del fare* - Provincia di Granma (Cuba) si inserisce all'interno di una più ampia e robusta cornice istituzionale, vale a dire l'Accordo siglato tra la Regione Campania, il Ministero per l'Investimento Estero e la Collaborazione Economica (MINVEC) ed il Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo (PNUD) nell'ambito dell'Anty Poverty Programme - APPI/PDHL" firmato all'Havana il 22 marzo 2002.

Obiettivo specifico della sperimentazione *Città del fare* - Provincia di Granma è di:

- **stimolare e sostenere la creazione di reti relazionali complesse** tra i due Sistemi Territoriali, cioè tra soggetti istituzionali, culturali, economici e sociali, attraverso l'individuazione di aree operazionali di comune interesse;
- **tramutare le relazioni avviate e i fabbisogni/opportunità rilevate, in "Progetti puntuali"** maturi e condivisi caratterizzati da una forte innovatività territoriale e tecnologica, capaci di raccordare e dare impulso alle potenzialità evolutive dei due territori.

Allo stato attuale è stata portata a termine la I. Fase del Progetto relativa all'avvio delle relazioni e formale costituzione del Partenariato. Tale fase è stata validata con la sottoscrizione del Protocollo di Gemellaggio tra *Città del fare* - Provincia di

Granma, con il Patrocinio della Provincia di Napoli, MINVEC di Cuba, PNUD/PDHL, UNOPS Edinfodec project, con il report intermedio sullo "Stato dell'Arte" del 13 Febbraio '03 e con la sottoscrizione, a seguito delle due Missioni svolte nei rispettivi contesti locali (*Città del fare* a Granma 7-14 maggio 2003 - Provincia di Granma a Napoli 6-13 luglio 2003), di un report finale di Missione (11 luglio '03) all'interno del quale sono delineate le prossime tappe del Gemellaggio.

## **1. LE FASI E LE MODALITÀ ATTUATIVE DEL PROTOCOLLO**

Da una lettura attenta e approfondita della documentazione ufficiale, dei report intermedi prodotti, e da una attenta ricostruzione del processo avviato nelle diverse fasi del Protocollo di Gemellaggio Granma-*Città del fare*, si è iniziato un percorso di modellizzazione in cui si sono individuate le precondizioni necessarie da cui partire e le fasi propedeutiche e fondanti che portano alla nascita e successiva evoluzione di un progetto di cooperazione.

### **LE AZIONI PROPEDEUTICHE ALLA COSTITUZIONE DEL PROTOCOLLO**

#### ***Dall'avvio delle relazioni alla sottoscrizione di un documento formalmente vincolante***

Il progetto di cooperazione tra la Provincia di Granma e *Città del fare* muove i primi passi nel 2001, quando una delegazione cubana, guidata dal Vice Ministro Raul Taladrid, e promossa dall'UNDP/UNOPS, arriva in Italia interessata a conoscere le politiche e gli strumenti avviati per promuovere processi di sviluppo locale nelle aree depresse del Mezzogiorno e nelle aree di riconversione industriale del Centro Nord. La Regione Campania, con la quale erano stati avviati rapporti di collaborazione era una delle mete della delegazione. In quella occasio-

ne, su specifica segnalazione dell'istituzione regionale, la Agenzia Locale di Sviluppo *Città del fare SCpA* fu indicata quale interlocutore privilegiato da presentare alla delegazione per illustrare la esperienza maturata con il POM Sviluppo Locale - Patti territoriali per l'occupazione, fondata sulle modalità operative del partenariato socio istituzionale e della concertazione. La missione della delegazione cubana presso la sede di *Città del fare SCpA* si concretizzò in tavoli di lavori con gli attori del sistema locale e ricognizioni territoriali mirate presso imprese, associazioni ed istituzioni, testimoni di eccellenza del territorio in quanto beneficiari delle specifiche azioni avviate dal Patto territoriale. La delegazione cubana riscontrò forti similitudini con il contesto cubano e fu molto colpita dalle modalità operative utilizzate dalla Agenzia per promuovere azioni locali di sviluppo.

### **IL PRIMO "ANELLO"**

***Una cornice istituzionale che sancisce  
l'impegno e la volontà dei rappresentati  
di governo del territorio di collaborare***

Questo primo evento rappresenta il primo contatto tra i due partner futuri e suggerisce l'inizio della costruzione di relazioni di fiducia transnazionali nell'ambito di una più ampia cooperazione istituzionale avviata dalla Regione Campania con la Repubblica di Cuba e che si è successivamente consolidata con la sottoscrizione di un **Accordo di cooperazione** tra Regione Campania, Il Ministero per il Commercio Estero e la Collaborazione Economica (MINVEC) ed il Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo (PNUD), nell'ambito dell'APPI/PDHL. Il presente accordo, siglato in occasione della missione a Cuba della Regione Campania e della Agenzia Locale di Sviluppo *Città del fare SCpA*, sancisce la volontà delle istituzioni di governo di promuovere e avviare programmi di cooperazione e collaborazione tra gli attori dei rispettivi territori.

La promozione di pratiche di sviluppo locale è tra gli specifici obiettivi di cooperazione e collaborazione dell'Accordo.

**IL SECONDO "ANELLO"**  
***Città del fare e la Provincia di Granma  
come partner sottoscrittori del Protocollo  
di Gemellaggio (30/05/2002)***

Nell'ambito di tale cornice istituzionale la *Città del fare SCpA* e la Provincia di Granma, in occasione della missione della delegazione istituzionale campana nel marzo 2002 presso la provincia cubana, decidono di avviare un percorso congiunto come partner diretti ed attivi nel processo di cooperazione e rappresentanti del **capitale sociale** dei due territori.

Le reti di relazione si formalizzano con la sottoscrizione del **Protocollo di Gemellaggio** da parte dell'Agenzia Locale di Sviluppo *Città del fare SCpA* e della Provincia di Granma nel maggio 2002 in occasione della Cuba Country Presentation organizzata dalla Regione Campania.

Per coinvolgere e validare il percorso di cooperazione avviato tra i partner, il documento sottoscritto è stato riconosciuto dalle istituzioni di governo garantendo il **patrocinio** e la **validazione** da parte della filiera istituzionale - Regione, Provincia, ONU.

**IL TERZO "ANELLO"**  
***validazione e patrocinio  
delle istituzioni di governo***

I Partner del protocollo - Agenzia e Provincia di Granma - sono invece responsabili dell'**accompagnamento** e coordinamento delle azioni in quanto soggetti vicini e parte integrante dei due territori.

Solo dopo che sono state create le condizioni formali è possibile pensare di creare ulteriori "**anelli pluriattoriali e multisettoriali**" che intervengano nel processo di collaborazione.

## LE AZIONI RELATIVE ALLO START-UP DEL PARTENARIATO

### *Dalla definizione di una metodologia comune allo start-up del percorso di cooperazione*

Con la sottoscrizione del Protocollo di Gemellaggio è sorta l'esigenza di regolamentare lo svolgimento dei rapporti transnazionali, *allo scopo di adottare modalità operative omogenee ed agevolare la comunicazione tra i due Sistemi Locali.*

La *Città del fare SCpA* e la Provincia di Granma costruiscono così un percorso di lavoro comune da avviare nei rispettivi sistemi locali al fine di dare forma alla Protocollo. Tale percorso ha avuto come finalità la definizione degli obiettivi da perseguire, delle attività da mettere in campo, dei tempi e delle risorse da dedicare alla sperimentazione.

L'Agenzia ha assunto quindi il ruolo di interfaccia operativo per il proprio sistema locale ed il PDHL attivo a Granma diviene l'interfaccia speculare con cui dialogare unitamente alla Provincia. Contestualmente si dà vita così a due team di lavoro impegnati a creare un **ponte di comunicazione diretto** per garantire lo scambio di informazioni, il confronto in itinere e la dialettica continua tra i due partner come condizione indispensabile per proseguire in un percorso condiviso e attuare una metodologia di azione comune. Partono così le prime due fasi fondamentali del percorso di gemellaggio: **animazione e promozione territoriale.**

La prima **azione** è stata finalizzata alla **mobilizzazione** degli attori dei due territori di riferimento.

### *Mobilizzazione del territorio e coinvolgimento del partenariato*

Attraverso "avviso pubblico" sono state socializzate e diffuse le opportunità offerte dalla partecipazione al percorso di cooperazione e si è invitato il sistema locale ad esprimere il

proprio interesse a partecipare attivamente all'iniziativa di gemellaggio. Contestualmente, al fine di consolidare le azioni di divulgazione, è stato introdotto sul **sito internet** della *Città del fare SCpA* ([www.cittadelfare.it](http://www.cittadelfare.it)) uno spazio informativo dedicato al Protocollo di Gemellaggio, in cui gli attori del territorio potevano compilare direttamente le schede di manifestazione di interesse e dove erano illustrate le finalità e gli obiettivi del protocollo.

### ***Le manifestazioni di interesse***

Le **manifestazioni d'interesse** risultanti dall'azione divulgativa sono state lo strumento in grado di intercettare e convogliare istanze condivise nei rispettivi sistemi locali sulla base delle quali realizzare una progettualità responsabile e sostenibile.

### ***Programmazione***

Terminato il periodo di mobilitazione ed animazione territoriale, si è costruita una prima **banca dati** di soggetti locali interessati al tema della cooperazione e ad interscambi con la Provincia di Granma. Partendo dalle manifestazioni raccolte si è passati alla selezione degli obiettivi condivisi, in grado di fare "**gerarchia**" negli interessi locali e di esercitare "**forza ordinatoria**" sui comportamenti dei molteplici attori pubblici e privati e che si è protratta fino a Novembre 2002. Inizia una nuova fase del percorso di costruzione di reti relazionali complesse: la **programmazione**.

L'azione cruciale della fase di programmazione, particolarmente importante per la verifica della sostenibilità ambientale, sociale, procedurale ed economica del progetto, è stato l'**incrocio delle Manifestazioni d'interesse** raccolte nei due territori, inteso come confronto, scambio e condivisione delle occasioni di cooperazione.

## ***Il Partenariato di progetto***

Attraverso riunioni di lavoro e incontri informativi, si è proseguito concretamente individuando le **proposte** di cooperazione più "**mature**" sulla base di una prima verifica di fattibilità, fino a definire, attraverso la selezione degli attori effettivamente interessati e pronti ad avviare collaborazioni ed interscambi transnazionali, il possibile **partenariato di progetto**.

### ***"Stato dell'arte" del Gemellaggio***

Nel febbraio del 2003, dopo aver verificato lo stato di avanzamento del percorso operativo concordato per l'attuazione del Protocollo di Gemellaggio, ed aver individuato possibili ambiti di cooperazioni tra gli attori interessati dei due territori, la Provincia di Granma e la *Città del fare SCpA* hanno sottoscritto il documento lo "**Stato Dell'Arte**", rinnovando **l'impegno a sviluppare la cooperazione e la collaborazione tra istituzioni, culture, economie e società dei due territori secondo una metodologia comune**.

### ***Le missioni***

Con la definizione dello Stato dell'arte e la costituzione definitiva del Partenariato di progetto si da avvio ad una serie di attività tese all'avanzamento e verifica delle possibili cooperazioni risultanti dall'incrocio delle manifestazioni di interesse ed al rafforzamento delle relazioni avviate; attraverso l'organizzazione di **missioni**, svolte secondo scopi e modalità opportunamente programmate, si svolgono incontri diretti tra i partner dei due sistemi locali rappresentanti delle idee progetto considerate "mature" per poter iniziare il percorso di interscambio e collaborazione internazionale.

### ***Micro-progettazione***

Le missioni segnano l'inizio della fase della Micro-progetta-

zione, tesa alla definizione di specifiche attività ricognitive e rivolta alla traduzione degli interessi e dei bisogni localmente rilevati in specifiche schede progettuali che possano essere misurabili, sostenibili e valutabili.

La **prima Missione, dal 7 al 14 maggio 2003**, ha impegnato direttamente il partenariato di *Città del fare* presso la Provincia di Granma. Durante questi frenetici giorni, obiettivo comune è stato quello di sostanziare il gemellaggio attraverso la verifica sul campo delle idee - progetto di cooperazione maturate dall'incrocio delle manifestazioni d'interesse. Inizia la micro-progettazione. I risultati concreti della missione sono racchiusi nella produzione di 11 idee-progetto e nella proposta di altre iniziative concertate e condivise con i referenti cubani. Il complesso degli interventi progettuali si riconduce ai campi della cultura, dell'agroindustria, del turismo, dell'edilizia residenziale e qualità urbana, dell'impiantistica industriale, dell'energia alternativa, dell'artigianato e delle azioni integrate per lo sviluppo territoriale.

La **seconda missione**, denominata "**cultura e sviluppo**" avvenuta a breve distanza (dal 6 al 13 luglio 2003), ha visto la delegazione cubana ospite del territorio della *Città del fare*: obiettivo di questo secondo momento d'incontro è stato lo sviluppo concreto delle iniziative concertate nella precedente Missione a Granma ed ha coinvolto tutti gli attori economici, sociali e culturali che avevano partecipato alle precedenti attività di animazione.

Durante la missione nasce l'idea di collaborazione tra l'Università di Granma e l'Università di Napoli, con l'obiettivo di costituire un gruppo interdisciplinare di giovani neolaureati dei due Sistemi Locali da accompagnare nei settori di ricerca e nei campi operazionali previsti dalle iniziative del Gemellaggio.

A corredo della missione, il gruppo musicale "Son de Cuba" si è esibito nelle serate della rassegna "Pomigliano Jazz Festival", dando così concreto avvio allo **sviluppo dei rapporti culturali e turistici tra i due territori**.

Dagli incontri della delegazione cubana con i vari esponenti del mondo istituzionale e imprenditoriale locale nasce l'esigenza di elaborare un **Piano di Azione biennale**, teso alla concreta attuazione delle idee-progetto precedentemente elaborate. L'elaborazione di tale documento rappresenterà il momento condensante di tutto il percorso di collaborazione e socializzazione.

### ***I report di fine missione***

Ogni missione è stata conclusa con la sottoscrizione da parte delle delegazioni di un **report sulle attività ed i risultati raggiunti**; tali documenti hanno rappresentato un valido strumento di riflessione per proseguire nella definizione degli step successivi secondo un percorso concertato e condiviso.

## **LE AZIONI DI CONSOLIDAMENTO**

### ***Dal consolidamento delle relazioni alla definizione del Piano d'Azione***

Conclusa la missione il partenariato inizia ad impegnarsi nella elaborazione del Piano d'Azione, inteso come definizione di un programma di azioni da mettere in campo per avviare processi di sviluppo partecipato. Il primo passo in questa direzione è quello di analizzare ed approfondire la conoscenza delle realtà territoriali coinvolte nella cooperazione, in modo da consentire una lettura sistemica dei territori ed individuare elementi e risorse endogene che possano mettere in luce sia occasioni di sviluppo che punti di criticità da affrontare.

### ***La Macro Progettazione***

Attraverso una lettura sistemica del territorio, si è potuto individuare i possibili ambiti di intervento comune che rappre-

senteranno la trama sulla quale si svilupperanno le azioni strategiche condensate nel Piano d'Azione. Tale momento di convergenza e sistematizzazione delle informazioni, dei dati raccolti, delle opportunità di interscambio, e dei risultati delle missioni condivisi con i partner cubani, rientra nell'azione di **macro-progettazione**. Il risultato della macro-progettazione è il Piano d'Azione.

### ***Le attività di consolidamento e validazione***

Contemporaneamente all'intensa attività di coordinamento e lettura critica del territorio svolta dal gruppo di *Città del fare SCpA* in collegamento costante con i partner cubani, prendevano vita le prime **azioni** concrete di cooperazione ed interscambio tra i partner di progetto dei due territori e proseguivano le attività di consolidamento e divulgazione dei risultati:

- l'Associazione Pomigliano Jazz organizza una micromissione a Cuba per la realizzazione di un cortometraggio sul tema della musica.

A validare il percorso fin qui effettuato, a gennaio 2004 viene organizzato un incontro a Roma di rilevanza internazionale tra il referente del PDHL a Gramna e l'UNOPS, mirato alla **socializzazione dei risultati**, alla **programmazione delle strategie future** e alla definizione delle successive fasi che il percorso di cooperazione dovrà affrontare.

Nel febbraio 2004, con l'organizzazione di un seminario presso *Città del fare SCpA* sono stati condivisi i risultati raggiunti, validate le iniziative progettuali concertate e focalizzate le difficoltà incontrate dal partenariato durante il primo biennio di attività.

### ***Prima Bozza Piano d'Azione***

Lo svolgimento del seminario ha contribuito all'avvio della stesura della **bozza del Piano d'Azione**, documento da validare e condividere successivamente durante **la seconda Missione a Cuba** effettuata dal **2 al 9 aprile 2004** dall'Agenzia *Città del fare SCpA*.

### ***Sottoscrizione telematica definitiva PdA***

Un'intensa attività di feed back con i partner cubani sui risultati della missione e sulle informazioni rilevate direttamente sul territorio cubano, ha portato alla rimodulazione della bozza del Piano di Azione che a Maggio 2004 viene inviata a Gramna per eventuali ulteriori integrazioni e modifiche.

A **Giugno 2004** infine, dopo successive modifiche ed integrazioni si è ottenuta la stesura definitiva del Piano d'Azione con la sottoscrizione telematica e contestuale da entrambi i partner.

Il Piano d'Azione costituisce il vero e proprio documento conclusivo della fase di **progettazione** e quindi della prima fase dell'intero percorso di costruzione di reti relazionali complesse. Esso dà organicità e coerenza alla progettualità concertata nella prima fase e definisce la strategia operativa per il prossimo biennio di attività. Sono parte integrante del PdA:

- le modalità attuative del Piano
- le schede di dettaglio dei **progetti maggiormente cantierabili**
- le previsioni finanziarie per rendere esecutivo il Piano.

## **APPENDICE 2**

### **L'ACCORDO DI COLLABORAZIONE CON L'AGENZIA DI SVILUPPO DELL'AMAZZONIA**

#### ***Un percorso in partenza***

#### **PREMESSA**

L'esperienza svolta con il Protocollo di Gemellaggio con la Provincia di Granma sull'applicazione di un approccio complesso nell'ambito delle strategie di internazionalizzazione, è stata propulsiva di un nuovo percorso di cooperazione.

È il caso del Brasile, che durante lo svolgimento di lavori di ricerca promossi dal Museu Parmense Emilio Goeldi per conto del Consiglio Nazionale di sviluppo scientifico e tecnologico (CNPQ) del Brasile, ha riconosciuto nel modello di sviluppo di *Città del fare SCpA* la possibile strada da percorrere per superare il momento di crisi nella quale versa lo Stato del Parà ed in particolare l'area interessata dalla diga di Tucuruí.

È il **26 giugno 2004** quando viene sottoscritto l'**Accordo di Collaborazione** tra *Città del fare SCpA* e l'Agencia di Sviluppo dell'Amazzonia ADA, per lavorare congiuntamente sulle problematiche di sviluppo territoriale (occupazione, partecipazione democratica, sostenibilità ambientale e decentramento) che l'Amazzonia sta affrontando e sperimentare strumenti e metodologie di azione per praticare forme di sviluppo territoriali sostenibili, partecipate e inclusive.

Obiettivi dell'Accordo sono:

- **lavorare congiuntamente** per verificare la replicabilità e l'adattabilità di tecniche e modalità operative sperimentate da *Città del fare SCpA* con il Patto Territoriale per l'Occupazione e la nuova programmazione 2000 - 2006.
- **socializzare e condividere**, per sviluppare e migliorare, le rispettive esperienze maturate sul tema dei processi di sviluppo socialmente inclusivo ed economicamente competitivo;
- **costruire rapporti di fiducia**, di collaborazione e cooperazione, tra i principali attori istituzionali, culturali, economici e sociali della regione amazzonica e del Sistema Locale a nord est della Provincia di Napoli.

## 1. LE FASI E LE MODALITÀ ATTUATIVE DELL'ACCORDO

L'Accordo di Collaborazione tra l'Agenzia *Città del fare SCpA* e l'Agenzia per lo sviluppo dell'Amazzonia brasiliana (ADA) segna il primo passo di un nuovo percorso di cooperazione, che sarà sviluppato in accordo con le metodologie ed i principi su cui si sono fondate le precedenti esperienze di internazionalizzazione messe in campo da *Città del fare SCpA*. L'Accordo viene sottoscritto dalla Regione Campania, dalla Prefeitura Municipal de Belém, dall'Università degli Studi di Napoli Federico II e dall'Universidade Federal do Pará, nel ruolo di soggetti patrocinanti e di accompagnamento; le due Agenzie di sviluppo, ***Città del fare SCpA*** per lo sviluppo dell'area a nord-est di Napoli e **ADA** per lo sviluppo della Amazzonia, avranno il ruolo attivo di proseguire sul percorso indicato congiuntamente nell'accordo di collaborazione. Il documento ha inoltre raccolto l'adesione in partenariato dell'IRES- Istituto di ricerche economiche e sociali, del CESUPA - Centro de Estudos

Superior do Parà e della CPRM - Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais, testimoniando già un importante elemento caratterizzante del processo che si va ad avviare, ovvero l'approccio complesso su cui si basa il modello di reti relazionali da adottare e l'attenzione rivolta verso la creazione di un partenariato sociale che favorisca l'innescare a percorsi di sviluppo "dal basso".

## **LE AZIONI PROPEDEUTICHE ALLA COSTITUZIONE DEL PROTOCOLLO**

### ***Dall'avvio delle relazioni alla sottoscrizione di un documento formalmente vincolante***

L'elemento da cui è scaturito l'Accordo di collaborazione è individuabile nell'interesse manifestato dalla Municipalidad di Belém verso le tecniche e modalità partenariali e concertative attuate da *Città del fare SCpA* per la promozione dello sviluppo endogeno.

Durante gli incontri di studio e di lavoro tenuti presso il Sistema locale con un *Ricercatore del Museu Paraense Emilio Goeldi e borsista del Consiglio Nazionale di sviluppo scientifico e tecnologico (CNPQ) del Brasile*, è emersa una serie di interessanti analogie tra le due aree paese, sia su aspetti socio-economico-culturali che sul concetto di sviluppo inclusivo.

Nasce così la volontà, manifestata l'8 marzo 2004 dal Municipio di Belém attraverso una lettera, a stabilire rapporti di cooperazione e collaborazione per affrontare comuni problemi di riconversione produttiva, riorganizzazione territoriale e amministrativa e riqualificazione territoriale.

**IL PRIMO "ANELLO"**  
**Una cornice istituzionale**  
**che sancisce l'impegno e la volontà**  
**dei rappresentati di governo del territorio**  
**di collaborare**

Le premesse si concretizzano quando *Città del fare SCpA* partecipa, su invito dell'Università Federico II di Napoli, al Convegno internazionale di Belèm sul tema: "*Strumenti e Politiche per la promozione di uno sviluppo inclusivo; un confronto tra il Mezzogiorno italiano e la Amazzonia Brasiliana*", tenutosi dal 21 al 26 giugno 2004. La delegazione italiana composta da Regione Campania, Università Federico II di Napoli e *Città del fare SCpA*, incontra negli interlocutori locali la volontà di avviare un percorso di cooperazione fondato sul principio di sostenibilità dei processi di sviluppo territoriale, dove per sostenibilità si intende compatibilità ambientale, partecipazione ed inclusione sociale, rispetto e dialogo interculturale tra popoli, democrazia e trasparenza dei processi politico-amministrativi, salvaguardia, valorizzazione e promozione delle identità locali.

L'Accordo di collaborazione con l'ADA individua nelle metodologie e prassi operative sperimentate da *Città del fare* nel Protocollo di Gemellaggio con la provincia di Granma (Cuba) quelle da adottare, adattandole alle esigenze del nuovo contesto territoriale. In particolare, viene definito che il percorso si svolga secondo le quattro fasi di **animazione, programmazione, progettazione e realizzazione**, adottando una logica di processo ed un approccio flessibile.

# **GLOSSARIO**

## **ANIMAZIONE**

Prima fase del percorso ideal-tipico (Animazione, Programmazione, Progettazione, Attuazione) per fare azione locale di sviluppo e costruire reti relazionali complesse tra territori. La fase di Animazione consiste nel dare "anima" al rapporto di cooperazione mobilitando gli attori dei sistemi locali di riferimento per costruire rapporti di collaborazione ed individuare percorsi ed obiettivi condivisi.

L'animazione è una fase continua e trasversale all'intero percorso di cooperazione, che parte dall'ascolto del territorio, inteso come analisi e ricerca concertata dei bisogni, risorse e potenzialità locali, fino ad arrivare alla ideazione delle possibili integrazioni tra problemi, risorse, opportunità e vocazioni di sviluppo localmente rilevate e quindi alla prima elaborazione delle strategie operative praticabili.

Le attività di animazione hanno l'obiettivo prioritario di:

- favorire la conoscenza reciproca e costruire un clima di fiducia;
- sancire la volontà comune e l'impegno reciproco di sperimentare e perseguire insieme obiettivi e soluzioni condivise;
- favorire l'avvio di processi di coinvolgimento e cooperazione tra attori dei due sistemi territoriali attraverso una lettura dei due contesti integrata e multisettoriale.

## **ATTUAZIONE**

Ultima fase del percorso ideal-tipico per fare azione locale di sviluppo e costruire reti relazionali complesse tra territori. La fase di attuazione corrisponde alla concreta realizzazione degli interventi progettati nelle fasi precedenti e quindi alla esecuzione del Piano Operativo. Durante la fase di attuazione vengono messe in campo professionalità e competenze multi disciplinari, integrate e coerenti con i campi operazionali nei quali si interviene, che favoriscono, accompagnano e valutano i diversi progetti nella fase esecutiva. Tale accompagnamento comprende lo studio e l'applicazione, ove necessario, di strumenti di finanza innovativa per dare fattibilità e sostenibilità finanziaria agli interventi.

## **CAPITALE SOCIALE**

Il capitale sociale è un concetto multidimensionale, composto dalle norme sociali e dai valori condivisi, dalle reti di relazioni interpersonali e dalle organizzazioni volontarie che, influenzando il comportamento individuale e l'interazione tra gli agenti, costituiscono un fattore per la produzione di benessere.

Il capitale sociale può essere considerato un fattore produttivo alla stregua del capitale fisico e del capitale umano infatti, esso migliora le possibilità produttive delle imprese e costituisce un input nelle singole funzioni di produzione. Un ambiente ricco di opportunità associative che consente alle persone di incontrarsi spesso, costituisce un terreno fertile per la coltivazione di valori comuni e la diffusione di norme di reciprocità.

Ne deriva un clima di fiducia che riduce il rischio di comportamenti opportunistici e diminuisce i costi di monitoraggio e di transazione, favorendo gli scambi e stimolando infine gli investimenti e la produzione.

Livelli elevati di capitale sociale producono maggiore redditività del tempo speso nella partecipazione sociale e incentivano il consumo di beni relazionali, allo stesso tempo una più

intensa partecipazione sociale ha come effetto collaterale una maggiore accumulazione di capitale sociale.

## **CONCERTAZIONE**

È il metodo scelto per trattare i conflitti tra i diversi interessi e bisogni espressi dalle comunità locali. È una modalità per fare emergere la domanda di crescita e per costruire reti relazionali di fiducia tra gli attori locali.

## **DOCUMENTO D'IMPEGNI**

È un documento di cornice generale, che nasce dall'individuazione di settori d'interesse comuni e dalla condivisione di scopi e obiettivi. Esso è sottoscritto dai partner della cooperazione al fine di garantire la tutela e la responsabilità reciproca rispetto all'impegno di collaborare e cooperare. Anche definito Accordo di Partenariato, Protocollo d'Intesa, Protocollo di Gemellaggio, Contratto di Cooperazione ecc.

## **MISSIONE**

Il termine Missione è utilizzato per indicare un momento d'incontro fisico tra i partner delle cooperazione. Le Missioni rappresentano il momento per approfondire la conoscenza di partner, portare a valore le relazioni avviate e i contatti curati, validare i risultati raggiunti. Svolgono una funzione di condensante, favorendo momenti di confronto e scambio a partire dai quali vengono a delinearci i futuri step operativi. Ad ogni fase del rapporto di cooperazione corrispondono diverse tipologie di Missioni.

È possibile indicarne tre tipologie principali:

- Le **Missioni esplorative**: tese alla reciproca conoscenza degli attori del territorio (istituzionali, economici,

culturali e società), alla verifica delle analogie e complementarietà territoriali e alla raccolta di prime informazioni ed impressioni sul sistema territoriale;

- Le **Missioni di creazione** del sistema di relazioni: tese a definire un percorso metodologico comune, far incontrare gli attori interessati alla cooperazione e formalizzare il Partenariato;
- Le **Missioni di programmazione**: tese a dare continuità e concretezza alle relazioni avviate ed attuare l'avanzamento della progettualità concertata.

## IL PARTENARIATO

Questo termine è utilizzato per indicare una associazione di fatto costituita dai molteplici soggetti istituzionali, politici, economici, sociali, culturali, pubblici e privati, che, a vario titolo esercitano funzioni di rappresentanza, poteri e responsabilità nei sistemi locali oggetto della cooperazione. Gli ambiti operazionali dove agisce un Partenariato dipendono e derivano dalle caratteristiche e dagli interessi degli attori e dei territori di riferimento; sono individuati attraverso l'analisi comparata tra i territori oggetto della partnership e l'individuazione di aree d'interesse comune d'importanza strategica ai fini dello sviluppo locale. È necessario menzionare che il Ministero degli Affari Esteri ha elaborato una classificazione di accordi di Partenariato, suddivisa per aree tematiche e tipologia di attività.

## AREE TEMATICHE CONVENZIONALI

**Area Amministrativa/Istituzionale**, partnership indirizzata a migliorare le relazioni tra diversi livelli istituzionali per rendere maggiormente convergente e armonica l'azione pubblica per lo sviluppo territoriale;

**Area Economica**, partnership indirizzata a favorire lo svilup-

po degli scambi, la promozione degli investimenti, il miglioramento delle prestazioni delle imprese, la promozione di collaborazione tra imprese, il potenziamento delle infrastrutture, il sostegno alle micro-imprese e lo sviluppo delle risorse umane;

**Area Culturale**, partnership per lo sviluppo delle risorse umane, la promozione della comprensione tra le culture e lo scambio tra le società civili;

**Area Sociale**, tipologia di partnership che mira principalmente alla diffusione dell'istruzione e allo sviluppo di conoscenze omogeneamente distribuite sul territorio. Un partenariato a sfondo sociale mira quindi, allo sviluppo di sistemi informativi, servizi sociali ed assistenza al cittadino in virtù di precisi principi ispiratori quali la qualità della vita e l'importanza delle pari opportunità.

## TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ

**Networking - Creazione e Promozione di reti.** Sono degli accordi di collaborazione generale, relativi unicamente la definizione dei ruoli dei partner, tralasciando il momento esecutivo delle iniziative specifiche. Veri e propri accordi quadro per attività di supporto e promozione dei collegamenti tra soggetti nel territorio e soggetti esteri;

**"Capacity Building"** e Formazione. Sono accordi finalizzati ad ottenere interventi organizzativi e formativi congiunti che possano facilitare lo sviluppo di strutture e know how, così da permettere agli attori del Partenariato di sviluppare e migliorare i propri servizi e rafforzare le loro capacità di cooperazione internazionale. Può costituire un importante flusso per lo scambio di informazioni ed esperienze, per conoscere le rispettive idee, strategie ed attività. Un partenariato basato sulla formazione prevede lo scambio di tirocinanti, di formatori nonché di attori chiave nella realizzazione dell'apprendimento organizzato;

**Sviluppo.** Rappresentano gli accordi di partenariato più complessi in quanto indirizzati al raggiungimento di iniziative specifiche attraverso collaborazioni operative di sviluppo, associazioni in partecipazioni e joint-venture sul campo. Un partena-

riato di sviluppo prevede un'attenta suddivisione dei compiti per la realizzazione di un obiettivo comune, come ad esempio, lo sviluppo congiunto di prodotti o sistemi.

## **PROGETTAZIONE**

Terza fase del percorso ideal-tipico per fare azione locale di sviluppo e costruire reti relazionali complesse tra territori. La progettazione ha come obiettivo principale la traduzione degli interessi e dei bisogni localmente rilevati in specifiche azioni progettuali che siano misurabili, sostenibili, valutabili, compatibili con gli strumenti di sostegno finanziario e raccordabili con la programmazione sovralocale. La progettazione mira, infatti, a tramutare le relazioni e le manifestazioni di interesse rilevate sui due sistemi territoriali in progettualità concreta, condivisa ed integrata in una strategia complessiva di intervento - ovvero nella definizione di un Piano Operativo (il Piano di Azione). Il Piano Operativo è il documento in cui si condensano i risultati del processo concertativo attraverso la raccolta e la sistematizzazione delle analisi svolte, delle criticità su cui intervenire, delle modalità di attuazione e delle ricadute dirette ed indirette attese sui territori.

## **PROGRAMMAZIONE**

Seconda fase del percorso ideal-tipico per fare azione locale di sviluppo e costruire reti relazionali complesse tra territori. La programmazione ha come principale obiettivo l'individuazione incrociata dei possibili ambiti d'intervento e fabbisogni condivisi in grado di fare gerarchia negli interessi locali e di esercitare "forza ordinatoria" sui comportamenti dei molteplici attori pubblici e privati. È durante la fase di programmazione che avviene la prima verifica di congruità tra scenario di sviluppo ipotizzato e le risorse finanziarie, pubbliche e private, realisticamente attivabili; di sostenibilità (ambientale, sociale, procedurale ed economica); e di adeguatezza rispetto ai problemi da affrontare.

## **RETI CORTE DELLA COESIONE**

Le reti corte di fiducia sono il complesso delle relazioni (capitale sociale) che i territori costruiscono al loro interno.

Percorsi durevoli e sostenibili di sviluppo devono basarsi sulla valorizzazione delle risorse endogene (produttive, culturali, umane....) dei territori. Tuttavia la competitività di un territorio è data dalla capacità di organizzare tali risorse e farle crescere in termini di qualità ed efficienza. Quanto maggiore è la capacità di cooperazione tra i diversi attori che esercitano poteri e funzioni nel medesimo contesto territoriale, tanto maggiore risulta la forza competitiva del sistema territoriale. Solo accumulando e rendendo fruibile il Capitale Sociale Territoriale, cioè le reti corte di cooperazione e collaborazione in ambito locale, si riuscirà a costruire le reti lunghe di fiducia, comunicazione e scambio con il resto del mondo.

## **RETI LUNGHE DELLA COESIONE**

Il fenomeno della globalizzazione ha prodotto una forte interdipendenza tra Istituzioni, economia cultura e società tra diversi sistemi paese. Le reti lunghe costituiscono l'insieme delle risorse relazionali (capitale sociale) che i sistemi locali costruiscono, accumulano e coltivano con il resto del mondo. Creare relazioni con il resto del mondo al fine di beneficiare delle risorse sovralocali e contribuire a costruire rapporti di pacifica collaborazione e cooperazione con le diverse comunità del mondo. Per creare efficaci ed efficienti rapporti di cooperazione e collaborazione tra sistemi territoriali, è necessario costruire reti relazionali tra Istituzioni, Cultura, Economia e Società.

## **RICERCA AZIONE**

La Ricerca Azione è un metodo di ricerca partecipata. Con questo particolare strumento d'indagine il tradizionale oggetto

della ricerca diviene il principale soggetto e protagonista, nonché il propulsore di nuovi percorsi e proposte. Obiettivo della ricerca azione è coinvolgere i soggetti/oggetti dell' analisi nell'individuazione delle situazioni problematiche, nell'elaborazione di ipotesi di soluzione e nella loro realizzazione.

Realizzato nell'ambito delle attività di internazionalizzazione,  
con il contributo dell'associazione  
*rete dei Sistemi Locali di Sviluppo Territoriale della Campania.*

Finito di stampare nel mese di febbraio 2005  
presso Grafica Metelliana - Cava de' Tirreni - (SA)